



جمهورية السودان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة السودان
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر تطبيق العملية الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة
دراسة حالة محلية سندی
في الفترة من 2000-2013م
بحث مقدم لنيل درجة الماجستير
في الإدارة العامة

إعداد الطالب : الصادق أحمد عبدالقادر هباني

إشراف : د . إيهاب عبدالله عباس سعد

2014م

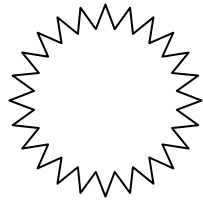


قال تعالى :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ
وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ
غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ
أَن تَعْدِلُوا وَإِن تَلَوْا أَوْ تُعْرَضُوا فَإِنَّ اللَّهَ
كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا.

صدق الله العظيم

﴿سورة النساء الآية رقم: ١٣٥﴾



الإهداء

إلى من يسعد قلبي بلقيها
إلى روضة الحجب التي تنبت أزكى الأزهار

أمي

إلى روح أبي عليه رحمة الله
إلى من هو أقرب إليّ من روعي

زوجتي وابني

إلى من شاركني حزن الأم وبهم أستمد عزتي وإصراري

إخوتي

إلى هذا الصرح العلمي الفتي والجبار

جامعة شندى

أهدي هذا البحث

شكر وتقدير

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان ، حمداً يليق بجلاله وعظمته . وصلِّ اللهم على خاتم الرسل ، من لا نبي بعده ، صلاةً تقضي لنا بها الحاجات ، وترفعنا بها أعلى الدرجات ، و تبلِّغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات ، في الحياة وبعد الممات . والله الشكر أولاً وأخيراً ، على حسن توفيقه ، وكريم عونه، وعلى ما منَّ وفتح به عليَّ من إنجاز لهذه الأطروحة ، بعد أن يسّر العسير، وذلّل الصعب ، وفرَّج الهم.

ويسرني أن أخص بالشكر والعرفان زوجتي الغالية، على دعمها المعنوي ومساعدتها لي في اكمال دراستي حيث كانت خير عون لي طيلة فترة البحث بتشجيعها ودعاؤها وصبرها وعطاؤها فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما أدينُ بعظيم الفضل والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوة إلى المشرف على الرسالة الدكتور / إيهاب عبدالله عباس، الذي منحني الكثير من وقته ، وجهده ، وتوجيهاته، وإرشاداته ، وآرائه القيمة ، ومدَّ يد العون لي دون ضجر للسير قدماً بالدراسة نحو الأفضل سائل المولى القدير أن يجزيه عني خير الجزاء ويثيبه الأجر إن شاء الله .

والشكر والامتنان موصول إلى الأخ الدكتور/ عبدالمجيد عبدالرحيم العجب الأستاذ بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية ، والذي قام بإجراء العملية الإحصائية للدراسة التطبيقية، فله مني كل الود والعرفان .

وأتوجه بالشكر لكل من مد لي يد العون ، وأخص أسرة كلية الآداب ، والشكر لمن لم تسعفني الذاكرة بذكرهم ، فجزاهم الله عني خير الجزاء . وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه ، وأن يجعله علماً نافعاً، ويسهّل لي به طريقاً إلى الجنة.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر و التـقدير
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ز	فهرس الملاحق
ح	مستخلص الدراسة
ط	Abstract
	أساسيات الدراسة
1	أولاً: المقدمة
2	أهمية الدراسة
2	أهداف الدراسة
2	مشكلة الدراسة
3	فرضيات الدراسة
3	منهج الدراسة
3	حدود الدراسة
4	هيكل الدراسة
4	ثانياً: الدراسات السابقة

رقم الصفحة	الموضوعات
	الفصل الأول :إدارة المشروعات الصغيرة
12	المبحث الأول :مفاهيم عامة لإدارة المشروعات الصغيرة
36	المبحث الثانى دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة
	الفصل الثانى : تطبيق العملية الإدارية فى المشروعات الصغيرة
61	المبحث الأول :تطبيق العملية الإدارية فى المشروعات الصغيرة وأثر ذلك على كفاءتها
85	المبحث الثانى :نماذج من التجارب الدولية فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة
	الفصل الثالث :المشروعات الصغيرة بمحلية شندى
96	المبحث الأول : نشأة وتطور المشروعات الصغيرة فى محلية شندى
110	المبحث الثانى : الدراسة الميدانية
127	قائمة المراجع والمصادر
133	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	معايير بعض الدول والهيئات فى تعريف المشروعات الصغيرة	(1-1)
50	مقارنة بين الإنتاج المستمر والمتقطع	(2-1)
51	مقارنة بين المنطقة مرتفعة الإيجار والمنطقة المنخفضة الإيجار	(3-1)
79	نموذج لعملية قياس العاملين	(1-2)
100	حجم التمويل الممنوح حسب الولايات	(2-2)
104	عدد السكان فى السودان للعامين 2006/2007	(3-2)
110	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	(1-3)
110	اختبار مقياس الاستبانة	(2-3)
113	اختبار فاعلية الاستبانة	(3-3)
115	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	(4-3)
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية -مستوى إنشاء المشروعات الصغيرة فى محلية شندى وفق الآليات الإدارية	(5-3)
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية -مستوى تطبيق العمليات والأساليب الإدارية فى المشروعات الصغيرة فى محلية شندى .	(6-3)
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية -مستوى وجود اهتمام رسمى بتنمية المشروعات الصغيرة بمحلية شندى.	(7-3)
121	لاختبار الفرضية الأولى T- TEST نتائج اختبار	(8-3)
122	لاختبار الفرضية الثانية T- TEST نتائج اختبار	(9-3)
123	لاختبار الفرضية الثالثة T- TEST نتائج اختبار	(10-3)
124	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	(11-3)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوعات
133	مكونات عينة الدراسة
134	خريطة حدود محلية شندی
135	صور موقع مشروع الزهراء (1)
135	صور من الدواجن داخل الحظائر والبطاريات في مشروع الزهراء (1) شندی
137	صورة جمع البيض داخل الحاضنة مشروع الزهراء (1) شندی
138	صورة من الإنتاج - الفترة الصباحية مشروع الزهراء (1) شندی
139	مساهمة توفير مشروع الزهراء (1) شندی للمنتج لأفراد المجتمع الحلى والبيع بصورة مباشرة
140	استبانة الدراسة
145	مخرجات التحليل الإحصائي

مستخلص الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر كفاءة العملية الإدارية للمشروعات الصغيرة فى محلية شندى على نجاح تلك المشروعات، وهي من نوع الدراسات التي لم تجد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين رغم أهميتها، لا سيما أن هذه المشروعات أصبحت تشكل المصدر التقليدى الذى يعتمد عليه الملايين من المستهلكين فى كثير من دول العالم ، وخاصة الدول النامية ، ومن هنا نبعت أهمية هذه الدراسة، والتي هدفت إلى شرح مفاهيم العملية الإدارية فى المشروعات الصغيرة، وتقديم ما يساعد المدراء والمستثمرين فى المشروعات الصغيرة ، من خلال توضيح أثر العملية الإدارية على كفاءة وفعالية الأداء، وتعزيز مستوى النجاح لمشروعاتهم حيث يجب أن تطبق العملية الإدارية فى هذه المشروعات لضمان نجاحها.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي الذى يعتمد على جمع البيانات من مصادرها الثانوية والأولية، عن طريق توزيع استبانات على مجتمع الدراسة ، وإجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين والعاملين فى مجتمع الدراسة ، وذلك للتحقق من أثر العوامل الشخصية لدى العاملين فى المشروعات الصغيرة فى محلية شندى على مستوى أدائهم، وإنّ قيام المشروعات الصغيرة فى محلية شندى يتم وفق الآليات الإدارية ، حيث تطبق فيها النظم الإدارية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن المشروعات الصغيرة فى محلية شندى تنشأ وفق الآليات الإدارية، وأن معظم مجالات تلك المشروعات يعمل فى الجانب التجارى، بالإضافة إلى عدم وجود أسواق متخصصة لبيع وتوزيع منتجات المشروعات الصغيرة وقد أوصت الدراسة ببحث الجهات الحكومية بتنمية المشروعات الصغيرة وتطويرها بإجراء البحوث والدراسات، و اصدار تشريعات لإعفاء المشروعات الصغيرة من الضرائب والرسوم المختلفة، وإنشاء هيئة عليا تابعة لإدارة الاستثمار فى ولاية نهر النيل لتقوم بدعم المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ودعم عملية التدريب، وإقامة ورش العمل لأصحاب تلك المشروعات .

Abstract

This study fathoms how the managerial process efficiency affects the success of the small projects in Shendi locality.

The small projects represent a traditional source for millions of consumers worldwide, particularly in the developing countries. In spite of its importance, studies of small projects find little concern.

And that is what gives impetus to this study.

The study explains the concepts of the managerial process in small projects, enlightens managers and investors in the small projects sector and shows the effect of the managerial process on the performance and success of these projects.

The researcher adopts the descriptive analytical method that depends on collecting data from primary and secondary sources through questionnaire and personal interviews of officials and staff in the sector. The effects of the personal circumstances, on the performance of the small projects' staff, are verified. And also to ensure that establishing small projects in Shendi concords with the administrative mechanisms and systems.

The study finds out that the majority of the small projects in Shendi are in the field of trade and that they are established according to the managerial mechanisms. The problem is with marketing the products.

Of the recommendations of the study: the government should encourage the small projects by conducting studies, freeing these projects from taxes and duties, establishing a firm from the stem of the state investment authority to support and promote the products of these projects. Besides training the proprietors of the projects.

أساسيات الدراسة

أولاً: المقدمة

تعتبر المشروعات الصغيرة إحدى المكونات المهمة لاقتصاد أي بلد، وهي عبارة عن خلايا صغيرة في النسيج الاقتصادي لا يمكن الاستهانة بها، بل إن هذه المشروعات تعتبر الأساس الذي تقوم عليه المشروعات المتوسطة والكبيرة والجهة المكملة والمغذية لها سواء في الإنتاج أو التسويق، كما أنها هي التي تلبي حاجات غالبية المستهلكين من الطبقات الفقيرة والمتوسطة، إذ تعد المشروعات الصغيرة المصدر التقليدي الذي يعتمد عليه الملايين من المستهلكين في كثير من دول العالم وخاصة في الدول النامية، وذلك لما تتميز به هذه المشروعات من القدرة على الانتشار داخل مدن وأحياء مختلفة لا تتناسب مع حجم وأسعار المنتجات والخدمات التي تقدمها المشروعات الكبيرة والمتوسطة كما أنها تعتبر مصدراً مهماً لتوفير الوظائف في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء .

وتساهم المشروعات الصغيرة في تطوير وتنمية المناطق الأقل حظاً في التنمية بما في ذلك المناطق النائية، وتساعد على سرعة دوران أموال الاستثمار صغيرة الحجم، بالإضافة إلى كونها نواة للمشاريع المتوسطة والكبيرة، كما تعتبر مجالاً خصباً لظهور الإبداعات، وميداناً لتطوير المهارات الإدارية والفنية، ولفتح المجال أمام المبادرات الفردية الريادية التي تعزز ثقافة الاعتماد على الذات، مما يقلل من حدة الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل.

إنّ موضوع إدارة المشروعات الصغيرة يتعلق ببابٍ واسعٍ لا يختص بزمانٍ ولا مكانٍ، كما إنه موضوع متجدد بتجدد طرق الإنتاج، ويتغير بتغير أساليب البيع والشراء، ويتأثر بتقلبات الأسعار والأسواق، وحيث إن العالم لا يزال يشهد تغيرات سريعة بسبب سرعة انتقال المعلومات والسلع والخدمات، نتيجة للعولمة والتقدم المستمر في التكنولوجيا، فإن العوامل التي تؤثر في هذه المشروعات متعددة ومختلفة، ومنها ما يتعلق بالجوانب الاقتصادية، ومنها ما يتعلق بالجوانب السياسية، ومنها ما يتعلق بالجوانب الثقافية والاجتماعية، وهي كلها عوامل تتسم بعدم الثبات.

وفي هذه الدراسة تسليط للضوء على كفاءة إدارة المشروعات الصغيرة في محلية شندی، وأثرها على نجاحات تلك المشروعات، من خلال تناول مفهوم إدارة المشروعات

الصغيرة وأهميتها، وما يجب أن يسبق البدء بالمشروع الصغير ، وتطبيق العملية الإدارية فى هذه المشروعات ، وأثر ذلك على كفاءة أدائها وإنتاجيتها، كما تتعرض الدراسة لإدارة المشروعات الصغيرة بمحلية شندى من خلال دراسة نظرية شاملة، ودراسة ميدانية لعينة من المشروعات الصغيرة .

أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة أول دراسة تتناول إدارة المشروعات الصغيرة فى محلية شندى، وتقدم معلومات مهمة تتعلق بموضوعها، وتساعد أصحاب مشروعات الأعمال بشكل عام والمستثمرين فى المشروعات الصغيرة بشكل خاص، بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة ستعد من المراجع المفيدة فى تخصص إدارة الأعمال بالسودان .

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف هذه الدراسة فى النقاط التالية :

- 1- توضيح مفهوم العملية الإدارية فى المشروعات الصغيرة وإبراز أهميتها.
- 2- تقديم ما يساعد المدراء والمستثمرين فى المشروعات الصغيرة ، من خلال توضيح أثر العملية الإدارية على كفاءة وفعالية الأداء، وتحسين مستوى النجاح لمشروعاتهم .
- 3- تتبع نمو وتطور المشروعات الصغيرة فى السودان بشكل عام وفى محلية شندى بصفة خاصة، وذلك خلال العقد الماضى حتى وقتنا الحاضر.
- 4- التعرف على طبيعة التوزيع المكانى للمشروعات الصغيرة خلال الفترات المذكورة مع إبراز بعض العوامل المؤثرة فى التوزيع .
- 5- دراسة مقومات المشروعات الصغيرة فى محلية شندى على ضوء نماذج من التجارب الدولية .
- 7- المساهمة فى توفير مرجع يساعد الدارسين والباحثين فى هذا الموضوع .

مشكلة الدراسة :

لا يجد موضوع إدارة المشروعات الصغيرة من الاهتمام ما يستحقه على المستوى العام والخاص، وهناك الكثير من الذين لم ينتبهوا بعد إلى أهمية هذه المشروعات فى التنمية والتقدم . قصد من هذه الدراسة توضيح ماهو أثر تطبيق العملية الإدارية على كفاءة المشروعات الصغيرة ؟ وما مدى أهمية المشروعات الصغيرة فى التنمية الاقتصادية

والاجتماعية؟ وماهى الخطوات التى يجب اتباعها من أجل زيادة كفاءتها وتحقيق نجاحها؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضيات التى انطلقت منها الدراسة فى الجانب التطبيقى من الدراسة وقام باختبارها والتثبت من صحتها، ثلاثة فروض وهى :

1/ يتم إنشاء أغلب المشروعات الصغيرة فى محلية شندى وفق الآليات الإدارية الشئ الذى كان له أثر كبير فى نجاحها.

2/ تطبق العمليات والأساليب الإدارية فى أغلب المشروعات الصغيرة فى محلية شندى، مما يؤثر إيجاباً على إنتاجها.

3/ توجد علاقة ذات دلالة إيجابية بين الاهتمام الرسمى الذى تجده المشروعات الصغيرة فى محلية شندى وبين وتميمتها وتطويرها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على كل من المنهج الوصفى والتحليلى بأسلوب يشمل الجانب النظرى بتناول إدارة المشروعات الصغيرة، ودراسة تطبيقية تتضمن توزيع الإستبانات على عينة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها، بجانب إجراء المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين العاملين فى المشروعات الصغيرة واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات حول إدارة المشروعات الصغيرة بمحلية شندى .

حدود الدراسة :

تشمل حدود هذه الدراسة الجوانب التالية :

-الحدود العلمية: يعتبر موضوع إدارة المشروعات الصغيرة أحد موضوعات إدارة الأعمال وله محاور واسعة يصعب تناولها فى بحث واحد، ولذلك فإن هذه الدراسة محدودة حول أثر تطبيق العملية الإدارية على كفاءة المشروعات الصغيرة من خلال تناول مفهوم الإدارة والمشروعات الصغيرة، وما يجب أن يسبق البدء بها من دراسة الجدوى، وتطبيق العملية الإدارية فيها، مع دراسة نظرية وتطبيقية للمشروعات الصغيرة بمحلية شندى فى الفترة من 2000-2013م.

-الحدود الجغرافية: اقتصرَت الدراسة الميدانية للبحث على عينة من المشروعات الصغيرة العاملة في محلية شندی .

-الحدود الزمنية: يتمثل المحدد الزمني لهذه الدراسة في الفترة :2000-2013م .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول، حيث يحتوى كل فصل على مبحثين، ويتناول الفصل الأول إدارة المشروعات الصغيرة، حيث يستعرض مفاهيم عامة لإدارة المشروعات الصغيرة ، و يقدم دراسة الجدوى للمشروع الصغير .

ويتناول الفصل الثانى تطبيق العملية الإدارية فى المشروعات الصغيرة، ويتناول تطبيق العملية الادارية فى المشروعات الصغيرة وأثر ذلك على كفاءتها، والمبحث الثانى يتناول نماذج دولية فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة .

ويقدم الفصل الثالث دراسة المشروعات الصغيرة بمحلية شندی، حيث يتناول المشروعات الصغيرة فى محلية شندی(الدراسة النظرية)، والمبحث الثانى يقدم الدراسة الميدانية، وذلك بتوزيع استبانات على مجتمع الدراسة، وتحليلها تحليلاً إحصائياً، للثبوت من صحة فرضيات الدراسة، واجراء مقابلات مع المسؤولين والعاملين فى تلك المشروعات .

ثانياً: الدراسات السابقة

1- دراسة البدور(1991م) بعنوان " التقييم الاقتصادى لتجربة الإستثمار فى المشروعات الصغيرة والكبيرة فى الأردن " ¹:

تهدف الدراسة إلى تحليل وتقييم ربحية وإنتاجية المشروعات الإنتاجية الصغيرة ومقارنتها مع المشروعات الكبيرة، للتوصل إلى أيهما كان أنجح خلال فترة الدراسة (1968-1989م) ، وبما أن درجة الكثافة الرأسمالية فى المشروعات الصناعية لها أثر كبير على معياري التقييم للمستخدمين (الإنتاجية والربحية) فإنه لابد أيضاً من بحث وتقييم هذا المؤشر، ويستنتج بشكل عام وعلى ضوء فترة الدراسة بأن أنجح الصناعات

¹ - البدور خالد العوجى ، التقييم الاقتصادى لتجربة الإستثمار فى المشروعات الصغيرة والكبيرة فى الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان - الأردن ، 2000، ص 70.

والمشروعات من حيث الإنتاجية كانت في المشروعات الصغيرة التي تتصف بصغر حجمها، وأن صفة الملكية للمشروعات (عام وخاص) تتحكم بالربحية كما يتحكم بها حجمها، فالمشروعات الخاصة الصغيرة هي الأعلى ربحية وعلى طول الفترة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج نهائية تتمثل بأن أنجح المشروعات الصناعية قد كانت في المشروعات الصغيرة ذات الملكية الخاصة وذات الكثافة الرأسمالية المتدنية .

2- دراسة د. محمد هيكل 2003م: "مهارات إدارة المشروعات الصغيرة"¹.

سعت إلى تقديم معلومات ومفاهيم حول إدارة المشروعات الصغيرة، بما يساعد على تنمية مهارات أصحاب المشروعات الصغيرة، وتغيير اتجاهاتهم السلوكية وتصحيح المفاهيم والأفكار لديهم.

وقد تناولت الدراسة عدة جوانب للمشروعات الصغيرة مثل: أهمية المشروعات الصغيرة والصفات المطلوبة لمدير المشروع الصغير ودراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة، وقد قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتحقيق إستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة، ومن أهم تلك المقترحات ما يلي:

- وضع إطار قانوني محدد للمشروعات الصغيرة .

- توفير المعلومات والبيانات عن قطاع المشروعات الصغيرة .

3- دراسة عامر سالم القرأى 2005م "اختناقات إدارة وتمويل الصناعات الصغيرة في السودان ووسائل معالجتها"²:

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود بعض المشاكل والإخفاقات التي تواجه قطاعات الصناعات الصغيرة في السودان، حيث أدى إلى توقف كثير من المنشآت. هدفت الدراسة إلى دراسة اختناقات إدارة وتمويل الصناعات الصغيرة في السودان وكيفية معالجتها . انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحال. بنيت الدراسة على الفرضيات التالية: إدارة الصناعات الصغيرة تعاني من شح

1 - محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان - الأردن 2001م،ص 70.

2-عامر سالم القرأى ،اختناقات إدارة الصناعات الصغيرة في السودان ووسائل معالجتها ،بحث ماجستير في إدارة الأعمال ،غير منشور ، جامعة السودان 2005م .

التمويل ، وأن الدولة لا تؤدي دوراً فاعلاً ومؤثراً في حماية الصناعات الصغيرة .
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :إن الصناعات الصغيرة في السودان تعاني من
اختناقات إدارية ومن ضعف في مصادر التمويل .
خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: العمل على إقامة دورات مكثفة لأصحاب
الصناعات الصغيرة.

**4-دراسة : د. نايف صلاح الغمرى 2005م : " المؤسسات الصغيرة إدارتها ومؤشرات
نجاحها"¹.**

تناولت هذه الدراسة مفهوم المؤسسات الصغيرة، ومساهمة الجهات الحكومية
والاستشارية في تعزيز أدائها، كما استعرضت الدراسة مؤشرات نجاح هذه المؤسسات
وفشلها والتخطيط للبدء بالمؤسسة التجارية الصغيرة، وعلاقة المؤسسات الصغيرة بالعلومة
وذكرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها ما يلي:

-وجود تأثير للتقاليد والعوامل الاجتماعية والدينية على نشأة شخصية رجال الأعمال
وحوافزهم ونوعية القيادة الإدارية .

-وجود حاجة ماسة إلى استخدام التقنية في إدارة المؤسسات الصغيرة واستخدامها في
عمليات المحاسبة والتخزين.

5 -دراسة د.أيمن على عمر 2007م " إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بينى مقارن"².
تناولت أهم الجوانب المتعلقة بالمشروعات الصغيرة من حيث مفهومها والمعايير التي
حددها الدول والجهات الدولية لتعريفها.وتناولت الدراسة مقومات استمرارية ونجاح
المشروعات، و تقييم جدوى المشروع الصغير، مع ذكر بعض القواعد الإستراتيجية التي
يمكن تبنيها في المشروعات الصغيرة ، وعرضت بعض التطبيقات البحثية في مجال إدارة
هذه المشروعات، وقدمت الدراسة مقترحات حول أساليب ووسائل تنمية المشروعات
الصغيرة ، ومن أهم تلك المقترحات ما يلي:

¹ - نايف صلاح الغمرى ، المؤسسات الصغيرة إدارتها ومؤشرات نجاحها ،دار حافظ للنشر والتوزيع ،ط2 ، حى
الجامعة ، جدة 2005م، ص 89.

² - أيمن على عمر ، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بينى مقارن ، الدار الجامعية ، ط1، الإبراهيمية- الاسكندرية
2007، ص 13.

- بلورة مجموعة من التشريعات والقوانين والإجراءات التي من شأنها الإسهام في توفير بيئة مواتية لنشاط هذا المشروعات وتحفيزها .

- إجراء عملية مسح إحصائي شامل ودقيق وعلمي لقطاع المشروعات الصغيرة ، وتكوين ملف معلومات كامل عن هذا القطاع.

6- دراسة سامي محمد عطية 2007م :إدارة المشروعات الصغيرة وأثرها في التنمية الصناعية - دراسة التجربة السودانية بين 1990-2007م¹.

تناولت الدراسة مفهوم الصناعات الصغيرة ودراسة الجدوى لها، ومقومات الصناعات الصغيرة في السودان، كما تناولت تجارب بعض الدول في الصناعات الصغيرة، وقد قدمت الدراسة عدداً من نتائج الدراسة، من أهمها ما يلي: لا يوجد تعريف واحد للمشروعات الصغيرة في الدول المتقدمة والنامية، وحتى داخل الدولة الواحدة نجد عدة تعاريف .

تلعب المشروعات الصغيرة دوراً فاعلاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال مساهمتها في توفير فرص العمل وتنمية الصادرات وزيادة الناتج القومي، وزيادة حجم الادخار والاستثمار، ودعم المشروعات الكبيرة من خلال التعاقد معها من الباطن، ومساهمتها في تحقيق التنمية الاجتماعية .

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها ما يلي:

-العمل على تطوير فكرة إنشاء هيئة قومية لتطوير وتنمية المشروعات الصغيرة إلى فكرة إنشاء وزارة خاصة بالمشروعات الصغيرة تشرف على جميع المؤسسات والجمعيات والمراكز التي تعمل في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة.

-إنشاء مركز إحصائي معلوماتي خاص بالمشروعات الصغيرة، يقوم بإعداد برامج إحصائية، وتزويد المشروعات الصغيرة بالمعلومات في مختلف المجالات الصغيرة، وتقديم الإستشارات وضرورة إزالة العقبات عن تمويل المشاريع الصغيرة في السودان وتسهيل إجراءات إنشاء المشروعات الصناعية الصغيرة وإعفاؤها من الضرائب والرسوم

¹ -سامي محمد عطية ، إدارة المشروعات الصغيرة وأثرها في التنمية الصناعية - دراسة التجربة السودانية بين 1990 و 2007، جامعة أفريقيا العالمية ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال غير منشورة ، الخرطوم 2008م ، ص

7- دراسة مريم على نور عبدالله 2008: "دور المشروعات الصغيرة فى التنمية الإقتصادية والإجتماعية"¹.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور المشروعات الصغيرة فى التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

تمثلت مشكلة الدراسة فى الأسئلة التالية : هل تساهم المشروعات الصغيرة فى تنمية دخل المرأة؟ هل هناك جهات تقدم برامج اقتصادية واجتماعية متكاملة لتنمية المشروعات النسوية الصغيرة؟ ما هى الشروط وضوابط تمويل المشروعات النسوية الصغيرة.

قامت الدراسة على اختبار الفرضيات التالية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مجال عمل المشروعات الصغيرة ومستوى العائد منها. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مرونة شروط تمويل المشروعات الصغيرة ورضاء المستفيد من أداء الجمعية. توصلت الدراسة إلى نتائج منها : مستوى العائد أقل بصورة عامة من المشروعات ذات الطبيعة الخدمية والتجارية، العلاقة بين مرونة شروط التمويل ورضاء المستفيدين عن أدائها علاقة طردية. لم تثبت الدراسة وجود علاقة بين الرسوم المفروضة على المشروعات الصغيرة ومستوى العائد منها .خرجت الدراسة بعدة توصيات منها:التوسع فى التعاون فى تمويل المشروعات الصغيرة حتى تعم الفائدة للمستفيدين فى تفعيل سياسة الدولة وتنمية المرأة والمشروعات الصغيرة، وذلك بالتنسيق بين العاملين فى هذا المجال والإهتمام بالمشروعات الصغيرة لأهميتها فى إزالة العقبات التى تواجهها .

8-دراسة إدريس محمد عمر الحاج 2009م: "المؤسسات المالية فى تمويل المشروعات الصغيرة فى السودان"²:

تكمن مشكلة الدراسة فى الأسئلة التالية: ماهى الصعوبات التى تواجه تمويل المشروعات الصغيرة فى السودان، وماهى الآثار المترتبة على تلك الصعوبات؟ مامدى استعداد المؤسسات المالية بمحلية الدويم فى توفير تمويل المشروعات الصغيرة.هدفت

1- مريم نور عبدالله ، دور المشروعات الصغيرة فى التنمية الإقتصادية ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ، جامعة السودان ، 2008م.

2 -إدريس محمد عمر الحاج : دور المؤسسات المالية فى تمويل المشروعات الصغيرة فى السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان ، كلية الدراسات العليا 2009م.

الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة المؤسسات المالية بمحلية الدويم في توفير تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والوقوف على الصعوبات التي تواجه المؤسسات المالية في تمويل المشاريع الصغيرة .

قامت الدراسة باختبار الفرضيات التالية : المؤسسات المالية بالدويم تعمل على تمويل المنشآت الصغيرة، هناك صعوبة مالية وإدارية داخل المؤسسات المالية بالدويم تعوق تمويل المنشآت الصغيرة، يوجد نقص في الكادر البشري المؤهل والمدرّب على مراقبة ومتابعة وتحصيل قروض المشروعات الصغيرة بالمؤسسات المالية العاملة بمحلية الدويم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن غالبية المشروعات الصغيرة قيد الدراسة ومحتاجة للتمويل. المدخرات الشخصية تمثل المصدر الأساسي لتمويل المشروعات الصغيرة . هناك عدم عدالة في توزيع القروض.

خرجت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة العدالة في توزيع فرص الإقتراض والعمل على نشر ثقافة التمويل الأصغر في الأوساط الشعبية والحكومية، استخدام أساليب التمويل الإسلامي بآلياتها المختلفة مع التركيز على صيغة المشاركة .
- رفع كفاءة المؤسسات التمويلية العاملة في تنفيذ المشاريع من خلال استقطاب الكفاءات في مال التمويل الأصغر .

9- دراسة سعاد سيد أحمد 2010م: "دراسة حالة مؤسسة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم" 1.

تهدف الدراسة لتسليط الضوء على الجانب الإداري للمشاريع لمعرفة كيفية سير العمل وإمكانية مساهمتها في حل مشكلة الفقر في السودان .
وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- حجم التمويل له أثر كبير في استمرارية المشروعات والاستثمارات الصغيرة .
- المتابعة الدورية والتقييم الميداني المستمر من قبل إدارة المشروعات الصغيرة فضلاً

1 - سعاد سيد أحمد، دراسة حالة مؤسسة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا 2010م.

عن توفير الخبرة الكافية والإدارة المباشرة للمستفيد يحققان النجاح في مثل هذه المشروعات .

كما خرجت الدراسة بعدة توصيات عامة وخاصة معتمداً على النتائج التي خرج بها، ونذكر منها:

- على الدولة وأجهزتها التشريعية والتنفيذية تبني سياسات اقتصادية واجتماعية كلية تهتم بتنمية المشروعات والاستثمارات الصغيرة .

- تأسيس أجهزة معلوماتية لتوفير البيانات والفرص المتاحة للاستثمار المجدى في هذا المجال، فضلاً عن إنشاء مؤسسات تمويلية في مجال الإستثمارات والمشروعات الصغيرة.

- ضرورة الإهتمام بتدريب الكادر العامل في هذا المجال .

- السعى لاستقطاب رؤوس أموال إضافية لدعم هذه المشروعات من المؤسسات لزيادة رأس المال المتاح للمستثمرين الصغار .

- تكثيف الإعلام نحو هذه المشروعات وتوفير الدراسات المستمرة الحديثة عنها، واعداد تقرير سنوى.

- رعاية وتنفيذ ورش تقييم بصورة دورية للوقوف على سير الأداء بالمشروعات وتوجيه مسيرتها.

الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

يمكن إجمال أبرز الفروق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في ما يلي:

إنّ بعض الدراسات السابقة تناولت موضوع المشروعات الصغيرة بالتركيز أكثر على جوانب دون أخرى، فبعضها تناول باستفاضة مفهوم المشروعات الصغيرة وما يواجهها من معوقات وتحديات وما يجب القيام به من مؤشرات النجاح، ولكنها لم تتناول ما يتعلق بإدارة المشروعات الصغيرة وتطبيق العمليات الإدارية فيها، كما يلاحظ ذلك في كتاب الدكتور أيمن على عمر (إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئى مقارن)، وكتاب الدكتور صالح الغمرى (المؤسسات الصغيرة إدارتها ومؤشرات نجاحها).

بينما تتناول هذه الدراسة كل ذلك، بما يساهم في ارشاد المستثمرين ومساعدة الدارسين والباحثين .

الفصل الأول

إدارة المشروعات الصغيرة

المبحث الأول: مفاهيم عامة لإدارة المشروعات الصغيرة
المبحث الثاني: دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة

المبحث الأول

مفاهيم عامة لإدارة المشروعات الصغيرة

أولاً: مفهوم إدارة المشروعات الصغيرة :

1/ تعريف الإدارة : تعددت التعريفات واختلفت تبعاً لاختلاف طريقة النظر إلى النشاط الإداري، فهناك تعريفات تركز على الجانب السلوكي، وأخرى تركز على الجانب التنظيمي في الإدارة .

وفي مايلي ذكر لبعض تلك التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

أ- الإدارة هي عبارة عن تنظيم مجموعة من الأفراد لتعمل ضمن إطار تنظيمي معين تبعاً لقوانين محددة للوصول إلى هدف، من خلال استثمار المواد المتاحة¹.
ب- الإدارة هي ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة، سواء كانت المؤسسة شركة، أو مستشفى، أو جامعة، أو مصلحة أو وزارة².

ج- الإدارة بمفهومها العام هي القدرة على استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف معينة³.

د- الإدارة تعنى النشاط الموجّه نحو تأمين التعاون المثمر، والتنسيق الفعّال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

التعريف السابق يركز على الجانب التنظيمي للإدارة، بينما التعريفان الثالث والرابع فيهما تركيز على الجانب السلوكي لها، ونجد في التعريف الأول إشارة إلى كل من الجانب التنظيمي والسلوكي للإدارة. وبهذا يمكننا أن نعرّف الإدارة بأنها : الاستخدام الأمثل للإدارة البشرية والمادية والمعنوية المتاحة، ضمن إطار تنظيمي معين، لتحقيق هدف معين (أو أهداف معينة) في وقتٍ ومكانٍ معينين⁴.

وقد عرفها :

1-بيان هانئ حرب ، مدخل في إدارة الأعمال ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط1 ، ص26.

2-سيد الهوارى ، الإدارة -الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1987م، ص 6.

3-أحمد إبراهيم أبو سن ، الإدارة في الإسلام ، دار الخريجين للنشر والتوزيع ، ط6، الرياض 1996م ، ص23.

4-عبد السلام محمود أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2003م، ص146.

والدو: بأنها هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد. **شيلدون:** هي الوظيفة التي تحدد من خلالها سياسات المنظمة، والتنسيق بين عملياتها الرئيسية، من انتاج، وتمويل، وتوزيع وتحديد الهيكل التنظيمي، والرقابة على التنفيذ. **د. على السلمي،** إنها عملية تحقيق أهداف معينة، باستخدام الجهد البشري، وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة¹.

فولت : الإدارة هي فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين . **سيرتو²:** الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد لهذا التنظيم. **تايلور:** هي التحقيق الدقيق للأعمال، التي يجب أن يقوم بها الأفراد، ثم التأكد من أنهم يقومون بها بأحسن الطرق وأقل التكاليف. ولكن للأسف، فيحنا بدأ تدوين الإدارة بوصفها علماً، ابتعدت شيئاً فشيئاً عن متناول الكل، وأصبحت حبيسة الأدراج والنظريات العلمية المعقدة التي لا يفهمها إلا أساتذة الإدارة وطلابها³.

2/ تعريف المشروعات الصغيرة :

يختلف تعريف ومفهوم المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى وفقاً لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية مثل طبيعة مكونات وعوامل الإنتاج، ونوعية الصناعات الحرفية التقليدية القائمة قبل الصناعة الحديثة، والكثافة السكانية، ومدى توفر القوى العاملة ودرجة تأهيلها، والمستوى العام للأجور والدخل، وغيرها من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها. كما يختلف التعريف وفقاً للهدف منه، وهل هو للأغراض الإحصائية أم للأغراض التمويلية أو لأية أغراضٍ أخرى.

إنّ الدول الصناعية والنامية تختلفان في تعريف المشاريع الصغيرة مما يجعل من الصعوبة إجراء المقارنة بينهما، فالمشاريع التي تعتبر متوسطة في الدول النامية تعد صغيرة في الدول الصناعية، كما إن المشاريع الكبيرة في الدول النامية تعد متوسطة في

1- عبد السلام محمود أبو قحف، المصدر السابق ، ص 13.

2- عبد السلام محمود أبو قحف، المصدر السابق ، ص 13.

3- حسن محمد الشيخ ، الإدارة بين يديك ، للمديرين ورجال الأعمال ، ط1، 1992، دن ، ص 23.

الدول الصناعية .

وفي سبيل مواجهة الصعوبات في المقارنة درجت العديد من الدول المتقدمة والنامية على تبني تعريف منظمة العمل الدولية والتي تعرف المشاريع الصغيرة بأنها المشاريع التي يعمل بها أقل من 10 عمّال والمشاريع المتوسطة التي يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عاملاً، وما يزيد عن 99 تعد مشاريع كبيرة.

مفهوم المشروعات الصغيرة يختلف باختلاف مستوى التقدم وحجم السوق، فيما يطلق عليه مشروعات صغيرة الحجم في بلدان متطورة مثل (اليابان) قد تعد مشروعات ضخمة في بلدان العالم الثالث¹.

ومن التعريفات التي ذكرت لتحديد مفهوم المشروعات الصغيرة، إنها مؤسسات ذات ملكية فردية، تتخذ فيها القرارات الإدارية من قبل المدير المالك، وغالباً ما يكون هو المؤسس، وتستوعب نسبة بسيطة من حصة السوق، ولايزيد عدد العمال فيها عن عشرين عاملاً ، ورأس المال لا يتجاوز مليونين ونصف دولار أمريكي .

وتعتبر وزارة الصناعة المصرية، التي يعمل فيها ما بين (10-100) عامل ويصل رأس مالها الثابت (500000) ج مصري ، بعد استبعاد قيمة الأرض والمباني هي التي تسمى مشروعات صغيرة. بينما تعرّف الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية المشروعات الصغيرة بأنها التي يعملها ما بين (6-15) عاملاً .

ومن خلال دراسة المعايير التي استخدمتها أغلب الدول والجهات الدولية لاعتبار المشروع التجاري مشروعاً صغيراً، يتضح أن معيار عدد العمال ومعيار رأس المال هما الأكثر تشابهاً، كما يوضح الجدول التالي²:

1- حسن محمد الشيخ ، المرجع السابق ، ص 11-12 .

2 - أيمن على عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

جدول رقم:(1-1):المعايير التي أخذت بها بعض الدول والهيئات فى وضع تعريفها للمشروعات الصغيرة:

م	الجهة أو الدولة	معيار عدد العمال	معيار رأس المال
1-	البنك الدولى	10-50	250-300 ألف دولار
2-	منظمة التنمية الصناعية	لا يزيد عن 100	لايزيد عن 250 ألف دولار
3-	منظمة العمل الدولية	10-50	لايزيد عن 250 ألف دولار
4-	الولايات المتحدة الأمريكية	6-15	-
5-	اليابان	لا يزيد عن 300	لايزيد عن 50 ألف دولار
6-	ألمانيا	3-49	-
7-	الهند	لا يزيد عن 50 عاملاً	لايزيد عن 200 ألف دولار
8-	بلجيكا	لا يزيد عن 50 عاملاً	-
9-	فرنسا	لا يزيد عن 50	-
10-	الدنمارك	لا يزيد عن 20	-
11-	ماليزيا	لا يزيد عن 75	لايزيد عن 960 ألف دولار
12-	أندونيسيا	5-19	لايزيد عن 267 ألف دولار
13-	باكستان	-	لايزيد عن 200 ألف دولار
14-	إيرلندا	لا يزيد عن 250	-
15-	اليونان	لا يزيد عن 9	-
16-	النرويج	لا يزيد عن 19	-
17-	البرازيل	لا يزيد عن 99	-
18-	المغرب	لا يزيد عن 49	لايزيد عن 625 ألف دولار
19-	لبنان	لا يزيد عن 49	-
20-	العراق	لا يزيد عن 10	ما يعادل 3 ألف دولار
21-	الكويت	-	ما يعادل 600 ألف دولار

المصدر : أيمن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل بينى مقارن ،الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006م ، ص 21.

ويتضح من الجدول السابق تفاوت مقدار معيار رأس المال وعدد العمال، من دولة لأخرى فى تحديد مفهوم المشروعات الصغيرة، ويلاحظ أن معيار عدد العمال هو الأكثر تقارباً نسبياً، حيث يتراوح فى مجمل ما تحده الدول والجهات المذكورة فى الجدول ما بين 1-300 عامل، كما أن الأكثر تكراراً هو ما لايزيد عن 50 عاملاً، بينما نجد معيار

رأس المال يتراوح ما بين 3 ألف-5 مليون دولار، والأكثر تكراراً هو 200 ألف دولار أمريكي .

وبنظرة شاملة لما تتميز به المشروعات الصغيرة يمكن تعريفها بأنها " تلك المشروعات المحدودة في كل من رأس المال والأيدى العاملة وحجم الإنتاج أو الخدمة المقدمة والحصة السوقية، والمحدودة في حركة التصدير والإستيراد، وتحمل طابعاً شخصياً وتتميز بكونها محلية في المنطقة التي تعمل بها.

3/ أهمية الإدارة للمشروعات الصغيرة:

كان من المعتقد حتى زمن قريب، إنّ المشروعات الصغيرة لا تحتاج إلى اهتمام بالغ بالإدارة، بل تحتاج إلى قسط بسيط من الاهتمام، فهذا اعتقاد خاطئ، فالمشروعات الصغيرة تحتاج إلى إدارة منظمة وذلك لكونها أصبحت هذه المشروعات عصب الاقتصاد الوطنى لكثير من البلدان. ويمكن تلخيص أهمية الإدارة فى المشروعات الصغيرة والمسؤوليات التى تقع على عاتقها فى الآتى:

1. هى المسؤولة عن تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد، وتوفير مقومات الإنتاج وتحسين ظروف العمل .

2.هى المسؤولة عن بقاء واستمرار المنظمة من خلال القدرة على مواجهة التحديات وحل المشكلات بأنواعها المختلفة¹.

3. يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمشروع.

4. يقع على عاتقها تلبية وإشباع حاجات أطراف التعامل معها .

5. إن الإدارة هى المسؤولة عن التعامل مع التغيير المستمر فى حاجات المجتمع .

6. الإدارة هى الأداة الأساسية لتسيير عمل تلك المشروعات .

4/ مجالات المشروعات الصغيرة:

تعمل المشروعات الصغيرة فى أنواع مختلفة من الأنشطة الاقتصادية، وهناك مجموعة من المجالات التى تنشط فيها هذه المشروعات ، منها :

1- مجال التجارة: تنشط معظم المشروعات الصغيرة فى هذا المجال، ولعل ذلك كونها

1-بيتر دراكر ، الإدارة المهام - المسؤوليات التطبيقات، ترجمة اللواء محمد عبدالكريم ، مراجعة نادية الهادى، الدار الدولية للنشر والتوزيع ج1، ط3 ، مصر 1996 ، ص 65.

لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة، ولا تعتمد على إمكانيات بشرية عالية المهارة، كما أنها لا تتطلب تكنولوجيا عالية، ويقصد بمجال التجارة تلك الأنشطة التي تتم من خلال عمليات الشراء والبيع من أجل الربح، وتتم عن طريق محلات بيع الملابس، أو المواد الغذائية، أو المواد الطبية، أو الكتب والمواد الدراسية، أو المطاعم، أو سوق المواشي، أو مكاتب العقارات أو نحوها، وهي إما تجارة بالجملة وإما تجارة التجزئة، وتعتبر تجارة التجزئة الأوسع انتشاراً وهي المحرك الأساسي للنشاط التجاري في أي بلد¹.

2- مجال الخدمات : وهذا المجال له أنواع كثيرة منها البنوك والفنادق والتأمينات والمستوصفات والاتصالات والنقل والكهرباء ومنها المنتزهات والمؤسسات التعليمية ومراكز التدريب ومكاتب الاستشارات والمحاماة وخدمات السياحة والمقاولات وكذلك محلات الحلاقة ومحلات التصوير والتسجيل وغيرها.

3- مجال الإنتاج : يحتاج هذا المجال إلى رؤوس أموال كبيرة نسبياً، لتوفير الآلات وتجهيز الخطوط الإنتاجية، ويتطلب أيدي عاملة تتمتع بمهارات وخبرات معينة، كما أن هذا المجال يعتمد على تقنيات خاصة تختلف باختلاف طبيعة المنتجات التي يتم إنتاجها، وترى الدراسة أن تضاؤل الاستثمار في هذا المجال (التصنيع) في الدول النامية يرجع إلى أسباب أهمها حاجته إلى رؤوس أموال كبيرة لتوفير الآلات والمعدات اللازمة، وحاجته إلى أيدي عاملة ذات مهارات خاصة يصعب توفيرها مقابل أجور عالية وتدريبات مكلفة².

وتختلف متطلبات إنشاء المشروعات الصغيرة في مجال الصناعة باختلاف نوعية المنتجات، والمشروعات الإنتاجية هي التي تنتج سلعاً استهلاكية مثل الصناعات اليدوية وغيرها، وأتلك التي تنتج سلعاً إنتاجيةً مثل الصناعات الغذائية لإنتاج الملابس أو السيارات أو غيرها³.

الجدير بالذكر أن مجال الخدمات من الأكثر المجالات ازدهاراً في كثير من الدول، ويحتاج إلى أيدي عاملة ومدربة، ويعتمد نجاحه على استخدام التكنولوجيا الحديثة كما هو

1- محمد هيكل ، مرجع سبق ذكره ،ص21.

2- محمد هيكل ، مرجع سبق ذكره ، ص 21-22.

3- هدى سيد عبداللطيف ،مرجع سبق ذكره، ص 11-12 .

الحال فى قطاع البنوك والمستوصفات والاتصالات وغيرها¹.

ثانياً: الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة:

يعتبر الشكل القانونى للمشروع الهوية الرسمية له، حيث تحدد حقوقه ومسؤولياته بناءً على الشكل الذى أختير له منذ البداية، وهناك أمور ينبغى مراعاتها عند اختيار الشكل القانونى للمشروع الصغير، منها مايلى:

1/ الهدف من المشروع: من حيث كونه لتحقيق الأرباح وزيادة الدخل لصاحبه، أو توفير فرص العمل للعاطلين أو تحقيق عوائد اجتماعية مثل رفع مستوى الخدمات كالمشاريع التى تقيمها أو تدعمها الجهات الحكومية أو التنموية. وقد يكون الهدف من المشروع هو إشباع حاجات، مثل مشروع إنتاج أو توريد وتوزيع بعض المواد الغذائية غير المتوفرة بشكل كاف فى السوق، وكذلك الحال بالنسبة للخدمات. كما إن من أهم أهداف المشروعات الصغيرة أحياناً هو دعم المشاريع الكبيرة كتلك التى تخصص فى توفير بعض المواد التى تدخل فى مكونات المنتج لشركة صناعية كبيرة، ومثال ذلك مشروع تصنيع العلب لشركة إنتاج الألبان ومشروع توريد الأخشاب لشركة صناعة الأثاث المكنية. وتختلف طبيعة المشروعات على حسب اختلاف الهدف من إنشائها، كما إن المسؤوليات والحقوق وطريقة المتابعة من قبل الجهات الرسمية تبنى على الهدف من وجود المشروع .

2/ حجم المشروع من حيث الموارد المالية: فوجود رأس مال كبير قد يطرح فكرة البدء بشركة تناسب ذلك مثل شركة المساهمة العامة، أو مستوصف للخدمات الطبية، أو مصنع لإنتاج بعض المنتجات التى لها طلب فى السوق، وعلى العكس من ذلك فيما لو كانت الموارد المالية للمشروع قليلة، فالأنسب هو البدء بمشروع لا يحتاج إلى رأس مال كبير ، مثل مشروع تجارة الملابس، أو المواد الغذائية حسب الظروف والأنظمة المحلية.

وفى رأى الدراسة أن المشروعات الصغيرة بشكل عام تتميز بصغر حجمها من حيث الموارد والحصة السوقية، والطاقة الإنتاجية، فيجب مراعاة هذه السمة عند إقرار الشكل القانونى، فعلى سبيل المثال ليس من المناسب أن يكون شكل المشروع الصغير شركة مساهمة عامة، لأن هذا الشكل من الشركات يحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة وسيولة

1- محمد هيكى ، مرجع سبق ذكره ، ص 21-22.

مستمرة ، وهذا لا يتناسب مع طبيعة المشروع الصغير الذى يتسم بصغر حجمه ومحدودية موارده.

3/ الكفاءة الإدارية: المشروعات الصغيرة تحتاج إلى كفاءة إدارية أقل عن ما تحتاج المشروعات الكبيرة.

4/ القدرة على التصرف برأس المال: الشريك فى المشروع الكبير لا يتمكن من التصرف فى حصته إلى بإذن الشركاء، بينما صاحب المشروع الصغير لديه القدرة فى التصرف بمال الشركة كيفما يريد دون الحاجة إلى إذن أحد.

رابعاً : أهمية المشاريع الصغيرة وخصائصها وأنواعها:

لقد كان لظهور الشركات العملاقة، والشركات متعددة الجنسية وما حققتة من نجاح وخاصة فى مجال تخفيض تكاليف الانتاج سبباً فى انتشارها، واعتبارها نموذجاً لما يجب أن يكون عليه حجم المشروعات، فانتشرت الشركات العملاقة فى الدول النامية، ولجأت الدول المستقلة حديثاً إلى توطين وتأميم المشروعات، وإلى فرض وسيطرة الدول على المشروعات، ودمج المشروعات الصغيرة، وإنشاء المؤسسات والهيئات العامة ، إضافة إلى رغبة الدول النامية فى الاستحواذ على مشروعات كبيرة وعملاقة¹.

ونجد أن المشروعات الكبيرة تتميز بمزايا عديدة، وتساهم بصورة كبيرة فى الدخل والنتاج القومى، ولكن بالرغم من المزايا الاقتصادية للمشروعات الكبيرة إلا أن المجتمعات لا تقوم منشأتها الاقتصادية على أساس اقتصادى فقط، ولكن على أساس ما تقدمه للمجتمع من منافع ومزايا بالإضافة إلى الأداء الاقتصادى. فعلى سبيل المثال لا يمكن اهمال الجوانب الخاصة بمدى مساهمة المشروعات الصغيرة فى تطوير نوعية الحياة وزيادة درجة الرفاهية، وتحسين مستويات المعيشة، وتطوير ودعم العلاقات الإنسانية، وزيادة درجة رضا الأفراد عن الوظيفة لهذا كان الاهتمام بتنمية المشروعات الصغيرة نظراً لعوامل كثيرة منها²:

1/ بساطة التكنولوجيا المستخدمة .

2/ قلة تكاليف التدريب، لاعتمادها على التدريب أثناء العمل، فهى تساعد على اعداد

1-أمير علام ، إدارة المشروعات الصغيرة ، مراجعة عبدالفتاح الشربيني ، د.ن ، القاهرة ، بدون تاريخ، ص9 .

2- أمير علام المرجع السابق ، ص 10.

- أجيال ناجحة من المتدربين.
- 3/ سهولة عمليات الصيانة .
- 4/ نشر الرفاهية وتحسين مستويات المعيشة، وقدرتها على إتاحة فرص عمل واستيعاب العمالة ذات الخبرات والمهارات اليدوية، والاستفادة من القدرات الإبداعية لديها ، وإتاحة فرص عمل للخريجين والفاقد التربوي، وتعمل على تنمية المواهب والإبداعات والإبتكارات .
- 5/القدرة على جذب المدخرات الصغيرة، واستخدامها بطريقة فعالة تتلاءم مع ظروف وطبيعة الدول النامية، حيث ندرة عنصر التمويل في الوقت الذي يتوافر فيه عنصر العمل، وبتكلفة منخفضة نسبياً، مما يساعد الدول في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 6/مالك المنشأة هو مديرها، إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية، وهذه الصفة غالبية على هذه المشروعات كونها ذات طابع أسري في أغلب الأحيان¹.
- 7/ انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة وذلك في ظل تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- 8/ الاعتماد على الموارد المحلية الأولية، مما يساهم في خفض الكلفة الانتاجية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل².
- 9/ملاءمة أنماط الملكية من حيث حجم رأس المال وملاءمته لأصحاب هذه المشروعات، حيث أن تدني رأس المال يزيد من اقبال من يتصفون بتدني مدخراتهم على مثل هذه المشروعات نظراً لانخفاض كلفتها مقارنة مع المشروعات الكبيرة.
- 10/ تدنى قدراتها الذاتية على التطور والتوسع، نظراً لاهمال جوانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميتها .
- 11/الارتقاء بمستويات الادخار والاستثمار على اعتبار أنها مصدراً جيداً للإدخارات الخاصة وتعبئة رؤوس الأموال.
- 12/ المرونة والمقدرة على الانتشار نظراً لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف مما

1-أبو عوف حامد أبو عوف ،المشروعات الصناعية الصغيرة واستراتيجية تنميتها في الوطن العربي في القرن 21 ،د. ن، مصر 2000م، ص 87.

2-سمير علام ، مرجع سبق ذكره، ص 10.

يؤدي إلى تحقيق التوازن في العملية التنموية¹.

13/ صناعات مكملة للصناعات الكبيرة وكذلك مغذية لها.

14/ صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية، نظراً لارتفاع كلفة هذه العمليات، وعدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف.

15/ الافتقار إلى هيكل إداري، كونها تدار من قبل شخص واحد مسؤول إدارياً ومالياً وفنياً.

16/ تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في الصناعات الكبيرة.

يلاحظ مما تقدم أن خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي، غير أن الجوانب السلبية في هذه المشروعات لا ترجع إليها مباشرة بقدر ما هي مرتبطة بالمشكلات التي تواجهها وهو ما سيتم تفصيله أيضاً في هذه الدراسة. أما ما يجب التأكيد عليه هنا فهو إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكنها الاستمرار مدة طويلة دون تحقيق أرباح، ولكنها سرعان ما تنهار حين تواجهها دفعة مالية حرجة لا تقبل التأجيل، ولذلك فإن التدفقات النقدية المباشرة لمثل هذه المشروعات أكثر أهمية من حجم الربح أو عوائد الاستثمار.

إنّ لهذه المشروعات الصغيرة دور لا يستهان به في بناء الاقتصاد الوطني، وتظهر أهميتها من خلال استغلال الطاقات والإمكانات، وتطوير الخبرات والمهارات كونها تعتبر رافداً مهماً للتنمية.

أهمية المشروعات الصغيرة:

1/ تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية والخدمية والسلعية .

2/ تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي.

3/ تساعد في إعداد العمالة الماهرة .

4/ تشارك في حل مشكلة البطالة .

5/ تعد المكون الأساسي في هيكل الإنتاج والاقتصاد في كثير من الدول .

6/ استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات .

1- عبدالله ابن عبدالمك الهنائي ، الدور التنموي للهيئة العامة للتأمينات في سلطنة عمان ، ندوة الصناعات الصغرى والتأمينات الاجتماعية والمعاشات ، الخرطوم 1995م، ص 82.

7/ تساعد على تطوير الفنون الإنتاجية المحلية فى المجتمع، ودفع هذه المشروعات إلى مواقف تنافسية جيدة .

8/ تعمل على تحقيق التوازن الإقليمي فى ربوع المجتمع لعملية التنمية الاقتصادية (صناعة /تجارة / خدمات) وفى الانتشار الجغرافى وتحقيق النمو المتوازن لجميع أقاليم الدولة، وزيادة حجم الاستثمارات فى هذه الأقاليم وزيادة فرص العمل، وإزالة الفوارق الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية فى إقليم معين .

9/ باتت المشروعات الصغيرة أداة من أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأحد أهم العناصر الاستراتيجية فى عمليات التنمية والتطور الاقتصادى فى معظم دول العالم الصناعية ، والدول النامية على حد السواء.

10- إعداد الرواد من الشباب وزيادة نسبتهم من خلال تطوير الخطط والمناهج التعليمية وبرامج التدريب التى تؤهلهم ليصبحوا من رجال الأعمال، والاتجاه نحو العمل الحر وتعظيم فرص النجاح .

المشروعات الصغيرة من منظور اقتصادى :

تشكل المشروعات الصغيرة أهم عناصر ومكونات النشاط الاقتصادى فى كل دول العالم، وتشكل حجر الزاوية فى هيكل القطاع الاقتصادى .

إنّ المشروعات الصغيرة لها أهمية كبيرة لما تتميز به من مرونة وقدرة على التكيف مع الرغبات واحتياجات العميل، بالإضافة إلى خدمة قطاعات من المجتمع لا يمكن للمشروعات الكبيرة القيام بها. كذلك يمكن للمشروعات الصغيرة أن تقدم خدمة للجمهور أفضل من الكبيرة، على سبيل المثال المخازن البلدية والنسيج اليدوى (الأنوال)، فالمشكلة فى تلك الحالات ليس الإنتاج، وتقديم الخدمة، ولكن درجة القرب من العميل، والقدرة على التكيف مع رغباته وحاجاته ومراعاة ظروفه وإمكانياته.... الخ .

أهمية المشروعات الصغيرة من منظور اجتماعى:

إن طموح الأفراد وحبهم فى تحقيق الذات والإستقلالية والتملك، يتحقق بشكل كبير فى المشروعات الصغيرة¹، هذا بالإضافة إلى تعظيم درجة الرضا، ورفع مستوى معيشة

1-حسن عثمان أحمد ،التخطيط الاستراتيجى لإقامة صناعات صغيرة متطورة،ورشة عمل عن دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة فى فرص الإستخدام ، الخرطوم ، قاعة الشارقة 1997م، ، ص11.

الأفراد، وتستطيع المشروعات الصغيرة اشباع كل ذلك فى ذات الوقت ولا يوجد لها منافس فى هذا المجال. ولقد تعاظم هذا الإدراك لدى الحكومات فى الدول النامية فيما يتعلق بأهمية المشروعات الصغيرة فى حل المشكلات الاجتماعية، التى تأتى فى مقدمتها البطالة. ولقد اتضح إن من الأسباب الرئيسية التى ساعدت على وجود مشكلة البطالة بين الخريجين والشباب والثانويين والفاقد التربوى، هو عدم توافر فكر وثقافة ومهارات وقدرات وسلوكيات العمل المنتج الخاص عند أغلب الشباب¹. فالصناعات الصغيرة تعطى الفرصة كاملة للأفراد لإشباع رغباتهم واحتياجاتهم، وحل المشكلات الاجتماعية، التى تواجه المجتمع وذلك من خلال ما يلى:

1/ تعطى المشروعات الصغيرة الأفراد فرصة كبيرة للتعبير عن آرائهم وذاتهم، ومهاراتهم ومعارفهم، وتطبيق أفكارهم الجديدة ووضعها موضع التنفيذ .

2/ إن المشروعات الصغيرة تتميز بالنمو المستمر ، مما يجعلها نواة لقيام مشروعات كبيرة ، فصاحب المشروع الصغير يرغب بصفة مستمرة فى تنمية قدراته الشخصية، وينعكس ذلك على العمل والأداء والمجتمع .

3/ خلق فرص عمل سواء لصاحب المشروع الصغير أو لغيره وبالتالي المساهمة فى حل مشكلة البطالة .

4/ تقوية الأواصر الاجتماعية من خلال الاتصال المستمر واليومي، فعملاء المشروعات الصغيرة محليون فى كثير من الأحيان بل وأصدقاء، فالتعامل يتم فى جو من التآلف والود والحرص المتبادل على منافع الطرفين .

5/ تعاظم احساس الأفراد بالحرية والاستقلال .

6/ تساهم المشروعات الصغيرة فى إتاحة الفرص لمشاركة المرأة فى الحياة الاجتماعية والإقتصادية، حيث تستوعب هذه المشروعات عمالة نسائية فى أعمال كثيرة تعتبر المرأة هى الأنسب لها، مثل صناعة الملابس الجاهزة والتطريز وغيرها. علاوة على دور المشاريع الصغيرة فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تمثل جزءاً كبيراً من قطاع الإنتاج فى مختلف الدول سواء المتقدمة أو النامية، وتولي دولاً عديدة اهتماماً

2- حسن عثمان أحمد ،المرجع السابق ، ص12.

خاصاً بها، فعلى سبيل المثال تعد الصناعات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية في جمهورية الهند وقد أولتها دعماً متميزاً حتى أطلق عليها بالإبن المدلل للحكومة. وتقدم المشاريع الصغيرة والمتوسطة العديد من المميزات التي يمكن تلخيصها بالآتي:

- سهولة تأسيسها نظراً لعدم حاجتها إلى رأس مال كبير أو تكنولوجيا متطورة، إضافة إلى قدرتها على الإنتاج والعمل في مجالات التنمية الصناعية والاقتصادية المختلفة.

- توفير فرص عمل وبتكلفة استثمارية منخفضة وذلك لطبيعة الفن الإنتاجي المستخدم حيث أسلوب الإنتاج كثيف العمل خفيف رأس المال، فضلاً عن تواضع مؤهلات العمالة المطلوبة مما يعزز دورها في امتصاص البطالة التي في الأغلب تتصف بتدني مستواها التعليمي والمهني وخاصة في البلدان النامية.

- نشر القيم الصناعية الإيجابية في المجتمع من خلال تنمية وتطوير المهارات لبعض الحرف والمهارات.

- استغلال مدخرات المواطنين والاستفادة منها في الميادين الاستثمارية المختلفة، بدلاً من تبذير هذه المدخرات في الإستهلاك.

- تعظيم الاستفادة واستغلال المواد الأولية المتاحة محلياً لإنتاج سلعة تامة الصنع تساهم في تلبية احتياجات وأذواق المستهلكين، إضافة إلى قدرة هذه المشاريع على العمل في مجال إنتاج الصناعات الحرفية والسلع الغذائية والاستهلاكية الصغيرة والمتوسطة التي يتم الحصول عليها من الخارج، الأمر الذي يساعد في سد جانب من احتياجات السوق المحلي من هذه السلع مما يساهم في تخفيض العجز في ميزان المدفوعات.

- تغطية الطلب المحلي على المنتجات التي يصعب إقامة صناعات كبيرة لإنتاجها لضيق نطاق السوق المحلية نتيجة لانخفاض نصيب الفرد من الدخل القومي أو لمحدودية حجم التراكم الرأسمالي وخاصة في الدول النامية.

- تعد هذه المشاريع صناعات مغذية لغيرها من الصناعات ولها دورها في توسيع قاعدة الإنتاج المحلي، حيث تساهم في تلبية بعض من احتياجات الصناعات الكبيرة سواء بالمواد الأولية أو الاحتياطية، بالإضافة إلى قدرة هذه المشاريع على الاستفادة من مخلفات الصناعات الكبيرة.

- لا يحتاج العاملون إلى مستويات عالية من التدريب للعمل في هذه المشاريع لبساطة التكنولوجيا المستخدمة.

- توفر منتجات هذه المشاريع جزءاً هاماً من احتياجات السوق المحلي، مما يقلل من الاستيراد.

- توفير العملة الصعبة من خلال تعويض الاستيراد والمساهمة في التصدير في أحيان كثيرة.

- تستطيع مواجهة تغييرات السوق بسرعة بعيداً عن الروتين، حيث تتمتع بقدر من التكيف وفقاً لظروف السوق سواءً من حيث كمية الإنتاج أو نوعيته، مما يعني القدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الاقتصادية وفترات الركود.

خامساً: الهياكل والآليات الداعمة لتمويل المشروعات الصغيرة:

من الأسئلة المهمة التي يسعى صاحب المشروع الصغير إيجاد إجابة مقبولة عنها، من أين يمكن الحصول على الأموال اللازمة لتمويل المشروع؟ بمعنى ما مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها. لذلك سنتحدث عن هذه المصادر فيما يلي:

أ/ التمويل الذاتي لصاحب المشروع :

ويتم التمويل في تلك الحالة عن طريق المدخرات الشخصية لصاحب المشروع بعملية التمويل منفرداً، حيث يأخذ شكل المشروع الفردي .

ب/ التمويل من الأقارب والأهل والأصدقاء:

عندما لا يستطيع صاحب المشروع تدبير التمويل اللازم بمفرده، فيلجأ إلى أفراد أسرته لإقناعهم بالدخول معهم بصفتهم شركاء، أو متضامنون لتكوين المشروع من الأهل والأصدقاء حيث يعد مصدراً أساسياً للتمويل الممنوح للمشروعات الصغيرة في السودان، بجانب مشاركة أو تكوين شركة مساهمة عامة محدودة.

وكذلك القروض التي يحصل عليها أصحاب المشروعات لمشروعاتهم¹.

ج/ الدائنون:

يعتبرهم الدائنون من مصادر الاقتراض قصيرة الأجل المتاحة أمام المشروع، ويلتزم

1-سمير علام ، إدار المشروعات الصناعية الصغيرة ، مراجعة عبدالفتاح الشربيني ، بدون مكان نشر ، ب ت ، القاهرة ، ص 219.

المشروع بسداد الالتزامات الناتجة عن استخدام الخصوم المتداولة، ويعتبر رصيد الدائنين من المدفوعات المستحقة على المشروع مقابل البضاعة التي يتم شراؤها من الموردين دون سداد قيمتها، ويتميز هذا المصدر التمويلي بالمرونة، وتتوقف تكلفة الأموال التي يتم الحصول عليها من هذا المصدر على شروط الإئتمان التي يحددها المورد أو التاجر.

د/ القروض من البنوك:

تقوم هذه البنوك بقبول ودائع تحت الطلب من العملاء، ودفعها عند طلبها، حيث يمكن سحب هذه الودائع من قبل المودعين عن طريق كتابة الشيكات وتقبل الشيكات في معظم الدول كوسيط للتبادل في إتمام العمليات التجارية والمالية وتشكل التسهيلات الإئتمانية التي يمكن أن يحصل عليها المشروع من البنوك التجارية والمؤسسات المصرفية مصدراً هاماً من مصادر التمويل، حيث يمكن لصاحب المشروع الصغير الحصول على إئتمان مصرفي قصير الأجل أو طويل الأجل .

هـ / الأرباح بصفتها مصدراً للتمويل:

المعروف من خلال التجربة والملاحظة أنه بدلاً من توزيع الأرباح على المساهمين، يتم احتجازها لتمويل التوسعات، فهذا تكون مصدراً من مصادر التمويل.

و/ التمويل الأصغر Microfinance:

التمويل الأصغر يعرف بأنه تقديم حزمة (تشكيلية) من الخدمات المالية للفئات من الفقراء الناشطين اقتصادياً الذين يعملون لحسابهم الخاص، ويملكون أعمالاً أو أنشطة يديرونها بأنفسهم ، وتم تأسيسها في أغلب الأحيان من مواردهم الذاتية.

ويعد التمويل الأصغر أحد المقومات الأساسية لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتتمثل النظرة التقليدية للتمويل في الحصول على الأموال واستخدامها لتشغيل أو تطوير المشاريع والتي تتركز أساساً على تحديد أفضل مصدر للحصول على أموال من عدة مصادر متاحة، ففي الاقتصاد المعاصر أصبح التمويل، خاصة التمويل الأصغر يشكل أحد المقومات الأساسية لتطوير القوى المنتجة و توسيعها و تدعيم رأس المال خاصة لحظة تمويل رأس المال المنتج.

التمويل في الواقع ليس إلا وسيلة لتعبئة الموارد الحقيقية القائمة، وهو الإمداد بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها، وتوفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع وتطوير المشاريع،

أي هو الحقل الإداري ومجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد و إلزاميته لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد. ويعتبر التمويل أحد مجالات المعرفة التي تختص به الإدارة المالية وهو نابع من رغبة الأفراد ومنشآت الأعمال لتحقيق أقصى حد ممكن من الرفاهية. ويتمثل التمويل في كافة الأعمال التنفيذية التي يترتب عليها الحصول على النقدية واستثمارها، أي توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية و تطويرها و ذلك في أوقات الحاجة إليها إذ أنه يخص المبالغ النقدية و ليس السلع و الخدمات وأن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب بهدف تطوير المشاريع¹.

أهمية التمويل الأصغر:

من المعالم الأساسية للمنشآت الصغيرة الحاجة إلى التمويل من الغير لصعوبة الاعتماد على التمويل الذاتي، وهذه المسألة من المعوقات الأساسية التي تواجهها وتحد من نجاحها، ولاسيما في المراحل الأولى من حياتها حيث الربحية القليلة والأعباء الثابتة، ومن هنا تأتي أهمية التمويل الأصغر². فهذه المشروعات تحتاج للتمويل الميسر لرفع قدراتها التنافسية، وتمكينها من الترقى في سلم المنافسة، بتحديث آلياتها ومعداتنا والحصول على التقنيات الجديدة مما يعنى الحاجة المتزايدة للتمويل. إلا أن هناك الكثير من الصعوبات لا زالت قائمة وتشكل عوائق رئيسية أمام الاستفادة من التمويل الأصغر، وهناك حاجة ملحة لإيجاد بيئة مساندة من خلال عمليات إصلاح أعمق لتنظيم العمل ولأطر القانونية والتشريعية، وإصلاح وتعزيز النظام المالي و توفير البيئة الأساسية ومساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تطوير هياكل إدارية فاعلة، أي خلق إستراتيجية خاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة لخلق بيئة مساندة لتشجيع الاستثمار، وتطوير المنافسة ودخول المشروعات الصغيرة والمتوسطة الفاعلة. ويجب أن تتمكن الصيغ التمويلية للتمويل الأصغر من تلبية احتياجات القطاعات التي تنتشر بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مثل القطاع الحرفي عن طريق شراء الآلات والمعدات

1- نهال فريد مصطفى ، أساسيات الأعمال بدون مكان نشر ، ب ت ، الإسكندرية، ص 265.

2- فريد وستون ، بوجين براجام ، التمويل الإداري ، تعريب ومراجعة داغستانى و أحمد نبيل عبدالهادى ، دار المريخ للنشر ، الرياض ج 1، ص 47.

اللازمة للورش المختلفة، و القطاع المهني عن طريق شراء الأجهزة والمعدات الطبية للأطباء مثلاً، والقطاع التجاري عن طريق شراء البضائع سواءً من الداخل أو الخارج، القطاع الزراعي عن طريق شراء التقاوي المحسنة والأسمدة والآلات الزراعية الحديثة، القطاع الصناعي عن طريق شراء المعدات الصناعية المختلفة، القطاع الإنشائي عن طريق شراء معدات البناء المختلفة.

ز/ حاضنات الأعمال Incubator:

كلمة الحاضنات للمشروعات الصغيرة، مستمدة من كلمة الحضن الذى يعنى الحماية والدعم والرعاية خاصة عندما يستخدم فى حضانة الصغار، والتي تأتى كضرورة حياتية لازمة للبقاء والنمو للمولود البشرى سواء من قبل والديه أو من غيرهما ممن لهم حق الحضانة .

وحاضنات الأعمال عبارة عن إطار متكامل من حيث المكان والتجهيزات والتسهيلات وآليات المساندة والإستشارة والتنظيم.... الخ، مخصصة لمساعدة الرياديين والمشروعات الصغيرة فى إنشاء وإدارة وتنمية وتطوير المشروعات الصغيرة، حمايتها ورعايتها لمدة محدودة حسب طبيعة النشاط الذى تعمل فيه . وتقدم الحاضنات للمشروعات المنتسبة لها خدمات مالية وإدارية وقانونية وفنية وتمويلية.... الخ.

دور حاضنات الأعمال فى دعم المشروعات الصغيرة:

إضافة إلى المرافق والتجهيزات التى توفرها، والخدمات التى تقدمها فإن لحاضنات الأعمال دوراً إضافياً فى دعم المنشآت الصغيرة المنتسبة لها وذلك عن طريق:

- التنسيق بين الجهات (الأشخاص والمجموعات والهيئات والمنظمات) المعنية بدعم المشروعات الصغيرة والمشاركة مع هذه الجهات فى المتابعة مع القطاعين الحكومى والخاص، لتوفير سبل الدعم المختلفة اللازمة لنجاح هذه المشروعات (خاصة مايتعلق منها بالتمويل مثل إنشاء صناديق لتمويل المشروعات الصغيرة بشروط ميسرة، وإيجاد نظام لضمان قروض البنوك التجارية لها.

- التنسيق بين الجهات (الأشخاص والمجموعات والهيئات والمنظمات) المعنية بدعم المشروعات الصغيرة لتقديم مجموعة متكاملة من برامج التدريب والندوات وورش العمل فى المجالات المختلفة المتعلقة بإدارة وتطوير المشروعات الصغيرة حسب النشاط

الاقتصادى بما يضمن تقليل التكلفة .

- تكوين لجان استشارية من الخبراء ورجال الأعمال والباحثين والأكاديميين والمتخصصين فى التمويل، تقوم بمساعدة المشروعات الصغيرة وأصحابها من رواد الأعمال فى مجالات تخصص هؤلاء الخبراء، مثل وضع خطط العمل والميزانيات والدراسات المتعلقة بالتمويل والإنتاج والتسويق والترويج والحماية الفكرية، مع اتباع آلية واضحة تسهل استفادة المشروعات الصغيرة من هذه اللجان .

- تطوير قاعدة معلومات متخصصة فى المجالات التى تحتاجها المشروعات الصغيرة بصفة خاصة مثل التقنيات المستجدة والأسواق المستهدفة ومصادر التمويل وفرص المشاركة واستقطاب الاستثمارات وتنظيم وإدارة وتطوير المشروعات الصغيرة، مع تسهيل الوصول إلى المكتبات ومصادر المعلومات الأخرى (خارج الحاضنات) ذات العلاقة.

هذا وتعتبر حاضنات الأعمال ضرورية لتشجيع ورعاية الابتكارات والأفكار الريادية ودعم التخصص التقنى فى المشروعات الصغيرة، وتوفير الدعم اللازم لتطويرها بشكل تستطيع تمويل نفسها وتستقل عن خدمات الحاضنة، وتحتضن الحاضنة مشروعات أخرى.

فى الوقت الراهن أصبح الدور الذى تلعبه المنشآت الصغيرة فى التنمية الاجتماعية والإقتصادية محط الإهتمام عن النطاق العالمى، ويمكن التحقق من ذلك من خلال الكم الهائل من الدراسات والأبحاث التى يتم إجرائها لتوضيح المكاسب العديدة التى يجلبها العمل على تعزيز وتقوية هذا النوع من الأعمال، إضافة إلى الوقوف على الصعوبات التى تواجهها المشروعات الصغيرة القائمة أو المعوقات التى تحد من قيام مشروعات جديدة من ذات الحجم.

وقد حفزت الأهمية الكبيرة التى تتميز بها المشروعات الصغيرة حكومات عديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، إلى السعى الجاد لرسم وتفعيل الخطط والسياسات التى تدعم قطاع الأعمال الصغيرة، وتمد حاضنات الأعمال المشروعات الصغيرة بعدد من المقومات التى تساهم بفاعلية فى توفير البيئة المناسبة لتسهيل عملية إنشاء الشركات والمؤسسات الصغيرة، ومن ثم يستمر تقديم الرعاية والحماية لها حتى تصبح لدى

الشركات المحتضنة القادرة والخبرة الضرورية ضمان استمرارية النجاح فى الأسواق والتي عادة ما تتسم بالتنافس الشديد، ومن بين تلك المقومات:

- المساحة اللازمة لإقامة المشروعات والخدمات المساندة ذات الفائدة المشتركة للمنشآت التي يتم احتضانها.

-المشورة القانونية والفنية فى مجال النشاطات المستهدفة من قبل تلك المنشآت .
وعلى الرغم من تعدد الشواهد على نجاح حاضنات الأعمال فى استقطاب ومساعدة المستثمرين من أصحاب رؤوس الأموال الصغيرة على تأسيس مشاريع ناجحة، إلا أن هناك دولاَ ما زالت مترددة فى إنشاء حاضنات الأعمال، إما لقلّة الخبرة المتوفرة لإنشائها وتشغيلها أو لعدم المعرفة الحقيقية بالفوائد المتعددة التي سوف تتمخض عن تأسيسها. ومن هنا يجب تركيز الاهتمام على حاضنات الأعمال والعمل مع الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة على تأسيس حاضنات أعمال متطورة من أجل استقطاب المستثمرين فى المشروعات الصغيرة وتقديم العون والمساعدة التي يحتاجون إليها. وهكذا يقترب مفهوم الحماية فى مجال المشروعات الصغيرة من حضانة الصغير من بنى البشر، فكما أن المولود البشرى يحتاج لمن يحضنه لعجزه بمفرده عن إشباع حاجاته وتحقيق رغباته وتوجهاته. كذلك الحال بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمقبلين الجدد على سوق العمل الذين هم فى حاجة لمن يحضنهم ويدعمهم حتى يتمكنوا من شق طريقهم بشكل أكثر قدرة وكفاءة. وحاضنات الأعمال والمشروعات، هى مؤسسات تنموية وغير ربحية تسعى إلى دعم المبادرات الفكرية والمشروعات التي لا تتوفر لها المقومات والموارد اللازمة للانطلاق، وذلك عن طريق تهيئة البيئة المناسبة والمتكاملة والتي يستطيع من خلالها المبادرون الحصول على الخدمات والإجراءات الداعمة، بما يمكنهم من بداية مشروعاتهم وتطويرها ورفع مستوى كفاءتها الإدارية والتقنية والاقتصادية لتصير قادرة على الاعتماد على الذات والمنافسة فى سوق العمل والإنتاج .

أهداف الحاضنات: يتجسد الهدف العام لحاضنات المشروعات الصغيرة من كونها مؤسسات أو فضاءات تنموية، لدعم المبادرات العلمية والمشروعات الناشئة التي لا تتوفر لها المقومات اللازمة للبدء الفعلى فى العمل والإنتاج، ومساعدة هذه المشروعات فى التأسيس بتوفير دراسات للجدوى، وتقديم المشورة وتجهيز وإعداد المكان وغيرها من

متطلبات العمل بما فى ذلك خدمات الحاسوب والاتصال والدعم التقنى والفنى¹.

أهمية الحاضنات للمشروعات الصغيرة: ينظر إلى أهمية دور الحاضنات فى أنها من المؤسسات التى أثبتت جدارتها فى تفعيل دور العلوم التقنية فى توطين وتطوير التقنية، وتحقيق الترابط بين نتائج البحوث والمبادرات العلمية والتقنية ، وبين تحويلها إلى منتجات قابلة للتسويق، بحيث تؤدى إلى دعم وتنمية مشروعات صغرى غير قادرة بمفردها على مواجهة التحديات والصعوبات الاقتصادية والمالية والفنية والتقنية التى تتطلبها هذه المشروعات، ولتمكنها من النجاح والنمو حتى تكون لها قيمة اقتصادية مضافة ومقدرة تنافسية بالاعتماد على الذات. وتقوم فلسفة الحاضنات كما يراها المهندس محمد الحلوجى² على فكرة توفير آليات للمشروعات فى بدايتها للتحويل إلى مشروعات أكثر صلابة توفر فرص عمل وتنتج مشروعات تقوم بطرح أفكار وتقنيات جديدة.

وتزداد أهمية الحاضنات فى هذا العصر الذى يعرف بعصر العولمة والمعلوماتية ، والذى يدفع بالحاح نحو زيادة القدرة التنافسية ودعم المشروعات الصغرى، التى لا تقدر بمفردها على ذلك خاصة فى ظل جملة من التحديات، منها :

- 1/ تحديات ترجع إلى متطلبات الإنشاء والتأسيس : وتتمثل هذه التحديات فيما يواجه المبادرون وأصحاب المشروعات الصغيرة الناشئة من صعوبات تتعلق بالمتطلبات الإجرائية للتأسيس والحصول على الترخيص وتوفير المقر والمرافق والطاقة وغيرها.
- 2/ تحديات تتصل بالتمويل :- وتكمن هذه التحديات فى أن أصحاب المبادرات بإقامة مشروعات صغيرة أو أصحاب الاختراعات والأفكار المستحدثة الذين يسعون لتحويلها إلى منتجات قابلة للتسويق، لا يمتلكون الموارد المالية اللازمة للبدء فى المشروع وإخراج أفكارهم ومبادراته إلى حيز التنفيذ ، وهؤلاء يواجهون صعوبات فى الحصول على قروض مصرفية وحتى وإن حصلوا عليها فإنها تكون بأسعار عالية الفائدة.

1- رمضان السنوسى ،عبدالسلام الدويبي ، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى ،المركز العربى لتنمية الموارد البشرية، ط1، بنغازى 2003م، ص 34.

2- محمد الحلوجى ، حاضنات الأعمال التكنولوجية ، مفاهيم أساسية وتجارب عالمية ومصرية ، ورقة قدمت للندوة العربية الأولى حول حاضنات المشروعات الصناعية ، القاهرة 27-29/يناير 2003م ، ص3.

3/ تحديات تكنولوجية: تتمثل فى صعوبة حصول المشروعات الصغيرة على التكنولوجيا المتطورة والمناسبة والتي من شأنها أن تزيد من قدرة المشروع على المنافسة وتحقيق اشتراطات الجودة الشاملة.

4/ تحديات تتعلق بالمعلوماتية: وتكمن هذه فى صعوبة الحصول على المعلومة الدقيقة والمناسبة على المشروع الناشئ أو المزمع تأسيسه، لتقدير مدى أهميته ومردديته وجدواه الاقتصادية ومصادر التمويل والتسويق وغيرها. وقد يترتب على غياب هذه المعلومات ذلك التكرار فى المشروعات، بحيث يزيد عددها عن حاجة السوق، وبالتالي عدم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالتطوير والاستدامة وغيرها، وعدم الاستفادة من فرص وجهات الدعم المتوفرة. هذا وتكمن أهمية الحاضنات على هذا المستوى فى أنها تمثل العون الجاد والمدروس للمشروعات الصغرى لكى تبدأ العمل وتدخل معارك الإنتاج وتستطيع المنافسة والتطور والاستدامة.

ويمكن النظر إلى أهمية الحاضنات بشكل تتوعى على النحو التالى:

أولاً: الأهمية التنموية الاستثمارية لحاضنات الأعمال:

حاضنات الأعمال بطبيعتها مؤسسات لمشروعات استثمارية تنموية، تشمل الموارد البشرية، والموارد المادية، والموارد المالية بالرعاية والعناية لتحقيق عوائد تنموية واستثمارية لهذه الموارد، حتى لا تكون عرضة للهدر والضياع، وحتى يكون لها دورها فى النشاط الاقتصادى للمجتمع¹.

ومما يعطى لحاضنات الأعمال هذه الأهمية قيامها على فكرة الدعم والمساندة وفقاً لأساليب متطورة، حيث تعجز المشروعات الصغيرة أياً كان مجالها، بتوفير وسط إنتاجى مناسب ومجد اقتصادياً، وتهيئة بيئة عمل متكاملة تستجيب لكل متطلبات هذه المشروعات والمبادرات دون اعتمادها على هذه الحاضنات .

ولقد اثبتت العديد من المرجعيات المتاحة على نجاح الحاضنات فى دعم المشروعات الصغيرة، وفى دراسة للاتحاد الأوروبى. حول دور الحاضنات فى انجاح المشروعات الصغيرة، تبين أن نسبة نجاح المشروعات الصغيرة المحتضنة بلغت 88%، بينما كانت نسبة المشروعات الصغيرة التى نجحت ولم تدخل الحاضنات فقط 50%.

1- محمد هيكىل ، مرجع سبق ذكره ، ص79.

ثانياً: تنمية الموارد البشرية: يتم من خلال حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى، الأخذ بيد المستثمرين الجدد ودعمهم ومساندتهم ليتحولوا للإنتاج، ولتكون مشروعاتهم مساندة في خلق فرص العمل وتدريب وتأهيل العناصر البشرية لتستجيب لمتطلبات العمل والإنتاج التقنى المتطور .

ومما يجسد أهمية دور الحاضنات فى تنمية الموارد البشرية قيامها بدورات تدريبية وتأهيلية مكثفة فى مجالات المشروعات المستهدفة بالحاضنة دعماً لها على إيجاد كفاءات بشرية قادرة على تلبية احتياجات هذه المشروعات من العناصر البشرية المدربة .

ثالثاً: تقليل المخاطر: بما أن المشروعات الصغيرة تتعرض للعديد من المخاطر التى قد تعيق بدايتها، أو حتى تسهم فى فشلها وانهارها، فنجد أن احتمالية نجاح المشروعات الصغرى تنخفض إلى أقل من 50% بالنسبة للمشروعات التى لا يتم رعايتها فى الحاضنات، وترتفع نسبة النجاح لتصل إلى ما يزيد عن 80% بالنسبة إلى المشروعات التى ترعاها الحاضنات¹، وهنا يمكن القول بأن فكرة الحاضنات تمثل الاحتياج الفعلى للدول النامية التى تنشأ فيها المشروعات الصغرى فى ظروف صناعية صعبة مع توفير الخدمات والمساعدات والمساندة لهذه المشروعات.

رابعاً: المساهمة فى حل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية :

حيث يمثل انتشار حاضنات الأعمال توجهاً اقتصادياً واجتماعياً داعماً لسياسة التنمية البشرية الشاملة، باعتبارها الإطار الفاعل لضمان حياة أفضل للمواطنين من خلال زيادة الدخل وتوفير فرص العمل والسلع والخدمات، بما يحقق تصدياً فاعلاً للكثير من المشاكل الاجتماعية الناجمة عن البطالة وتدنى مستوى المعيشة وسواها، نظراً لزيادة المشكلات المترتبة على الأزمة الاقتصادية العالمية، والتى أدت كما جاء فى تقرير المدير العام لمنظمة العمل العربية إلى دخول الاقتصاد العالمى فى أزمة قد تطول بسبب الظروف الاقتصادية الدولية.

1- أحمد يونس ، آليات قيام وتمويل حاضنات المشروعات الصغيرة ، الندوة العربية حول حاضنات الأعمال، القاهرة - مصر، 2003م ص6.

2- إبراهيم قويدر ، العمالة العربية المهاجرة فى ظل العولمة، تقرير مقدم لمؤتمر العمل العربي فى دورته الثلاثين ، القاهرة - مصر 2003م ، ص81.

المشاكل التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة:

تعاني المشروعات الصغيرة من صعوبات في ترتيب معاملاتها مع البنوك والمؤسسات المالية، وقد ظهر ذلك من خلال توجه البنوك التجارية والمؤسسات المالية نحو تفضيل التعامل مع المشروعات الكبيرة لافتقار المشروعات الصغيرة إلى أسس المعاملات المصرفية، وارتفاع درجة المخاطرة في التعامل معها. وأهم أسباب محدودية القدرة لدى هذه المؤسسات في الحصول على القروض من البنوك والمؤسسات المالية، هي:

1- يكتنف قرار منح القروض لمثل هذه المشروعات قدر كبير من المخاطر، نظراً للشكوك التي تعترى عمل هذه المشروعات وارتفاع نسبة فشلها وقابليتها للانهايار والتعثر، بفعل التغيرات الاقتصادية في السوق، مما يخلق لدى البنك نوعاً من التردد في التعامل مع هذه المشروعات، هذا بالإضافة إلى ما يرافق ذلك من تردد من قبل المشروعات نفسها في التعامل مع البنوك.

2- تحاول البنوك والمؤسسات المالية حصر عملها في مجال توفير التمويل للمنشآت والمشروعات الكبيرة، وربما يرجع ذلك لطبيعة العلاقات الخاصة بينها سواء من حيث الملكية المشتركة أو الإدارة المشتركة وغيرها من الارتباطات.

3- ارتفاع التكاليف الإدارية لتوفير التمويل للمشروعات الصغيرة، مما يؤدي إلى التأثير على مستويات أرباح البنك أو المؤسسة المالية.

4- عدم قدرة المشروعات الصغيرة غالباً على توفير البيانات والسجلات المحاسبية الضرورية اللازمة لتقديمها للبنك في حال الرغبة بالحصول على التمويل، هذا بالإضافة إلى رغبتها في تقديم الضمانات في سبيل الحصول على هذا التمويل.

سادساً: الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة:

في ظل المعطيات الاقتصادية المعاصرة وتحرير التجارة العالمية والتقدم التقني غير المسبوق، والتطور المذهل في تقنيات الاتصالات والمعلومات، وزيادة حدة المنافسة وازدادت التحديات والصعوبات التي تواجه المشروعات الصغرى، ازدادت معها حاجة هذه المشروعات لمن يحضنها ويدعمها ويساندها .

ويمكن مقارنة أهم هذه الصعوبات والتحديات في الآتي:

- معوقات ترتبط بالتأسيس واجراءاته، وتتمثل هذه المعوقات أو الصعوبات بتعقيد

اجراءات التأسيس والمستندات المطلوبة والضمانات اللازمة والمراجعات المتعددة، وذلك فى إطار المعطيات التشريعية والتنظيمية فى المكان الذى يوجد به المشروع. وتشمل المعوقات التأسيسية الأمور المتعلقة بتوفير الموقع وارتفاع الأسعار اللازمة لإيجاد موقع مناسب للمشروع وربطه بالمرافق والطاقة .

- صعوبات ومعوقات التمويل، حيث تواجه المشروعات الصغيرة صعوبات تمويلية بدءاً من رأس المال،ومروراً بمشاكل الاقتراض من المصارف وزيادة أسعار الفائدة، وصعوبة توفير الضمانات المطلوبة للتسديد، مع تعقيد اجراءات منح القروض .

- صعوبات فى الموارد البشرية، تحتاج المشروعات الصغيرة إلى موارد بشرية ذات كفاءة مناسبة أو عالية للتعامل مع التطور التكني، ويشكل غياب أو نقص هذه الكفاءات تحدياً كبيراً للمشروعات الصغيرة والتي تعجز بمفردها عن تديرها .

- صعوبات ترتبط بالمعلوماتية، نتيجة لتطور تقنيات المعلومات، تواجه المشروعات الصغرى صعوبة فى التواصل المعلوماتى المتعلق بتطور الأساليب التكنية فى الإنتاج ، ومتطلبات التسويق، وقضايا الجودة وغيرها، كذلك تواجه صعوبات معلوماتية تتعلق بدراسة الجدوى واحتياجات السوق .

- صعوبات تتعلق بالمواد الخام سواءً من حيث توفرها بأسعار منافسة أو زيادة تكلفتها.
- صعوبات تتعلق بتقنيات الإنتاج، وصعوبة الحصول على أحدثها لتطوير أساليب العمل والإنتاج .

هذا بالإضافة إلى جملة من الصعوبات الأخرى ذات العلاقة بالإدارة والتسويق ونوعية الإنتاج والمقدرة على المنافسة فى السوق .

المبحث الثانى

دراسة الجدوى للمشروع الصغير

يتناول هذا المبحث دراسة الجدوى المبدئية، ودراسة الجدوى التفصيلية للمشروع من حيث الدراسة التسويقية والفنية والتمويلية، وتقييم الربحية للمشروع الصغير. أولاً : دراسة الجدوى المبدئية:

دراسة الجدوى هي الدراسة التي تحدد الطاقة الإنتاجية للمشروع في موقع مختار، و باستخدام تكنولوجيا أو تكنولوجيات ترتبط بالمواد والمدخلات المحددة، وبتكاليف استثمارية و انتاجية محددتين، و بربح للمبيعات يدر عائداً محدداً على الاستثمار.

قد لا يتمكن المستثمرون من تنفيذ المشروع التجارى الصغير، وقد يرجع ذلك إلى أسباب اقتصادية أو فنية أو قانونية، فإذا تم تكليف خبراء بإعداد دراسة تفصيلية لجدوى المشروع دون إجراء دراسة مبدئية، فإن ذلك يحملهم غالباً نفقات مرتفعة إذا تبين فى النهاية أن المشروع عديم الجدوى، ولذا فإن القيام بدراسة الجدوى المبدئية قبل الدراسة التفصيلية لهدف التأكد من عدم وجود مشاكل جوهرية تعوق تنفيذ المشروع الإستثمارى، سيجنب المستثمرين تحمل تكاليف الدراسة التفصيلية لمشروع لا جدوى منه، ودراسة الجدوى المبدئية لا تتطلب الدخول فى التفاصيل الدقيقة ولا تحتاج إلى نفقات كبيرة، وتتم من خلال البحث عن المعلومات التالية¹:

- 1/ مدى وجود عوائق قانونية أمام إقامة المشروع .
- 2/ مدى وجود حاجة إلى المنتجات أو الخدمات التى سيقدمها المشروع ، بدراسة الشكل العام للسوق وتقدير الإستهلاك الحالى واتجاهاته والأسعار السائدة، ودخول المستهلكين وأذواقهم.
- 3/ مدى توافر عناصر الإنتاج، ويتطلب ذلك وضع تصور عن الخامات ونوعية الأيدى العاملة التى سيحتاجها المشروع ومدى توافرها بالكمية والجودة الكافية .
- 4/ تقدير مبدئي لحجم الإستثمار المرغوب ورأس المال التشغيلى المطلوب .
- 5/ تقدير مبدئي للأرباح الصافية المتوقعة من المشروع .

1-سمير محمد عبدالعزيز ، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 1994م، ص 17-18.

6/ دراسة عامة للبيئة التي سينشأ فيها المشروع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

7/ تقديم ملخص للمشاكل التي يتوقع أن تواجه المشروع، وأنواع المخاطر التي يمكن أن تترتب على إقامته .

8/ تقديم ملخص لفرص النجاح أمام المشروع، ومقارنتها بالمشاكل الموجودة .

9/ تقديم النتيجة النهائية للدراسة المبدئية التي توصلت فيها لأهم التوصيات. وفي حالة كون النتيجة عدم وجود جدوى من المشروع، يجب التوقف عنه، والانتقال إلى مشروع آخر.

10/ فى حالة كون نتيجة الدراسة المبدئية تشير إلى وجود جدوى من المشروع، يجب تحديد الجوانب والمراحل التي تحتاج إلى تركيز أكبر فى دراسة الجدوى التفصيلية لوجود عقبات ما فيها، مثل التمويل أو الإنتاج أو التسويق أو غيرها .

11/ تحديد التكاليف التقديرية للدراسة التفصيلية للجدوى .

ثانياً : الدراسة التفصيلية:

إذا أعطت الدراسة المبدئية نتائج تدل على وجود جدوى اقتصادية للمشروع، فإن من الخطأ الاكتفاء بها وعدم الإتيان بالدراسة التفصيلية، بل يجب القيام بالدراسة التفصيلية لجدوى المشروع قبل الشروع فيه، وتشمل الدراسة التفصيلية لجدوى المشروع التجارى المحاور التالية¹:

1/ الدراسة التسويقية للمشروع :

السوق مكان التقاء المشتريين والبائعين، فى ظل تنوع أساليب البيع والشراء أصبح السوق عبارة عن " كل تلاق بين العرض والطلب يسمح بتبادل السلع أو الخدمات مقابل النقود أو المنافع "، فيمكن أن يلتقى العرض والطلب من خلال التقاء البائعين والمشتريين وجهاً لوجه مباشرة أو بواسطة وكلاء، أو عبر وسائل الاتصالات، ومنها صفحات الشبكة العنكبوتية (الإنترنت). وسوق السلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع هو المحيط الذي يتوقع أن تغطيه أو تصل إليه تلك السلعة أو الخدمة من المستهلكين أو التجار.

¹ - محمد هيكل ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

- العوامل المؤثرة على الطلب على السلعة أو الخدمة التي يقدمها المشروع الصغير: هناك مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤثر على زيادة أو انخفاض الكمية المطلوبة منها ، وتختلف تلك العوامل باختلاف نوع السلعة أو الخدمة ، وفيما يلي شرح موجز لمجموعة من العوامل التي تؤثر في الطلب على المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المشروع الصغير¹.

* السلعة (أو الخدمة):

العلاقة بين سعر السلعة أو الخدمة وبين الكمية المطلوبة منها عكسية، فانخفاض سعر السلعة أو الخدمة يمكن المشتري من شراء كمية أكبر بنفس المبلغ الذي كان يشتري به كمية أقل، كما أن انخفاض سعر السلعة أو الخدمة سيجذب مشتريين جدد لم يكونوا قادرين على شرائها. فمثلاً لو انخفضت تكلفة استهلاك الكهرباء، ستزداد كمية الاستهلاك المنزلي لدى الأسر، كما سيقدم على استخدامها مشتركون جدد لم يكونوا قادرين على دفع فاتورة الاستهلاك لارتفاع سعرها ويستثنى من قانون الطلب بعض السلع التي لا ينطبق عليها هذا القانون².

* أسعار السلع البديلة أو المكملة:

من العوامل المؤثرة على الطلب على منتجات المشروع أو خدماته، أسعار السلع البديلة، وكذلك أسعار السلع المكملة³. حيث أن العلاقة بين أسعار السلع أو الخدمات البديلة وبين الكمية المطلوبة من السلعة أو الخدمة طردية، فمثلاً إذا زادت أسعار الأسماك ستزداد الكمية المطلوبة من لحوم المواشى والدجاج، أى إن الذين كانوا يشترون لحوم الأسماك سيتحولون نظراً لارتفاع السعر، وسيتحولون إلى بدائل أخرى مثل لحوم المواشى والدجاج، وذلك بافتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها. وبالنسبة لأسعار السلع أو الخدمات المكملة، فإن العلاقة بينها وبين الكمية المطلوبة من السلعة أو الخدمة عكسية، فمثلاً إذا ارتفعت أسعار وقود السيارات ستتناقص الكمية المطلوبة من السيارات

1 - سمير محمد عبدالعزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 32.

2- سمير محمد عبدالعزيز ،المصدر السابق ، ص35.

3- إبراهيم خليل عليان ، دلالة الطلب على السولار والبنزين في السوق الفلسطينية ، جامعة عين شمس - مصر

2008م ، ص 10.

بينما تزداد الكمية المطلوبة من السيارات فيما إذا حدث انخفاض فى أسعار الوقود، وإذا انخفضت تكلفة استخدام الإنترنت فى المنازل ستزداد الكمية المطلوبة من أجهزة الحاسب الآلى لدى الأسر فى حال ثبات العوامل الأخرى على حالها¹.

* دخل المستهلك:

من العوامل المؤثرة على الطلب على منتجات المشروع أو خدماته دخل المستهلك، فقانون الطلب يفترض ثبات دخل المستهلك، ولكن ماذا لو حصل تغير فى دخل المستهلك؟ إذا حدث هناك تحسن فى المستوى المعيشى فى البلد وأدى ذلك إلى زيادة دخول الأفراد مثلاً، فإن ذلك سيساعد على زيادة القوة الشرائية لديهم ، مما يعنى زيادة الكميات المطلوبة من السلع والخدمات. ويحدث العكس فى حالة حدوث انخفاض فى المستوى المعيشى لدى الأفراد، فتضعف القوة الشرائية لديهم أى ستتخفض الكميات المطلوبة من السلع والخدمات، وهذا يعنى أن هناك علاقة طردية بين دخل المستهلك والكمية المطلوبة من السلع والخدمات، وذلك بافتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها.

- التدخل الحكومى:

يؤثر التدخل الحكومى على الطلب على السلع أو الخدمات التى يقدمها المشروع من عدة أوجه ، ومنها السياسة الضريبية، وهناك نوعان من الضرائب:

- الضرائب المباشرة:

التى تفرض على دخول الأفراد، فإذا أقدمت الحكومة على رفع نسبة الضريبة المباشرة فإن ذلك سوف يضعف القوة الشرائية لدى المشتريين، وبالتالي ستتخفض الكمية المطلوبة من السلعة أو الخدمة التى يقدمها المشروع خاصة إذا كانت من السلع أو الخدمات الكمالية، فإذا كان المشروع سيقدم سلعاً أو خدمات كمالية مثلاً واتجهت السياسة الضريبية للحكومة نحو زيادة الضرائب مباشرة سيكون ذلك عاملاً سلبياً بالنسبة للمشروع وعلى العكس من ذلك سيزداد الطلب على منتجات المشروع أو خدماته فيما لو أقدمت الحكومة على تخفيض الضرائب المباشرة.

1-سمير محمد عبدالعزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 45-46.

-الضرائب غير المباشرة:

التي تفرض على السلع و الخدمات التجارية، حيث إن زيادة الضرائب غير المباشرة ستؤدى إلى الاضطرار لرفع سعر السلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع وبالتالي سيؤثر ذلك سلباً على الكميات المطلوبة منها، وعلى العكس فيما إذا خفضت الحكومة الضرائب غير المباشرة سيساعد ذلك على عدم رفع السعر وبالتالي يمكن زيادة حجم المبيعات للمشروع التجارى الصغير مما يعظم فرص تحقيق الأرباح الصافية .

- الإعانات:

تمنح الحكومة أحياناً إعانات لبعض المشاريع التي تقدم السلع أو الخدمات الضرورية للحيلولة دون رفع سعرها،مما يساعد على انخفاض تكاليف الإنتاج وإمكانية البيع بأسعار تنافسية وبالتالي تزيد الكمية المطلوبة منها.

- التسعير الجبرى:

بسبب كون السلعة أو الخدمة ضرورية بالنسبة للمستهلكين كالمواد الغذائية، والمستوصفات الطبية، تبادر الحكومة أحياناً إلى تحديد الحد الأعلى لسعر السلعة أو الخدمة، بحيث يتم حظر بيعها بسعر أعلى من ذلك الذى حددته ، وغالباً يكون ذلك السعر أقل من سعر التوازن الذى يتناسب عنده حجم الطلب مع حجم العرض، ولذلك يزيد الإقبال على السلعة أو الخدمة، فتزداد الكمية المطلوبة منها. وأحياناً يسبب ذلك تزامم المستهلكين على السلعة أو الخدمة فيقل المعروض منها عن حجم الطلب، مما قد يؤدى إلى خلق سوق سوداء لا تخضع لقوانين السوق الرسمية للسلعة أو الخدمة.

- حالة السوق:

عند دراسة الجدوى التسويقية يجب الأخذ فى الحسبان شكل السوق ، من حيث كونه سوقاً احتكارية أو سوق منافسة¹، فالمشروع فى حالة المنافسة الكاملة لا يستطيع التحكم فى السعر والكمية المطلوبة، لأن ذلك متروك للعرض والطلب، كما أنه سيحتاج إلى ميزانية أكبر للترويج والدعاية والإعلان عن المنتجات أو الخدمات التي يقدمها ،بينما فى حالة كون المشروع محتكراً للسوق يستطيع التحكم فى السعر، دون أن يكون هناك تأثير سلبى على الكمية المطلوبة، كما أنه سيحتاج إلى ميزانية أقل للترويج والدعاية والإعلان

¹ - سمير محمد عبدالعزيز، المرجع السابق ، ص 42.

والأكثر واقعية هو المنافسة الإحتكارية، حيث تكون هناك فرصاً للتميز وكسب رضا العملاء إما بجودة السلعة أو الخدمة، وإما بخدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع. وعند القيام بالدراسة التسويقية للمشروع يجب دراسة حالة السوق التي يستهدفها المشروع ، لترشيد القرار الإستثمارى الاقتصادى بالإقدام إلى البدء بالمشروع التجارى الصغير أو التراجع عنه أو تغيير موقعه، أو التحول إلى مشروع آخر.

- الثقافة والتقاليد الإجتماعية:

تؤثر الثقافة السائدة فى أى مجتمع على أذواق الناس وميولاتهم، فعلى سبيل المثال لا يجوز التفكير فى مشروع لإنتاج الخمر فى مجتمع مسلم ملتزم، لأنه لن يكون بذلك مشروعاً آثماً فقط، بل وخاسراً أيضاً. كما أن المستوى الثقافى للمجتمع له تأثير على النمط الإستهلاكى لدى أفرادها، ويختلف نوع السلع والخدمات التى يهتمون بها باختلاف مستواهم الثقافى، فمثلاً لا نتوقع أن يكون مريحاً مشروع متاجر بيع الكمبيوترات، أو مركز تدريس علوم الحاسب الآلى فى وسط مجتمع تغلب عليه الأمية، وبالمقابل ليس من المناسب اختيار الموقع لمشروع محو الأمية فى وسط مجتمع متقف .

- جودة السلعة أو الخدمة :

تؤثر درجة الإشباع التى تحققها السلعة أو الخدمة بالنسبة للمشروع فى مستوى جودة السلع أو الخدمات البديلة التى تفوقها، فإن ذلك يرضى المستهلكين وتمثل لهم السلعة أو الخدمة قيمة أو اشباعاً مرضياً، مما يؤثر إيجابياً على حجم الطلب، وبالعكس فيما لو كانت جودة السلعة أو الخدمة أقل من مستوى جودة السلع أو الخدمات البديلة، فإنها لا توفر للمستهلكين القيمة التى ترضيهم، ويؤدى ذلك انخفاض الكمية المطلوبة فى حال ثبات العوامل الأخرى على حالها .

- مستوى الدخل الفردى:

يؤثر مستوى دخول الأفراد على الطلب على السلع أو الخدمات التى يقدمها المشروع فكلما كانت دخول الأفراد كبيرة زادت رغباتهم فى استهلاك السلع الكمالية، ويتركز معيار الذوق لديهم على مدى جودة السلع أو الخدمات وليس على أسعارها، فإذا كانت دخول غالبية السكان مرتفعة فإن ذلك يعنى وجود فرص تسويقية للمنتجات والخدمات الكمالية ، وعلى العكس بالنسبة لمتوسطى الدخل، فيخصصون الجزء الأكبر من دخولهم للسلع

الضرورية من المأكل والملبس والتعليم ونحوها. من المهم معرفة مستوى دخول الفئات التي يستهدفها المشروع ليتم تقدير حجم الطلب على السلعة أو الخدمة التي سيتم تقديمها¹.

- الكثافة السكانية ومعدلات النمو السكاني:

يؤثر ارتفاع الكثافة السكانية إيجاباً على حجم الطلب، فزيادة عدد السكان تعنى زيادة الطلب على المواد الغذائية والملابس والخدمات الصحية والتعليمية والثقافية وغيرها، وإذا كان المجتمع يتسم بانخفاض فى معدل النمو السكاني ونسبة المواليد، فإن ذلك يعنى نمواً أقل لحجم الطلب على السلع والخدمات. وأما إذا كانت نسبة حالات الزيجات مرتفعة فإن ذلك يساعد على زيادة الطلب على السلع والخدمات الخاصة بالأطفال، فى حال ثبات العوامل الأخرى.

- تأثير الجماعات على أذواق المستهلكين²:

من العوامل المؤثرة على حجم الطلب على السلعة أو الخدمة ميول وأذواق الجماعات أو الطوائف داخل المجتمع، فمثلاً إذا كان المجتمع مسلماً ينتشر فيه الدعاة الذين يحثون الإناث على لبس ملابس الحشمة بدلاً من اللباس القصير أو الشفاف الذى يظهر منه بعض أجزاء الجسم، فإن ذلك يعنى انخفاض الطلب على ذلك النوع من الملابس وزيادة الطلب على ملابس الحشمة للنساء بسبب تأثير أولئك الدعاة.

وإذا كانت الجهات الرسمية تلزم الموظفين على لبس زى معين سيساهم ذلك فى زيادة الطلب على ذلك الزى من اللباس، وهكذا فيجب دراسة مدى وجود تأثير بعض الجهات أو الجماعات على أذواق المستهلكين تجاه السلعة التى سينتجها المشروع أو الخدمة التى سيقدمها.

العوامل المؤثرة على عرض السلعة التى ينتجها المشروع الصغير أو الخدمة التى يقدمها:

من ضمن الدراسة التسويقية، دراسة العوامل المؤثرة على عرض السلعة أو الخدمة، حيث يتأثر عرض السلعة أو الخدمة بمجموعة من العوامل، وفيما يلي شرح موجز لتلك

1- إبراهيم خليل عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

2- سمير محمد عبدالعزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

العوامل وإلقاء الضوء على أهمية دراستها وأخذها فى الحسبان عند القيام بدراسة الجدوى للمشروع الصغير¹.

هدف المشروع: يؤثر الهدف من المشروع على الكمية التى يعرضها من السلعة أو الخدمة التى يقدمها، فإذا كان الهدف هو كسب أسواق جديدة مثلاً كفتح فرع جديد لشركة قائمة، فإن المشروع سيقوم بعرض كميات كبيرة من السلعة أو الخدمة التى ينتجها ، حتى ولو كان ذلك على حساب الأرباح مؤقتاً لتحقيق هدف كسب السوق وإيجاد قدم ثابتة فيه للمشروع الجديد. وإذا كان الهدف من المشروع هو تحقيق الأرباح دون الدخول فى أى مخاطرة فهذا يعنى إن الكمية المعروضة من منتجات المشروع ستخضع لحجم الطلب بالسعر الذى يحقق الأرباح، وأياً كان الهدف من المشروع الصغير فإن الكميات المعروضة من السلعة أو الخدمة التى يقدمها تتأثر بشكل كبير بذلك الهدف الذى أنشئ من أجله المشروع .

- مدى توفر عناصر الإنتاج بأسعار مناسبة:

كلما كانت الخامات اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التى يقدمها المشروع تتوفر بشكل مستقر، فهناك إمكانية عرض المشروع لمنتجاته بشكل مستقر وبالحجم الذى يحقق المبيعات المربحة، وبالعكس فيما إذا كانت العناصر أو الخامات اللازمة للإنتاج لا تتوفر بكميات مناسبة، فإن ذلك سيؤثر سلباً على قدرة المشروع على عرض كميات كبيرة من السلعة أو الخدمة التى يقدمها.

كما إن ارتفاع أسعار عناصر الإنتاج سيحد من قدرة المشروع على إنتاج كميات كبيرة مما يؤثر سلباً على حجم الكميات التى يعرضها للبيع، وكلما توفرت عناصر الإنتاج بسعر مناسب سيساعد ذلك على قدرة المشروع على إنتاج كميات كبيرة، وبالتالي سيعرض من السلعة التى ينتجها أو الخدمة التى يقدمها كميات مناسبة لحاجة السوق .

سعر السلعة أو الخدمة:

طبقاً لقانون العرض تزيد الكمية المعروضة من السلعة إذا زاد سعرها، وتقل إذا انخفض سعرها، أى إن العلاقة بين سعر السلعة أو الخدمة وبين الكمية المعروضة منها علاقة طردية، وذلك بافتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها، حيث تتأثر الكمية المعروضة

1- سمير محمد عبدالعزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

من السلعة أو الخدمة التي ينتجها المشروع بالسعر الذي تباع به، فكلما ارتفع سعر السلعة أدى ذلك إلى قدرة المشروع على زيادة الكميات التي ينتج منها، وبالتالي تزداد الكمية المعروضة منها، وبالعكس تنخفض الكمية المعروضة من السلعة أو الخدمة إذا انخفض سعرها، حيث يؤثر انخفاض السعر سلباً على حجم الإنتاج، وبالتالي تقل الكمية المعروضة.

وعند دراسة الجدوى التسويقية يجب عدم إغفال العلاقة بين سعر السلعة أو الخدمة والكمية المعروضة منها¹.

الفترة الزمنية اللازمة للإنتاج :

تؤثر الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية إنتاج السلعة أو الخدمة على الكمية المعروضة منها، حيث إن طول الفترة الزمنية التي يستغرقها الإنتاج يؤدي إلى انخفاض الكمية المعروضة من السلعة أو الخدمة، فمثلاً بناء السفن أو صنع الطائرات يستغرق عدة شهور ويتم غالباً بناءً على طلبات مسبقة، مما يؤدي إلى انخفاض الكميات المعروضة منها نسبياً، فالكميات المعروضة من الطائرات و السفن أقل بكثير عن الكميات المعروضة من السيارات والملابس والأحذية، أو المواد الغذائية والطبية ، لأن هذه السلع لا يستغرق إنتاجها سوى ساعات أو أيام قليلة، مما يساعد في قدرة المشروع على عرض كميات كبيرة منها للبيع .

السياسات النقدية والإئتمانية:

عند دراسة العوامل المحددة لعرض السلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع يجب عدم إغفال السياسة النقدية والإئتمانية التي يتبناها البنك المركزي أو المؤسسة النقدية الرسمية في البلد، فإذا كانت السياسة النقدية تتجه نحو تخفيض السيولة لدى البنوك، من خلال رفع نسبة الإحتياطي التي يجب أن تحتفظ بها البنوك لدى البنك المركزي أو عن طريق رفع نسبة الخصم على اقتراضها منه، فإن ذلك سيضعف قدرة البنوك على التوسع في الإقراض للمشروعات الإستثمارية، الأمر الذي سيساعد تلك المشروعات على زيادة الإنتاج وعرض كميات كبيرة من المنتجات أو الخدمات.

1- سمير محمد عبدالعزيز ،المصدر السابق ، ص53-54.

البيئة الإستثمارية :

تؤثر بيئة المشروع على الكمية المعروضة من السلعة التي ينتجها أو الخدمة التي يقدمها، فكلما كانت البيئة السياسية مستقرة، والبنى التحتية للبلد ملائمة لقيام المشروع واستمراره، بشكل يثق به المستثمرون، فإن ذلك سيدفعهم على الإقدام على إقامة المشروع الإستثمارى وزيادة الإنتاج وعرض كميات كبيرة من السلع والخدمات. بينما العكس هو الذى يحدث فى حالة عدم وجود الإستقرار السياسي أو انعدام المناخ الإستثمارى فى البلد حيث سيحجم المستثمرون عن اتخاذ القرار للإستثمار فى تلك البيئة، أو يقررون تخفيض حجم الإنتاج ، مما سيؤدى إلى انخفاض الكميات المعروضة من السلع التى يتم إنتاجها أو الخدمات التى يتم تقديمها .

القدرة على التخزين:

تتأثر الكمية المعروضة من السلعة بمدى إمكانية تخزينها، فإذا لم تكن هناك عدم إمكانية التخزين إما لقصر مدة صلاحية السلعة كـ بعض المواد الغذائية مثلاً، أو لعدم توفر المخازن لدى المشروع وكانت تكلفة استئجار المخازن عالية سيضطر المشروع إلى زيادة الكمية المعروضة من السلعة للبيع، وعلى العكس من ذلك إذا كانت لدى المشروع القدرة على تخزين السلعة لن تكون هناك زيادة اضطرارية فى الكمية المعروضة منها. ومن الجدير بالذكر هنا أن من الواجب على القائمين بدراسة الجدوى الفنية للمشروع الأخذ فى الحسبان ضرورة توفير مخازن كافية للسلع التى سينتجها.

ج : تقدير الطلب على منتجات المشروع :

عند القيام بدراسة الجدوى للمشروع يجب تقدير الطلب على المنتجات التى سيقدمها¹ فاحتياجات المشروع من القوى البشرية والمعدات والمواد الخام وغيرها من الإحتياجات لن يكون تقديرها على أساس سليم إلا من خلال تقدير حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التى سيقدمها المشروع ، ويعتمد التنبؤ والطلب على الخبرة والتقديرات الشخصية أو استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية، أو النماذج الاقتصادية .

وضع خطة المبيعات:

من الجوانب المهمة للدراسة التسويقية للمشروع وضع خطة للمبيعات ، والتي تتكون

¹ - أيمن على عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 289.

من أربعة عناصر¹، وهى : التسعير، الأجور، الحوافز والترويج والتوزيع. وفى ما يلى شرح موجز لهذه العناصر:

خطة التسعير:

تبدأ خطة التسعير بتحديد أهداف التسعير، حيث تختلف تلك الأهداف باختلاف أهداف المشروع وحالة السوق وغيرها من العوامل التى تؤثر فى سعر السلعة أو الخدمة، ومن أهداف التسعير توسيع حصة المشروع فى السوق، أو المحافظة على الحصة الحالية، أو نمو المبيعات، أو التعويض عن التكاليف المرتفعة أو غيرها . وكذلك يجب عند وضع خطة التسعير الأخذ فى الإعتبار نسبة الخصم التى ستخضع من السعر المسجل ومدتها وأهداف الخصم .

خطة الأجور والحوافز:

تساهم خطة الأجور والحوافز فى وضع خطة التسعير للمنتج أو الخدمة ، ومقدار الأجور والحوافز التى سيحصل عليها العاملون له دور كبير فى جودة الأداء والإنتاجية لديهم . وهناك طرق مختلفة لدفع الأجور ومنها ما يلى:

- طريقة الراتب الثابت: بأن يكون راتباً شهرياً أو أسبوعياً أو يومياً، ويعد الراتب الشهري أفضل تأثيراً فى شعور العامل بالأمن الوظيفي، كما إنه يعتبر الأكثر شيوعاً.

- طريقة الراتب على حسب العمل : يدفع على شكل عمولة مقابل الجهد الذى بذله العامل، وهذه الطريقة لا تساعد على شعور العامل بالرضا والأمن الوظيفي، ولكن قد تضطر إدارة المشروع إلى استخدام هذه الطريقة مراعاة لظروف المشروع وحجم الأرباح والتكاليف. كما أن هناك أساليب مختلفة لدفع الحوافز للعاملين ، ومنها الحوافز السنوية أو الدورية أو نصف السنوية، وتتفاوت حسب تميز العامل فى الأداء خلال الشهر أو السنة، ومنها حوافز عاجلة تدفع على شكل علاوات تقدم نهاية الدوام يومياً أو أسبوعياً.

خطة الترويج²:

يقصد بالترويج التنسيق بين جميع النشاطات التسويقية لإنجاز وظيفة البيع ويشمل الترويج عملية الاتصال بالعملاء بشكل مباشر عن طريق الإعلان والعرض داخل

1 - أحمد عثمان محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

2-كاسر المنصور وشوقى جواد ، مرجع سبق ذكره، ص247.

المتاجر وفى الواجهات، وكذلك عبر وسائل الإعلام المرئية والمقروءة، كما أن الترويج يتم عن طريق الاتصال غير المباشر بالعملاء مثل بناء العلاقات بالعملاء الحاليين والمحتملين، وخدمة العملاء وخدمات ما بعد البيع، وتحسين الجودة، والتسعير المناسب، وغير ذلك من الأساليب الترويجية التى تهدف إلى توصيل المعلومات الخاصة بالمنتج أو الخدمة إلى العملاء، وتختلف باختلاف السلعة أو الخدمة، وطبيعة العملاء والمكان والزمان. ويجب أن تتضمن خطة الترويج ما يلى¹ :

- تحديد أهداف الترويج : هل لكسب عملاء جدد، أو للاحتفاظ بالعملاء الحاليين، أو للتعريف بالمنتج الجديد أو بالتذكير بالمنتج أو الخدمة الجديدة أو الخدمة بعد فترة من انطلاق المشروع .

- تحديد الفئة المستهدفة .

- تحديد أساليب الترويج وأوقاته .

- تحديد ميزانية الترويج .

خطة التوزيع :

هناك ثلاثة طرق لتوزيع المنتج إلى أماكن البيع ، وهى :

- التوزيع المباشر، التوزيع غير المباشر والطريقة الثالثة هى الجمع بين الطريقتين، ويتوقف اختيار طريقة التوزيع على حجم وطبيعة المنتجات والعملاء، بالإضافة إلى الموارد المادية والبشرية التى يمتلكها المشروع، ويجب أن تتضمن خطة التوزيع ما يلى :

- تحديد طريقة التوزيع .

- تحديد وسائل التوزيع اللازمة (وسائل النقل:شاحنات،قطارات، سفن ،طائرات، مراكب).

- تحديد الموزعين : عددهم والمهارات اللازمة فيهم.

- تحديد الميزانية السنوية للتوزيع.

2- دراسة الجدوى الفنية للمشروع²:

بعد دراسة الجدوى التسويقية للمشروع الصغير يجب القيام بدراسة الجدوى الفنية، وإذا كانت الدراسة التسويقية تساعد المستثمرين فى التعرف على الجوانب المختلفة للسوق

1- سمير محمد عبدالعزيز، مرجع سبق ذكره ، ص89.

2- أحمد إبراهيم أبوسن ، الإدارة فى الإسلام ، دار الخريجين للنشر والتوزيع ، ط6، الرياض 1996م ، ص 15.

الذى يستهدفها المشروع، فإن ذلك لا يغنيهم عن التعرف على الجوانب الفنية للمشروع ، ومدى إمكانية تهيئتها بالتكاليف الممكنة، كدراسة الأرض التى سيقام عليها المشروع ومدى ملائمة الموقع للظروف المادية والبشرية وكافة المستلزمات التى سيتطلبها، والتخطيط الهندسى للإنتاج، بالإضافة إلى معرفة التكاليف الإستثمارية والتشغيلية اللازمة بناءً على معطيات الدراسة التسويقية والجوانب الفنية والهندسية، إذ أن التنبؤ بأرقام مربحة للمبيعات لا يعنى الضؤ الأخضر للإنتلاق نحو إنشاء المشروع، فقد يكون لزاماً على المستثمر التوقف عن المشروع والبحث عن بدائل أخرى إذا تبين من خلال الدراسة الفنية عدم وجود جدوى فنية ،إما لعدم كون الموقع مناسباً، أو لزيادة التكاليف عن الحد الذى يمكن تمويله. وفي ما يلى تفاصيل موجزة للدراسة الفنية للمشروع التجارى الصغير :

-الدراسة الهندسية:

تشمل الدراسة الهندسية عدة جوانب¹، ومن أهمها ما يلى:

- دراسة جدوى الموقع: تعتبر دراسة الموقع الذى يراد إنشاء المشروع فيه من أهم جوانب الدراسة الفنية، ومن حيث معرفة مدى ملائمة الموقع ومناسبة الأرض لطبيعة عمل المشروع وسعة المكان ، ومدى توفر المواصلات والخدمات اللازمة ، بالإضافة إلى مدى مناسبة الموقع من حيث الجوانب التسويقية والقانونية .

وتتكون دراسة الموقع من عنصرين رئيسيين هما : تحديد المكان الجغرافى الذى سيقام فيه المشروع، وهذا يحتاج إلى مراعاة كافة الجوانب القانونية من حيث مدى كون المشروع مسموحاً به فى المنطقة التى يقع فى نطاقها الموقع ، والجوانب التسويقية والفنية من حيث مدى توفر وقرب المواد الخام والعمالة ومنافذ التوزيع والعملاء، وعدد المنافسين الموجودين والمحتملين، أضف إلى ذلك مدى توفر خدمات المياه والوقود وخدمات النقل والمواصلات، وغير ذلك من الجوانب القانونية والتسويقية والفنية.

وأما العنصر الثانى لدراسة موقع المشروع هو تخطيط قطعة الأرض أو المبانى المتوفرة إذا كانت جاهزة مسبقاً ، وهذا يختلف باختلاف طبيعة ونوع المشروع ، فتخطيط موقع لمشروع صناعة البتروكيماويات يختلف عن تخطيط موقع لفندق سياحي أو صالات أفراح مثلاً، فعند تخطيط المكان الذى سينشأ فيه المشروع، يجب الأخذ فى

1 - محمد هيكل ، مرجع سبق ذكره ، ص 35-36.

الحسبان مدى ملائمة التربة لطبيعة الآلات والمعدات التي سيتطلبها المشروع ، فإذا كانت التربة لا تتحمل المعدات الثقيلة أو إنشاء مبانٍ من عدة طوابق مثلاً، أو كانت التضاريس معقدة وتحتاج إلى ميزانية ضخمة لتسويتها فإن ذلك سيزيد من تكاليف إنشاء المشروع، وكذلك يجب الأخذ في الحسبان المخلفات والنفايات التي ستنتج من عملية التشغيل، والمدخلات والمخرجات والمخازن اللازمة، وكذلك العملاء والمراجعين الذين سيترددون على المشروع، من حيث المداخل ومواقف السيارات وغير ذلك كلها أمور يجب أخذها في الاعتبار ضمن دراسة الموقع .

ويمكن تلخيص الأمور التي تجب مراعاتها عند دراسة الموقع في النقطتين التاليتين:

- **دراسة الموقع :** عند دراسة موقع المشروع هناك حالتان أساسيتان :

فالحالة الأولى: أن يكون هناك موقع واحد متاح ولا توجد مواقع بديلة، في هذه الحالة لا توجد خيارات يمكن البحث عنها¹.

الحالة الثانية: وجود عدد من المواقع التي يمكن الاختيار من بينها الموقع الأنسب، وفي هذه الحالة يجب مراعاة الأمور التالية :-

مناسبة التربة وتركيبية التضاريس لطبيعة الآلات والعملية الإنتاجية، والمرافق العامة التي يتطلبها المشروع.

- سهولة وصول الموظفين والعملاء والمراجعين إلى موقع المشروع .

- إمكانية توفير الخدمات اللازمة مثل: المياه، الطاقة، المواصلات والصرف الصحي وغيرها، بالتكاليف المناسبة .

- سهولة التنقل والنقل من وإلى الموقع بشكل مناسب .

- القرب من مصادر العمالة والمواد الخام .

- القرب من منافذ التوزيع .

- مراعاة الجوانب الإجتماعية والقانونية .

- سهولة التخلص من النفايات.

التصميم الهندسي للمباني:

يختلف إنشاء وتجهيز مباني ومرافق جديدة للمشروع عن استئجار المباني والمرافق

¹ - عبدالغفور وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 105.

الجاهزة، ومع احتمال وجود مزايا وعيوب لكلا الحالتين، فإن الأفضل مراعاة الإمكانيات التمويلية للمشروع، ومن الأفضل استئجار المقر الجاهز للمشروع الجديد إذا وجد بالموصفات المطلوبة والإيجار المناسب، أو استخدام المباني المملوكة للمستثمر بدلاً من إنشاء مقر جديد، إلى حين أن يقف المشروع على أقدام ثابتة، نظراً لاحتمال الفشل أو ظهور الحاجة لأى تغيير للموقع، وإذا قرر المستثمر اتباع هذا الخيار يجب عليه التأكد من كون المنطقة التي يوجد فيها المقر مناسباً لطبيعة المشروع، و أن هناك عدة مناطق يمكن إنشاء المشروع فيها داخل المدينة الواحدة، ومنها ما يلي:

-جوانب الطرق الرئيسية .

. المنطقة التجارية المركزية .

-مناطق التسوق داخل الأحياء.

-المراكز التجارية النائية .

ويختلف مدى مناسبة المنطقة وعدمها باختلاف النشاط الذى سيقوم به المشروع، وتكاليف الإيجار التي تتفاوت من منطقة وأخرى، ومن الملاحظ أن المنطقة ذات الإيجار المرتفع للمحلات لها خصائص تختلف عن خصائص المنطقة ذات الإيجار المنخفض.

وفى الجدول التالى مقارنة بين المنطقتين:

جدول رقم : (1-2) مقارنة بين المنطقة مرتفعة الإيجار والمنطقة المنخفضة الإيجار

المنطقة ذات الإيجار المنخفض	المنطقة ذات الإيجار المرتفع
1- انخفاض نسبة الأعمال التجارية .	1- ارتفاع نسبة الأعمال التجارية .
2- العملاء دائمون .	2- العملاء عابرون غالباً.
3- أسعار السلع و الخدمات منخفضة.	3- أسعار السلع والخدمات مرتفعة .

المصدر : أيمن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل بينى مقارن،الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006م ، ص 29.

وبشكل عام فإن من الأفضل للمستثمر الذى يريد أن يعمل فى تجارة البيع بالتجزئة أن يختار لمشروعه المنطقة التي تكثر فيها حركة مرور المشاه من العملاء¹. وفى حالة إنشاء مباني ومرافق جديدة بدلاً من الاستئجار أو استخدام المباني المملوكة للمستثمر، تجب مراعاة الأمور التالية:

1- كليفورد .م. مرجع سبق ذكره ، ص 252.

- مراعاة شكل الخطوط الإنتاجية والهيكل التنظيمي.
- مراعاة الأمان والقواعد الصحية، بتخصيص أماكن منعزلة للمعدات والأجهزة الخطرة.
- مراعاة تيسير الحركة الداخلية للجميع، وتوفير الإنارة المناسبة والتهوية المريحة.
- توفير المستلزمات الضرورية للمرافق، مثل : شبكة المياه ودورات المياه، ومواقف السيارات وغيرها.
- إمكانية إدخال التعديلات والتوسع عند الحاجة مستقبلاً، وذلك باستخدام القواطع المتحركة التي تسمح بإدخال التعديلات بسهولة، وترك مساحات احتياطية للتوسع مستقبلاً.

تخطيط العملية الإنتاجية¹:

بعد التصميم الهندسي لمبنى المشروع يجب تحديد المواصفات النهائية للمنتج أو الخدمة وتحديد الحجم والكم والجودة والدقة المطلوبة بالرسومات والبيانات التوضيحية المناسبة، وكذلك تحديد الطاقة الإنتاجية، وإعداد دليل يوضح كافة ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة من المواصفات والمقاييس والحجم والكم والجودة والوزن وغير ذلك. ومن المطلوب إعداد دليل على تسلسل مراحل عملية الإنتاج داخل المصنع. وهناك نوعان من الإنتاج هما: الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع. ولكلا النوعين خصائص عكس خصائص النوع الآخر كما في الجدول التالي:

جدول رقم : (1-3) مقارنة بين الإنتاج المستمر والمتقطع

الإنتاج المتقطع	الإنتاج المستمر
يعتمد على عمالة ذات مهارات خاصة	لا يتطلب مهارات خاصة في العمالة
الإنتاج غير نمطي، (مواصفات المنتج تتغير بين فترة وأخرى وعلى حسب الطلبات)	نمطية الإنتاج، (مواصفات المنتج تتسم غالباً بالثبات).
الإنتاج يكون بكميات محدودة وعلى حسب الطلبات	الإنتاج بكميات كبيرة .
الآلات متعددة الاستخدام	الآلات متخصصة وليست متعددة الاستخدام.
تعطيل إحدى الآلات قد لا يؤثر على كامل خطوط الإنتاج .	تعطيل أى آلة فى أحد الخطوط قد يؤدي إلى توقف الإنتاج .

المصدر : أيمن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل بينى مقارن، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006م ، ص 32.

1- عبدالمحسن عبد المحسن جودة ، إدارة الإنتاج ، (مذكرة محاضرات) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض 2006م.

- وضع الهيكل التنظيمي للمشروع :

بعد تصميم وتجهيز مبنى المشروع وتخطيط العملية الإنتاجية ، من المهم تقسيم المهام وتوزيعها على إدارات وأقسام أو وحدات حسب المطلوب، وتحديد العلاقات بين تلك الإدارات والأقسام والوحدات، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل إدارة ووحدة وقسم، كما يجب تحديد عدد العمالة المطلوبة ونوعية المهارات اللازمة فيهم والتدريب الذي يجب أن يوفر لهم على استخدام الآلات والمعدات المختلفة، وكذلك يجب تحديد ما إذا كان مطلوباً توفير الفنيين والخبراء الذين يشرفون على العملية الإنتاجية، وعددهم والمهارات والخبرات المطلوبة منهم .

ب. دراسة تكاليف المشروع:

تتم دراسة تكاليف المشروع بترجمة الجوانب الفنية والهندسية إلى تقديرات المبالغ الاستثمارية والتشغيلية السنوية. وفي ما يلي توضيحاً موجزاً لتكاليف المشروع :

- التكاليف الإستثمارية:

يقصد بالتكاليف الإستثمارية أو الرأسمالية كافة ما ينفق في اقتناء وتجهيز أصول معينة لغرض الحصول على عائد من هذا الإنفاق، ويشمل ذلك ما يلي :

- 1- تكاليف الأرض وإنشاء المباني والمرافق العامة وتجهيزها .
- 2- تكاليف الآلات والمعدات المختلفة وتكاليف نقلها وتركيبها .
- 3- رأس المال العامل، ويشمل ما يلي :

* المخزون من المواد الخام بما يكفي لدورة إنتاجية كاملة، مع كافة المتطلبات المصاحبة من وقود وقطع غيار ومواد التعبئة والتغليف والصيانة وغيرها .

* مصروفات التأسيس : وتتضمن كافة المصروفات التي تنفق في إعداد المشروع مثل تكلفة الدراسة المبدئية والتفصيلية لجدوى المشروع، ومصروفات السفريات والتنقلات والأتعاب القانونية، وكذلك مصروفات تدريب وتأهيل العمالة الذين سيبدأ بهم المشروع ، وغيرها من المصروفات التي تنفق في إعداد المشروع حتى لحظة اكتمال تأسيسه.

-التكاليف التشغيلية:

يقصد بالتكاليف التشغيلية تلك النفقات السنوية اللازمة لتشغيل المشروع بدءاً من لحظة انطلاقه، وتشمل هذه التكاليف ما يلي :

- التكاليف الثابتة والمتغيرة : ويقصد بالتكاليف الثابتة التي لا تتغير بحجم الإنتاج، مثل إيجار المبان، وأجور العمال. أما التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير بحجم الإنتاج، مثل قيمة المواد الخام ، ومواد التغليف ونحوها .

- **التكاليف المختلطة:** وهي التي يتحملها المشروع طيلة فترة استمرار الإنتاج ولكنها تتغير مع تغير حجم الإنتاج، فهي تكسب صفات التكاليف الثابتة والمتغيرة مثل تكاليف الكهرباء ، حيث أنها ثابتة طالما أن المشروع يعمل، إلا أن قيمة الفاتورة قد تزداد مع زيادة حجم الإنتاج نتيجة للتشغيل الزائد للآلات وتتنقص مع انخفاض الإنتاج .

- **التكاليف المخططة:** وهي التكاليف التي يتحملها المشروع نتيجة للقيام بالمهام التي قد خطط لها ضمن دراسة الجدوى أو في الخطط السنوية، مثل التكاليف الناتجة عن ميزانية الإعلانات التسويقية، ودراسة جدوى فتح فرع جديد، وهذا النوع من التكاليف ليست ناتجة عن الإنتاج، وإنما هي نتيجة لتصرفات تتعلق بسياسات أخرى لإدارة المشروع .

- **التكاليف الغارقة:** وهي التكاليف التي لا يمكن تجنبها حتى ولو تم تصفية المشروع¹، مثل التكاليف الناتجة عن استهلاك الآلات والمعدات، ويطلق على هذا النوع " التكاليف غير الملائمة " لتفريقها عن " التكاليف الملائمة"، وهي التي تتأثر باتخاذ قرار معين مثل تكاليف تنفيذ القرار بإضافة طاقة إنتاجية أو إضافة آلة، فيمكن تجنب هذه التكاليف يتجنب اتخاذ هذا القرار .

- التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة:

التكاليف المباشرة هي تكاليف المواد المباشرة ، وهي التي تدخل في الإنتاج بشكل مباشر مثل المواد الخام، والأجور المباشرة وهي أجور العمال الذين يعملون بشكل مباشر. أما التكاليف غير المباشرة، هي المواد التي لا تدخل في الإنتاج بشكل مباشر مثل مواد التغليف والتجهيز والتنظيف، وكذلك الأجور غير المباشرة مثل أجور العمال غير المباشرين (المشرفين والحراس).

- التكاليف الضمنية:

هي تلك التكاليف التي لا يتحملها المشروع نتيجة لإنفاق معين، وإنما يتم تقديرها نتيجة

1 - وابل بن على الوابل و محمد مصطفى الجبالى ، محاسب التكاليف مدخل إدارى حديث ، الجمعية السعودية للمحاسبة ، ط1 ، جامعة الملك سعود ، الرياض 1996م ، ص 61-99.

الإستفادة من عناصر الإنتاج المملوكة للمشروع، مثل الفائدة الضمنية لرأس المال المملوك للمشروع، والإيجار الضمنى للعقارات المملوكة التى أستخدمت فى المشروع ، والأجر الضمنى لصاحب المشروع إذا تفرغ للعمل فى المشروع.

- تكلفة الفرصة البديلة:

وهى عبارة عن الأرباح والعوائد التى لم يحصل عليها أصحاب المشروع من بدائل أخرى لكونهم اختاروا البديل أو المجال الذى يعمل فيه، ومنطلق مفهوم هذه التكاليف وجود عدة بدائل متاحة أمام المستثمرين، فمتى ما اختاروا منها بديلاً فإنهم سيتحملون تكاليف الفرص البديلة الضائعة نتيجة انشغالهم بهذا البديل.

3- دراسة الجدوى التمويلية للمشروع الصغير:

تقوم دراسة الجدوى التمويلية باقتراح الهيكل المالى المناسب بمقارنة معطيات الدراسة التسويقية والفنية بالمصادر التمويلية المتاحة، إضافة إلى تقدير تكلفة الأموال التى يتم بها تمويل الهيكل المالى للمشروع، وبناءً على نتيجة الدراسة التمويلية للمشروع يتم معرفة ما إذا كان المشروع يمكن تمويله، فإذا تبين إن المشروع غير قابل للتمويل يتم الانتقال إلى محاولة إزالة الهوة بين التمويل المطلوب والتمويل المتاح وذلك بتخفيض التمويل المطلوب باقتراح تصور أقل لبعض بنود التكاليف الاستثمارية والتشغيلية واقتراح مصادر إضافية للتمويل .

وإذا تبين بعد تلك المحاولة إن المشروع قابل للتمويل، يتم الانتقال إلى استكمال باقى جوانب دراسة جدوى المشروع. وأما إذا لم تنجح محاولة خفض التمويل اللازم مع زيادة مصادر التمويل فى إمكانية تمويل المشروع بشكل يمكن فيه تحقيق عوائد مجدية، فلا مفر من إلغاء المشروع والبحث عن بديلٍ آخر .

- مصادر تمويل المشروع:

تتعدد مصادر تمويل المشروع، وتختلف نسبة مساهمة كل مصدر من مشروع لآخر حسب الإمكانيات المالية المتاحة للمستثمر، وحسب طبيعة المشروع وحجم التمويل المطلوب.

من المصادر التمويلية ما يلي:

- أموال الملكية :

مثل الأسهم والأرباح المحتجزة التي تم اكتسابها من استثمار سابق، والسيولة النقدية التي يمتلكها المستثمر من طرق مشروعته مثل المدخرات وغيرها .

- قروض:

مثل الإئتمان المصرفي، الأوراق المالية أو القروض المباشرة .

- إئتمان تجارى:

شراء الأصول الثابتة، مثل الأراضي أو المباني، الآلات والمواد الخام بثمن مؤجل .

- الإستتجار:

بأن يتم استئجار الأصول الثابتة بدلاً من الشراء، إذا تبين أن ذلك أنسب¹.

- الدعم والتسهيلات الحكومية:

أحياناً تقوم الحكومة بدعم بعض المشروعات الصغيرة أو الكبيرة، إمالأهمية مجالها أو لندرته فى البلد، كأن يتم منح الأرض لفترة محددة مقابل بعض الخدمات العامة أو منح إعفاءات مثل الإعفاء عن رسوم التصاريح والرخص، أو الإعفاء الجمركى أو الضريبى، أو التدريب المجانى للكوادر البشرية أو تقديم بعض الإستشارات مجاناً.

- الدعم من بعض الجهات:

أحياناً تقدم بعض المؤسسات المحلية أو الدولية غير الحكومية، دعماً مالياً أو معنوياً للمشروعات الصغيرة، مثل القروض الميسرة، والتدريب المجانى والإستشارات وغيرها.

ب : تقدير تكلفة الأموال:

يقصد بتكلفة الأموال تلك النفقات التي يتحملها المشروع مقابل توفير أموال للهيكل المالى الذى تم اقتراحه للمشروع ، وتختلف تلك التكاليف باختلاف مصدر التمويل ونسبة المساهمة فى إجمالى التمويل، ويجب على المستثمر أن يضع فى حسبانته أولاً تكلفة التمويل ولا يندفع بالتسهيلات التي تقدم له من مصدر التمويل مع تكلفة عالية.

وفى مايلى إشارة إلى تكاليف التمويل وطريقة تقديرها:

- تكلفة الفرصة البديلة لأموال الملكية:

1-كليفورد . م . بومباك ، مرجع سبق ذكره ، ص252.

إذا كانت أموال الملكية للمستثمر يمكن أن يوظفها في مجالات أخرى غير المشروع التجاري، مثل الأسهم التي يتاجر بها في السوق الأسهم أو الأصول الملكية التي يمكن تأجيرها إلى المستأجرين مثل الأراضي أو المباني أو الآلات، يجب أن يقدر ما تدر به هذه الأموال من عوائد في ما لو تم توظيفها في المجالات المذكورة ، حيث تعد تلك العوائد تكلفة الفرصة الضائعة و نتيجة توظيف تلك الأموال في المشروع التجاري الجديد ففي حالة ما إذا كانت العوائد المتوقعة من خلال هذا المشروع أقل من تكلفة الفرصة البديلة ، فالأفضل للمستثمر ألا يستخدم أموال الملكية في تمويل المشروع ، بل يستثمرها في تلك المجالات التي لها عوائد أكبر .

-تكلفة الاقتراض:

وهي الحد الأدنى من معدل العائد الذي يجب أن يحققه المشروع من خلال الاستثمارات الممولة بواسطة الاقتراض ، ويعنى ذلك ألا يقل العائد على استثمار القرض عن نسبة الفائدة إلى أصل القرض قبل الضريبة. وهناك عدة أنواع من الاقتراض منها إصدار أسهم، "والسهم هو ورقة مالية قابلة للتداول أو هو نصيب مشاع معلوم في رأس مال شركة، وإصدار صكوك.

ج: تحليل الهيكل المالى للمشروع الصغير:

يقصد بتحليل الهيكل المالى تحديد مصادر واستخدامات الأموال المتاحة لتمويل المشروع وأوقات تدفقها، ويهدف هذا التحليل إلى التأكد من التناسب بين أوقات تدفق الموارد المالية المختلفة وأوقات استخداماتها فى المشروع بما يكفل سير حركة إنشاء المشروع وتشغيله دون الوقوع فى مخاطر العجز عن سداد الإلتزامات المالية، وإذا اتضح من تحليل الهيكل المالى للمشروع إن هناك عجزاً سيصعب تغطيته، أو إنه لا يوجد تناسب بين تدفقات الإستخدامات، فإنه يجب التوقف عن تنفيذ المشروع بالصورة المقترحة.

ويتم تحليل الهيكل المالى على أساس ربع سنوى أو نصف سنوى، أو على أساس سنوى، وذلك وفقاً لما تقتضيه مراعاة التمويل المتاح وطبيعة المشروع . وتحليل الهيكل المالى يتم من خلال عدة اعتبارات أهمها ما يلي:-

- تكلفة الأموال:

يجب أن لا تتجاوز تكلفة أموال الإقتراض أو الملكية التي يتم بها تمويل المشروع عن أقل عائد متوقع على الإستثمارات الممولة بها، بينما أن العائد على الإستثمارات الممولة بأموال الإقتراض يفوق تكلفتها، فإن المطلوب هنا هو الإعتماد على الإقتراض بدلاً من أموال الملكية.

ويتم الجمع بين الإقتراض وأموال الملكية في تمويل المشروع نظراً لأن التمويل المطلوب يكون غالباً أكبر من أموال الملكية المتاحة، أو الحد المناسب من الإقتراض، كما يفضل كثير من المستثمرين تنويع مصادر التمويل لمشاريعهم الإستثمارية، وربما يرجع السبب في ذلك إلى محاولة تشتيت المخاطر التي قد تحدث، فعند تخطيط الهيكل المالى للمشروع يجب عدم الإغفال أو الإستهانة بتكلفة الأموال.

- الملائمة:

وهى أن يتم استخدام التمويل في توفير الأصول المناسبة له، فلكى يتجنب حدوث الخلل في القدرة على سداد تكلفة التمويل يجب استخدام القروض طويلة الأجل وأموال الملكية في تمويل الأصول الثابتة التي يتم استرداد قيمتها والحصول على عوائد منها خلال فترة طويلة نسبياً، كما يجب استخدام القروض قصيرة الأجل في تمويل الأصول الثابتة التي يتم استرداد قيمتها، والحصول على عوائد منها خلال فترة طويلة نسبياً، كما يجب استخدام القروض قصيرة الأجل في تمويل الأصول المتداولة.

- حجم المشروع:

كلما كان حجم المشروع كبيراً ساعد ذلك في الحصول على القروض بطريقة أسهل وبتكاليف أقل¹. وتواجه المشروعات الصغيرة غالباً صعوبات في الحصول على القروض طويلة الأجل نظراً لصغر حجم استثماراتها نسبياً، وفي حالة الحصول على القروض فإن الشروط التي تفرض عليها أقل مرونة، مما قد يجعل المشروع تحت رحمة التدخلات والقيود الخارجية، ولذلك فإن الأنسب للمستثمرين في المشروعات الصغيرة البحث عن مصادر أقل تكلفة مثل أموال الملكية والدعم الحكومى.

1-سمير محمد عبدالعزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص153.

- نمو المبيعات واستقرارها:

عند تخطيط الهيكل المالى يجب مراعاة حجم المبيعات المتوقعة فإنه لن يواجه صعوبات فى سداد التزاماته، بينما لو كان المشروع سيواجه تقلبات فى المبيعات فإن ذلك مؤشر غير مشجع، ويجب عدم استخدام الإقتراض فى إنتاج المنتجات أو الخدمات التى لا تتمتع باستقرار فى مبيعاتها .

- التدفقات النقدية:

عند التفكير فى استخدام مصدر القروض فى التمويل يجب الأخذ فى الحسبان التدفق النقدى للمشروع، فكلما كانت التدفقات النقدية المتوقعة كبيرة بحيث يمكن للمشروع مقابلة التزاماته الثابتة من عائداته، أمكن للمشروع استخدام القروض بنسبة كافية فى هيكله المالى، بينما إذا كانت التدفقات النقدية المتوقعة للمشروع لا تكفى مقابلة الإلتزامات الثابتة المترتبة على الإقتراض، فإن المشروع قد يواجه خطر الإفلاس إذا استخدم القروض فى تمويله، وبالتالي يجب تجنب الإقتراض والبحث عن مصادر بديلة للتمويل.

- **المرونة:** تعنى المرونة قدرة المشروع على إدخال تعديل فى الهيكل المالى عند الحاجة إلى ذلك، بأن تكون الشروط فى اتفاقيات الإقتراض مرنة إلى درجة أن يتمكن المشروع من إحلال تمويل مكان آخر عند الضرورة. وتتطلب المرونة فى الهيكل المالى مراعاة الأمور التالية:

- المرونة فى الشروط الواردة فى الإتفاقيات مع الجهات الممولة .

- المرونة فى التكاليف الثابتة .

- الطاقة الإستيعابية للمشروع فى استخدام أموال الإقتراض .

4- الربحية للمشروع الصغير:

من المهم تقييم المشروع من الجانب المالى والإقتصادى، ومعرفة نقاط القوة والضعف للربحية التجارية للمشروع المقترح، وهناك عدة أساليب يتم استخدامها فى التقييم المالى والإقتصادى للربحية التجارية، من أهمها:

أ/ تحليل التعادل:

وهى طريقة لفحص العلاقات بين الإيرادات والتكاليف لتقدير الحد الأدنى لحجم الإنتاج اللازم للتعادل (أى عدم تحقيق ربح أو خسارة)، وهو مؤشر أولى يساعد على

الكشف على ربحية المشروع كما يساعد على تحديد أدنى مستوى إنتاجى يمكن للمشروع أن يعمل به دون التعرض لمشاكل قد تؤدي به للإفلاس.

ب /تحليل الفعالية للمشروع الصغير:

بعد انطلاق المشروع قد تحدث له فى إحدى الفترات بعض النتائج التى تضعف ربحيته بسبب التغيرات فى بعض العوامل المؤثرة فى العرض والطلب، ولتجنب أو تخفيف تلك النتائج يمكن اتباع أسلوب تحليل الفعالية الذى يقيس مدى استغلال المشروع لموارده فى تحقيق أهدافه بأقل التكاليف الممكنة، ويتطلب تحليل الفعالية إعادة القوائم المالية الكاملة للمشروع على مدى عمره الافتراضى .

5- الجدوى الاجتماعية للمشروع الصغير:

بما أن الهدف الأول للمشروع الصغير هو تحقيق العوائد المادية، إلا أن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تفرض على المستثمر ضرورة الإمتناع عن إقامة مشروع يتنافى مع المصالح الاجتماعية والأخلاقية، حتى لو لم تكن هناك قوانين تعيق إقامته ، فتجب مراعاة الجدوى الاجتماعية فى المشروع ودوره فى التنمية الاجتماعية مثل مدى توفير فرص عمل، وعدم الإضرار بالبيئة، وعدم تعارضه مع الأخلاق الإنسانية والأعراف الاجتماعية .

الفصل الثانى

تطبيق العملية الإدارية فى المشروعات الصغيرة

المبحث الأول : تطبيق العملية الإدارية فى المشروعات الصغيرة وأثر ذلك على كفاءتها.

المبحث الثانى : نماذج من التجارب الدولية فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة

المبحث الأول

تطبيق العملية الإدارية فى المشروعات الصغيرة وأثر ذلك على كفاءتها

يشتمل هذا الفصل على مبحثين، ويتناول المبحث الأول تطبيق العملية الإدارية فى المشروعات الصغيرة وأثر ذلك على كفاءتها ، والمبحث الثانى يقدم نماذج من التجارب الدولية فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة، وتطبيق العملية الإدارية فى المشروعات الصغيرة وأثر ذلك على كفاءتها، كما يتعرض لوظائف المشروع ، ومفهوم كفاءة الأداء، والإنتاجية وطرق قياسها، والسمات الهامة لأصحاب المشروعات الصغيرة وعوامل النجاح الفشل فيها.

أولاً : تطبيق العملية الإدارية فى المشروعات الصغيرة

1/ مفهوم العملية الإدارية:

الإدارة بمفهومها العام من أقدم الأنشطة الإنسانية على الإطلاق، حيث بدأ الإنسان بتدبير أمور معيشته منذ أن استخلفه الله عز وجلّ فى الأرض، وأمره بالسعى فى مناكبها¹.

ويستخدم اصطلاح الإدارة بطرق متعددة للدلالة على أشياء مختلفة،(إدارة) تحمل فى طياتها معانى مختلفة ويتوقف المقصود بهذه الكلمة على السياق العام الذى تم من خلاله استعمالها، إما للتعبير عن عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المحدودة المتاحة لتحقيق غايات، أو للدلالة على علم من العلوم الإجتماعية، أو للدلالة على فن يتعلق بالتعامل مع الآخرين وبكيفية تطبيق بعض المبادئ الأساسية المتعلقة، أو للدلالة على مجموعة من الأفراد يتعاونون بأعمال محددة فى منشأة معين، أو للدلالة على تنفيذ العمل بواسطة جهود الآخرين.

وتشتمل الإدارة على خمس عناصر رئيسية تسمى وظائف الإدارة، وهى : التخطيط والتنظيم ، التوجيه ، الرقابة واتخاذ القرار². وتنفيذ هذه العمليات بفعالية فى المشروعات الصغيرة على درجة كبيرة من الأهمية من أجل تحقيق كفاءة الأداء والانتاجية، وفى ما يلى شرح موجز لهذه الوظائف:

1- عادل حسن ، الإدارة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1 ، القاهرة ، ، ب ت ، ص 16.

2- بيان هانى حرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 111.

أ/ **التخطيط:** يقصد بوظيفة التخطيط مرحلة التفكير فى المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والإحتياجات والإستعداد للمستقبل¹، ويحتل التخطيط مكانة أساسية فى العملية الإدارية، ويعتبر الوظيفة الإدارية الأولى التى تسبق كافة وظائف الإدارة عند القيام بأى نشاط كما إنه يؤثر فى الوظائف الأخرى ويساعد فى استخدام الموارد المتاحة بطريقة أفضل فى سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يمكن القول أن التخطيط السليم وسيلة فعالة لنجاح العمل الإدارى فى أى منظمة أو مشروع.

وينقسم التخطيط إلى ثلاثة أقسام²:

التخطيط قصير المدى: ويغضى هذا فترة قصيرة نسبياً، من أسبوع إلى سنة، ويشتمل على الجداول الزمنية الأسبوعية أو الشهرية لتنفيذ الخطة، حيث يتم تحويل الخطط إلى برامج عمل تفصيلية، وتتولى وضعه عادة المستويات التنظيمية الدنيا .

- **التخطيط متوسط المدى :** يغطى التخطيط متوسط المدى فترة تزيد من سنة وتمتد إلى ثلاث سنوات، ويعتبر أحياناً خطة تفصيلية للتخطيط طويل المدى، ويهتم بتحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، ويتم وضعه من قبل المستويات الإدارية الوسطى فى المنظمة.

- **التخطيط طويل المدى:** يغطى هذا النوع من التخطيط فترة زمنية طويلة نسبياً تزيد من ثلاث سنوات وتمتد إلى عشر سنوات أو أكثر. ويهتم بتحديد الغايات والأهداف والسياسات العامة للمنظمة، ويتم وضعه عادة من قبل الإدارة العليا ، وهذا النوع من التخطيط يحتاج إلى الكثير من المعلومات والدراسات والتنبؤات كما ينقسم التخطيط بناءً على المستوى الإدارى الذى يتولى وضع الخطة إلى ثلاثة أقسام³، وهى:

أ/ **التخطيط الإستراتيجى:** يقصد به وضع خطة موحدة ومترابطة ذات غايات وأهداف يتم تحقيقها فى الأجل الطويل ويتم وضع الخطة الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا، ويجب

1 - المنتدى العربى لإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره.

2 -سعود بن محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة الأسس العامة والوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض 1991م ، ص87.

3- مدنى عبدالقادر العلقى ، مرجع سبق ذكره ، ص 132.

أن يسبق وضعها تحديد الغايات الإستراتيجية والأهداف العامة، ومعرفة الوضع الراهن للمنظمة من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية لها.

ب/ **التخطيط التكتيكي**: يقصد بالتخطيط التكتيكي الخطط أو الأساليب التي يتم من خلالها تنفيذ الخطة الإستراتيجية فى مستوى الإدارة الوسطى وتتولى مسؤولية القيام به الإدارة الوسطى .

ج/ **التخطيط التنفيذى**: يقصد بالتخطيط التنفيذى الجدولة الزمنية المفصلة لتنفيذ الخطة التكتيكية، حيث يتم تحديد مهمة كل قسم أو فرد، وتواريخ التنفيذ للميزانية المخصصة لكل عمل، والعدد المطلوب منه وطريقة التنفيذ، ويتولى مسؤولية القيام بإعداده المستوى الإدارى الأدنى فى المنظمة .

وهناك مجموعة من الاعتبارات التى يجب مراعاتها فى إعداد الخطة ، وهى:-

1- **الواقعية**: أن تكون البرامج والأعمال التى تتضمنها الخطة فى حدود الإمكانيات البشرية والمادية.

2- **الشرعية**: وهى عدم تعارض كافة البنود والبرامج الواردة فى الخطة مع القوانين والأنظمة المرعية فى البلد.

3- **المرونة**: أى أن تتسم الخطة بقابلية التغيير والتبديل داخل أجزائها، بحيث يمكن مواجهة الظروف الطارئة التى لم تكن متوقعة عند وضع الخطة .

- **الشمولية**: أى أن تشمل الخطة جميع الجوانب ذات العلاقة بموضوعها داخل المنظمة أو خارجها.

- **الوضوح**: أى أن يتم إعداد الخطة بوضوح، وأن يتم صياغتها بلغة واضحة ليس فيها عبارات أو مصطلحات غامضة.

- **المشاركة فى وضع الخطة**: يجب ألا يستأثر القائد برأيه فى وضع الخطة ، بل عليه أن يستشير أو يستفيد من آراء ومقترحات الآخرين، ولكى يتحقق النجاح فى تنفيذها فإن من الضرورى أخذ آراء العاملين فى المنظمة بشأن إعداد الخطة.

- **التناسق والإنسجام**: بأن تكون أجزاء الخطة وبرامجها متناسقة ومنسجمة مع بعضها وليس فيها تعارض أو تكرار.

- **الطموح:** بأن تشتمل أهداف وبرامج الخطة على عناصر تحقق حالة من الإستنفار لطاقات وجهود العاملين، ولكي يجب أن يكون ذلك فى نطاق الواقعية .

- **الدقة :** أن تكون كافة المعلومات والبيانات والافتراضات التى تم الاعتماد عليها فى تحديد هدف ووضع البرامج صحيحة.

- **الفاعلية فى الخطة:** أن تضيف نتيجة الخطة التى تنتج بعد تنفيذها قيمة مادية أو معنوية تفوق التكاليف التى أنفقت على عملية إعدادها سواء كانت التكاليف المادية أو المعنوية .

ب/ **التنظيم:**التنظيم كعملية عبارة عن وضع نظام وعلاقات بين أشخاص منسّقاً إدارياً من أجل تحقيق هدف مشترك¹. ويساعد التنظيم الإدارة على تجنب الارتباك والارتجال فى تصنيف العمل وتوزيعه ، الأمر الذى يجعلها تعطى لكل وحدة إدارية وما تؤديها من أعمال- الأهمية التى تستحقها دون ارتجال. وهذا بدوره يساعد الإدارة على تقدير وتوفير الإحتياجات من الموارد البشرية والمادية والمعنوية لكل وحدة إدارية دون تقصير أو مبالغة.

وينقسم التنظيم إلى نوعين هما: التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى. والتنظيم الرسمى هو الذى يهتم بالهيكل التنظيمى وتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال والتخصصات، ويتمثل فى صورة هرمية من المسؤولين الذين يقومون بتوجيه وتنسيق الجهود من خلال الإجراءات الرسمية ، ويتحقق من خلال ما يلى:
ترحيب الأفراد بما يعطى لهم من أوامر وتنفيذها.
- وجود هدف مشترك.

ويتكون التنظيم الرسمى من ثلاثة مستويات إدارية:

- **الإدارة العليا:** وتمثل قمة المستويات الإدارية فى المنظمة والتى تتركز لديها السلطات والصلاحيات، وتعتبر مسؤولة عن المنظمة أمام الآخرين، وتؤدى أهم الوظائف الإدارية. وتضم الرئيس أو المدير ونائبه ومساعديه .

- **الإدارة الوسطى:** يمثل هذا المستوى من التنظيم حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، ويضم مديرى الإدارات ومساعديهم .

1-سيد محمد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ، ص 136.

- **الإدارة التنفيذية:** تمثل قاعدة الهرم الإدارى فى المنظمة، وتؤدى الوظائف التنفيذية ، وتضم رؤساء الأقسام والوحدات الفرعية، ويعمل فيها باقى الموظفين والعاملين¹ .
أما التنظيم غير الرسمى فهو التنظيم الذى ينشأ بطريقة عفوية نتيجة للتفاعل الطبيعى بين الأفراد العاملين وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التى تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل .

ويجب على المديرين معرفة هذه العلاقات وأخذها فى الحسبان، وعدم محاربتها، حيث إن عدم وجود انسجام بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى يؤدى إلى دعوة بعض أفراد العاملين لبعضهم للتباطؤ فى الإنجاز وعدم الإستجابة للأوامر، بينما إذا كان هناك انسجام فإن ذلك سيساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

ج / التوجيه: هو وضع الخطط موضع التنفيذ وهو أكثر الوظائف الإدارية تعقيداً وتركيباً ويرجع هذا إلى ارتباط ممارسته أو القيام به بالتعامل المباشر مع الأفراد قبل وأثناء وبعد انجازهم للأعمال والأنشطة وهى الوظيفة التى يعبر عنها البعض بوظيفة القيادة، حيث ترتبط بها كثير من المفاهيم التى ترتبط بهذه الوظيفة مثل إجراء الاتصالات مع الآخرين بشكل فعال، حيث يعتبر التوجيه العملية الإدارية التى ترتبط بإدارة العنصر البشرى وتحقيق التعاون بين العاملين فى المنطقة من أجل تحقيق أهدافها ونظراً لكون العنصر البشرى أهم موارد المنظمة وأكثرها تأثيراً فى مدى نجاحها أو فشلها مع العلم بأن لكل فرد نمطه وطبيعته الشخصية التى تتطلب تعاملاً خاصاً من قبل المسؤول المباشر، ولذلك فإن وظيفة التوجيه تكتسب أهمية خاصة، ويتطلب توجيه العنصر البشرى فى المنظمة إجادة التعامل معه من ثلاثة مداخل رئيسية، وهى: القيادة والتحفيز والاتصال، مع مراعاة ما يلى:

- عدم إصدار الأوامر إلا عند الضرورة ، واستخدام أسلوب الإرشاد بدلاً من الأمر .
- متابعة تنفيذ الأوامر بعد إصدارها .
- الوضوح فى التوجيهات وشرحها للمتلقى بما يكفى لاستيعابها .
- توجيه المرؤوس مباشرة إذا أمكن دون وسيط .
- عدم توجيه الشخص أمام الآخرين .

¹ - بيان هانى حرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 125.

- التشجيع والتحفيز على الإلتزام بالأوامر والتوجيهات .
- اختيار الألفاظ المناسبة والواضحة والمحددة، واستخدام الأمثلة إن دعت الحاجة للتوضيح .

- اختيار المكان والوقت المناسبين لإصدار الأوامر التوجيهات .
يشتمل التوجيه على أربعة مبادئ هي:

1/ تجانس الأهداف: يعنى ضرورة تحقيق التوافق والتكامل ما بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة من جهة، وما بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع من جهة أخرى، وهذا التكامل يتطلب من إدارة المشروع تحقيق التوازن بين الأطراف .

2/ وحدة الأمر: إن وحدة الأمر كمبدأ تعنى إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة، وذلك منعاً للإحتكاك والإزدواجية .

3/ توفير المعلومات: توجد أهمية كبيرة لتوفير المعلومات للمرؤوسين والرؤساء على حد سواء، وإن توفير المعلومات ولا سيما للعاملين الجدد يؤدي إلى مساندة وتفعيل عملية توجيههم .

4- السلطة: يجب أن يملك الرئيس السلطة الكافية كي يتسطيع توجيه مرؤوسيه ودفعهم نحو تحقيق أهداف المشروع.

د/ الرقابة: ويقصد بوظيفة الرقابة متابعة الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطط المعدة سلفاً من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المعنية والعمل على تصحيح الأخطاء. وتعتبر وظيفة الرقابة من أهم الوظائف الإدارية لكونها تتصل بعمل المنظمة في جميع المجالات العملية الإدارية والإنتاجية التي تتحقق، أي إنها يجب أن تمثل إشرافاً دائماً من قبل الجهة الرقابية في المنظمة، ولا يصح أن تكون الرقابة فقط بعد الإنتهاء من التنفيذ بل من الضروري أن تتم في البداية وعند نقطة ما أثناء التنفيذ. وتساعد عملية الرقابة المستمرة على تدارك الموقف في الوقت المناسب، وتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومعرفة نقاط الإنحرافات ومعالجتها مبكراً .

كما إن الرقابة تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتوجيهه لتحقيق أهداف الخطط .

خطوات ومراحل العملية الرقابية: هناك ثلاث عمليات يستوجب على المدير القيام بها ، ويمكن تسميتها بخطوات أو مراحل العملية الرقابية :

- مرحلة وضع المقاييس ، أو تحديد المعايير .

- مرحلة قياس الأداء الفعلى، ومقارنته بالمعايير الموضوعية .

- مرحلة التقييم والكشف عن الانحرافات وتصحيحها .

ه/ اتخاذ القرار: يقصد بوظيفة اتخاذ أو صناعة القرار : اختيار بديل أو أكثر من بين مجموعة البدائل لحل مشكلة معينة. وهناك علاقة وثيقة بين وجود مشكلة وصنع القرار ، فغالباً ما يكون وجود مشكلة هو الباعث أو المحرك لعملية صنع القرار. ويعرف القرار بأنه جوهر العملية الإدارية، وهو خلاصة العمل الإدارى والوظيفة الإدارية بشكل عام، وإن عملية اتخاذ القرار تختلف عن القرار الإدارى فى حد ذاته، فهذه العملية تعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التى يستخدمها متخذ القرار (فرداً أو جماعة) فى سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل¹.

وهكذا فإن القرار هو نتاج لعملية القرارات الإدارية التى يقوم بها الشخص المسؤول (مالك المشروع أو مديره).

عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية: إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتمد على عدة عناصر أساسية هى:

1-متخذ القرار : يجب على متخذ القرار أن يتزود بالمعلومات المناسبة، ويقدم على اتخاذ القرار ودون تردد، حيث يعبر التردد من العوامل التى تعيق عملية إصدار القرارات السليمة فى الوقت المناسب، ويؤثر فى طريقة وكفاية حل المشكلة .

2- موضوع القرار: يمثل موضوع القرار المشكلة التى تستوجب لها الحل .

3- الأهداف والدوافع: إن جميع القرارات المتخذة فى المشروع تمثل تعبيراً عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية .

4- المعلومات والبيانات: إن اتخاذ قرار ما، يحتاج إلى معلومات وبيانات كافية عن المشكلة أو الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه، والمعلومات هذه عن الماضى والحاضر والمستقبل، من أجل إعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عن المشكلة.

1- سعود بن محمد النمر وآخرون مرجع سبق ذكره ، ص 87.

5- التنبؤ: يعتمد متخذ القرار على التنبؤ، طالما أنه يريد الحصول على معلومات مستقبلية حول المواضيع المختلفة التي يريد التعرف عليها، ذات الاتجاهات المجهولة من أجل تقديرها وتحديد آثارها من النشاطات المختلفة في المشروع .

6- البدائل: إن البدائل الممكن اختيارها من بين عدة بدائل متاحة، يمثل مضمون القرار الذى سوف يتخذ لمعالجة مشكلة معينة .

7- القيود: تتضمن القيود بجملة من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تعترض متخذ القرار، والتي يجب على متخذ القرار أن يحسن التعامل معها، مثل :

- الإمكانيات المالية .

- مستوى الدخل .

- مستوى كفاءة العاملين .

- القوانين والأنظمة والتشريعات المختلفة .

وتتم عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات هي:

- تحديد المشكلة، أو الهدف المراد تحقيقه .

- تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة أو تحقيق الهدف .

-اختيار أفضل البدائل الممكنة .

-تنفيذ البديل الذى تم اختياره .

-متابعة التنفيذ وتقييم النتائج .

وهذه الوظائف متكاملة فيما بينها وذات علاقة تبادلية، ولا يمكن تنفيذ أى وظيفة منها بمعزلٍ عن الوظائف الأخرى .

2/ وظائف المشروع: لا يتحقق أثر تطبيق العملية الإدارية، إلا من خلال تنفيذ وظائف

المشروع وهي (التمويل، والإنتاج، والتخزين، والبيع، والتسويق، والتوزيع، والعلاقات العامة والبحوث والتطوير)¹سميت بوظائف المشروع تمييزاً لها عن وظائف الإدارة ، مما يؤكد أن

هناك نوعان من النشاط الإدارى يجب على المدير مراعاتها، وهذين النوعين متداخلان بشكل كبير.

1- محمد عبدالله عبدالرحيم ، حل المشاكل وصنع القرار، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة ، 2007م ، ص 9.

وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الوظائف :

أ/عملية إدارة الأفراد: تتم عملية إدارة الأفراد من خلال تحديد سياسة مناسبة لاختيار وتعيين العاملين وتأهيلهم بما يحقق توفير الكفاءات البشرية اللازمة لانجاز الوظائف المختلفة فى المنظمة، وتقوم على عدة مهام أهمها ما يلي¹ :

-إيجاد الأيدى العاملة : ولأداء هذه المهمة على الوجه المطلوب يجب اتباع الخطوات التالية :

- تحديد نظام الأجور والحوافز، والمكافآت، والترقيات بشكل عادل ومناسب.
- تحديد الوظائف وتحديد المواصفات اللازمة فى من سيشغل كل وظيفة .
- تحديد مصادر الحصول على العناصر البشرية اللازمة واستقطاب طلبات العمل منها.
- عمل التدريب اللازم لهم .

ب/ إدارة الشراء والتخزين: تقوم بإدارة ما يتعلق بشراء المواد الأولية، والآلات اللازمة لإنتاج السلع، أو تقديم الخدمات، وتوفيرها بالمواصفات والكمية المناسبة فى الأوقات المناسبة، حيث أن حدوث خلل فى هذه الوظيفة سيحمل المشروع الصغير مشاكل عديدة فشراء كميات زائدة عن الحد المطلوب من المواد قد يسبب تلف بعضها، أو تقادمها مما يعنى خسارة قيمتها، كما أن نقص الكميات عن الحد المطلوب قد يسبب توقف الإنتاج أو عدم انتظامه، مما يخل الوفاء برغبات العملاء، وبالتالي يتحولون إلى منظمات منافسة وبالإضافة إلى ذلك فإن الخلل فى مراعاة المواصفات المطلوبة للمواد التى يتم شراؤها سيؤثر سلباً على جودة المنتجات أو الخدمات .

وعملياً تخزين المواد التى يتم شراؤها فى مخازن مناسبة وبتكاليف مناسبة ومتابعة حركة دوران المخزون من جميع الأصناف، لا تقل أهمية عن وظيفة الشراء. ومن المشاكل التى تواجه المشروعات الصغيرة عدم ملاءمة المخازن للمواد وارتفاع تكاليف التخزين.

وتقوم إدارة المخازن بعدة مهام أبرزها :

- إعداد قوائم لأصناف المواد والآلات المطلوبة مع تحديد الجودة والمواصفات والكمية المطلوبة من كل صنف، وتحديد شروط التسليم والإستلام .

1- بيان هانى حرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 111.

- تحديد أنسب العملاء الموردين أو مصادر الشراء والتفاوض معها على الأسعار ، وشروط التسليم والإستلام المناسبة .
- تجهيز المخازن أو المستودعات المناسبة بالتكاليف المناسبة .
- تحديد ميزانية الشراء واعتمادها من الجهات المعنية .
- شراء الآلات والمواد المطلوب فى الوقت المناسب واستلامها وفق القوائم المعدة والشروط المحددة سلفاً .
- إعداد السجلات المخزنية اللازمة لجميع الأصناف المختلفة .
- صرف الطلبات من الأصناف المختلفة طبقاً للأوامر المعتمدة من الجهات المختصة التى منها إدارة الإنتاج والعمليات .
- تتبع حركة دوران كل صنف بما يعنى حدوث عجز أو فائض فى الأرصدة .
- تخزين السلع المصنوعة :إلى جانب مخازن المواد الأولية يجب تحديد ما تتطلبه المواد المصنوعة من المخازن وتوفيرها، ويمكن أن يتم ذلك بالتنسيق مع إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق والتوزيع، بحيث يتم توفير المخازن اللازمة للمنتجات بمراعاة كمية المخزون فى كل فترة زمنية ، وطبيعة المواد المصنوعة وفترة قابليتها للتخزين .
- ويجب على إدارة المشتريات والتخزين تقدير تكاليف التخزين ، وتحديد المخاطر المحتملة كالسرقة أو التلف، أو تقلبات الأسعار وغيرها، واتخاذ كافة الإحتياطات الممكنة لتفاديها أوتخفيف آثارها السلبية المحتملة .

أثر إدارة الشراء والتخزين فى تحقيق كفاءة المشروعات الصغيرة :

تساهم إدارة عملية الشراء والتخزين فى تحقيق الأهداف النهائية للمشروع الصغير¹ حيث يتوقف تحقيق الكفاءة الإنتاجية لعنصر المواد الأولية على إدارة الشراء والتخزين بشكل مناسب .

ج/ إدارة الإنتاج والعمليات: تمارس عملية الإنتاج فى المشروعات الصناعية، ويقابلها فى المشروعات الخدمية ما يسمى بإدارة العمليات²، ويقصد بإدارة أو وظيفة الإنتاج "

¹ - عمرو صفى عقلى و قحطان بدر العبدلى ، إدارة الشراء ،دون ناشر، 1992م ص 15.

² - عمرو صفى عقلى و قحطان بدر العبدلى، المصدر السابق ، ص 17.

عملية مزج عناصر الإنتاج (المدخلات) لتحويلها عن طريق إخضاعها لمجموعة من العمليات إلى مخرجات من السلع أو الخدمات " .

ولا يقتصر مفهوم الإنتاج على صناعة السلع فقط ، بل هناك أيضاً صناعة الخدمات، فالمشروعات التي تقدم الخدمة المصرفية أو الصحية أو التعليمية أو الترفيهية أو النقل، إنما تقوم بإنتاج خدمات، حيث إن تلك الخدمات تحتاج إلى مدخلات، وتمر بمجموعة من العمليات، قبل أن تكون مخرجات جاهزة، وتقوم وظيفة الإنتاج أو العمليات على مجموعة من المهام أبرزها :

- اختيار الموقع المناسب للمشروع، وهذا يتم عند دراسة الجدوى الاقتصادية قبل انطلاق المشروع .

- تخطيط العملية الإنتاجية، بأن يتم تحديد التصميمات الخاصة بالمنتج ومراجعتها وتطويرها، وتحديد الطاقة الإنتاجية المتاحة والممكنة وترتيب المعدات والآلات بشكل يتناسب مع العملية الإنتاجية ، ووضع برنامج إنتاجي يتوافق مع الطاقة الإنتاجية اللازمة وهنا يجب التنسيق مع إدارة التسويق لإيجاد التوازن بين متطلبات السوق من حيث الكميات والمواصفات وبين عملية الإنتاج .

تنظيم عملية الإنتاج : بمراعاة نوع الصناعة (استخراجية، تحويلية أو تجميعية)، ونمط الإنتاج (مستمر أم متقطع)، وكذلك تنظيم أساليب المناولة، وتقسيم المهام وتوزيعها على الأفراد.

الرقابة على الإنتاج : ويتم ذلك بأمرين :

- متابعة سير العمليات الإنتاجية، والتأكد من كونها وفق ما تقتضيه خطة الإنتاج.
-مراقبة معايير ومواصفات الجودة، وعملية الرقابة يجب أن تتم قبل الإنتاج من خلال مراقبة تخطيط العملية الإنتاجية والتأكد من توفر المواصفات المطلوبة في المواد الأولية، وأثناء الإنتاج بفحص عينات خلال المراحل الإنتاجية، وكذلك بعد الإنتاج قبل القيام بالبيع أو التوزيع.

أثر إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق كفاءة المشروع الصغير:

تلعب وظيفة الإنتاج وإدارة العمليات دوراً أساسياً في تحقيق متطلبات النجاح للمشروع، إذ أن تميز المشروعات في الجودة واكتساب ثقة العملاء يتوقف على نجاح

هذه الوظيفة بدرجة كبيرة ، كما إن مسؤولية إدارة الإنتاج تحقيق الكفاءة ، حيث إن إنتاج السلع والخدمات بالجودة المطلوبة ليس هو المطلب الوحيد للنجاح، فإذا كانت تكلفة الإنتاج أعلى عن ما يمكن تغطيته بأسعار تنافسية فإن الجودة ليس لها معنى، ومن الضروري جداً فى المشروعات الصغيرة خفض تكاليف الإنتاج بأقصى ما يمكن، وإدارة الإنتاج والعمليات هى المسؤولة عن ذلك بالدرجة الأولى.

د/إدارة التسويق والتوزيع: تقوم إدارة التسويق بدراسة حاجات المستهلكين واكتشاف رغباتهم ، وترجمتها إلى مواصفات تمد بها المنتجين أو المسؤولين عن العمليات ، لتلبية تلك الحاجات والرغبات التى لدى المستهلكين¹، مما يساعد على زيادة المبيعات، وذلك من خلال القيام بالمهام التالية :

- اكتشاف حاجات ورغبات مستهلكى السلعة أو الخدمة ومعرفة أذواقهم .
- الإطلاع والمعرفة المستمرة لظروف السوق والمنافسة.
- تحديد المواصفات والكميات المطلوبة من السلعة أو الخدمة، خلال فترة زمنية معينة بناءً على معرفة حاجات المستهلكين وظروف السوق ، وتقديم ذلك لإدارة الإنتاج والعمليات .
- وضع خطة التسعير، حيث يجب تحديد سعر السلعة أو الخدمة بناءً على المعلومات الخاصة بالسوق وطبيعة المنافسة، مع مراعاة تكاليف الإنتاج، ويعتبر سعر السلعة أو الخدمة من أهم أدوات المنافسة وزيادة حجم المبيعات، والأفضل للمشروعات الصغيرة تحديد أسعار تنافسية، وأن يكون هدفها الأول كسب العملاء خاصة فى بداية عهدها، حتى تقوم على أقدام ثابتة فى السوق .
- وضع خطة للتوزيع، وذلك بتحديد أسلوب التوزيع ونقاط التسليم، وتحديد وسائل النقل المناسبة بالتكاليف المناسبة، حيث إن البيع المباشر إلى المستهلك من مستودعات المشروع يختلف من البيع إلى تجار الجملة أو التوزيع عن طريق الوكلاء من حيث التكلفة وطبيعة المشروع، وقد يكون الجمع بين هذه الأساليب هو الأفضل أحياناً .
- وضع خطة الترويج، حيث تتم دراسة السوق والتعرف على حاجات وأذواق المستهلكين

1- عبدالله عبدالله السقى و منصور العريفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 31-32.

المستهدفين، وأنماطهم¹، ومعرفة مستوى دخلهم، ومستواهم الثقافي، وغير ذلك من العوامل المؤثرة على الطلب .

إدارة البيع: تقوم إدارة التسويق بمهمة البيع إن لم تكن هناك إدارة خاصة بالبيع، وذلك بالتنسيق مع كل من إدارة الإنتاج والمخازن وإدارة المالية، وينبغي مراعاة ما يلي :

- حسن الإستقبال وبراعة الاتصال، ويتطلب ذلك إبداء الإحترام والتقدير لهم والاهتمام بهم وبطلباتهم .

- المظهر الحسن، حيث يعطى ذلك انطباعاً محترماً عن المشروع لدى العملاء، مما يزيد ثقتهم فيه وولائهم له .

- سرعة الإستجابة، حيث يتمتع البائع بسرعة الفهم لما يريده العميل والإستجابة بأقصى سرعة ممكنة، حيث إن السرعة عنصر مهم لكسب ثقة العملاء وإشعارهم بالرضاء.

- الإعتذار إليهم عن أى قصور، أو عدم القدر على إستجابة طلباتهم، ويفضل تقديم وعد بتوفيرها فى أقرب وقت ممكن.

أثر إدارة التسويق والتوزيع فى تحقيق كفاءة المشروع الصغير :

مع تطور التكنولوجيا الحديثة، ووفرة الإنتاج، وظهور المنافسة الشديدة بين مشروعات الأعمال، أصبحت المشكلة المعاصرة هى كيفية التفوق فى التسويق وجذب المستهلكين والمشتريين²، فتحقيق النجاح فى التسويق والتوزيع يؤدي إلى زيادة أو استقرار حجم المبيعات، مما يعنى تحقيق المشروع أرباحاً متزايدة أو مستقرة .

هـ/ إدارة العلاقات العامة :تقوم هذه العملية على الآتى :

-المساهمة فى خلق الأجواء الملائمة للعمل، بالتنسيق مع إدارة الأفراد، بما يضمن للمشروع إعطاء صورة حسنة أمام العاملين والعملاء والمجتمع.

- بناء علاقات طيبة بين المنظمة وبين المجتمع، من خلال إقامة برامج التعريف بالمشروع، وتقديم بعض المساعدات والأعمال الخيرية.

- البحث عن أنسب الموردين ومد جسور العلاقات معهم .

1- مارك بلاينى ، ترجمة خالد العامرى ، فن إدارة الشركات بنجاح ، دار الفاروق للاستشارات الثقافية ، الجيزة - مصر 2008م ، ص174-175.

2- محمد هيكل ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

- المساهمة والمشاركة فى بعض الأنشطة التى تقيمها الجهات الحكومية والجمعيات المدنية .

خدمة العملاء: تختلف المشروعات الصغيرة فى مدى حاجاتها إلى تخصيص وحدة أو قسم لخدمة العملاء حسب طبيعة مجالها. وتتم خدمة العملاء من خلال عدة أمور، منها: -إعداد سجل للعملاء، وهناك برامج حاسوب تستخدم لهذا الغرض، حيث إن هذه البيانات تفيد فى معرفة رغبات وأذواق العملاء وحاجاتهم وسهولة التواصل معهم .

- التواصل مع العملاء عن طريق إرسال بطاقات ورسائل التهنئة فى المناسبات .
- تخصيص نافذة أو مكتب للاستقبال والتواصل .
- توزيع عناوين المشروع للتواصل (البريد الإلكتروني ، البريد العادى ، والفاكس وأرقام الهاتف).

- تخصيص خط تلفون مفتوح، ويفضل أن يكون مجانياً .
- تقديم خدمات ما بعد البيع مثل خدمات التوصيل والصيانة والإستبدال وغيرها .

أثر إدارة العلاقات العامة فى تحقيق كفاءة المشروع الصغير:

تهدف العلاقات العامة إلى بناء جسور بين المشروع والمجتمع الذى يوجد فيه¹، وتدعيم تلك الجسور يساعد على كسب ثقة العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد، مما يساهم فى أن يجد ما يتم تقديمه من سلع أو خدمات قبولاً فى أوساط هذا المجتمع ، وتحقيق أهداف التسويق من زيادة حجم المبيعات ، وتعظيم الربحية .

و/ التمويل وإدارة المالية :

بغض النظر عن حجم المشروع وطبيعته، لا بد من تخصيص إدارة أو قسم للشؤون المالية منذ البداية، وتقوم إدارة المالية على مجموعة من المهام ، من أهمها ما يلي :
-تدبير الأموال اللازمة للمشروع ، وذلك بتحديد مصادر التمويل المناسبة للأموال اللازمة للمشروع متى ما دعت الحاجة .

- تنظيم المالية للمشروع، وذلك بوضع نظام يحدد طريقة صرف الأموال والجهات التى تملك الصلاحيات للتوقيع على الملفات والمستندات المالية، وتخصيص ملفات خاصة

1-عبدالله عبدالله السقفي و منصور العريفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

للمصروفات وأخرى للإيرادات وحفظها لكل فترة زمنية على حدة، وكذلك تخصيص مستندات خاصة بالديون بأنواعها المختلفة .

- وضع الخطط اللازمة للاستثمار، وذلك باقتراح الاستثمارات المناسبة للمشروع للحصول على أكبر العوائد المناسبة، بالتنسيق مع إدارة التسويق وإدارة البحوث والتطوير انطلاقاً من الأصول الموجودة للمشروع والتمويلات المناسبة التي يمكن الحصول عليها.

- بيان المركز المالي للمشروع، فمن الواجب على الإدارة المالية تقديم صورة حقيقية للوضع المالي للمشروع، من خلال إعداد الحسابات النهائية للأرباح والخسائر والميزانية الختامية، وإعداد ميزانية التشغيل لكل فترة زمنية، ومقارنة التكاليف والتحديات الاستثمارية بالإيرادات ، وتقديم الحلول المناسبة والممكنة.

- الرقابة المالية: تتسم الرقابة المالية في المشروعات التجارية بحساسية خاصة، ولا تقتصر مهمتها على الإدارة المالية، بل يجب أن تقوم الإدارة العليا بهذه المهمة أيضاً ، من خلال الاطلاع على المستندات والتقارير المالية يومياً، وإجراء مراجعة حسابية شاملة شهرياً. وتقوم الإدارة المالية باستقبال طلبات وأوامر الصرف، والتدقيق في الفواتير وكافة الملفات المالية.

كما تقوم الإدارة المالية بإدارة السيولة والأصول المالية المتداولة وحركة عمليات القبض والإيداع عن طريق فتح واستخدام الحسابات البنكية، وعلى إدارة المالية مراقبة حالة الديون ومدى قدرة المشروع على تحصيل مستحقاته وسداد الالتزامات في تواريخها، حيث إن حدوث الخلل في انتظام الديون قد يؤدي إلى خسارة المشروع، ولذلك فإن من الواجب مراقبة مدى انتظام حالة الديون بمختلف أنواعها .

أثر الإدارة المالية على كفاءة المشروع الصغير :

تكتسب الإدارة المالية أهميتها في أي منظمة من أهمية المال، حيث إن أي نشاط هادف يحتاج إلى توفير ميزانية مالية، فإذا قررت إدارة المشروع زيادة حجم المبيعات مثلاً أو رفع مستوى أداء العاملين، أو اكتساب المزيد من العملاء، أو تحسين جودة المنتج أو الخدمة، فإن كل ذلك يحتاج إلى مال .

إن حدوث أي خلل في الحسابات المالية قد يؤدي إلى إنهيار المشروع أو ضعف مستواه، وكثيراً ما يرجع فشل المشروعات إلى سوء إدارة المالية، كما أن نجاحها يرجع إلى

كفاءة الإدارة المالية ، وإذا أراد صاحب المشروع الصغير لأن يكون ناجحاً فعليه إدارة المالية بكفاءة وفاعلية¹.

ز/ القيام بالبحوث والتطوير:

البحوث المطلوبة للمشروعات التجارية نوعين هما: البحوث والدراسات النظرية، والبحوث والدراسات التطبيقية، وكلاهما ضروريان لنجاح وتطور هذه المشروعات، ومهامهما :

- إجراء بحوث التسويق، مثل دراسة سلوك المستهلكين وظروف السوق والمنافسة، وجمع المعلومات التي تفيد في سياسات الإنتاج والتسعير والترويج .
- إجراء البحوث المتعلقة بالمواد الاولية، وذلك بهدف اكتشاف مواد جديدة تساهم في تطوير السلع أو الخدمات، وتميزها.
- القيام بالبحوث المتعلقة بالإنتاج، وذلك لأن رغبات المستهلكين تتغير وتتطور خاصة في ظل المنافسة، فإن من الضروري تجديد مواصفات السلعة أو الخدمة وتطويرها بعد كل فترة زمنية معينة، ويجب أن يكون ذلك بناءً على نتائج بحث أو دراسة للحاجات ورغبات المستهلكين وظروف السوق والمنافسة .
- القيام بالبحوث المتعلقة بتطوير الآلات والأجهزة، فمن المعلوم أن أغلب الآلات والأجهزة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات في الدول النامية، مستوردة من الخارج ومن النادر أن تكن هناك بحوث لإنتاجها أو تطويرها، ولكن ذلك لا يعنى التوقف عن المحاولة، فيمكن أن تبدأ المشروعات بإجراء أبحاث لابتكار طرق جديدة لاستخدام الآلات والمعدات الموجودة وادخال تعديلات فيها، أو فتح خطوط إنتاج جديدة لتحقيق الدقة والتحسين والتميز المستمر .

أثر البحوث والتطوير في تحقيق كفاءة المشروع الصغير :

في ظل المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر تعتبر المشروعات التي تمتلك ناصية البحث والتطوير جديرة بالتفوق، ونظراً لضعف البنى الأساسية للبحوث العلمية في الدول النامية، وخاصة في منطقة القرن الأفريقي، فإن المشروعات الصغيرة تعاني من غياب دور البحوث والدراسات الهادفة للتطوير، وتشجيع البحوث والتطوير يعمل على تقليص

1- محمد هيكل ، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

التكلفة الإنتاجية للوحدة عبر ابتكار مدخلات جديدة أو تحسين الطرق الإنتاجية مما يزيد في كفاءة الأداء التنافسي وزيادة الإنتاجية للمشروع الصغير.

2/ كفاءة الأداء والإنتاجية :

مفهوم الكفاءة : تستخدم كلمة الكفاءة في عدة مجالات، وهي مشتركة بين تخصصات مختلفة، ومن ذلك أنها تستعمل في تحليل الوظائف والأفراد لتحديد الكفاءات المتوفرة في وظيفة معينة ، والكفاءات اللازمة لشغلها ، كما تستعمل الكفاءة كطريقة للتكوين المهني والتعليم والتعلم، ولهذا فإن تعاريف الكفاءة متنوعة ومختلفة باختلاف المفاهيم والسياقات المستعملة من قبل الباحثين.

وبوجه عام فإن الإدارة تتطلب جانبين مهمين هما: المعارف والمهارات، كما تتطلب الكفاءة الفردية المزايا والصفات والشخصية للتعامل بطريقة مناسبة مع الأطراف المختلفة التي منها فريق العمل (الإدارة والعملاء). ومن التعريفات التي صيغت لتحقيق معنى الكفاءة أنها القدرة على استعمال المهارات والمعارف داخل إطار الحقل المهني، والقدرة على تنظيم العمل وتخطيطه وكذا الابتكار والقدرة على التكيف على نشاطات غير عادية.

كفاءة الأداء: هي إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المحددة بالشكل المطلوب ، سواء كان ذلك بالنسبة للأفراد أو المنظمات، ويجب أن تقوم إدارة المشروع الصغير بقياس أداء موظفيها بغرض التعرف على أوجه التطور في أداء المشروع، وتعتبر كفاءة الأداء مسؤولية كل فرد، فلا بد أن يتحمل الفرد في المنظمة مسؤولية نفسه .

قياس الأداء: يقصد به التقييم الدوري لأداء الفرد في وظيفته ، ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته بعد التقدم. ويفيد قياس الأداء في اكتشاف حاجة الأفراد للتدريب، أو الحكم على صحة فعالية السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين، كما يفيد في توفير المعلومات الختلفة عن المنظمة، والتي تساعد في عملية التخطيط للقوى العاملة. وتسهم عملية قياس أداء العاملين في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاقات والترقيات وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي.

ويعتبر قياس الأداء من العمليات التي تقوم بها إدارة الأفراد، ومن المهم أن يتم إجراء قياس أداء العاملين بشكل رسمي، ولا بد أن يكون ذلك مرتبطاً بدورة عمل معينة ، بحيث

يستطيع العاملون أن يتعرفوا على الأهداف المتعلقة بأدائهم، ويجب أن تحكم عملية القياس مبادئ الوضوح والعدالة والسرية، والإحساس بالثقة فى القائمين على القياس، وأن تكون معايير القياس معروفة مسبقاً. ومن الأغراض التى يمكن أن تستخدم فيها إدارة المشروع نتائج القياس لأداء العاملين ما يلى :

- تقديم معلومات للعاملين عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء للأفضل .

- تحديد زيادات الأجور والمكافآت والحوافز والعلاوات والترقيات التى يمكن أن يحصل عليها الفرد ، وذلك كنوع من المقابل للأداء.

- معرفة مدى مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وإمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة كافية فى وظيفته الحالية .

- تحديد أوجه القصور فى أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب .

- إجبار المسؤولين على ربط سلوك مسؤوليتهم بنواتج العمل وقيمه النهائية .

خطوات قياس الأداء: لى يتحقق قياس الأداء الفعلى للعاملين والمسؤولين فى المشروع بالشكل المناسب، يجب وضع نظام رسمى لقياس الأداء، من حيث وضع المعايير ، والتحضير لقياس عملية الأداء، وتقدير النجاح والمكافأة عليه، وتحديد مواطن المشكلات، يمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية :

- وضع معايير واضحة لقياس الأداء، ويقصد بالمعايير العناصر التى تستخدم ركائز فى عملية قياس الأداء. وفى مايلى أمثلة للمعايير التى يمكن استخدامها فى الأداء¹:

- معايير قياس الأداء، ومنها :- كمية الأداء ، وجوده الأداء.

-معايير سلوك الأداء، مثل: خدمة العملاء، وإدارة الاجتماعات، وكتابة التقارير ، والمواظبة على العمل، والتعاون مع فريق العمل وقيادة المرؤوسين .

-معايير الصفات الشخصية، ومنها: المبادأة، وحضور الذهن، ودافعية العمل، والالتزان الإنفعالى .

1- جينى هيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 79-91.

ويمكن إعطاء هذه المعايير أوزاناً مختلفة، حسب تأثيرها وعلاقتها بالأداء، إذا كان المطلوب مثلاً قياس أداء عمال الإنتاج، من خلال قائمة تضم عدة معايير، فلعل المعايير التالية وأوزانها تكون مناسبة لعملية القياس:

جدول رقم: (2-1) نموذج لعملية قياس العاملين

الرقم	المعايير	الأوزان	نتيجة القياس
1	كمية الإنتاج	35	
2	الجودة	25	
3	المواظبة في العمل	15	
4	التعاون مع الزملاء	10	
5	المبادأة	10	
6	الدافعية	5	
	المجموع	100	

المصدر : مركز إعداد القادة لإدارة الأعمال

التحضير لعملية قياس الأداء: ينبغي أن تتم عملية قياس الأداء بطريقة موضوعية ومنظمة، بحيث يتم القياس في زمن مناسب وبشكل شامل، لتكون نتائج القياس دقيقة وذات دلالة صحيحة .

-مراعاة العوامل الإنسانية: عند قياس أداء عنصر العمل تجب مراعاة التقدير والإحساس بالخصائص التي يتميز بها الإنسان من الرضاء والخوف، وأثر ذلك على سلوكه .

-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة ،بحيث تتم عملية قياس الأداء على ضوء تلك المعايير المحددة .

-تحديد النجاح والمكافأة عليه، وينبغي أن يكون هناك تقدير وثواب لمن اتسم بكفاءة الأداء، وذلك إما أن يتم تقديم الحوافز المادية أوالمعنوية، حسب ظروف وسياسة المشروع .

-تحديد الفجوة ووضع خطة عمل لمعالجتها مستقبلاً ، في حالة ما أظهرت نتائج عملية القياس وجود فجوة بين المعايير المحددة والأداء الفعلي، يجب تحديد جوانب القصور والخلل، ووضع خطة عمل لمعالجة ذلك ، وفي حالة اكتشاف تجاوز من قبل الفرد تجب معاقبته حسب نظام ولوائح المشروع .

كفاءة الإنتاجية: تعد الإنتاجية مؤشراً للربحية وكفاءة الاداء، حيث إن المعيار الأساسي فى تقييم المنظمات هو الإنتاجية التى تعبر عن الربحية، فالإنتاجية المرتفعة عامل رئيسي فى تقرير مستوى عالٍ من الربحية والإنتاجية لها صلة وثيقة بالجودة بل هما وجهان لعملة واحدة، فالمحافظة على الجودة وتحسينها يؤدىان إلى تأثير إيجابى على الإنتاجية¹.

وتعرّف الكفاءة الإنتاجية بأنها: العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية وبين المخرجات الناتجة عنها، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد²، وتعتبر الكفاءة الإنتاجية كهدف يتم الوصول إليه هى حسن استخدام الموارد المستخدمة فى العملية الإنتاجية .

-مقاييس الإنتاجية، وتعرف بأنها النسبة المئوية لعدد المنتجات خلال وقت التشغيل الفعلى بالنسبة إلى أعلى معدل طبقاً لسرعة الإنتاج المحددة بواسطة الشركة، ويعتبر قياس الإنتاجية جزءاً من عملة التحليل والمراقبة من أجل تحسينها، ويساعد قياس الإنتاجية على تحقيق ما يلى :

- تحقيق الأهداف الأساسية للمشروع، وفاعلية إدارته .

- معرفة كفاءة استغلال الموارد لتحقيق الأهداف .

-الحكم على فاعلية المشروع فى القدرة على المنافسة والبقاء فى السوق .

ويمكن قياس الإنتاجية من خلال إحدى الأساليب التالية :

-الإنتاجية الجزئية، وتعبر تلك عن العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، كما فى المعادلة التالية :

الإنتاجية الجزئية = المخرجات / أحد المدخلات .

ومن أهم مقاييس الإنتاجية الجزئية ما يلى³ :

إنتاجية رأس المال: المخرجات الكلية /مدخلات رأس المال

1 - سونيا محمد البكرى ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل نظم ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية 2001 ، ص118.

2 - خالد يوسف الخلف وسعيد يس عامر ، الإنتاجية القياسية ، دار المريخ للنشر ، الرياض 1984م ، ص 34.

3- خالد يوسف الخلف وسعيد يس عامر ، المصدر السابق ، ص 42.

- إنتاجية عنصر العمل: المخرجات الكلية /مدخلات عنصر العمل .
- إنتاجية المواد الأولية: المخرجات الكلية / مدخلات المواد الأولية .

3/ السمات المهمة لأصحاب المشروعات الصغيرة:

هناك مجموعة من السمات التي ينبغي أن يتمتع بها رجال الأعمال بصفة عامة، وأصحاب المشروعات الصغيرة بصفة خاصة، ومن أبرز تلك السمات ما يلي:

- 1- القدرة على القيادة، والرغبة في قيادة الآخرين.
 - 2- المبادرة، والإبداع والإبتكار في العمل .
 - 3- الاستقلالية والقدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات .
 - 4- توفير المال والبعد عن الإسراف .
 - 5- القدرة على تطبيق العملية الإدارية بفعالية .
 - 6- الطموح والإرادة القوية لتحقيق النجاح .
 - 7- القدرة على التفاوض وإقناع الآخرين .
 - 8- القدرة على تفويض السلطات، واختيار الشخص المناسب للعمل المناسب .
 - 9- القدرة على اقتناص الفرص السوقية، وتحليل المواقف والشخصيات والتعامل معها .
 - 10- المرونة وسرعة التأقلم .
 - 11- الثقافة الإدارية وبعد النظر .
 - 12- براعة الاتصال والعلاقات .
 - 13- القدرة على السيطرة وحل المشكلات .
 - 14- الترابط الأسري القوي .
 - 15- الاهتمام بالتكنولوجيا والبحوث والتطوير .
- ### 3/ عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة :

هناك عدة عوامل تؤثر على مدى نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة تتعلق بحجم مواردها ، وعملياتها والبيئة المحيطة بها. وتنقسم هذه العوامل بمجملها إلى نوعين هما : عوامل داخلية ، وأخرى خارجية.

وفي مايلي شرحاً موجزاً لأبرز هذه العوامل:

1/ العوامل الداخلية المؤثرة في نجاح وفشل المشروعات الصغيرة:

أ/ **المهارات الإدارية:** من أبرز العوامل التي تؤدي إلى فشل المشروعات الصغيرة ضعف أو غياب تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصناعة القرار¹، بالإضافة إلى قلة المهارات الإدارية لدى المسؤولين والموظفين في هذه المشروعات. ويعتبر توفر المهارات الإدارية والقيادية اللازمة لدى القائمين على إدارة المشروعات الصغيرة وتطبيق الوظائف العملية الإدارية بفعالية من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح هذه المشروعات .

ب/ **الإمكانات المالية:** تتسم الكثير من المشروعات الصغيرة بضعف الإمكانات التمويلية مما يؤدي إلى فشلها، وكلما توفرت لهذه المشروعات الإمكانات المالية اللازمة للإنفاق على الإستثمار والتشغيل والتطوير ، ساعد ذلك على نجاحها .

ج/ **العمالة والموظفون:** بسبب محدودية مواردها المالية لا تستطيع معظم المشروعات الصغيرة على توفر العمالة ذات المهارات العالية، وهذا من العوامل التي تؤدي إلى فشلها خاصة في ظل منافسة شرسة بين المشروعات التجارية. فمن العوامل المهمة لنجاح المشروعات الصغيرة توفر العمالة الماهرة ورفع كفاءة الموظفين وقدراتهم من خلال التوظيف بمعايير تكفل توفر القدرات والمهارات المطلوبة فيهم، وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لهم .

د/ **مستوى استخدام التكنولوجيا:** في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة في عالم الأعمال، تزداد أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشروعات الصغيرة، وكلما تم استخدام التكنولوجيا الحديثة فيها كانت فرص نجاحها وتطورها أكثر. ومع أن أهمية استخدام التكنولوجيا تختلف حسب طبيعة المشروع، إلا أنه لا يكاد يوجد مجال إلا ويحتاج إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة فيه، وفي ظل ازدياد حدة التنافس والحاجة إلى السرعة والجودة معاً، فإن من عوامل الفشل لهذه المشروعات عدم قدرتها على توفير واستخدام التكنولوجيا المطلوبة.

¹ - نايف صلاح الغمري ، مرجع سبق ذكره ، ص 94-109.

2/ العوامل الخارجية المؤثرة فى نجاح وفشل المشروعات الصغيرة:

هناك مجموعة من العوامل التى تؤثر على نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة، والتى تتعلق بالبيئة الخارجية لهذه المشروعات، ومن أبرز تلك العوامل ما يلى :

أ/ **العوامل السياسية:** يعتبر الاستقرار السياسي مطلباً أساسياً لنجاح المشروعات الصغيرة منذ بدايتها وبشكل مستمر، فليس من المناسب إنشاء مشروع تجارى فى بيئة غير مستقرة سياسياً.

ومن التحديات التى تواجه المشروعات الصغيرة حدوث النزاعات والقلق السياسية والتى تؤدى إلى حالات الحروب والمشاكل الامنية.

ب/ **السياسات الحكومية لدعم المشروعات الصغيرة:** تهتم الكثير من الحكومات بدعم المشروعات الصغيرة لكونها العمود الفقرى للاقتصاد الوطنى، ولذلك تهتم بها بطرق مختلفة، منها على سبيل المثال ما يلى¹:

- 1- توفير المناخ الاقتصادى والتكنولوجى لهذه المشروعات .
- 2- تسهيل الإجراءات الرسمية اللازمة عند إنشائها .
- 3- إلغاء ضريبة المبيعات على المنتجات والخدمات .
- 4- مساعدتها فى توفير المال اللازم .
- 5- إلغاء الجمارك على واردات الآلات والمعدات التى تستخدمها.
- 6- توفير المناطق الصناعية خارج التجمعات السكنية.
- 7- التحفيز على استخدام التقنية الحديثة .
- 8- توفير التدريب والخدمات الإستشارية .
- 9- إعادة توزيعها جغرافياً .
- 10- إتخاذ الإجراءات والسياسات اللازمة لحمايتها من المنافسة .

ج/ **العوامل الإقتصادية:** تؤثر العوامل الإقتصادية على مدى نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة ، فالركود الاقتصادى لا يساعد غالباً على نجاح المشروعات التجارية بسبب انخفاض نسبة الأرباح التى تحققها، بينما يساعد الإنتعاش الإقتصادى والطفرة الإقتصادية على نجاحها وتطورها من خلال زيادة نسبة الأرباح التى تحققها . هذا بجانب النظام

1- تايف صلاح الغمرى ، مرجع سبق ذكره ، ص123-124.

المصرفى والسياسات النقدية والميزان التجارى للدولة، والسياسات الضريبية والتعريفية الجمركية، ومدى مهارة العمالة المحلية، ومدى وجود الفساد المالى والإدارى بالإضافة إلى مستوى الدخل الفردى، والبنى التحتية، وهذه العوامل يجب أخذها فى الاعتبار عند القيام بدراسة الجدوى التسويقية للمشروع .

د/ **العوامل الثقافية والاجتماعية:** تؤثر هذه العوامل السائدة فى بيئة المشروع تأثيراً كبيراً على مدى نجاح أو فشل المشروع، فوجود ثقافة العمل والإنتاج يساعد على خلق أجواء تنافسية تصعد بالمستوى العام لانتاجية المشروعات التجارية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشروع، كما إن النظرة الاجتماعية للعمل التجارى عامة وللمشروعات الصغيرة خاصة لها دور فى مدى نجاح المشروع الصغير . وكل ما كان المستوى الثقافى العام للسكان مرتفعاً ساعد ذلك على خلق أرضية لتطور هذه المشروعات وسيرها نحو الامام .

هـ/ **عوامل السوق:** تؤثر تلك العوامل على نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة من حيث المنافسة والابتكار، فنظراً لصغر هذه المشروعات فإن المنافسة الشديدة لا تساعد على نجاحها خاصة فى بداية عهدها .

المبحث الثانى

تجارب بعض الدول فى مجال المشروعات الصغيرة

نستعرض فى هذا المبحث تجارب بعض الدول العالمية فى مجال المشروعات الصغيرة لمراجعتها والاستفادة منها واختيار ما يناسبها فى مجتمعنا العربى والأفريقي والسودانى.

1/ التجربة المصرية :

يعتبر إنشاء الصندوق الإجتماعى للتنمية، نقطة البداية فى البرنامج المصرى لتشجيع المشاريع الصغيرة بشكل رسمى، وحتى منتصف 1998م قام الصندوق بتمويل أكثر من 86000 مشروع صغير، بقيمة تقدر بحوالى 450 مليون دولار، منها 45000 مشروع صغير جداً يعرف باسم (مشروعات الأسر المنتجة والمشروعات المنزلية) ، وقد بلغت نسبة هذه المشروعات الأخيرة حوالى 53% من إجمالى المشاريع التى قام الصندوق بتمويلها ، بمبلغ يقارب 18 مليون دولار¹.

يقدم الصندوق الاجتماعى للتنمية مجموعة من الآليات المؤسسية الجديدة لتفعيل دوره الداعم للمشروعات الصغيرة ، والمتوسطة من أهمها ما يلى :

1/ برنامج الحضانات الصناعية ،حضانات الأعمال ، يقوم على توفير المناخ والمقومات اللازمة لقيام نشاط صناعى، وتقديم رعاية فنية مؤهلة .

2/ برنامج مركز تنمية الأعمال الصغيرة .

3/ برنامج مراكز التقنية النوعية فى مجالات اقتصادية متنوعة، مثل صناعة الأثاث والتعبئة والتغليف والجلود وغيرها .

4/ برنامج المجمعات والأحياء الصناعية، وذلك بالاتفاق مع وزارة الصناعة وبنك الإستثمار القومى.

5/ برنامج تنمية الصناعات المغذية لتوفير المعلومات الفنية والاقتصادية الصحيحة.

6/ برنامج تنمية حقوق الامتياز التجارى، ويعتبر الصندوق الاجتماعى للتنمية من التجارب الرائدة فى المنطقة العربية لتنمية ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

1-عبدالعزیز جمیل مخیر ، أحمد عبدالفتاح عبدالحلیم ، الصناعات الصغيرة والمتوسطة فى معالجة مشكلة البطالة بين الشباب فى الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات 2000م، ص77.

ولعل ما يشير إلى الاهتمام بتنمية وتطوير المشروعات الصغيرة في مصر ما جاء في القانون رقم 141 لسنة 2004م، حيث ينص هذا القانون على ما يلي¹ :

- إن الصندوق الاجتماعي للتنمية هو الجهة المختصة بالعمل على تنمية المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في مكاتبه أو فروع الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة بالمحافظات، تضم مندوبين عن كافة المصالح المعنية لتولى كافة إجراءات التسجيل واستخراج التراخيص لتلك المشروعات خلال مدة لا تتجاوز ثلاثين يوماً .

- أن ينشأ في كل محافظة صندوق أو أكثر لتمويل تلك المشروعات بقرار من المحافظ بالتنسيق مع الصندوق الاجتماعي، وتتكون موارد تلك الصناديق من التمويل الذي يتاح لها من الصندوق الاجتماعي والهبات والمنح الأجنبية، والاعتمادات التي تخصصها الدولة ، وما تخصصه المجالس الشعبية المحلية .

- أن يقوم الصندوق الاجتماعي للتنمية بتقديم التمويل اللازم لتلك المشروعات وفقاً للقواعد التي يحددها مجلس إدارته، فضلاً عما يخصه لصناديق تمويل المشروعات بالمحافظات، ويحق له الحصول على التمويل اللازم من أسواق المال المحلية بالتنسيق مع وزارة المالية لإعادة استخدامها في تمويل صناديق تمويل المشروع بالمحافظات .

- أن ينشئ الصندوق بالتنسيق مع صناديق المحافظات نظاماً لضمان مخاطر الائتمان التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر .

- أن يتم تقديم الحوافز والتيسيرات التي أتاحها القانون لتلك المشروعات والتي من أهمها ما يلي :

- تخصيص نسبة لا تقل عن 10% من الأراضي الشاغرة المتاحة للاستثمار في المناطق الصناعية و السياحية والمجتمعات العمرانية، وأراضي الإستصلاح الزراعي لأنشطة المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر .

- يحدد سعر بيع الأراضي سالفه الذكر في حدود تكلفة توصيل المرافق لها ، كما يجوز طلب حق الإنتفاع بها بمقابل سنوي لا يزيد عن 50% من الثمن المقدر لها .

- تحدد الجهات صاحبة الحق في التصرف في تلك الأراضي مندوبين عنها في وحدات الصندوق الاجتماعي للتنمية، يكون لهم صلاحية التعاقد واتخاذ إجراءات التسجيل .

¹ - حسن عبدالمطلب الأسرج ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

-تتعاقد الوزارات والهيئات، ووحدات الإدارة المحلية التي تتعامل مع المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر لشراء نسبة لا تقل عن 10% من منتجات تلك المشروعات .

- يسدد صاحب المشروع نسبة 1% من رأس المال المدفوع بحد أقصى 500 ج للمشروعات الصغيرة و 200 ج للمشروعات متناهية الصغر تحت حساب الرسوم ومقابل الخدمات التي تقدم من كافة الجهات الحكومية .

- يقوم الصندوق الاجتماعي للتنمية بجانب التمويل اللازم للمشروعات العديد من الخدمات الأخرى والتي منها التعريف بفرص الاستثمار المتاحة، وتقديم دراسات جدوى للمشروعات ، والتعريف بالمعارض المحلية والدولية .

- يحدد مقابل شغل المشروعات لأماكن توزيع السلع التي تخصصها الأحياء بما لا يجاوز نصف المقابل المحدد لها .

- لا يجوز إيقاف نشاط المنشأة إدارياً إلا في حالة ارتكاب مخالفة تستوجب الغلق ، كما يشكل بقرار من المحافظ المختص، لجنة دائمة يرأسها أحد رجال القضاء، ويشترك فيها ممثل من الغرفة التجارية وآخر من الصندوق الاجتماعي للنظر في التظلمات الخاصة بقرارات الإيقاف، كما تختص اللجنة بالفصل في المنازعات التي قد تنشأ بين المنشأة والجهات المتعاملة معها .

2/ التجربة الأندونيسية :

أندونيسيا من أوائل دول شرق آسيا التي أعطت اهتمام متزايد بالمشروعات والأعمال الصغيرة ، فهناك مايقارب ثلاثة مليون منشأة تستخدم 55% من القوى العاملة وتصدر ما قيمته 600 مليون دولار في العام . ومنذ عام 1990م يتم تخصيص 20% من سقوفات المصارف لصالح المشروعات الصغيرة والفقيرة.

3/ التجربة المغربية :

توفر المملكة المغربية التمويل لقطاع المشروعات الصغيرة بشقيه التقليدي والحديث، بعدة طرق، كما أنها تولى قطاع الصناعات التقليدية اهتماماً خاصاً ودعماً كبيراً ، فقانون التشغيل وتوسيع القاعدة الانتاجية صدر عام 1973م ،وقر العديد من المساعدات لتطوير المنشآت والأعمال الصغيرة، كما أن التعديلات التي أدخلت على هذا القانون كان آخرها عام 1990م، كانت تهدف في مجملها إلى فتح المجال أمام المبادرات الفردية

لإنعاش القطاع الاقتصادى ، وبلوغ الأهداف المنشودة فى مجال التشغيل وتوسيع القاعدة الانتاجية بالبلاد .

وقد أعطى القانون المشروعات الصغيرة مزايا عديدة منها : الإعفاء من الرسوم الجمركية، والإعفاء من الضريبة على المنتجات، والقيمة المضافة وضريبة الأرباح المهنية أو ضريبة الشركات لخمس سنوات أخرى .

أيضاً فى إطار التمويل ، نجد أن البنك الشعبى يمؤل صغار الصناع أو المنتجين، بهدف تنمية القطاعات الإنتاجية الصغيرة ، فهذه التعاونيات تحظى بمعاملة خاصة فى مجال التمويل ، فهى تحصل على قروض بنسبة فائدة أقل من الفائدة التى تمنح للأفراد. وقد مؤل البنك الشعبى خلال الخمس سنوات الأخيرة حوالى 3000 منشأة صغيرة. وفى نفس الإطار أنشأت المملكة المغربية شركة التكافل التى تختص بتقديم الضمان لصغار المنتجين، للحصول على قروض من مؤسسات التمويل، والتى تكون عادة قروض لشراء الأصول ، وقد أنشئت هذه الشركة عام 1985م ، وبلغ عدد المشتركين فيها 2500 شخص .

4/ التجربة اليابانية :

لعبت المشروعات الصغيرة فى اليابان دوراً مؤثراً وفاعلاً فى اليابان، حيث بلغ عدد المشروعات الصغيرة فى عام 1945م حوالى 99.7% من اجمالى المنشآت الإنتاجية. وعندما لم تتمكن الشركات والمؤسسات الكبرى من النهوض وإعادة الهيكلة التى تحتاج إلى المزيد من رؤوس الأموال، اتجهت اليابان إلى تنمية وتنشيط المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من أجل سرعة عمليات الإنتاج وتوزيع المنتج وفى إطار حماية المشروعات الصغيرة وسبل تطويرها، ولذلك أصدرت وزارة التجارة الدولية والصناعة اليابانية فى عام 1985م تعليمات لمالكي المشروعات الكبيرقوادارتها بعدم جواز تأخير الدفعات المالية لمتعاقدى الباطن، واجبارهم على تخفيض أسعارهم¹، بالإضافة إلى ذلك حددت الحكومة اليابانية الأعمال التى لا يجوز أن يعمل بها إلا للمشروعات الصغيرة.

1-فائقة عبدالهادى على ، تمويل قطاع الحرف والأعمال الصغيرة (تجربة بنك البركة السودانى) بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ،سنة ، د.ت.

وتعمل المشروعات الصغيرة فى اليابان من خلال أطر مؤسسية تقدم لها التراخيص ، وتمدها بالمساعدة الفنية، والخبرة الاستشارية والتمويلية، وذلك من خلال وكالة المشروعات الصغيرة والمتوسطة التابعة لوزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة وهى الجهة المسؤولة عن تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى اليابان.

وتلقى المشروعات الصغيرة الدعم المباشر من الدولة، بتوفير المساعدات الفنية والتمويلية والإدارية والتسويقية لها، وحمايتها من الإفلاس بالسماح لها بالحصول على قروض بدون فوائد وبدون ضمانات.

وفى عام 1999م تم إنشاء الهيئة اليابانية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

(Corporation For Small & Medium – Scale Enterprises Japanese)

كهيئة تنفيذية لسياسات الدولة الخاصة بدعم هذه المشروعات، سواء كانت مساعدات فنية أو تمويلية، أو إدارية، أو تسويقية، وذلك عن طريق اتخاذ الأساليب التالية¹ :
-إنشاء بعض المؤسسات التمويلية لتوفير التمويل والدعم اللازم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة .

-تسهيل الحصول على قروض بنكية بشروط ميسرة، وإيجاد نظام ضمان القروض المقدمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتقوم به شركات ضمان القروض، ويتضح اعتناء الحكومة اليابانية بسياسة سداد ديون المشروعات الصغيرة المتعثرة، من خلال مشاركة مجموعة من المؤسسات المالية والتأمينية ، ويمساهمة من المشروع الصغير نفسه بقسط تأمينى يدفع شهرياً، وتقوم بموجبه هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة اليابانية بسداد ديون المشروع التجارى الصغير المتعثر .

-إلزام الشركات التى تحصل على مناقصات حكومية، أن يكون نصيب الشركات الصغيرة والمتوسطة ليس بأقل من 30% من قيمة المناقصة .

- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية وفنية خاصة بالمشروعات الصغيرة يقوم به معهد خاص بالمشروعات الصغيرة .

1 - سمير زهير الصوص ، بعض التجارب الدولية الناجحة فى مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وزارة الاقتصاد الوطنى ، السياسات والتحليل والإحصاء ، مكتب محافظة قلقيلية ، فلسطين 2000م ، ص22.

- قيام هيئات حكومية تعمل على تشجيع المشروعات الصغيرة على غزو الأسواق الدولية بمنتجاتها ، وذلك بإقامة المعارض الدولية ومعاونتها على تسويق منتجاتها .

- إصدار قانون يلزم جميع المنظمات الحكومية وشبه الحكومية بإتاحة الفرص للمشروعات الصغيرة للحصول على العقود الحكومية .

- الإعفاء من ضريبة الدخل لفترات زمنية محددة قابلة للتجديد، وتوفير نظام ضريبي يشجع على الاستثمار فى إدخال التكنولوجيا الحديثة فى المشروعات الصغيرة ، ونظام ضريبي آخر يشجع على إقامة الصناعات الصغيرة فى المناطق النائية.

وقد أدى دعم الحكومة الموجه نحو المشروعات الصغيرة إلى الإنتاج بجودة عالية

طبقاً للمواصفات العالمية ، مما ساعد فى اعتماد المشروعات الكبيرة على إنتاج المشروعات الصغيرة بدلاً من استيرادها من الخارج .

كما قامت الحكومة اليابانية بتشجيع المشروعات الكبيرة على التكامل مع المشروعات الصغيرة ، وتحديث ما لديها من آلات ومعدات ، وتنظيم العلاقة بين أصحاب المشروعات والعمال، وقد ساعد التطور التكنولوجى الذى طرأ على الصناعة فى اليابان على أن تتخلى الصناعات الكبيرة عن الكثير من مكونات التصنيع ، وإسناد إنتاجها إلى المصانع الصغيرة التى هى أكثر تخصصاً، حيث يوفر ذلك للمشروعات الكبيرة تكلفة الإنتاج مع ضمان الجودة. وتمثل المشروعات الصغيرة فى اليابان حوالى 97% من إجمالى عدد مشروعات الأعمال ، وتشغل نسبة 70% من الأيدي العاملة .

5/ التجربة الكورية الجنوبية :

لقد حققت كوريا الجنوبية قفزة صناعية كبيرة خلال السنوات الماضية ، نتيجة لسياسة الحكومة فى السبعينات، المتعلقة بالاهتمام بمجالات البحوث العلمية لتطوير الصناعة، ودعم وتشجيع الصناعات الصغيرة، ولذلك فقد أقامت الحكومة هيكلًا للبنية المؤسسية، ووضعت المعايير لتشجيع الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وشمل ذلك:

1/ هيئة تشجيع الصناعات الصغيرة والمتوسطة ، وتهتم هذه الهيئة بصفة خاصة بتطوير القدرات الإدارية والتدريب والتطوير التقنى والخدمات الهندسية .

2/ المعهد الكورى الجنوبى للاقتصاد والتنمية، ويعمل هذا على مساعدة رجال الأعمال

وأصحاب الصناعات الصغيرة فى التعرف على فرصهم التجارية ، كما يقدم الخدمات الإستشارية التى يحاجونها لتطوير منشأتهم وتوسيع نشاطهم .

3/ معاهد الابحاث الفنية: تعمل هذه المعاهد على إجراء الأبحاث الفنية خاصة فى مجال الالكترونيات،ومصادر الثروة الطبيعية.

هذا وتركز كوريا الجنوبية على صناعات الغزل والنسيج، وقطع الغيار، وهو مؤشر إلى اهتمامها بالصناعات الصغيرة والمتوسطة .

أما بالنسبة للتمويل فهناك عدة مؤسسات تمويلية، تعمل على توفير التمويل للاستثمار

فى نشاطات إنتاجية، وهى التى بتقديمها صناديق نهاية الخدمة، تتولى هذه الصناديق تشجيع ومساعدة المستفيدين من خدماتها للدخول فى مشاريع إنتاجية بشروط مغرية، إذ تقوم هذه الصناديق بضمان المستفيد الذى يرغب فى الدخول فى مشروع إنتاجى بما يعادل ثلاثة أضعاف استحقاقه، وقد يزيد حجم الضمان حسب نوع وطبيعة المشروع .

وقد أكدت الإحصائيات أن الصناعات الصغيرة فى كوريا الجنوبية، تساهم فى الناتج

القومى بحوالى 37% وهى نسبة عالية مقارنة بمساهمة القطاعات الأخرى .¹

6- التجربة الهندية :

الهند من أوائل الدول الصناعية التى اهتمت بدور الصناعات والمنشآت الصغيرة ففى عام 1948م، وبقرار سياسى وجهت كل أجهزة الدولة فى الهند بتقديم الدعم للصناعات الصغيرة والحرفية، عن طريق وضع السياسات المشجعة مثل تخفيض الرسوم والضرائب وتقديم الخدمات المساعدة ، وشراء المنتجات التى لاتجد سوق فى بعض الأحيان بواسطة الحكومة². وقد بدأ التحول الكبير فى الصناعات الصغيرة فى الهند فى عام 1966م ، حيث سمح بإدخال العديد من النشاطات الإنتاجية التى يعمل فيها أكثر من 50 عاملاً فى منظومة الصناعات الصغيرة³ والزراعة والتنمية الريفية. وقد وصل عدد العاملين بالصناعات الصغيرة حوالى 8 مليون عاملاً، وجملة إنتاج الصناعات إلى 5000 مليون دولار، مما جعلها تساهم بحوالى 40% من الإنتاج الصناعى فى الهند، و35% من

1 - حسن عثمان أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 71-72.

2 - فائقة عبدالهادى ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

3- حسن عثمان أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 1.

صادرات الهند الصناعية.

وحتى تضمن المشروعات الصغيرة النفاذ إلى الأسواق العالمية، دخلت في علاقات تعاقد من الباطن، أو مشاركة مع فروع الشركات الكبرى، أو تنتج أجزاء أو مكونات أو تقوم بعملية تجميع أو شبه تجميع، بغرض إدراجها ضمن منتج يتم بيعه بواسطة التعاقد نفسه، مما يدل على نجاح نموذج التعاقد من الباطن. هذا ونجد أن عدد المشروعات الصغيرة في الهند حوالى 60000 مشروع عام 1950م إلى أكثر من مليون مشروع عام 1983م¹. كما زاد إنتاج الصناعات الصغيرة فى الفترة من 1973-1983م بنسبة 50% وزادت العمالة بنسبة 100% ، مما ساهم فى امتصاص البطالة².

7/ تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :

منذ نهاية الحرب العالمية الثانية انتهجت أمريكا سياسة دعم وتشجيع المشروعات الصغيرة، وتم وضع تعريف لهذه المشروعات، والذي يختلف باختلاف النشاط الذى ينشط فيه المشروع. وقد اتخذت أمريكا العديد من الخط والبرامج الإستراتيجية لتطوير قطاع المشروعات الصغيرة، ومن ذلك ما يلى:

-إنشاء منظمات حكومية لمساعدة وتطوير المشروعات الصغيرة ، مثل إدارة المشروعات الصغيرة (Small Business Administration) وهى مؤسسة حكومية أنشئت فى عام 1953م، وتختص بتنفيذ السياسة القومية لإقامة وتنمية المشروعات الصغيرة، وتهدف إلى مساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة لإقامة وتشغيل مشروعات صغيرة ناجحة. وتقوم هذه الإدارة بتزويد المشروعات الصغيرة بالخدمات الاستشارية والمساعدات المالية، وتقديم القروض لها بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق مؤسسة تسليف أخرى، ولكنها مضمونة بنسبة 90% من إدارة المشروعات الصغيرة، كما تقوم الإدارة بترخيص وتنظيم شركات الاستثمار الخاصة، التى تعنى بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

-منح إعفاءات ضريبية للمشروعات تصل إلى 20% .

-مراكز تطوير المشروعات الصغيرة كالمعاهد وفى الجامعات، حيث تعمل على تقديم

1- فائقة عبدالهادى ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

2-حسن عثمان أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص70-71.

استشارات وحلقات نقاش وتدريب وغيرها .

-إنشاء قسم فى وزارة التجارة يقوم بتقديم برنامج تشجيع المشروعات الصغيرة،ومساعدتها على زيادة التجارة الالكترونية، ويتبع هذا القسم 105 مركزاً ، حيث تنتشر فى جميع أنحاء أمريكا، وقد كان لهذه المراكز فضل فى زيادة عد المشروعات الصغيرة. وقد قامت إدارة المشروعات الصغيرة بدعم هذه المشروعات بما يلى :

- منح القروض للمشروعات الصغيرة غير القادرة على توفير تمويل ذاتى ،وذلك بشروط ميسرة .

-مساعدة المشروعات الصغيرة فى بيع منتجاتها وخدماتها للحكومة الفيدرالية .

-مساعدة المشروعات الصغيرة فى تسويق منتجاتها وتصديرها للخارج .

-تطوير وتنمية المهارات الإدارية والفنية لأصحاب المشروعات الحاليين والمتوقعين من خلال توفير برامج تدريبية لهم .

- دعم المرأة ومساعدة الأقليات من أجل زيادة مشاركتهم فى ملكية مشروعات صغيرة ومتوسطة .

ثانياً: خلاصة التجارب الدولية فى مجال تطوير المشروعات الصغيرة:

من خلال استعراض النماذج السابقة من التجارب الدولية فى مجال تطوير المشروعات الصغيرة يتضح أنها تنطلق من حقيقة هامة وهى الدعم الحكومى الجاد، الذى يبنى على الإدراك التام لأهمية دور هذه المشروعات فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومع إن أشكال ذلك الدعم الذى تلقته هذه المشروعات متعددة، إلا أن أهمها وأبرزها إنشاء جهاز رسمى لتنميتها وتطويرها. ومن أهم ما قام به هذا الجهاز هو المساعدة فى توفير التمويل لهذه المشروعات ، واتخاذ سياسات مناسبة لحمايتها من المنافسة ، واتباع اجراءات لمساعدتها فى التصدير والوصول إلى الأسواق العالمية . وبالإضافة إلى ذلك فقد تلقت المشروعات الصغيرة خدمات استشارية، وبرامج تدريبية للقوى العاملة فيها .

وبعد ذلك الاستعراض الموجز لتجارب بعض الدول فى تنمية قطاع المشروعات الصغيرة، يمكن القول بأن نجاح تجربة المشروعات الصغيرة فى تلك الدول وغيرها يعزى إلى العديد من العوامل أهمها:

- اعتبار المشروعات الصغيرة مجموعة مترابطة ذات علاقات متداخلة وليست كيانات مستقلة فعلى الرغم من احتدام المنافسة بين المشروعات، فإن هناك درجة كبيرة من التعاون والتنسيق فى ما بينها، حيث يتم تقسيم العملية الانتاجية إلى عدة مراحل تختص كل مجموعة من تلك المشروعات بمرحلة معينة¹ .
- اهتمام العديد من الجهات الحكومية وغير الحكومية بتوفير الدعم اللازم لهذه المشروعات .
- الاهتمام بالجانب التشريعى لتهيئة بيئة تساعد على نمو المشروعات الصغيرة .
- تميز السياسات التى تهدف إلى تنمية وتطوير هذ المشروعات بالمرونة ومراعاة عدة عوامل قد تؤثر على نموها .
- مساعدة هذه المشروعات فى نقل التكنولوجيا المتطورة ، وابتكار تكنولوجيا جديدة ، بالإضافة إلى توفير التدريب اللازم للعاملين فيها² .
- تحفيز البحث العلمى والتطبيقى لا سيما المرتبط بالمشروعات الصغيرة.

1- حسن عثمان أحمد ،المرجع السابق ، ص 12.

2-حسن عثمان أحمد ، المرجع السابق ، ص23.

الفصل الثالث

المشروعات الصغيرة فى محلية شندى

المبحث الأول: الدراسة النظرية

المبحث الثانى: الدراسة الميدانية

المبحث الأول (الدراسة النظرية)

أولاً : نبذة عن نشأة وتطور المشروعات الصغيرة فى السودان:

مارس شعب السودان الأعمال الحرفية والصناعات الحرفية والصناعات الصغيرة منذ أمد بعيد ، فوجود الآثار القديمة فى البجراوية ومروى، ومملكة نبتة والفونج من أكبر الأدلة على ذلك. وتاريخ الأعمال الصغيرة يرجع إلى نشوء المجتمعات الزراعية المستقرة على ضفاف النيل وروافده، وتوفيرها المعدات الزراعية وصناعة المراكب والأسلحة البيضاء، ونتاج بعض السلع مثل الزيوت والمنتجات السعفية والخشبية والجلدية والخزفية والفخارية.

تطورت هذه المنشآت الصناعية فى عهد الحكم التركى، حيث أنشئت المنشآت التى تستخدم الآلة مثل الورش، كما برزت أهمية المشروعات الصغيرة فى الدولة المهدية، حيث نجد أن هناك ذكر لسوق النساء فى أدبيات الثورة المهدية ، ولكن كان ذلك نشاطاً محدوداً لبعض الشرائح الضعيفة فى المجتمع تمارس بعض الأنشطة الإنتاجية ويبيع سلع محدودة فى هذا السوق. وتطورت المصانع بإنشاء مصانع صغيرة بمنطقة أنزارا بالإستوائية على أيام الحكم البريطانى وكان المشروع الحرفى الصغير هو النوع السائد والمسيطر على النشاط الصناعى فى جميع بلاد العالم فى الفترة السابقة للثورة الصناعية فى أوروبا، والتى أخذت سماتها الأساسية تتبلور فى النصف الثانى من القرن الثامن عشر إثر اكتشاف قوة البخار. وفى منتصف الثمانينات أدت الظروف الطبيعية من جفاف وتصحر والحرب الأهلية فى جنوب السودان إلى نزوح أعداد كبيرة من أهل الريف إلى المدن المنتجة إلى فقدانهم مقومات الإنتاج ورأس المال، مما أدى إلى إزدياد الاهتمام بالأعمال والمشروعات الصغيرة على مستوى الأسرة حيث أصبحت آليه فعالة فى مكافحة الفقر¹. وفى مطلع التسعينات جاءت سياسات التحرير الإقتصادى لتضيف بعداً جديداً لمشكلة الفقر حيث كانت من افرازات هذه السياسة دخول العديد من الشرائح الضعيفة من المجتمع خاصة فى أطراف المدن إلى دائرة الفقر. وللتكيف مع هذه السياسات وما تضمنته من تخفيض للنفقات الحكومية والعمالة وقيمة العملة المحلية وما تبع ذلك من زيادة للتضخم وارتفاع الأسعار، لجأت كثير من الأسر إلى ممارسة بعض الأعمال

¹- عبدالرحيم حمدى، الاستثمار الإسلامى فى الصناعات الحرفية ، المال والاقتصاد ، العدد الخامس، 1997م، ص 7 .

الصغيرة لزيادة دخلها. ونتيجة لهذه المتغيرات بدأ اهتمام المؤسسات الرسمية الحكومية والشعبية والعالمية بدعم وتشجيع الأعمال والمشروعات الصغيرة عن طريق إنشاء وحدات خاصة بالأسر المنتجة. كما أن العديد من الأجهزة الرسمية على مستوى الولايات والمحافظات تولى اهتماماً بهذه الشرائح وتقدم لها الدعم المادى والعينى كديوان الزكاة ومؤسسة التنمية الاجتماعية وصندوق التأمينات الاجتماعية.

أما فى مجال التمويل فقد أصبحت المشروعات الصغيرة خاصة مشروعات الأسر المنتجة من ضمن القطاعات التى تجد اهتماماً فى السياسات التمويلية التى تقوم بتنفيذها البنوك المتخصصة والبنوك التجارية حيث أُجريت تعديلات فى السياسات الائتمانية التى تمارسها تلك المؤسسات المالية بما يلائم تلك المشروعات والأعمال الصغيرة. كما أصدرت العديد من التشريعات الاتحادية والولائية لتنظيم عمل هذا القطاع وحمايته. وعليه يمكن القول بأن قضايا الفقر ومحاربه استحوذت على اهتمام الأجهزة الرسمية والشعبية والمنظمات العالمية، وتُرجم هذا الاهتمام إلى سياسات وخطط وبرامج عمل تتبناه تلك المؤسسات والمنظمات¹.

لقد حقق الاهتمام والعمل المؤسسى نجاحات ولكن تحتاج إلى تعزيز فى بعض المجالات من أهمها:

أ/ لفت النظر إلى هذه الشريحة الاجتماعية الضعيفة وضرورة الأخذ بيدها ومساعدتها فى حياة كريمة كواجب إنسانى ودينى.

ب/ إبراز أهمية دور هذا القطاع فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعكس مشكلاته للرأى العام ولمتخذى القرار مما شكل رأياً عاماً مشجعاً وداعماً ومحفزاً لهذا القطاع ليساهم فى دفع عملية التنمية.

ج/ تقديم نوع من الدعم المادى والفنى فى مجالات التمويل والتسويق والتشريع والتدريب والبحوث والاستشارات الفنية مما وفرّ قرأً من البنية الأساسية لهذا القطاع تساعده فى الانطلاق مستقبلاً .

وتشير نتائج المسح الصناعى والخارطة الإستثمارية وكذلك العديد من الدراسات المسحية الأخرى بأن المشروعات الصغيرة فى السودان حالياً تمثل حوالى أكثر من

1-فانقة عبدالهادى ، مرجع سبق ذكره ، ص26.

90% من مجمل الأنشطة الاقتصادية¹.

كما تشير الدراسات والتوقعات المستقبلية بأن السودان ووفقاً للمتغيرات الحاكمة للنشاط الاقتصادي فيه سيعتمد لسنوات عديدة على هذه المشروعات الصغيرة فى تحقيق التنمية الاقتصادية وتحقيق الرفاه لسكانه، وهذا يعنى أن هذه المشروعات الصغيرة ستظل محط نظر واهتمام واضعى السياسات الاقتصادية والمالية لفترة غير قصيرة قادمة.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن اتجاه السياسات الاقتصادية الرامية إلى تحرير الاقتصاد السودانى من التدخل الحكومى وخصخصة المشروعات وتشجيع القطاع الخاص والإستخدام الحر تشكل عنصراً إضافياً يزيد من الأهمية النسبية للمشروعات الصغيرة باعتبارها المدخل الأساسى لقطاعات عريضة من المجتمع للدخول إلى عالم الأعمال لتحسين دخولها ومعيشتها. ومن ناحية ثالثة فإنّ اتساع عوامل الإفقار فى السودان بدخول عوامل جديدة كالصحة والتعليم والسياسات الاقتصادية الإصلاحية، يجعل مؤسسات الضمان الإجتماعى ومنظمات المجتمع المدنى تقف أمام ضرورة الإعتماد بدرجة أكبر على المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغرى تخفيف حدة الفقر إذا أرادت أن تكون لمساهماتها أثر واضح فى المجتمع². لكل ما سبق فإن المشروعات الصغيرة تحتل أهمية حيوية فى مجتمع مثل المجتمع السودانى ..

1/ تحقيق التنمية الاقتصادية والإجتماعية .

2/ تخفيف وتلطيف حدة الفقر ومكافحة الفقر ومكافحة عوامل الفقر .

3/ تشجيع الإستخدام الحر ودخول فئات عريضة من المجتمع إلى قطاع الأعمال وتقجير طاقاتهم فى أعمال ومشروعات نافعة لهم ولمجتمعهم دون انتظار الدولة لتمد لهم يد المساعدة بالعمل أو الدعم المادى.

إسهام المشروعات الصغيرة فى النمو ومكافحة الفقر فى السودان:

إن أهم ما يميز المشروعات الصغيرة فى السودان عن غيرها من المشروعات هو تنوعها والعمل برأس مال ضعيف وعمالة كثيفة والمقدرة على خلق وظائف أكثر لكل وحدة رأس المال . وتمتاز هذه المشروعات بدرجة عالية من التكيف كما إن متوسط

1-حسن عثمان أحمد ، ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

2-عبدالرحيم حمدى ، تقرير الأداء الصناعى خلال الأعوام الماضية مرجع سبق ذكره ، ص 11.

تكلفة رأس المال تخلق كل وظيفة أقل من المشروعات الكبيرة والمتوسطة وتلعب دوراً هاماً فى النشاطات التقنية والابتكارية، إضافة إلى ذلك فإن المشروعات الصغيرة فى السودان تتميز بتعدد المشتغلين فيها وتعتبر أهم مصدر لخلق الوظائف وتحقيق النمو والعدالة وتلعب دوراً رئيسياً فى امتصاص القوى العاملة والدخول فى أسواق جديدة وتوسيع قاعدة الاقتصاد بطرق خلاقة مبتكرة .

المشكلات التى تواجه المشروعات الصغيرة فى السودان ومن أهمها:

- 1/ ضعف مفاهيم العمل الحر والإرتهان للوظيفة الحكومية فى الدخل وكسب العيش .
 - 2/ انعدام ثقافة السوق ونمطية التفكير والمشروعات واعتماد المحاكاة والتقليد .
 - 3/ ضعف القدرة التنافسية للمنتج المحلى بسبب تدنى النوعية وارتفاع تكلفة الإنتاج مقارنة بالمستورد من السلع المماثلة .
 - 4/ عدم توفر الأطر القانونية لتحديد الحقوق والواجبات والملكيات بأنواعها المختلفة لانعدام وجود قانون يحمى هذه المشروعات الصغيرة ويقدم لها الامتيازات المطلوبة.
 - 5/ ضعف البنى التحتية المساعدة لقيام المشروعات الصغيرة مما يؤدى لارتفاع التكلفة الرأسمالية وتقليل عوائد الاستثمار .
 - 6/ ضعف المعارف والقدرات التسويقية فى ظل عدم توفر منافذ تسويق منتظمة ومستمرة لصغار المنتجين .
 - 7/ عدم مراعاة السياسات التمويلية لأوضاع المشروعات الصغيرة وتعقيد اجراءات منحها وعزوف البنوك عن تمويل المشروعات الصغيرة لارتفاع درجة مخاطر الاستثمار فيها ، كما أن الضمانات المطلوبة للتمويل لا تتناسب من حيث الحجم والنوع¹.
 - 8/ ضعف القدرة على إعداد الدراسات الفنية والإقتصادية للمشروعات الصغيرة.
- بجانب ما ورد من خصائص ومزايا للمشروعات الصغيرة، نجد أن هناك ضرورة كبرى للإهتمام بالمشروعات الصغيرة فى السودان، هذه الضرورة توجبها العوامل التالية:
- تفاقم مشكلة البطالة بأسبابها المختلفة ونسبها العالية، خاصة مع تزايد أعداد المهاجرين فى ظل محدودية فرص العمل والتوظيف .

1-حسن عبدالمطلب الأسرج ، مرجع سبق ذكره، ص66 .

- نمو الطلب على الإستثمار فى المشروعات الصغيرة لانحسار فرص تحفيز وتوظيف المدخرات الصغيرة¹.
- تقليص فرص العمل بالحكومة لقطاع الأعمال مع توفر الأموال عند البعض مما يشير إلى أن الحل المتاح هو (التشغيل الذاتى) عن طريق المشروعات الصغيرة .
- تزايد مشكلة الفقر لدى فئات كبيرة من المجتمع السودانى وينسب عالية جداً (فوق الثلث تحت حد الفقر) مما يتطلب إيجاد آليات تعمل على الوصول على رفع المستوى المعيشي (الزكاة و المعاشات والتأمينات...الخ).

جدول رقم (2-2) يوضح حجم التمويل الممنوح حسب الولايات:

م	الولاية	عدد المشروعات	عدد المستهدفين	حجم التمويل
1-	الشمالية	6	100	500.000
2-	نهر النيل	20	174	980.000
3-	الخرطوم	31	178	1.324.000
4-	البحر الأحمر	29	91	569.307
5-	كسلا	20	183	1.146.500
6-	القضارف	14	152	810.000
7-	الجزيرة	29	114	754.250
8-	سنار	4	100	510.000
9-	النيل الأبيض	24	176	1.176.000
10-	النيل الأزرق	9	73	440.000
11-	شمال كردفان	11	123	656.000
12-	جنوب كردفان	33	255	1.368.240
13-	شمال دارفور	5	101	505.000
14-	جنوب دارفور	37	186	1.177.500
15-	غرب دارفور	5	72	382.297
9	الجملة	277	2087	12.299.297

المصدر : المعهد العالى لعلوم الزكاة - شعبة المشروعات الصغيرة.

1-المعهد العالى لعلوم الزكاة - شعبة المشروعات الصغيرة.

ثانياً/ المشروعات الصغيرة فى محلية شندي نبذة عن محلية شندي :

تقع محلية فى ولاية نهر النيل بالسودان علي ارتفاع 360 متر (1181 قدم) فوق سطح البحر، وتبعد عن العاصمة الخرطوم بحوالي 150 كيلومتر (93 ميل) في اتجاه الشمال الشرقي، و45 كيلومتر (27.9 ميلاً) من آثار مروي القديمة. وتعتبر واحدة من أهم المدن الواقعة في شمال السودان من حيث موقعها الرابط بين شمال وشمال شرق السودان بالعاصمة في وسط السودان، وقربها من التجمعات الحضرية في شمال وشمال شرق السودان، ومن حيث تاريخها التجاري والسياسي القديم والمعاصر

الموقع :

تقع مدينة شندي على الضفة الشرقية لنهر النيل بين خطي عرض 18,17 درجة شمالاً وخطي طول 24,23 درجة شرقاً، وتبدأ حدودها الإدارية من منطقة المسيكتاب جنوباً وحتى قرية الضيقة المتاخمة لحدود محلية الدامر شمالاً ، وتحدها شرقاً سهول البطانة، والخرطوم في الشمال الشرقي. الإحداثيات: 41°16 ش 26°33 ق ، تبلغ مساحة المحلية 14596 كيلو متر (9069.53 ميلاً).

الإدارة:

شندي محلية من محليات ولاية نهر النيل وأهم مدنها، وهي حاضرة محلية تحمل إسمها، ويتكون الهيكل الإدارى فيها من:

1. المعتمد
2. المدير التنفيذي
3. و خمس وحدات إدارية هي:
 1. وحدة مدينة شندي
 2. وحدة ريفي شمال شندي
 3. وحدة ريفي جنوب شندي
 4. وحدة ريفي كبوشية

5. وحدة ريفي حجر العسل القريبة من العاصمة الخرطوم،

وتضم المحلية حوالي 23 قرية أكبرها قرية حجر العسل.

وحدة مدينة شندي وهي تمثل مجتمع الدراسة

وتقع مدينة شندي وسط المحلية تقريباً حيث تحد شرقاً بالقيادة الشمالية الفرقة الثالثة مشاة اللواء العاشر ويحدها من جهة الشمال نهر النيل الذي يفصل بينها وبين محلية المتمة أما من الجنوب فتنتهي مدينة شندي بحي قريش وهو أكبر الأحياء . أما من جهة الجنوب فتحد بمجمع التريبة ومربع 18- 19 (حلة البيان) وتبلغ مساحتها 730 كيلم 2 . ويبلغ عدد السكان 68867 حتى نهاية عام 2007 .

وتضم مدينة شندي 45 مربعاً أو كما يطلق عليها (حياً) وهذه الأحياء متفاوتة من حيث عدد سكانها وتخطيطها. فنجد أن الأحياء القديمة غير مخططة وهي أشبه بالقرى من حيث مبانيها وشوارعها ومعاملة المواطنين لبعضهم البعض وأشهر هذه الأحياء هي شندي فوق الذي يضم مربع (5 ، 7 ، 8 و 9) وكذلك من الأحياء القديمة حلة البحر والتي تضم مربعات (6 و 12) وكذلك نجد مربع (1) ومربع (11) ومربع (14).

إلا أنه وفي الأربعة عقود الأخيرة إزدهرت مدينة شندي وإمتدت أحيائها حتى وصلت القرى التي كانت تحد شندي من كل الاتجاهات وأصبحت بعض تلك القرى ضمن أحياء المدينة بعد هذا الامتداد ، وعلى سبيل المثال حي قريش جنوب شندي الذي كان يتبع للريف الجنوبي إلا أن امتداد مباني مربع (18) إلى حدوده جعله يعتبر حياً من أحياء المدينة.

كما أن هنالك مربعات وزعت في الخطط الإسكانية العامة والفئوية تبعت كلها

لوحة مدينة شندي.

4-2-2 : ريفي شندي .

ويمتد من التراجمة شمالاً وحتى ود بانقا القبة جنوباً على طول امتداد نهر النيل في

الضفة الشرقية وينقسم إلى قسمين هما :

أ- الريف الشمالي ب-الريف الجنوبي .

ويمثل الريف الجنوبي أقصى جنوب المحلية ، حيث يمتد من قرى القليعات وحتى ود بانقا بين وحدتي شندي وحجر العسل ويضم حوالي الثلاث والستين قرية وفريق عرب رحل ويبلغ عدد سكانه 99416 نسمة تقريباً حتى نهاية عام 2007 .
وكثير من القرى التابعة لهذا الريف تقع على ضفاف نهر النيل وبعضها يبعد قليلاً منه والبعض على مسافات بعيدة .

وقد كان الجزء الشمالي من ريفي شندي يمثل وحدة قائمة بذاتها ، ولها إدارتها الخاصة ومواردها وتمويلها وبنود صرفها ، وكذلك الريف الجنوبي .

إلا أنه وبعد صدور القرار رقم (59) لسنة 2001 بتاريخ 2001/7/12 أصبح الريفان يمثلان وحدة واحدة وكانت تعرف باسم (محلية ريفي شندي) وذلك بعد دمجهما . ومن ثم أصبحت كلمة محلية تطلق على المحافظة سابقاً . وتبلغ مساحة ريفي شندي بجزئيه الشمالي والجنوبي 6530 كلم² تقريباً وعدد سكان الريفين 99416 نسمة تقريباً .

4-2-3 : وحدة حجر العسل .

وتقع في أقصى جنوب المحلية وهي متاخمة من الناحية الغربية لولاية الخرطوم، حيث تمتد من الملاحه شمالاً وتنتهي بالمسيكتاب جنوب جنوباً وهي منطقة الشلال السادس . وترتبط بمدينة شندي وبقية أجزاء المحلية عبر طريق التحدي وتبلغ مساحتها 3148 كلم² تقريباً وعدد سكانها حوالي 44530 نسمة تقريباً ويعتمد أهل هذه المنطقة على الزراعة والرعي .

4-2-4 : وحدة كبوشية .

وتقع في شمال محلية شندي ومركزها مدينة كبوشية وهي تمتد من التراجمة جنوباً وحتى أم علي شمالاً . وهي متاخمة لمحلية الدامر ، حيث تقع جنوب محلية الدامر . وتمتد شرقاً على مناطق الرحل بالقرب من نهر عطبرة ، وأبرز هذه التجمعات تميد حاج الطاهر والقهيد وأم عشيرة وكوع السريح ويمثل العرب الرحل نسبة كبيرة جداً في هذه الوحدة وتبلغ مساحتها حوالي 2524 كلم² وعدد سكانها حوالي 46083 نسمة حتى نهاية عام 2007 تقريباً وتمارس في هذه المحلية حرفة الزراعة والرعي . ويشكل الرعي نسبة غالبية ، حيث أن معظم السكان كما ذكرنا آنفاً من العرب الرحل الذين يعتمدون على الرعي والزراعة المطرية في الخلاء (التروس) .

وقد استند الباحث في إحصاءات أعداد السكان بالمحلية ووحداتها المختلفة .. على الجدول رقم (2-3) والذي يوضح عدد السكان في السودان للعامين 2007/2006 . وسكان ولاية نهر النيل ومن ثم سكان محلية شندي .

جدول رقم (2-3) : عدد السكان في السودان للعامين 2007/2006

النسبة 100 %	العالم 2007م	العالم 2006م	
%100	37088113	36,183525	السودان
%3,9	1069816	1043723	ولاية نهر النيل
%,7	258896	252581	محلية شندي

المصدر مكتب المساحة شندي .

الملاح العامة للمشروعات الصغيرة في محلية شندي:

بدأت حاضرة شندي مع بدايات استقرار الإنسان القديم على ضفاف نهر النيل، والتحول التدريجي من العصر الحجري الحديث الى حقبة تعلم الزراعة والرعى ومن ثم الاستقرار وتكوين التجمعات الحضرية .

لايعلم بالضبط متى بدأت هذه التجمعات في نواحي حاضرة شندي لكن من المؤكد ان المنطقة بين فندق الكوثر شمالا حتى تخوم منازل آل شنان جنوبا قد شهدت سكناً شبه متواصل طيلة الأربعة آلاف سنة الماضية. من هنا كانت بداية مدينة شندي، يؤكد ذلك ما كشف عنه من جبانات ومدافن وآثار حول محيط فندق الكوثر وقريباً من مدرسة شندي الثانوية سابقاً (متوسطة عبد الله بن عباس حالياً) وحول تخوم قلعة آل شنان . لقد كانت هذه المنطقة القريبة من النهر حيث مورد المياه الدائم والمرتفعة من الكرو¹ حيث أخطار الغمر والفيضان وحيث إمكانية الزراعة بعد انحسار المياه، كانت تشكل وضعاً مناسباً ومثالياً لنشأة وقيام التجمعات الحضرية. كما إن الحشائش الغزيرة في منطقة الكرو كانت مرتعاً ومرعاً مناسباً لحيوانات الإنسان الأول معظم حواضر السودان القديمة قامت على أطراف الكروات، فالكرو عند مدينة شندي كان كبيراً ومتسعاً وقد حجم كثيراً وصغر في الوقت الحالي بعد إنشاء البساتين وإقامة التروس على ضفاف النيل.

1-الكرو مصطلح يقصد به الأرض التي يغمرها الفيضان فوق الجروف.

هذا وقد كانت المشروعات الصغيرة قائمة فى شندى منذ أمد بعيد، وبعد تأسيس مدينة شندى بدأ النشاط التجارى نمواً متصاعداً، وقد ساعد على ذلك موقعها الاستراتيجى، حيث تعتبر شندى غنية بمواردها الطبيعية، وأبرزها المنتجات الزراعية وذلك لكبر حجم أراضيها الصالحة للزراعة، ولعل من أبرز تلك المنتجات الزراعية الخضروات والفواكه ، هذا بجانب بعض الصناعات الغذائية والصناعات الخفيفة.

الملاح الرئيسية للمشروعات الصغيرة فى محلية شندى :

فيما يلى استعراضاً لأبرز السمات للمشروعات الصغيرة فى محلية شندى :

1/سرعة الانتشار: حيث تنتشر المشروعات الصغيرة فى محلية شندى بأنشطتها المتنوعة والمتفاوتة من حيث حجم رأس المال ونوعية المشروعات سواء كانت خدمية أو ربحية .

2/بساطة التنظيم: تعتمد معظم المشروعات الصغيرة فى محلية شندى على التنظيم غير الرسمى الذى يعتمد على التجربة والخطأ، مع غياب اللوائح والأنظمة الداخلية التى تحدد الاختصاصات والصلاحيات .

3/تنوع النشاط: لا تنحصر المشروعات الصغيرة فى محلية شندى بنوع معين من المجالات التجارية، بل طرقت العديد منها، فهناك مؤسسات صغيرة تنشط فى مجال التجارة ومؤسسات تنشط فى مجال الخدمات وأخرى فى مجال الصناعة .

4/فردية الإدارة: تسير معظم المشروعات الصغيرة فى محلية شندى فى فلك المدير المالك الذى يقوم بدور المدير العام والمسؤول الميدانى فى آن واحد، وينفرد بالنسبة الأكبر من الأرباح ويتحمل وحده المسؤولية أمام الآخرين، كما يتحمل الخسائر التى يتعرض لها المشروع بعيداً عن فريق العمل فيها.

المعوقات التى تواجه المشروعات الصغيرة فى محلية شندى:

على الرغم من وجود الاهتمام الرسمى على قلته، وغير الرسمى بتتمية المشروعات الصغيرة وتطويرها ، فإن تجربة محلية شندى فى هذا المجال لا تزال فى بدايتها ، ولعل ذلك يرجع إلى الحالة الإقتصادية، وكما هو الحال فى السودان ككل فإن المشروعات الصغيرة فى محلية شندى تواجه عدداً من المعوقات ومن أبرزها ما يلى :

1/السلبات الاجتماعية: هناك بعض العوامل السلبية ذات الاعتبار الاجتماعية ، تعيق تطور المشروعات بصفة عامة، والمشروعات الصغيرة بصفة خاصة، مثل الوساطة

فى التوظيف والترقيات، وسيطرة المحسوبة على القرارات التى تتحكم فى سير العمل، وصعوبة ترتيب الأولويات ، والإضطرار إلى تضييع الوقت والأموال تحت ضغط عوامل تتعلق بالتقاليد والخلفية الاجتماعية، مما يعيق فرص التطور لكثير من المشروعات الصغيرة .

2/ صعوبات التسويق: تعاني المشروعات الصغيرة فى محلية شندى من صعوبة تسويق منتجاتها أوخدماتها، وذلك لضعف ميزانية التسويق، والافتقار إلى متخصصين لإجراء بحوث ودراسات تسويقية تساعد فى وضع أهداف طموحة للتسويق، وتتسم الكثير من المشروعات الصغيرة بغياب ثقافة الترويج، وعدم اتباع سياسات مناسبة لكسب العملاء وثقتهم .

3/ المنافسة: تعتبر المنافسة المحلية تحدياً لهذه المشروعات، لمحدودية الإمكانيات والمهارات لديها.

4/ محدودية الموارد:من المعوقات التى تواجه المشروعات الصغيرة فى محلية شندى ضعف قدرتها المادية والبشرية، فانتهاز الفرص وتقديم الاعلانات وبرامج الترويج ، والسعى لكسب الشهرة وثقة العملاء، كلها تحتاج إلى توفر ميزانيات مالية، كما أن استقطاب الأيدى العاملة الماهرة، وتنفيذ برامج تدريبية لتطوير كفاءة الموارد البشرية فى المشروع، كلها تحتاج إلى قدرات مادية لا تتوفر فى أغلب هذه المشروعات .

5/ استعجال النتائج: من أهم مؤشرات النجاح للمشروعات التجارية الصغيرة إصرار صاحب المشروع على العمل المتواصل من أجل النجاح وعدم استعجال النتائج ، ومع أن هذه السمة موجودة لدى بعض أصحاب المشروعات الصغيرة فى محلية شندى ، إلا أن الكثير منهم لا يزال يتصف بالتسرع ، الأمر الذى يؤدي إلى توقف العديد منهم .

6/ عدم وجود أنظمة محاسبية فاعلة: إن تطور النظم المحاسبية من نظم يدوية إلى نظم محوسبة، تعتبر استجابة إلى متطلبات الإدارة المالية من المعلومات والبيانات المالية الدقيقة، ضمن تقارير وقوائم مالية تعكس نتائج النشاط ، والتي تساعد الإدارة على عرض النتائج وتفسيرها بطريقة سهلة وواضحة لاتخاذ القرارات الصحيحة. ولا شك فى أن الأهداف المالية هى الترجمة لأهداف المشروع، لذلك يجب على صاحب المشروع الصغير العمل على تحقيق الكفاءة فى الإدارة المالية.

ومن المعوقات التي تعاني منها الكثير من المشروعات الصغيرة فى محلية شندى، عدم توفر نظام محاسبي حديث لديها، والاعتماد على أساليب يدوية قديمة لا تلائم النشاط التجارى المعاصر .

كما إن من المعوقات عدم استقلالية المحاسب أو المراقب المالى، وتعرضه للضغوط من قبل بعض أصحاب النفوذ فى المشروع ، مما يفقد العمل المحاسبي فعاليته ، ويجعل المشروع أمام مشاكل مالية معقدة .

هذا ومن الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة بمحلية شندى وحدة التمويل الأصغر ببنك الخرطوم (فرع شندى)، والذي قام بتمويل حوالى المائتى مشروع صغير فى قطاعات التجارة (بقالات ، مشروعات منزلية، أدوات مكتبية)، والزراعة (أسمدة وتقاوى) والثروة الحيوانية (تربية أبقار،تسمين ضأن، تربية ماعز)، وفى قطاع الحرفيين قام البنك بتمويل المستفيدين بورش صيانة ركشات ومحلات إسبيرات، ومغالق وأدوات سباكة وأدوات كهرباء، وذلك بمبلغ 2000 ج كحد أعلى للتمويل، مع تقديم الدعم الفنى لهؤلاء المستفيدين وذلك بتقديم دراسات جدوى للمشروعات المختلفة، وذلك لضمان نجاح تلك المشروعات¹.

ومن الآليات الداعمة أيضاً، صندوق تشغيل الخريجين ، الذى قام بتمويل 76 مشروعاً فى مختلف المجالات، بالإضافة إلى إقامته لدورات تدريبية للخريجين فى مجالات الكهرباء، والسباكة، والحاسوب، حيث بلغ عدد الخريجين الذين تم تدريبهم حوالى 4000 خريج، ومن بعد ذلك يقوم الصندوق بتمويل الخريج بآليات المشروع (معدات سباكة ، معدات كهرباء ،...الخ) ، وذلك فى حدود 2000 ج².

1- مقابلة أجريت مع سلمى أحمد المأمون ، ضابط أعمال بوحدة التمويل الأصغر ببنك الخرطوم (شندى).

بتاريخ 2013/12/10 م .

2-مقابلة أجريت مع جمال حسن محمد عبدالله،المدير الأسبق لصندوق تشغيل الخريجين، بتاريخ

2013/12/14 م .

مشروع الزهراء (1) لانتاج الدواجن أنموذجاً للمشروعات الصغيرة فى محلية شندى :

يعتبر مشروع الزهراء (1) من نتاج الشراكة التي تمت بين مصرف الإدخار والتنمية الاجتماعية ومنظمة الغيث الخيرية وهى زراع الهيئة الشعبية لتطوير مدينة شندي، والتي قامت بمسح شامل للمنطقة وذلك فى إطار اعداد دراسة الجدوى (التسويقية والقانونية ...الخ) للمشروع ، تم قامت بتنفيذه بعد أن أكملت كل الدراسات المتعلقة بقيامه، وقامت باختيار المكان المناسب لإنشائه ، بحيث لا تتأثر المنطقة من حوله بأى ضرر بيئى .

جغرافياً يقع هذا المشروع فى شمال شندى، إلا أنه يستهدف تنمية الأسر الممتدة من قريش جنوباً حتى الشقالوة شمالاً. فى هذا المشروع قامت المنظمة بإنشاء البنيات التحتية والمتمثلة فى بناء حظائر الدواجن واستجلاب البطاريات الحاضنة للطيور بتكلفة بلغت حوالي (4) مليون جنيه سوداني منها (مليون جنيه دعم من ديوان الزكاة ووقف لمنظمة الغيث الخيرية) .

ولاستجلاب الطيور التي سيتم تربيتها بالمشروع تمت الاستعانة بمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية. حيث تم تمويل كل أسرة بعدد (300) طائر (دجاج بياض) بتمويل قدره (7.745 جنيه) ليصبح عدد الطيور بالمشروع (90.000) طائر¹.

وقد استهدف المشروع النساء الخريجات (جامعيات) فى مدينة شندي وضواحيها الممتدة من قريش جنوب شندي وحتى الشقالوة شمال المدينة. ويجري العمل بالمشروع بنظام الدورات (المنابوة) اذ يتم تقسيم النساء المستفيدات على أربعة مجموعات تقوم كل مجموعة ولمدة أسبوع كامل بالقيام بأعباء العمل اليومية بالمزرعة كتغذية الدواجن ونظافة الحظائر وتجميع البيض المنتج على أن تمنح مبلغ يتراوح بين (300- 400 جنيه) شهرياً كأرباح بالإضافة إلى سداد أقساط التمويل. ولقد تم سداد كامل المبلغ لمصرف الادخار بالإضافة إلى سداد كامل لأقساط التمويل لإنشاء البنيات التحتية والتي أصبحت ملكاً خالصاً لمنظمة الغيث الخيرية.

يعمل هذا المشروع وفق آليات إدارية طُبِّق من خلالها وظائف الإدارة ، مما أدى إلى نجاح المشروع الشئ الذى جعله يؤدي الغرض الذى أقيم من أجله هذا المشروع، حيث

1-مقابلة أجريت مع: بدر الدين الحاج، مدير منظمة الغيث الخيرية شندى، بتاريخ 2013/5/6م مجمع الزهراء

(1) شندى.

ظهر ذلك جلياً فندراسة أعدتها كلية تنمية المجتمع - جامعة شندى بالتعاون مع مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية عن الأثر الاقتصادي والاجتماعي لمشروعات التمويل الأصغر بولاية نهر النيل دراسة حالة مشروع الزهراء (1) شندي، أن ما نسبته 77% من المستفيدات في حالة رضا وظيفي عن إدارة المشروع ، وهى نسبة عالية ، وأن هنالك انسجام وتعاون ما بين المستفيدات من جانب ومع إدارة المشروع من الجانب الآخر، الشئ الذى أدى إلى نجاح المشروع ، بل وتم تدشين مشروع الزهراء (2) كامتداد لمشروع الزهراء (1) .

المبحث الثاني الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات)

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات بهدف قياس أثر كفاءة الإدارة على نجاح المشروعات الصغيرة في محلية شندي، بالإضافة إلى إجراء المقابلات مع المسؤولين في تلك المشروعات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والموظفين في المشروعات الصغيرة في محلية شندي، في الفترة من 2000-2013م.

عينة الدراسة: أما عينة الدراسة فهي عبارة عن 18 مشروع صغير في محلية شندي ، من مختلف المجالات التي تنشط فيها، وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية . كما تم توزيع 120 نسخة من استبانة الدراسة على تلك المشروعات، وقد تم جمع 87 استبانة ، وذلك بعد تحكيم الاستبانة وإجراء التعديلات المقترحة عليها، وتحليل الاستبانات التي تم جمعها واختبار الفرضيات عليها. وتم الاعتماد على أسلوب العينة الملائمة وهي العينة التي يكون فيها اختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة والملائمة من خلال توفر الأشخاص المراد توزيع الاستبانة عليهم في المشروعات الصغيرة في محلية شندي، وبلغت الاستبانات الصالحة لعملية التحليل (80) بنسبة بلغت (66.7%) من الاستبانات التي تم توزيعها.

أداة الدراسة: صممت الاستبانة من جزئين هم:

أولاً: يبين الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) فقرات، وهي (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة والوظيفة).

ثانياً: تتناول الدراسة الملامح العامة للمشروعات الصغيرة في محلية شندي، وأبرز السمات التي تتميز بها، والمعوقات التي تواجهها، كما تقدم الدراسة مقترحات لنجاح المشروعات الصغيرة بمحلية شندي: يبين الجزء الثاني المتغيرات التي تتعلق بكفاءة الإدارة في المشروعات الصغيرة في محلية شندي عبر (3) أبعاد رئيسية لقياسها و (21) سؤالاً، واستخدمت الإجابات عن هذه الأسئلة مؤشراً لقياس أثر كفاءة الإدارة على نجاح

المشروعات الصغيرة في محلية شندي، ونتيجة لما ذكر استقر الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل على فقراته وإعادة صياغته ومن ثم تم تحكيمة.

جدول رقم: (3-1) المتغيرات التي تتعلق كفاءة الإدارة في المشروعات الصغيرة في محلية شندي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: الدراسة الميدانية 2013م.

صدق وثبات أداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري:

تطلب التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستعانة بالمحكمين بقصد الإفادة من خبراتهم مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس.

ب- ثبات أداة الدراسة:

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث تم تقييم تماسك الاستبانة بحساب كرونباخ ألفا Cronbach Alpha الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة. انظر الجدول (3-2):

جدول (3-2) قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة

الرقم	العدد	قيمة (α) ألفا
1	1/ يتم إنشاء أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندي وفق الآليات الإدارية الشئ الذي كان له أثر كبير في نجاحها .	.604
2	2/ تطبق العمليات والأساليب الإدارية في أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندي، مما يؤثر إيجاباً على إنتاجها .	.837
3	3/ توجد علاقة ذات دلالة إيجابية بين الاهتمام الرسمي الذي تجده المشروعات الصغيرة في محلية شندي وبين وتنميتها وتطويرها.	.940
	الاستبانة ككل	.925

المصدر : الدراسة الميدانية 2013م.

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الاستبانة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الاستبانة على تحقيق أغراض الدراسة. حيث يتضح من الجدول (3-3) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة حققه بعد الاهتمام الرسمي بتنمية وتطوير المشروعات الصغيرة بقيمة (940)، يليه بعد تطبيق العمليات والأساليب الإدارية في اغلب المشروعات الصغيرة بقيمة (837)، وحقق بعد إنشاء المشروعات الصغيرة وفق الآليات الإدارية أدنى معامل ثبات بقيمة (604). بينما كانت قيمة الثبات للاستبانة ككل (926) وهو مرتفع وموجب الإشارة مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة لتطبيقها.

المعالجة الإحصائية المستخدمة:

من أجل الوصول إلى مؤشرات معتمدة، تدعم أهداف الدراسة، وفرضياتها فقد تم فحص البيانات، وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض اختبار فرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
 - الوسط الحسابي وهو المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدام الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستبانة لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
 - والانحراف المعياري وهذا المقياس من مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلاً.
 - اختبار T لعينة واحدة.
 - اختبار مقياس الاستبانة:
- تم تحديد مستوى الفاعلية للاستبانة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي Likart Scale كالاتي: طول الفئة = الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل

$$\text{عدد المستويات} \\ 0.80 = \frac{4}{5} = \frac{1-5}{5}$$

وبذلك يكون التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم: (3-3)

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض جداً	من 1 إلى 1.79
منخفض	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جداً	من 4.20 إلى 5

المصدر : الدراسة الميدانية 2013م.

(ب) مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات:- مقدمة:

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء عينة الدراسة حول أثر كفاءة الإدارة على نجاح المشروعات الصغيرة في محلية شندي، وتم استخدام جداول المتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية لقياس التشتت، وفقرات الاستبانة والإجابة عنها كمؤشر لقياس أثر كفاءة الإدارة على نجاح المشروعات الصغيرة في محلية شندي، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لاختبار الفرضيات.

أولاً: مناقشة نتائج التحليل:

تحليل نتائج وصف خصائص عينة الدراسة:

من خلال البيانات الظاهرة في الجدول (4-2) والتي تبين وصف المتغيرات الديمغرافية، نلاحظ وبخصوص متغير الجنس أن نسبة (65%) من أفراد العينة هم ذكور بينما شكلت نسبة الإناث (35%)، وبخصوص العمر نلاحظ أن نسبة (78.8%) هم ممن أعمارهم 30 سنة فأقل، بينما كانت ما نسبته (2.5%) ممن تراوح أعمارهم بين 41 إلى 55 سنة، وهذا يظهر الاعتماد على عنصر الشباب في العمل في المشروعات الصغيرة في محلية شندي، وفيما يتعلق بمتغير المؤهل نجد أن نسبته توزعت كما يلي: بلغت نسبة حملة

الشهادة الثانوية (33.8%)، وبلغت نسبة حملة الدبلوم الوسيط (13.7%)، وبلغت نسبة حملة البكالوريوس (42.5%)، وبلغت نسبة حملة الدبلوم العالي (8.8%)، وبلغت نسبة حملة الماجستير (1.2%)، و توضح هذه النتائج أن غالبية عينة الدراسة من الجامعيين (بكالوريوس، دبلوم عالي وماجستير) مما يضيف مصداقية على قدرة عينة الدراسة عن الإجابة عن أسئلة الاستبانة. أما بخصوص متغير الخبرة توضح النتائج أن نسبة الذين خبرتهم 5 سنوات فأقل بلغت (58.8%)، ونسبة الذين خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات بلغت (25%)، ونسبة الذين خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بلغت (2.5%)، ونسبة الذين خبرته 16 سنة فأكثر بلغت (13.7%). أما بخصوص متغير الوظيفة تبين النتائج أن نسبة وظيفة مدير إدارة بلغت (12.5%)، وبلغت نسبة وظيفة رئيس قسم (5%)، وبلغت نسبة الوظائف الأخرى (82.5%). أنظر جدول: (3-4) :

جدول: (3-4) وصف المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	ذكر	52	65
		أنثى	28	35
2	العمر	30 سنة فأقل	63	78.8
		من 31 إلى 40 سنة	15	18.7
		من 41 إلى 55 سنة	2	2.5
		أكثر من 55 سنة	-	-
3	المؤهل	ثانوي	27	33.8
		دبلوم وسيط	11	13.7
		بكالوريوس	34	42.5
		دبلوم عالي	7	8.8
		ماجستير	1	1.2
		دكتوراه	-	-
4	الخبرة	5 سنوات فأقل	47	58.8
		من 6 إلى 10 سنة	20	25
		من 11 إلى 15 سنة	2	2.5
		16 سنة فأكثر	11	13.7
5	الوظيفة	مدير إدارة	10	12.5
		رئيس قسم	4	5
		أخرى	66	82.5

(المصدر: الدراسة الميدانية 2013م).

تحليل نتائج بيانات فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يتم إنشاء أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندى وفق الآليات الإدارية الشئ الذى كان له أثر كبير فى نجاحها .
للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ، كما هو موضح بالجدول (3-5).

جدول: (3-5) مستوى إنشاء المشروعات الصغيرة في محلية شندي وفق الآليات

الإدارية:

رقم السؤال	مدى إنشاء المشروعات الصغيرة في محلية شندي وفق الآليات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تم إجراء دراسة جدوى ميدانية قبل إنشاء المشروع.	2.49	1.60	منخفض
2	أجريت للمشروع دراسة جدوى اقتصادية تفصيلية بناء على معطيات الدراسة.	3.83	1.23	مرتفع
3	تم اختيار المجال الذي يعمل فيه المشروع بناء على نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية.	3.87	1.11	مرتفع
4	تم اختيار الشك القانوني للمشروع لأنه يناسب طبيعة نشاطه وإمكانياته.	3.74	1.1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.19	0.95	متوسط

المصدر : الدراسة الميدانية 2013م.

يبين الجدول (3-5) مستوى إنشاء المشروعات الصغيرة في محلية شندي وفق الآليات الإدارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.49 - 3.87) بالمقارنة للمتوسط الحسابي العام (3.19)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "تم اختيار المجال الذي يعمل فيه المشروع بناء على نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.11)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وجاءت الفقرة التي تنص على "تم إجراء دراسة جدوى ميدانية قبل إنشاء المشروع" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (1.60) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. حيث يتبين من الانحرافات المعيارية التشتت العالي من قبل أفراد العينة عن مدى إنشاء المشروعات الصغيرة في محلية شندي وفق الآليات الإدارية مما انعكس على المتوسط العام الذي بلغ درجة المتوسطة.

الفرضية الثانية: تطبق العمليات والأساليب الإدارية في أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندی، مما يؤثر إيجاباً على إنتاجها. للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول (3-6).

جدول: (3-6) مستوى تطبيق العمليات والأساليب الإدارية في المشروعات الصغيرة في محلية شندی:

رقم السؤال	مدى تطبيق العمليات والأساليب الإدارية في المشروعات الصغيرة في محلية شندی	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تقوم إدارة المشروع بتنفيذ وظائف الإدارة الأساسية وفق الآليات العلمية للإدارة.	3.56	1.11	مرتفع
2	تقوم إدارة المشروع بتنفيذ وظائف المشروع الأساسية وفق الآليات العلمية للإدارة.	3.65	1.14	مرتفع
3	تلعب إدارة المشروع دوراً بارزاً في المساهمة بالتنمية الاقتصادية في المحلية.	3.78	0.97	مرتفع
4	تلعب إدارة المشروع دوراً بارزاً في المساهمة بالتنمية المجتمعية في المحلية.	3.85	0.90	مرتفع
5	يحقق المشروع التطوير والتحسين المستمر وفق آليات الجودة الشاملة.	3.70	0.85	مرتفع
6	تعمل إدارة المشروع على وضع استراتيجيات عملية واقعية لمواجهة التحديات التي يحتمل أن تواجه المشروع مستقبلاً.	3.52	1.1	مرتفع
7	هنالك استراتيجيات مستقبلية لتوسعة المشروع	3.69	1.1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.93	1	مرتفع

المصدر : الدراسة الميدانية 2013م.

يبين الجدول (3-6) مستوى تطبيق العمليات والأساليب الإدارية في المشروعات الصغيرة في محلية شندي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.52 - 3.85) بالمقارنة للمتوسط الحسابي العام (3.93)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على " تلعب إدارة المشروع دوراً بارزاً في المساهمة بالتنمية المجتمعية في المحلية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.90)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وجاءت الفقرة التي تنص على " تعمل إدارة المشروع على وضع استراتيجيات عملية واقعية لمواجهة التحديات التي يحتمل أن تواجه المشروع مستقبلاً " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.1) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. حيث يتبين من الانحرافات المعيارية التشتت العالي من قبل أفراد العينة عن مدى تطبيق العمليات والأساليب الإدارية في المشروعات الصغيرة في محلية شندي مما انعكس على المتوسط العام الذي بلغ درجة المرتفعة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إيجابية بين الاهتمام الرسمي الذي تجده المشروعات الصغيرة في محلية شندي وبين وتميئها وتطويرها. للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ، كما هو موضح بالجدول (3-7).

جدول: (3-7) مستوى وجود اهتمام رسمي بتنمية وتطوير المشروعات الصغيرة في محلية

شندي

رقم السؤال	مدى وجود اهتمام رسمي بتنمية وتطوير المشروعات الصغيرة في محلية شندي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يتم توظيف العامل بناء على مؤهلاته وليس الوساطات.	3.25	1.32	متوسط
2	يتم الموظف والعامل الجديد بتدريبات على طرق وأساليب أداء مهامه.	3.46	1.24	مرتفع
3	يتم توضيح اهداف المشروع ورسالته ورؤيته للموظفين؟	3.21	1.21	متوسط
4	يتم أخذ آراء العاملين والموظفين في القرارات المتعلقة بهم قبل اتخاذها من قبل المسؤولين.	2.96	1.25	متوسط
5	لا يتم تكليف العامل بأداء أكثر من مهمة في آن واحد.	3.11	1.27	متوسط
6	يتلقى العامل الأوامر والتوجيهات من مسؤول واحد.	3.43	1.24	مرتفع
7	تقوم إدارة المشروع بتوفير بيئة عمل مريحة للموظفين والعاملين.	3.13	1.34	متوسط
8	هنالك برامج تدريبية مفيدة تقام سنوياً للموظفين والعمال.	2.88	1.27	متوسط
9	يتم توزيع حوافز مادية للموظفين والعمال في كل سنة بطريقة عادلة.	2.85	1.27	متوسط
10	عند انجاز المهام على الوجه المطلوب يجد العامل والموظف الثناء والشكر من قبل إدارة المشروع.	3.25	1.16	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.46	1.26	مرتفع

المصدر: الدراسة الميدانية 2013م

يبين الجدول (3-7) مستوى مدى وجود اهتمام رسمي بتتمة وتطوير المشروعات الصغيرة في محلية شندي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.85 - 3.46) بالمقارنة للمتوسط الحسابي العام (3.46)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على " يمر الموظف والعامل الجديد أولاً بتدريبات على طرق وأساليب أداء مهامه " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.24)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وجاءت الفقرة التي تنص على " يتم توزيع حوافز مادية للموظفين والعمال في كل سنة بطريقة عادلة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.27) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. حيث يتبين من الانحرافات المعيارية التثنتت العالي من قبل أفراد العينة عن مدى تطبيق العمليات والأساليب الإدارية في المشروعات الصغيرة في محلية شندي مما انعكس على المتوسط العام الذي بلغ درجة المرتفعة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة: في هذا الجانب يتم اختبار فرضيات الدراسة وذلك بالتركيز على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار T لعينة واحدة وذلك كما يلي:

الفرضية الأولى: يتم إنشاء أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندي وفق الآليات الإدارية الشئ الذي كان له أثر كبير في نجاحها. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة للتحقق من إنشاء المشروعات الصغيرة في محلية شندي وفق الآليات الإدارية كما هو موضح في الجدول ((3-8)).

جدول رقم: (3-8) نتائج اختبار T لعينة واحدة للتحقق من إنشاء المشروعات الصغيرة في محلية شندي وفق الآليات الإدارية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig* مستوى الدلالة
يتم إنشاء أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندي وفق الآليات الإدارية الشئ الذي كان له أثر كبير في نجاحها .	3.19	0.95	30.034	1.645	0.000

المصدر : الدراسة الميدانية 2013م

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (13) أن إنشاء المشروعات الصغيرة في شندي يتم وفق الآليات الإدارية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (30.034) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وعليه يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على: يتم إنشاء المشروعات الصغيرة في محلية شندي وفق الآليات الإدارية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الثانية تطبق العمليات والأساليب الإدارية في أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندي، مما يؤثر إيجاباً على إنتاجها.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة للتحقق من تطبيق العمليات والأساليب الإدارية في أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندي كما هو موضح في الجدول (3-9).

جدول (3-9) نتائج اختبار T لعينة واحدة للتحقق من تطبيق العمليات والأساليب الإدارية في أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندي

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig* مستوى الدلالة
تطبق العمليات والأساليب الإدارية في أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندي، مما يؤثر إيجاباً على إنتاجها.	3.92	1.00	34.985	1.645	0.000

المصدر : الدراسة الميدانية 2013م.

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (3-9) أنه يتم تطبيق العمليات والأساليب الإدارية في أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندي ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (34.985) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) . وعليه يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على: يتم تطبيق العمليات والأساليب الإدارية في أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إيجابية بين الاهتمام الرسمي الذي تجده المشروعات الصغيرة في محلية شندي وبين وتميتها وتطويرها.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة للتحقق من وجود اهتمام رسمي بتتمية وتطوير المشروعات الصغيرة في محلية شندي كما هو موضح في الجدول (4-8).

جدول (3-10): نتائج اختبار T لعينة واحدة للتحقق من وجود اهتمام رسمي بتنمية وتطوير المشروعات الصغيرة في محلية شندي:

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig* مستوى الدلالة
توجد علاقة ذات دلالة إيجابية بين الاهتمام الرسمي الذي تجده المشروعات الصغيرة في محلية شندي وبين وتنميتها وتطويرها.	3.46	1.26	24.517	1.645	0.000

المصدر : الدراسة الميدانية 2013م.

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (3-11)، أنه يوجد اهتمام رسمي بتنمية وتطوير المشروعات الصغيرة في محلية شندي ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (24.517) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على: **يتم وجود اهتمام رسمي بتنمية وتطوير المشروعات الصغيرة في محلية شندي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

ملخص بنتائج اختبار الفرضيات:

في نهاية هذا الفصل فإنه يمكن تلخيص نتائج تحليل فرضيات الدراسة من خلال الجدول(3-12).

جدول (3-11): ملخص نتائج اختبار الفرضيات

التقييم	نتيجة اختبار الفرضية الإحصائية		الفرضية
	T الجدولية	T المحسوبة	
قبول	1.645	30.034	1/ يتم إنشاء أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندى وفق الآليات الإدارية الشئ الذى كان له أثر كبير فى نجاحها .
قبول	1.645	34.985	2/ تطبق العمليات والأساليب الإدارية فى أغلب المشروعات الصغيرة فى محلية شندى، مما يؤثر إيجاباً على إنتاجها .
قبول	1.645	24.517	3/ توجد علاقة ذات دلالة إيجابية بين الاهتمام الرسمى الذى تجده المشروعات الصغيرة فى محلية شندى وبين وتنميتها وتطويرها.

يتضح من الجدول السابق أنه تم قبول جميع فرضيات الدراسة وعليه فإنه يوجد أثر لكفاءة الإدارة على نجاح المشروعات الصغيرة في محلية شندى.

نتائج الدراسة :

- 1/ أظهرت نتائج الدراسة بأن المشروعات الصغيرة فى شندى يطبق فى إدارتها العمليات والأساليب الإدارية، وإن إنشائها يتم وفق الآليات الإدارية.
- 2/ الاهتمام الرسمى بالمشروعات الصغيرة فى محلية شندى، ينحصر فقط فى سهولة استخراج التصديق ، والكهرباء والمياه والدعم المعنوى .
- 3/ أشارت الدراسة إلى أن السمة الغالبة للمشروعات الصغيرة فى محلية شندى تنحصر فى النشاط التجارى ، دون غيره من مجالات المشروعات الصغيرة الأخرى ، وخاصة فى مجال المواد الغذائية وتجارة الأقمشة والملبوسات.
- 4/ أظهرت الدراسة بأن هناك تنوع فى العوامل الشخصية لأصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها ، من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمى ، وأن هذا التنوع لا يؤثر على مستوي أدائهم .

5/ بينت الدراسة من خلال المقابلة وجود تأثير سلبي للعادات الاجتماعية على أداء المشروعات الصغيرة (تفشي المحسوبية والمجاملات).

6/ عدم وجود أسواق متخصصة ، لبيع وتوزيع منتجات المشروعات الصغيرة .

7/ غياب التحفيز المادى والمعنوى ، من أصحاب المشروعات الصغيرة للعاملين فى تلك المشروعات .

8/ يتمتع قطاع المشروعات الصغيرة بميزات كثيرة ، إلا أنه ظل مهملاً و لايساهم فى الدخل والنواتج القومى ، إلا بنسبة ضئيلة جداً.

9/ أثبتت الدراسة إلى أن تجربة محلية شندى فى مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة لا تزال فى طور النمو ، وأن المشروعات لا تلقى الدعم الحكومى من حيث الإعفاءات الضريبية والرسوم الأخرى.

10/ أظهرت الدراسة بأنه لا يتم أخذ آراء العاملين والموظفين فى القرارات المتعلقة بهم قبل اتخاذها من قبل المسؤولين .

11/ من الناحية القانونية نرى أن التشريعات والقوانين المنظمة لهذه المشروعات مازالت فى وضع لا يسمح لنا بالقول بأنها وسيلة لتحفيز نشاطها ، خاصة تلك المتعلقة بالتشريع الضريبي المرهق ، ورسوم المحلية ، مما شكل حاجزاً أمام نجاح الكثير من المشروعات الصغيرة.

12/ من الناحية التسويقية، نجد التباين الشديد فى أسعار المواد الأولية كالارتفاع المفاجئ فى أسعارها بسبب عوامل السوق مما يؤدى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج لديها ، ومن ثم عدم القدرة على المنافسة السعرية .

توصيات الدراسة:

1/ زيادة اهتمام الجهات الحكومية بتنمية المشروعات الصغيرة وتطويرها،و التركيز بشكل خاص على توعية وتدريب أصحاب المشروعات الصغيرة ،وإجراء دراسات وبحوث فى موضوع المشروع الصغيرة فى محلية شندى بهدف تطوير تلك المشروعات .

2/ إنشاء هيئة عليا تابعة لإدارة الاستثمار بالولاية ، تقوم بدعم المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها .

3/ وضع المزيد من السياسات التي تزيد من مساهمة المشروعات الصغيرة فى التنمية الإقتصادية والمجتمعية .

4/ إقامة مؤتمرات وندوات حول تطوير المشروعات الصغيرة وزيادة دورها فى التنمية.

5/ تطبيق العملية الإدارية فى هذه المشروعات بشكل أكثر واقعية .

6/ إصدار قانون لإعفاء المشروعات الصغيرة من الضرائب والرسوم المختلفة .

7/ العمل مع المؤسسات التمويلية لإيجاد آليات تسهل عملية الإقراض وتعالج قدرة صغار المستثمرين على توفير الضمانات المطلوبة.

8/ إزالة عوائق السياسات التنظيمية والسياسات الحكومية للنظام المصرفي، التي هي من

أهم العناصر الأساسية لإنجاح عمليات تمويل المشاريع الصغيرة فى المصارف التجارية.

9/- إنشاء هيئة مستقلة لتنمية المشروعات الصغيرة، بتقديم الدعم المالى والفنى لها، وتقديم خدمات التدريب والاستشارات ومساعدتها فى إجراء الدراسات التسويقية والبحوث التطويرية.

10/ توسيع فرص الإستثمار للراغبين فى إنشاء المشروعات الصغيرة .

قائمة المراجع

أولاً: المصادر:

1/ القرآن الكريم.

2/ السنة النبوية.

ثانياً: المراجع العربية:

أ/ الكتب:

1. إبراهيم خليل عليان ، دلالة الطلب على الدولار والبنزين في السوق الفلسطينية ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين : 2008م.
2. أبوعوف حامد أبوعوف، المشروعات الصناعية الصغيرة واستراتيجية تنميتها في الوطن العربي في القرن 21 ، مصر 2000م).
3. أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام ، دار الخريجين للنشر والتوزيع ، الرياض - المملكة العربية السعودية ، ط6، 1996م.
4. أحمد يونس، آليات قيام وتمويل حاضنات المشروعات الصغيرة ، القاهرة - مصر ، 2003م .
5. أمير علام، إدارة المشروعات الصغيرة ، مراجعة عبدالفتاح الشربيني ، بدون طباعة ، (القاهرة بدون مكان نشر ، بدون تاريخ.
6. أيمن عمر، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بينى مقارن ، الدار الجامعية ، ط1، الإبراهيمية- الإسكندرية - مصر 2007م.
7. بيان هانى حرب، مدخل فى إدارة الأعمال ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط2002، 1م.
8. حسن محمد الشيخ ، الإدارة بين يديك ، للمديرين ورجال الأعمال ، ط1، 1992م.
9. خالد يوسف الخلف وسعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية ، دار المريخ للنشر ، الرياض 1984م.
10. رمضان السنوسى، عبدالسلام الدويبي ، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى ، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، ط1، بنغازى - ليبيا ، 2003م.

11. سعودبن محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة الأسس العامة والوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، ط2 ، 1991.
12. سمير علام، إدار المشروعات الصناعية الصغيرة ، مراجعة عبدالفتاح الشربيني ، بدون مكان نشر ، بدون تاريخ ، القاهرة ، مصر .
13. سمير محمد عبدالعزيز، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية - مصر ، 1994.
14. سمير زهير الصوص، بعض التجارب الدولية الناجحة فى مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وزارة الاقتصاد الوطنى ، السياسات والتحليل والإحصاء ، مكتب محافظة قلقيلية ، فلسطين 2000م
15. سيد الهوارى، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة - مصر ، 1987م .
16. سونيا محمد البكرى، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل نظم ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية - مصر 2001 .
17. عادل حسن، الإدارة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 1996م.
18. عبدالسلام محمود أبو قحف، مقدمة فى الأعمال ، الإسكندرية - مصر ، الدار الجامعية للنشر 2003م .
19. عمرو صفى عقلى وقحطان بدر العبدلى ، إدارة الشراء (دون ناشر، 1992م).
20. كاسر المنصور ، شوقى جود ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن، 2000م.
21. مارك بلاينى ، ترجمة خالد العامرى ، فن إدارة الشركات بنجاح ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، الجيزة - مصر ، 2008م
- محمد عبدالله إبراهيم ، حل المشاكل وصنع القرار، مركز جامعة القاهرة ، ط1، 2007.
22. محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان - الأردن ، 2001م .

23. نايف صلاح الغمرى ، المؤسسات الصغيرة إدارتها ومؤثرات نجاحها (دار حافظ للنشر والتوزيع ، ط2 ، حى الجامعة ، جدة ، السعودية 2005م).
24. نهال فريد مصطفى ، أساسيات الأعمال، بدون مكان نشر ، بدون تاريخ ، الإسكندرية، مصر.
25. هدى سيد عبداللطيف ، الأسس العلمية للإدارة ، بدون طبعة ، مصر ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، بدون تاريخ .
- 26/ وابل بن على الوابل و محمد مصطفى الجمالى ، محاسبة التكاليف - مدخل إدارى حديث ، الجمعية السعودية للمحاسبة ، ط1، جامعة الملك سعود ، الرياض - السعودية ، 1996م .

ب / الرسائل الجامعية:

1. إدريس محمد عمر الحاج : دور المؤسسات المالية فى تمويل المشروعات الصغيرة فى السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان ، كلية الدراسات العليا 2009م.
2. حسن عثمان أحمد ، التخطيط الاستراتيجى لإقامة صناعات صغيرة متطورة ، الخرطوم ، قاعة الشارقة 1997م، ورشة عمل عن دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة فى فرص الإستخدام.
3. سامى محمد عطية: إدارة المشروعات الصغيرة وأثرها فى التنمية الصناعية - دراسة التجربة السودانية بين 1990 و 2007، جامعة أفريقيا العالمية ، رسالة دكتوراه فى إدارة الأعمال غير منشورة ، الخرطوم - السودان ، 2008م .
4. عبدالله ابن عبدالملك الهنائى ، الدور التتموى للهيئة العامة للتأمينات فى سلطنة عمان ، ندوة الصناعات الصغرى والتأمينات الاجتماعية والمعاشات ، الخرطوم 1995م.
5. عبدالعزيز جميل مخيمر، أحمد عبدالفتاح عبدالحليم ، الصناعات الصغيرة والمتوسطة فى معالجة مشكلة البطالة بين الشباب فى الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات 2000م.

6. عامر سالم القرأى: "اختناقات إدارة وتمويل الصناعات الصغيرة فى السودان ووسائل معالجتها (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير فى إدارة الأعمال ، غير منشورة ، الخرطوم - السودان 2005م).
 7. عربى العزبى وطامبو، دور التدريب فى تطوير المهارات فى الصناعات التقليدية ، ندوة الصناعات التقليدية فى الوطن العربى (الخرطوم 2000م) .
 8. مريم أو نور عبدالله : دور المشروعات الصغيرة فى التنمية الاقتصادية ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ، جامعة السودان ، 2008م.
 9. فائقة عبدالهادى على ، تمويل قطاع الحرف والأعمال الصغيرة (تجربة بنك البركة السودانى) بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير ، جامعى السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ،سنة (د.ت).
- ج /الدوريات والأوراق العلمية:

1. إبراهيم قويدر ، العمالة العربية المهاجرة فى ظل العولمة، تقرير مقدم لمؤتمر العمل العربى فى دورته الثلاثين ،القاهرة - مصر 2003م .
2. إدريس محمد عمر الحاج: "المؤسسات المالية فى تمويل المشروعات الصغيرة فى السودان ، 2009م.
3. سامى محمد عطية: "إدارة المشروعات الصغيرة وأثرها فى التنمية الصناعية - دراسة التجربة السودانية بين 1990-2007م.
4. عبدالرحيم حمدى ،الاستثمار الإسلامى فى الصناعات الحرفية ، المال والاقتصاد ، العدد الخامس ،1997م.
5. عبدالرحيم حمدى ، تقرير الأداء الصناعى خلال الأعوام الماضية،1999م.
6. عبدالعزيز جميل مخيمر، أحمد عبدالفتاح عبدالحليم ، الصناعات الصغيرة والمتوسطة فى معالجة مشكلة البطالة بين الشباب فى الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات (2000م)
7. محمد الحلوجى ، حاضنات الأعمال التكنولوجية ، مفاهيم أساسية وتجارب عالمية ومصرية ، ورقة قدمت للندوة العربية الأولى حول حاضنات المشروعات الصناعية ، القاهرة - مصر ، 27-29/يناير 2003م.

د/ المراجع المترجمة:

1. بيتر دراكر ، الإدارة (المهام – المسؤوليات التطبيقات) ج3 الإدارة العليا ، ترجمة اللواء محمد عبدالكريم ، مراجعة نادية الهادي ، ط1 ، مصر ، الدار الدولية للنشر والتوزيع . 1996 .

2. فرد وستون ، بوجين برجام ، التمويل الإداري ، تعريب ومراجعة داغستاني و أحمد نبيل عبدالهادي ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ج 2003، 1م.

3. كليفورد م. بومباك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، جامعة آيوا، مركز الكتاب الأردني 1989م.

هـ/ المقابلات:

1- بدر الدين الحاج، مدير منظمة الغيث الخيرية شندی، بتاريخ 2013/5/6م مجمع الزهراء (1) شندی.

2. جمال حسن محمد عبدالله ، المدير الأسبق لصندوق تشغيل الخريجين بمحلية شندی.

3. سلمى أحمد المأمون ، ضابط أعمال بوحدة التمويل الأصغر ببنك الخرطوم (شندی).

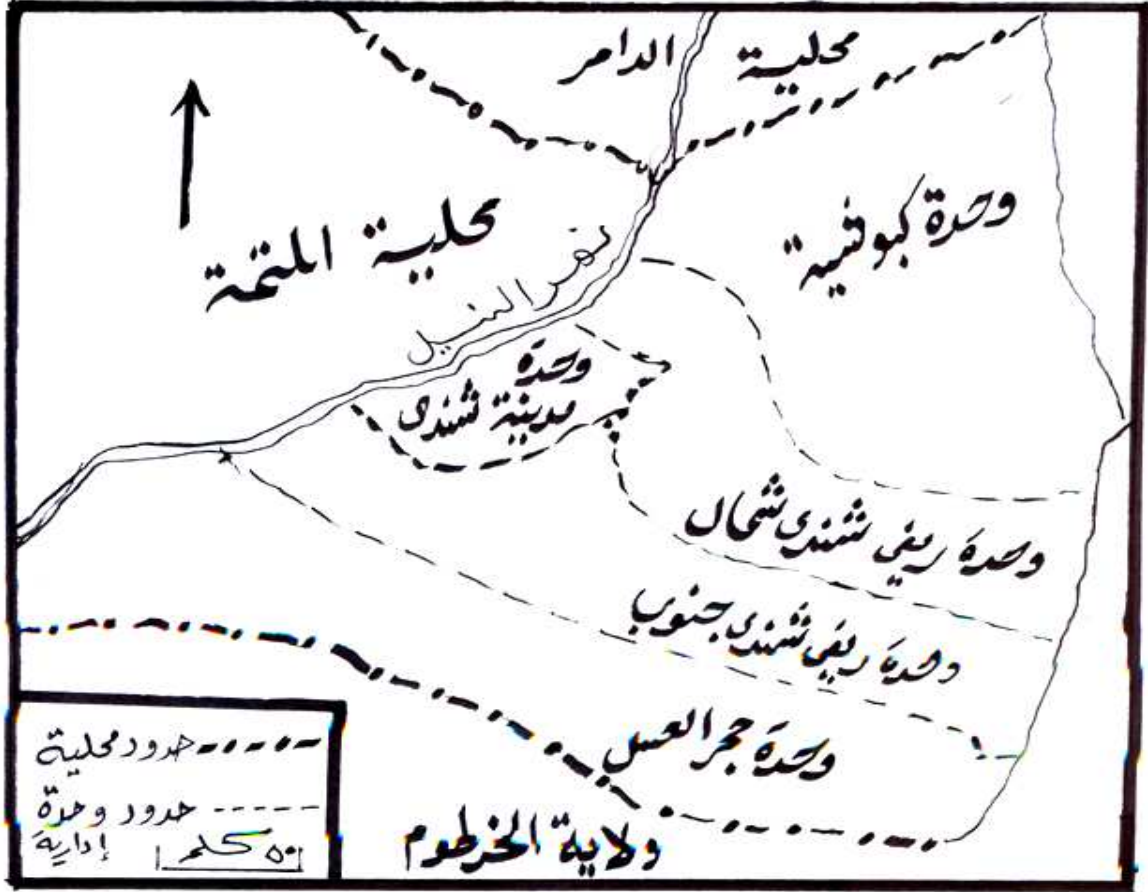
الملاحق

ملحق رقم (1)
مكونات عينة الدراسة

النسبة المئوية	عددها	المشروعات
20%	24	الملابس والاقمشة
18.33%	22	تجارة المواد الغذائية
5%	6	المطاعم
0.83%	1	مزارع الدواجن
4.17%	5	أدوات منزلية
2.5%	3	المخابز
5.83%	7	اللاكترونيات
1.67%	2	مكتبات
2.5%	3	محلات خياطة
2.5%	3	محلات حلقة
0.83%	1	صناعة مواد أسمنتية
4.17%	5	محل مواد بناء (مغلق)
4.17%	5	محلات غاز
5%	6	مشاتل
3.34%	4	محلات آيس كريم
2.5%	3	مقاهى إنترنت
8.33%	10	ركشات
8.33%	10	مواتر خدمية (توك توك)
100%	120	المجموع

ملحق رقم (2)

خريطة توضح حدود محلية شندي :



ملحق رقم (3)
صورة موقع مشروع الزهراء (1) شندی



ملحق رقم (4)

صورة الدواجن داخل الحظائر والبطاريات في مشروع الزهراء (1) شندی



ملحق رقم (5)

صورة جمع البيض داخل الحاضنة في مشروع الزهراء (1) شندی



ملحق رقم (6)

صورة من الانتاج الفترة الصباحية 2013/12/7م في مشروع الزهراء (1) شندی



ملحق رقم (7)
مساهمة توفير مشروع الزهراء (1) بشندى للمنتج
لأفراد المجتمع المحلى والبيع بصورة مباشرة



ملحق (8)
استبانة الدراسة



جامعة شندى
كلية الدراسات العليا

استبانة

عزیزى القارئ / عزیزتى القارئه

السلام علیکم ورحمة الله وبركاته

هذه الاستبانة تم تصميمها لتكون أداة لدراسة ميدانية للجانب التطبيقى من بحث بعنوان : (أثر كفاءة الإدارة على نجاح المشروعات الصغيرة - دراسة حالة محلية شندى فى الفترة من 2000 - 2013م) ، نرجو التكرم بالإجابة على أسئلتها ، علماً بأن المعلومات الواردة فيها سيتم التعامل بها لأغراض البحث العلمى فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث : الصادق أحمد عبدالقادر

الخصائص الديموغرافية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: 30 سنة فأقل 31-40 سنة 41-55 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم متوسط
- دبلوم عالي بكالوريوس ماجستير
- 4- الخبرة: 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات
- 11-15 سنة 16 سنة فأكثر
- 5- المستوى الوظيفي: مدير إدارة رئيس قسم أخرى

الفرضية الأولى:

يتم إنشاء أغلب المشروعات الصغيرة فى محلية شندى وفق الآليات الإدارية .

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1-	تم إجراء دراسة جدوى ميدانية قبل إنشاء المشروع.					
2-	أجريت للمشروع دراسة جدوى اقتصادية تفصيلية بناء على معطيات الدراسة.					
3-	تم اختيار المجال الذي يعمل فيه المشروع بناء على نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية.					
4-	تم اختيار الشك القانوني للمشروع لأنه يناسب طبيعة نشاطه وإمكانياته.					

الفرضية الثانية

تطبق العمليات والأساليب الإدارية في أغلب المشروعات الصغيرة في محلية شندى .

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1-	تقوم إدارة المشروع بتنفيذ وظائف الإدارة الأساسية وفق الآليات العلمية للإدارة.					
2-	تقوم إدارة المشروع بتنفيذ وظائف المشروع الأساسية وفق الآليات العلمية للإدارة.					
3-	تلعب إدارة المشروع دوراً بارزاً في المساهمة بالتنمية الاقتصادية في المحلية.					
4-	تلعب إدارة المشروع دوراً بارزاً في المساهمة بالتنمية المجتمعية في المحلية					
5-	يحقق المشروع التطوير والتحسين المستمر وفق آليات الجودة الشاملة.					
6-	تعمل إدارة المشروع على وضع استراتيجيات عملية واقعية لمواجهة التحديات التي يحتمل أن تواجه المشروع مستقبلاً.					
7-	هنالك استراتيجيات مستقبلية لتوسعة المشروع					

الفرضية الثالثة

يوجد اهتمام رسمي بتنمية وتطوير المشروعات الصغيرة في محلية شندى .

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1-	يتم توظيف العامل بناء على مؤهلاته وليس الوساطات.					
2-	يتمر الموظف والعامل الجديد بتدريبات على طرق وأساليب أداء مهامه.					
3-	يتم توضيح اهداف المشروع ورسالته ورؤيته للموظفين؟.					
4-	يتم أخذ آراء العاملين والموظفين في القرارات المتعلقة بهم قبل اتخاذها من قبل المسؤولين.					
5-	لا يتم تكليف العامل بأداء أكثر من مهمة في آن واحد.					
6-	يتلقى العامل الأوامر والتوجيهات من مسؤول واحد.					
7-	تقوم إدارة المشروع بتوفير بيئة عمل مريحة للموظفين والعاملين.					
8-	هنالك برامج تدريبية مفيدة تقام سنوياً للموظفين والعمال.					
9-	يتم توزيع حوافز مادية للموظفين والعمال في كل سنة بطريقة عادلة.					
10-	عند انجاز المهام على الوجه المطلوب يجد العامل والموظف الثناء والشكر من قبل إدارة المشروع.					

ملحق (8)

مخرجات التحليل الإحصائي

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	52	65.0	65.0	65.0
Valid أنثى	28	35.0	35.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
فأقل سنة 30	63	78.8	78.8	78.8
Valid سنة 40 إلى سنة 31 من	15	18.8	18.8	97.5
سنة 55 إلى سنة 41 من	2	2.5	2.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
فأقل ثانوي	27	33.8	33.8	33.8
Valid وسيط دبلوم	11	13.8	13.8	47.5
بكالوريوس	34	42.5	42.5	90.0
عالي دبلوم	7	8.8	8.8	98.8
ماجستير	1	1.3	1.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أخرى	10	12.5	12.5	12.5
Valid قسم رئيس	4	5.0	5.0	17.5
إدارة مدير	66	82.5	82.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
فأقل سنوات 5	47	58.8	58.8	58.8
Valid سنوات 10 إلى 6 من	20	25.0	25.0	83.8
سنة 15 إلى 11 من	2	2.5	2.5	86.3
سنة أكثر 16	11	13.8	13.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Valid		80	100.0
Cases Excluded ^a		0	.0
Total		80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.604	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	11.44	8.882	.040	.838
q2	10.10	6.699	.562	.394
q3	10.05	6.959	.618	.373
q4	10.19	7.496	.522	.446

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q5	22.19	18.737	.646	.806
q6	22.10	18.268	.682	.799
q7	21.98	20.506	.542	.822
q8	21.90	20.977	.533	.824
q9	22.05	21.187	.549	.822
q10	22.23	19.088	.611	.812
q11	22.06	19.578	.565	.819

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q12	28.68	83.518	.755	.934
q13	28.45	84.224	.789	.933
q14	28.69	86.270	.700	.937
q15	28.92	82.723	.840	.930
q16	28.77	85.691	.696	.937
q17	28.48	85.280	.738	.935
q18	28.75	83.003	.767	.934
q19	29.00	84.405	.753	.934
q20	29.08	83.399	.797	.932
q21	28.69	86.351	.736	.935

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	68.71	244.815	.030	.936
q2	67.37	230.693	.445	.924
q3	67.32	235.691	.350	.926
q4	67.46	226.935	.632	.921
q5	67.64	225.069	.675	.920
q6	67.55	223.061	.720	.919
q7	67.42	235.007	.434	.924
q8	67.35	235.800	.441	.924
q9	67.50	236.937	.428	.924
q10	67.67	229.969	.528	.922
q11	67.51	229.823	.541	.922
q12	67.95	220.757	.673	.919
q13	67.74	218.550	.782	.917
q14	67.99	221.253	.726	.918
q15	68.24	219.069	.764	.918
q16	68.09	223.321	.628	.920
q17	67.77	219.518	.755	.918
q18	68.07	218.425	.725	.918
q19	68.32	220.728	.704	.919
q20	68.35	218.711	.756	.918
q21	67.95	223.111	.701	.919

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q1	80	2.49	1.591
q2	80	3.83	1.230
q3	80	3.87	1.107
q4	80	3.74	1.088
q5	80	3.56	1.112
q6	80	3.65	1.137
q7	80	3.78	.968
q8	80	3.85	.901
q9	80	3.70	.848
q10	80	3.52	1.102
q11	80	3.69	1.086
q12	80	3.25	1.317
q13	80	3.46	1.242
q14	80	3.21	1.209
q15	80	2.96	1.247
q16	80	3.11	1.273
q17	80	3.43	1.240
q18	80	3.13	1.335
q19	80	2.88	1.267
q20	80	2.85	1.274
q21	80	3.25	1.164
الاول المحور	80	3.1875	.94927
الثاني المحور	80	3.9250	1.00347
الثالث المحور	80	3.4562	1.26089
Valid N (listwise)	80		

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاول المحور	80	3.1875	.94927	.10613

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاول المحور	30.034	79	.000	3.18750	2.9763	3.3987

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثاني المحور	80	3.9250	1.00347	.11219

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الثاني المحور	34.985	79	.000	3.92500	3.7017	4.1483

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثالث المحور	80	3.4563	1.26089	.14097

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الثالث المحور	24.517	79	.000	3.45625	3.1757	3.7368

