



## الفصل الثالث: المشروعات الصغيرة والمتوسطة SMEs

| العنوان  | رقم الصفحة |
|--|------------|
| 1. تعريف ومفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة            | 4          |
| Definition and concept of small and medium enterprises |            |
| 2. خصائص ومزايا المشروعات الصغيرة والمتوسطة            | 12         |
| Characteristics and advantages of SMEs                 |            |
| 3. أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة                   | 13         |
| Importance of the small projects                       |            |
| 4. التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة     | 18         |
| The challenges that encounter SMEs                     |            |
| 1.4. التحديات الداخلية/ الخارجية                       | 18         |
| 5. مبررات وجود المشروعات الصغيرة                       | 23         |
| Justifications existence for small projects            |            |
| 6. وفورات المشروعات الصغيرة والمتوسطة. Savings of SMEs | 24         |
| أسئلة الفصل الثالث                                     | 25         |

## كلمات مفتاحية:

الشركات الصغيرة والمتوسطة SMEs معيار معامل رأس المال - المعيار النوعي - التعريف الكمي - معيار العمالة - خصائص الشركات الصغيرة - معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - شركات ضمان مخاطر الائتمان المصرفي - وفورات المشروع الصغير.

## ملخص الفصل: the chapter summary

يتناول هذا الفصل موضوع المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يزداد الحديث عنها عالمياً والتي تشكل أكثر من 90% من قطاع الأعمال في أغلب دول العالم من حيث تعريف هذا النوع من المشاريع والخصائص التي تميزها عن المشروعات الكبيرة وأهمية هذه المشروعات من الناحية الاقتصادية ومبررات وجودها ثم الانتقال إلى وفورات هذه المشروعات.

## المخرجات والأهداف التعليمية: the output and the educational goals

سوف يهدف هذا الفصل إلى التعرف على أحد أهم مخرجات العملية الريادية أو بمعنى آخر الجانب العملي من تطبيق صفات ومقدرات الريادي وهي إنشاء المشروع الصغير والمتوسط من خلال التعرف على ما يلي:

1. مفهوم المشروعات الصغيرة وتعريفها المختلفة.
2. خصائص هذه المشروعات وتميزها على المشروعات الكبيرة.
3. أهمية هذه المشروعات على المستوى الاقتصادي.
4. مبررات وجود تلك المشروعات والوفورات التي تحققها وتجعلها أكثر ملائمة لتحقيق الأهداف الاقتصادية.

## مخطط الفصل : the chapter scheme

1. تعريف ومفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

Definition and concept of small and medium enterprises

2. خصائص ومزايا المشروعات الصغيرة والمتوسطة. Characteristics and advantages of SMEs

3. أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. Importance of the small projects

4. التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة. The challenges that encounter SMEs

5. مبررات وجود المشروعات الصغيرة. Justifications existence for small projects

6. وفورات المشروعات الصغيرة والمتوسطة. Savings of SMEs

## 1. مفهوم وتعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة:

### The Concept and the Definition of the Small and Medium Companies

لا يوجد - نظرياً - تعريف علمي موحد متفق عليه عن هذه الشركات يمكن تطبيقه على القطاعات المختلفة للاقتصاد في دول العالم وذلك بسبب التالي: <sup>(1)</sup>.

يدل التعريف على حجم السوق أو حجم القطاع والتي تعمل ضمنه هذه الشركات، وهذا القطاع يختلف حجمه من سوق أو قطاع لآخر، لذلك فإن التعريف يمكن أن يوصف بأنه ذو طبيعة نسبية. كما أن التعريف هو دالة على طبيعة المعايير المطبقة من الأطراف المختلفة في التعامل والتفاعل مع الأعمال الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر. وهذا يختلف من طرف لآخر؛ فالبنوك مثلاً قد تعتبر القيمة الإجمالية للودائع أو العائد هو التصنيف، بينما اتحادات العمل تعتبر عدد الموظفين هو المعيار.

التعريف هو دالة على الوقت لأنه يجب أن تتغير هذه التعاريف مع الوقت حتى تتناسب مع التطورات الاقتصادية والتطورات التي تحدث في مجال الأعمال، وهذا يعني أن الصيغة التي تُصنف على أساسها الشركات حالياً قد لا تكون ذاتها بعد عقود من الزمن.

إن الدراسات التي تناولت موضوع الشركات الصغيرة والمتوسطة SMEs تبين عدم وجود تعريف موحد لهذه الشركات على مستوى العالم، وهناك اختلاف بين الدول المتقدمة والنامية، واختلفت أيضاً المعايير المستخدمة في وضع التعريف الوطني على مستوى الدولة من (عدد العاملين - رقم الأعمال السنوي - مستوى الإنتاج - المبيعات - الطاقة المستهلكة - حجم الأجور المدفوعة - الميزانية السنوية...).

أما أهمية وضع تعريف وطني لهذه الشركات فيعود لأسباب عديدة منها:

- تسهيل جمع البيانات والإحصائيات والتحليلات عن هذه الشركات
- تسهيل تقديم التسهيلات والميزات لهذا النوع من الناحية الضريبية والمصرفية والائتمانية
- وضع استراتيجية وطنية للتطوير والدعم
- تحديد مشكلات هذه الشركات وأساليب معالجتها
- قياس مساهمتها بالاقتصاد الكلي

<sup>1</sup> KARIM RIAD TAKEEDDINE, ENDING TECHNIQUES FOR MICRO SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES- NAUFAL – BEIRUT 2006 – ص11

ويمكن تعريف هذه الشركات من عدة زوايا أهمها <sup>(2)</sup>.

1. من حيث خصائص المشروع: حيث تم وصف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها:
  - حجم صغير بالنسبة للمشروعات التابعة للقطاع الذي تنتمي إليها
  - يتم تأمين رأس مالها من خلال المالك الفرد أو مجموعة محددة أي على التمويل الذاتي غالباً
  - يقوم المالك أو المالكين بإدارة المشروع مباشرة
  - يعمل المشروع في منطقة محددة كما أن نطاق عملياته ونشاطاته محددة في الغالب
2. من حيث عدد العاملين: هناك من يرى أن المشروع الصغير يعمل به عادة حوالي 10/ أفراد بينما يعمل في المتوسط حتى (100) فرد. ومنهم من يرى أن الصغير بين 1-50 فرد وما زاد يعتبر متوسطاً حتى (200) فرد.
3. من حيث رأس المال: وهو معيار مضلل حيث لا يعكس هذا المعيار حجم الأعمال تماماً والذي قد يكون ضخماً في بعض المشروعات. بالإضافة إلى أنه حين استبعاد قيمة الأرض من رأس المال يصبح المعيار مضللاً.
4. من حيث المستوى التكنولوجي: قد يعتمد المشروع الصغير على العمل اليدوي بدرجة أكبر حيث ينخفض عدد العاملين بازدياد التكنولوجيا المستخدمة.

ونظراً لأهمية الموضوع سوف نستعرض أهم التعاريف العالمية لهذا المصطلح: <sup>(3)</sup>.

هناك من يصنف الشركات بحسب رأسمالها وموجوداتها، وكمية الإنتاج، أو حجم الأعمال، أو طبيعة العلاقات القانونية والشخصية والإدارية داخل الشركة. مما أدى لاختلاف الدول في التركيز على تصنيف دون آخر؛ فبرز مؤشر الموجودات الثابتة في التحديد الإيطالي والياباني والاييرلندي، ومؤشر حجم الميزانية في التحديد البلجيكي، ومؤشر عناصر الإنتاج في التحديد البريطاني.

أما التعريف الفرنسي والذي تبنته "الكونفدرالية العامة للشركات الصغيرة والمتوسطة" فهو (إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي يتولى فيها قادتها شخصياً مباشرة المسؤوليات المالية والاجتماعية والتقنية والمعنوية مهما كانت الطبيعة القانونية للشركة).

في مصر وتبعاً لتقرير إحدى الهيئات فإن هناك أربعة عشر تعريفاً للشركات الصغيرة والمتوسطة، غالبيتها تعتبر أن المشروع الصغير هو المشروع الذي يقل عدد العاملين فيه عن عشرة أفراد، بينما الشركات المتوسطة فيتراوح عدد العاملين فيها بين عشرة وتسعة وأربعين عاملاً.

<sup>2</sup> د. إيمان صالح عبد الفتاح- ندوة تطوير إدارة المشروعات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة 10-14/9/2006.

<sup>3</sup> نبيل جواد - إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- مرجع سبق ذكره.

أما قانون الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، فقد عرف المشروع الصغير "بأنه كل نشاط لشخص أو أكثر يعملون لحسابهم ويكون للمشروع صفة الاستقلالية في الملكية والإدارة، ويقل عدد العمال فيه عن مئة عامل ويقل رأس مال المشروع عن مليون جنيه وتقل قيمة الأصول الثابتة به "بدون الأراضي والمباني". وفي لبنان مثلاً لا حدود ثابتة لتصنيف الشركات، لكن ينظر عادة إلى الشركات الصغيرة تلك التي تضم أقل من خمسة عمال، والمشروعات المتوسطة تلك التي تضم أقل من خمسين عاملاً.

### التعريف البريطاني: the British definition

عرّف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشروع الصغير أو المتوسط بأنه ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:

1. حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أميركي.
  2. حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 65.6 مليون دولار أميركي.
  3. عدد من العمال والموظفين لا يزيد على 250 مواظن.
- وبما أن هذه المحددات الثلاث قاصرة على شمل كل ما هو صغير أو متوسط، حيث أن ما يعتبر صغيراً في الصناعات الخدمية قد لا يكون كذلك في مجال السياحة، أو مجال الصناعات التحويلية. لذلك تم معالجة هذه الفروقات والاختلافات عبر إعطاء تعريفات خاصة بكل قطاع اقتصادي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-1)

| الرقم | المجال - المواد الصناعية                         | معيّار القياس كحد أدنى             |
|-------|--|------------------------------------|
| 1.    | التصنيع (صناعة ملابس - مصوغات الذهب)             | 200 عامل                           |
| 2.    | البيع بالتجزئة - أو تجارة التجزئة - تجارة الحملة | 323750 دولار أميركي حجم تداول سنوي |
| 3.    | البناء   | 25 عامل                            |
| 4.    | المناجم/ أو التعدين                              | 25 عامل                            |
| 5.    | تجارة السيارات                                   | 638750 دولار أميركي حجم تداول سنوي |
| 6.    | خدمة متنوعة                                      | 323750 دولار أميركي حجم تداول سنوي |
| 7.    | شركات النقل                                      | 5 سيارات                           |

### التعريف الأوروبي: the European definition

قام الاتحاد الأوروبي بإعطاء تعريف كمي للمشروع الصغير والمتوسط بالمحددات التالية:

1. حجم تداول سنوي لا يزيد عن 28 مليون دولار أميركي.
2. حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 14 مليون دولار أميركي.
3. عدد العمال والموظفين لا يزيد عن 250 عامل أو موظف.

## تعريف دول جنوب شرق آسيا: definition of southeast Asian nation

## جدول رقم (1-5)

التعريفات المعمول بها في دول جنوب شرق آسيا للمشاريع الصغيرة

| الرقم | الدولة    | مقياس القياس كحد أقصى |
|-------|-----------|-----------------------|
| 1.    | اندونيسيا | أقل من 19 عامل        |
| 2.    | ماليزيا   | أقل من 25 عامل        |
| 3.    | الفلبين   | أقل من 99 عامل        |
| 4.    | سنغافورة  | أقل من 50 عامل        |
| 5.    | تايلاند   | أقل من 5 عمال         |

أما من الناحية الموضوعية فهناك عدة أنواع للتعريف، منها:

## التعريف الوصفي:

الذي يعتمد على أن المشروع الصغير والمتوسط يجب أن يستوفي الشروط الآتية:

1. محدودية الحصة التسويقية: أي أنه يحتل حصة سوقية صغيرة ومحدودة، ولا يمكنه التأثير على أسعار السلع والخدمات المقدمة.
  2. استقلالية المشروع: حيث يتميز بأن صاحب المشروع لديه استقلالية كاملة في إدارة شؤون مشروعه وليس عليه أن يعود لجهة أعلى منه إدارياً عند اتخاذ قرار ما.
  3. فردية وشمولية الإدارة: حيث إن صاحب المشروع يشارك معظم المهام الإدارية، حيث لا يوجد النمط الإداري المتبع في الشركات الكبيرة، والذي يسمح بتفويض أشخاص آخرين.
- والتعريف التالي يمكن اعتماده كأحد التعاريف الشاملة للشركات الصغيرة.
- "تعتبر الشركات الصغيرة هي التي تتميز بانخفاض رأسمالها وقلة العدد الذي تستخدمه من العمال وصغر حجم مبيعاتها وقلة الطاقة اللازمة لتشغيلها، كما تتميز بارتباطها الوثيق بالبيئة واعتمادها على الخامات المتوفرة محلياً وعلى تصريف وتسويق منتجاتها في نفس المنطقة التي تنشأ بها والمناطق المجاورة لها".<sup>(4)</sup>

<sup>4</sup> د. نبيل جواد - إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة - مرجع سبق ذكره.



## التعريف الكمي: the quantitative definition

1. معيار رأس المال: وهو يعتبر من المعايير الأساسية التي تستخدم في تمييز حجم المشروع نظراً لأنه يمثل عنصراً هاماً في تحديد الطاقة الإنتاجية ويختلف هذا المعيار من دولة لأخرى، وعلى مستوى مجموعة من الدول الآسيوية شملت الفلبين، الهند، كوريا وباكستان فإن مدى رأس مال المشروع الصغير قد يتراوح ما بين 35 إلى 200 ألف دولار. وكنموذج للدول المتقدمة فإنه يقدر بحوالي 700 ألف دولار.
  2. معيار حجم الموجودات الثابتة: إن قيمة تتراوح ما بين (\$ 50.000 - \$ 500.000) يمكن اعتبارها معياراً لتعريف الشركة الصغيرة، ولكن فقط في المنشآت المكثفة للعمل. كذلك يمكن تحديد قيمة تتراوح ما بين (\$ 10.000 - \$ 2.500.000) في بعض القطاعات التي توظف تكنولوجيا أكثر تقدماً.
  3. معيار العمالة: يعتبر من المعايير الأكثر استخداماً لتمييز حجم المشروع، ويختلف أيضاً بين دولة وأخرى، ومن التصنيفات التي استخدمت في هذا المجال التصنيف التالي:
    - مشروعات أعمال أسرية (1-9) عمال
    - مشروعات الأعمال الصغيرة (10-49) عاملاً
    - مشروعات الأعمال المتوسطة (50-99) عاملاً
    - مشروعات الأعمال الكبيرة (أكثر من 100) عامل
- يتبنى الإحصائيون والاقتصاديون في دول العالم المختلفة معايير كمية يمكن قياسها لتعريف الشركة الصغيرة، وعلى سبيل المثال: (عدد العاملين، حجم المبيعات، ورأس المال المستثمر)، وفي الدول النامية فإن المعيار الأساسي هو عدد العاملين في الشركة.
- إذا أردنا استخدام معيار عدد العاملين:
- في الدول الصناعية: الشركة الصغيرة هي التي تضم 500 عاملاً على الأقل
  - في الدول النامية: الشركة الصغيرة هي التي تضم ما بين 20 و 100 عامل أو أقل (ما بين 5 و 19 عاملاً في البحرين)
4. معيار معامل رأس المال: قد نجد أن عدد العمال في المنشأة قليلاً ولا يعني ذلك أن حجمها صغيراً إذ من المحتمل أن يكون حجم رأس المال فيها كبيراً أي أنها تستخدم أسلوب فن إنتاجي كثيف رأس المال (Capital intensive)، وبالتالي تصنف هذه المنشأة حسب معيار رأس المال من المنشآت الكبيرة. وقد تكون بالفعل كذلك في حين تكون مصنفة صغيرة وفقاً لمعيار العمالة وربما يحدث العكس، فقد نجد رأس المال صغيراً وحجم العمالة كبيراً (Labor intensive) فيتم تصنيف المنشأة كبيرة وفقاً لمعيار العمالة وصغيرة وفقاً لمعيار رأس المال.

لذا وجد معيار ثالث يمزج بين كل من معيار رأس المال ومعيار العمل وهو معامل رأس المال ( Capital Labor ratio ) معامل رأس المال/ للعمل ويمثل حجم رأس المال المستخدم بالنسبة لوحدة العمل ويحسب بقسمة رأس المال الثابت على عدد العمال والنتاج يعني الكمية الإضافية إلى رأس المال (الاستثمار) المطلوبة لتوظيف عامل واحد في المشروع وعادة ما يكون هذا المعيار منخفضاً في القطاعات التي تتميز بقلّة رأس المال بصفة عامة مثل قطاع الخدمات والقطاعات التجارية. ويكون مرتفعاً في القطاع الصناعي، ولا سيما تلك المصانع التي تستخدم خطوط إنتاج ذات مستوى تكنولوجي متطور.

**5.** معايير كمية أكثر تعقيداً: فمثلاً: الوقت بين تطوير منتج ما، وإنتاجه وبيعه في السوق يحتاج إلى أقل من سنتين في 83% من الحالات في الشركات الصغيرة. في حين أن الوقت بين تطوير منتج ما، وإنتاجه وبيعه في السوق يحتاج إلى أقل من سنتين في 74% من الشركات الكبيرة.

### التعريف النوعي: the qualitative definition

**1.** معيار قيمة المبيعات: يعتبر من المعايير المهمة والمستخدمة في تصنيف الشركات من حيث الحجم، ويعتبر مقياساً صادقاً لمستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية. ففي الولايات المتحدة تصنف الشركات التي تبلغ قيمة مبيعاتها مليون دولار فأقل ضمن الشركات الصغيرة.

**2.** المعيار القانوني: يتوقف الشكل القانوني للمنشأة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها وطريقة تمويله؛ فشركات الأموال غالباً ما يكون رأسمالها كبيراً مقارنةً مع شركات الأشخاص. ووفقاً لهذا المعيار تشمل الشركات الصغيرة جميع المشروعات ذات الشكل غير المؤسسي مثل مشروعات الأفراد، والمشروعات العائلية، والتضامنية، وشركات التوصية البسيطة، والتوصية بالأسهم والمحاصة، والوكالات والحرف والمهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية، مثل الورش والمحلات التجارية والمطابع والأسواق المركزية والمزارع ومكاتب السياحة والسفر والشحن والمهن الحرة... الخ.

**3.** معيار التنظيم: the regulation standard

- الجمع بين الملكية والإدارة (مدير المشروع مالكة)
- قلّة عدد مالكي رأس المال
- ضيق نطاق العمل (إنتاج سلعة واحدة أو تقديم خدمة واحدة)
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية
- تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير
- تكون محلية إلى حدٍ كبير في المنطقة التي تعمل فيها
- تعتمد بشكل كبير على المصادر المحلية لتمويل رأسمالها من أجل نموها

**4.** المعيار التكنولوجي: the technological standard

بناءً على هذا المعيار تصنف المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي تستخدم أساليب إنتاج بسيطة ذات رأسمال منخفض وكثافة عمالية.

## 5. معايير أخرى: other criteria

- الإنتاج غير الممركز والاستناد إلى الأسواق المحلية:

Production that is not centralized and relying on local markets

- عادة ما تكون الشركات الصغيرة قريبة من مصادر المواد الخام أو الأسواق.
- المواصلات تكون أقل كلفة بكثير من منافسيها في الشركات الكبيرة.
- إن الشركات الكبيرة تتحمل كلفة عالية على صعيد أبحاث التسويق والإنتاج والعمليات التسويقية على عكس الشركات الصغيرة.
- عدم مركزية قطاع الأعمال الصغيرة من شأنه تعزيز نسب الاستخدام، وخاصة في المناطق الريفية.
- في هذا القطاع يكون الإنتاج بشكل عام للأسواق المحلية.
- تلبي احتياجات متباينة للمستهلكين:

Meeting the varying needs of consumers

- قدرة الشركات الصغيرة على تلبية الاحتياجات المختلفة للأفراد من خلال تقديم منتجات أو خدمات مصممة خصيصاً لاحتياجات الأفراد المختلفة - Products".
- مرونة كبيرة على صعيد الإنتاج، بحيث تلبي هذه الشركات احتياجات متباينة لشرائح المجتمع المختلفة وهذه المرونة غير موجودة في المشاريع الكبيرة التي تعتمد على الإنتاج الثابت "Standard" والكبير (مثل تصنيع الأثاث المنزلي أو الأحذية).
- الدور المركزي للمبادر التجاري (المدير):

The central role of the commercial entrepreneur (manager)

- العنصر البشري أهم ميزة للشركات الصغيرة، وهذه الأهمية ناتجة عن الدور المركزي الذي يلعبه المبادر التجاري أو المدير من خلال:
- صفاته الشخصية، ومستوى التعليم المهني، والمهارات والوسائل التي يستخدمها في الإنتاج والإدارة.
- في الشركات الكبيرة يتم الاعتماد أكثر على التكنولوجيا الحديثة.
- إن المدير في هذه الحالة منخرط بالكامل في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى مهامه الإدارية والتجارية والتي يتم إنجازها أيضاً من خلال أفراد العائلة.
- في الشركات الكبيرة يقوم المدير بالنشاطات الإدارية ولا ينخرط في عملية الإنتاج.

• الأساس العائلي للإنتاج: The family basis for the production

- المبادر التجاري (أو المدير) يكون ملماً بكافة عناصر العملية التجارية بحيث يكون المدير العام ومدير الإنتاج والأفراد والمحاسب والمبيعات... الخ.
- مشاركة أفراد الأسرة في النشاطات التجارية. فقد دلت الإحصاءات أن 90% من المشاريع التجارية في العالم هي صغيرة وحوالي 80% منها هي عائلية الأساس.

- استراتيجيات التعاون: The cooperation strategies
- إن التعاون مع شركات إنتاجية أخرى يقدم فرصاً جديدة للشركات الصغيرة خاصة التي كبرت وأصبح من المتعذر على المبادر القيام بكافة النشاطات المهنية المتعلقة بها، ومن أمثلتها: تعاونيات شراء المواد الخام - تعاونيات التخزين - تعاونيات التصدير - المشاريع المشتركة (Joint- Ventures).
- مما يساهم في الوصول إلى أسواق جديدة وتكنولوجيا حديثة.
- التعاقد من الباطن (Contracting – Sub (Traitance Soups):
- وهو خيار استراتيجي لضمان بقاء واستمرار عمل الشركات الصغيرة، حيث تقوم هذه الشركات بإنتاج منتج لصالح زبون آخر (كبير إجمالاً) ويقوم ببيع هذا الإنتاج لصالحه.
- الشركات الصغيرة تقوم هنا بتحضير بعض الخطوات الإنتاجية للمنشآت الكبيرة، وهذا من شأنه تعزيز الروابط القوية مع هذه المنشآت الخاصة.
- تشير بعض المراجع إلى تعبير الصناعات الصغيرة للإشارة إلى الشركات الصناعية التي تقوم بالإنتاج السلعي بأنواعه المختلفة دون بقية الشركات الصغيرة (التجارية - الخدمة - ...).
- وهنا يمكن تعريف هذه الصناعات بأنها (مجموعة من المشروعات التي تقوم بالإنتاج على نطاق صغير وتستخدم رؤوس أموال صغيرة وتوظف عدداً محدوداً من الأيدي العاملة. (5).

#### من خلال ما تم استعراضه يمكن استنتاج ما يلي:

- يوجد اختلاف بين الدول المتقدمة والنامية في استخدام تعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة حتى عند استخدام نفس المعيار مما يجعل من المقارنة أمراً صعباً
- هناك اختلاف أيضاً في التعاريف في نفس البلد الواحد حسب الجهات المهتمة بهذا التصنيف سواء كانت حكومية أو منظمات داعمة
- يعتبر مزج معيار العمالة ورأس المال من المعايير النموذجية لعملية التصنيف
- من الأهمية بمكان وضع تعريف وطني موحد على مستوى كل دولة يستخدم للدراسة والتحليل والإحصاء وتقديم الدعم المطلوب سواء من قبل الحكومة أو المنظمات المحلية أو الأجنبية
- إن الشركات الصغيرة تتميز بأمور تفصلها عن الكبيرة ومنها (انخفاض رأسمالها - قلة عدد عمالها - صغر حجم منصاتهما - قلة الطاقة اللازمة للتشغيل - الارتباط الوثيق بالبيئة واعتمادها على الخدمات المتوفرة محلياً - تسويق منتجاتها في نفس المنطقة) وهذه الخصائص هي التي تفرض وجود استراتيجيات خاصة لدعم هذه الشركات
- لا يوجد تعريف مثالي والتعريف الأفضل هو الذي يتناسب مع وضع وخصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة ودرجة تطورها

<sup>5</sup> د. محمد محروس إسماعيل - اقتصاديات الصناعة والتصنيع - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية 1992 ص 71.

إن اعتماد معيار وحيد أو عدة معايير مشتركة يعتمد على خصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة والوضع الاقتصادي الذي تعمل من خلاله.

## 2. خصائص ومزايا الشركات الصغيرة والمتوسطة:

### The Characteristics and Advantages of the Small and Medium Companies

#### خصائص الشركات الصغيرة: <sup>(6)</sup>

- ثمة مراجع عديدة توسع من نطاق خصائص الشركات الصغيرة وفق التالي: <sup>(7)</sup>
1. تساعد على خلق التوازن الصناعي بين الحضر والريف.
2. يفي باحتياجات المشروعات الصناعية الكبيرة من قطع الغيار والخدمات المساعدة
3. المساهمة في توفير فرص العمل وحل مشكلة البطالة.
4. لا يتطلب المشروع الصغير كواادر إدارية ذات خبرة كبيرة مما ينعكس على تكلفة المنتجات.
5. تتميز الشركات الصغيرة بالمرونة من خلال التحول إلى إنتاج سلع أو خدمات أخرى تتناسب مع متغيرات السوق ومتطلباته.
6. تقدم السلع والخدمات التي تتناسب مع متطلبات السوق والمستهلك المحلي مباشرة.
7. تسهم في تعميق التصنيع المحلي وتوسيع قاعدة الإنتاج.
8. قد تعتمد على أسواق الائتمان غير الرسمية.
9. يؤدي إمعانها في التخصيص إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.
10. ارتفاع قدرتها على الابتكار وذلك لارتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشروعاتهم، وفي اليابان يعزى 52% من الابتكار إلى أصحاب هذه المشروعات.
11. ارتفاع المستوى المهاري للعمالة المشتغلة فيها نظراً للتخصص الدقيق، وقيام برامج التعاون بينها وبين المشروعات الكبيرة على أساس التعاقد من الباطن.

<sup>6</sup> د. بلال خلف السكارنة- الريادة وإدارة منظمات الأعمال- مرجع سبق ذكره ص100.

<sup>7</sup> د. محمد هيكل - - مهارات إدارة المشروعات الصغيرة - مرجع سبق ذكره- ص 20 .

### 3. أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

#### The Importance of the Small and Medium Enterprises

إن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الاقتصاديات الوطنية شكلَ دعفاً لأغلب دول العالم للتركيز عليها ودعمها بمختلف وسائل التشجيع والتحفيز من خلال وضع الاستراتيجيات لتنميتها، خاصة وإن هذه المؤسسات تمثل أكثر من 90% من المشروعات في العالم المتقدم والنامي على حدٍ سواء (8).

ونظراً للدور الهام لهذه المؤسسات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي سوف يركز هذا المبحث على عناصر هذه الأهمية والدور الذي تلعبه في الاقتصاد من الفقرات الواردة أدناه:

1. إن هذه المؤسسات تعمل كمولد للموارد البشرية والمالية ومن خلال هذا التفاعل بين الموارد البشرية والمالية سيتم تطوير الاقتصاد بشكل عام. فهذه المؤسسات سوف توظف القوة العاملة (رأس مال بشري) إضافة للمدخرات (رأس مال مالي) لأهداف استثمارية وإنتاج البضائع والخدمات المتنوعة والنااتج سيكون زيادة في معدلات العمل والإنتاج وبالتالي زيادة في التطور الاقتصادي والاجتماعي.
  2. بما أن نشاطات هذه المؤسسات تتطلب مساهمة مختلف الأطراف العاملة في الاقتصاد بغرض الحصول على منتجات أكبر وتشغيل يد عاملة أكثر بأقل تكاليف ممكنة فإن هذا يعني استخدام أفضل لرأس المال.
  3. تلعب هذه المؤسسات دوراً مهماً في تأمين العمالة المؤهلة لتطوير مختلف الصناعات.
  4. تلعب هذه المؤسسات دوراً مهماً في تأمين توازن اقتصادي بين الريف والمدينة حيث أن أغلب هذه المؤسسات تعمل في الأرياف والضواحي بينما المؤسسات الكبيرة في المدن.
  5. تساهم في تأمين فرص عمل وزيادة قدرة الموظفين على المساهمة في المجتمع بشكل أكبر.
  6. تتمتع بمرونة إدارية وقلة في البيروقراطية ولذلك نجدها تستجيب بشكل أفضل وأسرع مع قرارات الحكومة وسياساتها من تلك المؤسسات الكبيرة.
  7. تعطي فرصاً آمنة لرجال الأعمال بأن يطوروا مواهبهم وقدراتهم الفردية. مما يؤدي لزيادة في المنافسة في السوق، وخلق بيئة صحية لفرص العمل، إضافة لتأمين منافذ إنتاجية آمنة لرجال الأعمال الشباب مما يساهم في تطور الاقتصاد والثروة.
- إن التركيز العالمي الذي تشهده أغلب دول العالم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود لأسباب تتعلق بأهمية هذا النوع بالنسبة للاقتصاد الوطني، ورغم أن المراجع الاقتصادية تفصل في معرض شرحها بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلا أن مفهوم المؤسسة يعد أشمل من الصناعة لأن المؤسسة تضم النشاط التجاري أو الخدمي أو الصناعي أو جميعهم بنفس الوقت.
- فمثلاً شركة (جنرال موتورز) لصناعة السيارات تعتمد في تجهيزها للقطع والمستلزمات ما يزيد من 32000 شركة صغيرة وتعتمد في مبيعاتها على ما يزيد عن 11000 وكيل وسيط.

<sup>8</sup> ص 73 د. نبيل جواد - إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تشير مصادر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي<sup>(9)</sup> إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستأثر بأهمية بالغة في الاقتصاد العالمي فهي تمثل ما بين (25-35%) من مجموع صادرات المنتجات المصنعة، وتبلغ مساهمة هذه الصادرات في الناتج المحلي الإجمالي لبلدان منظمة التعاون والتنمية، وما يقارب 6.4%، وما يقارب 12% في حالة الاقتصاديات الآسيوية.

لقد أثبتت الدراسات التي أجريت محلياً ودولياً أو المؤسسات الصغيرة قادرة على خلق فرص عمل أكثر مقارنة بالمشروعات الضخمة مع الأخذ بعين الاعتبار حجم رأس المال المستثمر، بعبارة أخرى أن تكلفة خلق فرصة عمل في المؤسسة الصغيرة أقل من مثيلتها في المؤسسة الكبيرة.

تشير التقديرات إلى أن تكلفة فرصة العمل الدائمة في الصناعات الكبيرة تكلف حوالي 15000 دولار بينما تكلف في الصغيرة بين (900-3000) دولاراً<sup>(10)</sup>.

كما تعمل المؤسسات الصغيرة في كثير من الأحيان كرافد للمؤسسات الكبيرة بالخدمات المساندة والتي ليس لهذه المؤسسات من جدوى أن تتجهها مثال: "مصانع السيارات أو الطائرات في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية تعتمد على سلسلة من المشروعات الصغيرة المتواجدة حولها لإمدادها بكثير من قطع الغيار اللازمة".

وتشير إحدى الدراسات إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تسهم بنحو 25 إلى 35% من الصادرات العالمية للمواد المصنعة، وتحتل الصناعات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية المركز الأول بنحو 53% تليها الدنمارك وسويسرا بنحو 46% و 40% على التوالي، ثم السويد بنحو 30% وفرنسا وهولندا 26% أما في اليابان فإن مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة لا تتجاوز 13.5% وبلغت مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في صادرات بعض الدول الآسيوية معدلات عالية جداً، حيث بلغت 60% في الصين و 56% في تايوان و 40% في كوريا الجنوبية.

وفي الدول الصناعية تستقطب هذه المؤسسات 60-70% من حجم اليد العاملة وحوالي 70% في الدول النامية وتصل نسبتها 98% في الولايات المتحدة الأمريكية و 90% في إيطاليا وفرنسا وتساهم ب 50% من الناتج المحلي الأمريكي وكذلك البريطاني و 84% من الناتج الإيطالي<sup>(11)</sup> كما تمثل ما بين 25-35% من مجموع صادرات المنتجات المصنعة، والجدول رقم 4/ الوارد أدناه يبين أهمية مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادات بعض دول العالم.

<sup>9</sup> د. أسامة قاضي - سورية 2025 - ص4.

<sup>10</sup> د. محمد البلتاجي - صيغ مقترحة لتمويل المنشآت الصغيرة والمعالجة المحاسبية لصيغة المشاركة المنتهية بالتمليك - المؤتمر السنوي الثاني عشر - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - الأردن - عمان - 29-31/5/2005 - ص80 .

<sup>11</sup> د. نبي جواد - مصدر سبق ذكره ص3.

جدول رقم (4): نماذج لمساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات بعض دول العالم  
Models for the contribution of small and medium enterprises in the economies of some countries of the world

|  |                  |
|--|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تمثل 95% من إجمالي المنشآت الاقتصادية.</li> <li>• يبلغ عدد العاملين فيها (84%) من حجم العاملين بالمنشآت الاقتصادية.</li> <li>• تساهم في توفير ما نسبته (76%) من احتياجات ومستلزمات الصناعات المعدنية والهندسية والكهربائية والإلكترونية.</li> <li>• تساهم بنسبة (30%) من صادرات المؤسسات الصناعية.</li> <li>• تساهم في توفير منتجات وسيطة تمثل (20%) من صادرات المؤسسات الصناعية الكبيرة.</li> <li>• تحقق نسبة (52%) من إجمالي قيمة الإنتاج الصناعي.</li> </ul> |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تمثل نسبة (96%) من عدد المنشآت الاقتصادية.</li> <li>• تستوعب ما نسبته (77%) من القوى العاملة.</li> <li>• تشكل ما نسبته (95%) من حجم التعاملات مع المؤسسات المصرفية.</li> </ul>  | ألمانيا          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقق (50%) من الناتج القومي.</li> <li>• تستوعب (60%) من حجم التشغيل/ التوظيف.</li> </ul>  | الولايات المتحدة |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تمثل (85%) من مجموعة الأنشطة الاقتصادية.</li> <li>• تستوعب (45%) من إجمالي القوى العاملة.</li> <li>• تحقق (33%) من إجمالي الدخل القومي.</li> </ul>  | استراليا         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تمثل (38%) من إجمالي الإنتاج الصناعي.</li> <li>• تستوعب (50%) من إجمالي القوى العاملة الصناعية.</li> </ul>  | كوريا الجنوبية   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تمثل (93%) من مجموع مؤسسات الإنتاج والخدمات.</li> <li>• تشغيل (25%) من إجمالي عدد النشطين اقتصادياً.</li> <li>• تحقق (30%) من الناتج الوطني الخام.</li> </ul>   | تونس             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تمثل (70%) من حجم النشاط الاقتصادي</li> <li>• توفر (60%) من فرص العمل.</li> </ul>   | الأردن           |



أما الدور التتموي لهذه المؤسسات فيتركز على: <sup>(12)</sup>

**1. تعبئة المدخرات mobilizing the saving**

تقوم المؤسسات الصغيرة باستقطاب فوائد الأموال والمدخرات الصغيرة كون تكاليف إنشاء هذه المشروعات لا تحتاج لرؤوس أموال ضخمة من جهة وانخفاض درجة المخاطرة في الاستثمارات الصغيرة من جهة أخرى.

**2. زيادة حجم الاستثمار increasing the volume of investment تتميز المؤسسات الصغيرة:**

- ارتفاع معدلات دورات رأس المال (CAPITAL TURN-OVER RATE)
- تحقيق ربحية أعلى
- هاتان الميزتان تؤديان إلى إضافة جزء من الأرباح المحققة لرأس المال، وبالتالي إلى نمو في حجم رأس المال، وبالتالي التأثير الإيجابي على الاقتصاد الوطني بزيادة حجم الاستثمار الكلي وزيادة معدل النمو من خلال عمل مضاعف الاستثمار

**3. دعم الصادرات the exports support**

تلعب من خلال سد جزء من حاجة الطلب المحلي وبالتالي إتاحة فرص أكبر لتصدير إنتاج المشروعات الكبيرة لما تتميز به من مميزات نسبية ووفورات اقتصادية أو من خلال تصدير منتجاتها مباشرة، حيث تساهم بذلك بتوفير العملة الصعبة أيضاً.

**4. دعم الاستهلاك the consumption support**

تغطية الطلب المحلي على المنتجات التي يصعب إقامة صناعات كبيرة لإنتاجها لضيق نطاق السوق المحلية نتيجة لانخفاض نصيب الأفراد في الدخل القومي.

**5. دعم الناتج المحلي the local production support**

تعتبر المؤسسات الصغيرة أداة فاعلة في توسيع القاعدة الإنتاجية عند تطبيق استراتيجيات إنتاج بدائل الواردات لتوفير حاجة السوق من السلع الاستهلاكية بالإضافة إلى اعتمادها على الخامات المحلية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حجم الناتج المحلي الإجمالي.

**6. الدورة الاقتصادية (PRODUCTION CYCLE):**

حيث تلعب دوراً هاماً في تخفيف حجم البطالة في حالة الكساد، وكبح معدلات التضخم في حالات الارتفاع من جهة أخرى، من خلال المساهمة في خلق فرص عمل جديدة بتكلفة رأسمالية منخفضة.

<sup>12</sup> د. نبيل جواد - مصدر سبق ذكره ص 93.

**7. المنافسة: the competition**

تتنافس الأعمال الصغيرة والأعمال الكبيرة فيما بينها في العديد من المجالات حيث لا يمكن إغفال أهمية المنافسة في الاقتصاد ففي عصر التغيير السريع يمكن أن تكون المنافسة سبباً في تحقيق هذا التغيير خلال الإبداع أو التطوير وتظهر المنافسة في الوقت الحاضر بعدة أشكال منها: الأسعار - شروط الانتماء - الخدمة - تحسين المنتج وتعتبر المنافسة العامل الأساسي لضمان استمرارية حركة الاقتصاد وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة والخبرات والجهود الريادية<sup>(13)</sup>.

كما تتميز منشآت الأعمال الصغيرة بأنها أكثر إبداعاً من المنشآت الكبيرة المملوكة من قبل الدولة بسبب أن الأفراد لديهم دافع أكبر في إيجاد الأفكار الجديدة التي تؤدي لتحقيق ربحية عالية. هذا بالإضافة إلى أن الأعمال الكبيرة تركز على المنتجات التي تتميز بالطلب الثابت تاركة للمنشآت الصغيرة إنتاج المنتجات التي تكون مبيعاتها بطيئة أو تحمل درجة من المخاطرة.

**8. دعم وتحسين ميزان المدفوعات: supporting and improving the balance of payments**

تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول العالم النامي تكنولوجيا بسيطة في الإنتاج وتعتمد على السوق المحلي في الحصول على معظم مستلزماتها وتسويق معظم مخرجاتها ويؤدي ذلك إلى انخفاض الواردات ومن ثم التدفقات النقدية الخارجة بالعملة الأجنبية مما يؤدي إلى تحسين ميزان المدفوعات نتيجة انخفاض الطلب على النقد الأجنبي اللازم لتمويل شراء تكنولوجيا متقدمة أو مستلزمات إنتاج مستوردة وزيادة الوارد من النقد الأجنبي مقابل زيادة الصادرات.

**9. التجديد<sup>(14)</sup>: the renewal**

فبينما تركز المشروعات الكبيرة على إنتاج السلع التي لها طلب مستمر يمكن التنبؤ به فإن المشروعات الصغيرة تركز على السلع الأكثر مجازفة من خلال طرح ابتكارات جديدة.

<sup>13</sup> د. ماجدة العيطة- إدارة المشروعات الصغيرة - ص 23 - مرجع سبق ذكره.

<sup>14</sup> كليفورد م. برمباك- رئيس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة - تحرير د. رائد السمرة- مركز الكتب الأردني عمان 1989 - ص 10.

#### 4. التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

### The Challenges Faced by the Small and Medium institutions

بقدر ما تتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة بمزايا، وبقدر ما تتمتع بأهمية على صعيد الاقتصاد الوطني، فإنها تتعرض بنفس الوقت لمجموعة من المعوقات التي تحد من انطلاقها ونجاحها بالإضافة لوجود أسباب عديدة تؤدي لتعثرها وفشلها وهذا ما يجعل من المنظمات الداعمة للأعمال ركناً مهماً في تشجيع هذه الشركات وتقديم ما يمكن من وسائل وإمكانيات وخدمات تساعد في تخطي هذه العقبات وتجعلها تمارس دورها الهام في الحياة الاقتصادية، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث، حيث يمكن تصنيف هذه المعوقات والتحديات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية:

1. المجموعة الأولى: داخلية/ خارجية تتعلق بالأمر المالية والإدارية والتسويقية والإنتاجية الفنية.
  2. المجموعة الثانية: خارجية - تتعلق بصعوبات الحصول على مدخلات الإنتاج.
  3. المجموعة الثالثة: التحديات الأخرى ومنها عدم الاستفادة من عوائد الحجم الكبير.
- ونظراً لأهمية المجموعة الأولى فسيتم التركيز عليها بصورة تفصيلية:

#### 1.4. التحديات الداخلية/ الخارجية:

##### أولاً: التحديات التمويلية the financing challenges

على الرغم من أن الموجودات الثابتة للشركات الصغيرة والمتوسطة تعتمد، أساساً على الإمكانيات الفردية لصاحب الشركة فإن هذه الشركات أخذت تلجأ بفعل الحاجة إلى التطور إلى مصادر تمويلية خارجية وقد أدى ذلك إلى ارتفاع حاد في ديون الشركات وهي مسألة ضاعفت من الأخطار والتهديدات عليها.

ويمكن تلخيص المشكلات التمويلية بالعديد من النقاط، أهمها: <sup>(15)</sup>

1. باعتبار أن الكيان القانوني لهذه الشركات في الغالب شركات فردية، فإنه يصعب زيادة رؤوس أموالها عن طريق طرح أسهم وسندات.
2. تردد بعض البنوك التجارية في منح هذه الشركات قروضاً ائتمانية قصيرة أو طويلة الأمد، وذلك ما لم تكن تتمتع بشهرة واسعة أو بضمان شركة أو شخصية معروفة من الوسط التجاري.
3. تحمل كلفة مرتفعة في سبيل الحصول على التمويل نتيجة لارتفاع أسعار الفائدة، وهذا يرهق ميزانيات هذه الشركات ويستقطع جزءاً هاماً من أرباحها، وهو الأمر الذي يحد من قدرة الشركات على توسيع طاقتها الإنتاجية وتحسين نوعية التكنولوجيا المستخدمة.

<sup>15</sup> د.نبيل جواد- إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-ص 95-مرجع سبق ذكره.

4. يلاحظ من خبرات معظم الدول في مجال الشركات الصغيرة والمتوسطة أن إمكانية الوصول للاتئتمان محدودة وأن الشركات المالية لا ترغب وقد لا تستطيع المخاطرة بتقديم الائتمان، وهذه المشكلات تنتج بصفة عامة من الاعتقاد بارتفاع درجة المخاطرة<sup>(16)</sup>.

وعند تمويل رأس المال هناك اعتبارات أخرى وعلى الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تحاول التغلب على بعض الأمور مثل ارتفاع تكلفة المعاملات وعلى ذلك فإن تحسين إمكانية الوصول لرأس المال بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة. يقع على رأس الأولويات بكل دولة.

تتظر كل الدول للنظام الضريبي كأداة مالية داعمة قوية خاصة وإدراكاً للتحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة عند تأسيسها ونموها إلى جانب مساهمتها المميزة في الاقتصاد والمجتمع ككل فإن معظم الدول تمنح معاملة ضريبية تفضيلية لهذه الشركات.

تسعى معظم الحكومات لتشجيع شركات تمويلية أخرى للقيام بدور ريادي في إقراض هذه الشركات، مثل اتحادات الائتمان في كندا والمملكة المتحدة وشركات التمويل المعتمدة في جنوب إفريقيا، ومن ناحية أخرى تضع العديد من الدول برامج لضمان الائتمان من أجل مواجهة مخاطر تمويل الديون وإعطاء الشركات المالية التجارية موقع الريادة في هذا المجال.

كما تحاول كل الدول وضع أولويات لتحسين إمكانية الوصول إلى رأس المال المغامر من جانب الشركات الصغيرة والمتوسطة بالرغم من أن المبادرات الحكومية في هذا المجال ليست متطورة بالقدر الكافي بالمقارنة لتمويل الديون، ولدى معظم الدول برامج لتقديم رأس المال المبتدئ للمساعدة في بدء وإقامة المشروع.

كما تعتبر مشكلة الائتمان المصرفي مشكلة خارجية أخرى تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة فقد أظهرت التجارب أن إقراض البنوك لهذه الشركات قد أدى في النهاية لعسر مالي بالنسبة للشركة وللبنك وهذه المشاكل هي (بالنسبة للشركات)<sup>(17)</sup> تتعلق بنقص الخبرة حول التعامل مع البنوك وإجراءات الإقراض مما يجعل البنوك مترددة في منح القروض.

أما في مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة فالمصنع يحتاج إلى الاقتراض لتمويل مستلزمات مشروعه الاستثماري، ويندر أن توجد الشركات المالية المتخصصة في التعامل مع هؤلاء الأفراد، وإن وجدت فعادةً ما تكون محدودة الإمكانيات فضلاً عن أنها تضع شروطاً للاقتراض صعبة بالنسبة للمصانع الصغيرة<sup>(18)</sup>.

ومن هذه الشروط طلب ضمان عيني ذا قيمة ونادراً ما يتوافر هذا الشرط لدى هذه الصناعات وفي سعيها لمواجهة هذه المشكلة؛ فإنها تلجأ إلى الوسطاء للاقتراض منهم وبأسعار فائدة مرتفعة ولقصور التمويل فكثيراً ما يعتمد في شراء مواد الأولية على التجار والوسطاء الذين يشترون منتجاته ومن ثم فإن الصناعات الصغيرة مضطرة إلى شراء المواد الخام بسعر مرتفع والتخلص من منتجاتها بسعر منخفض، وتذهب هذه الفروق في البيع والشراء إلى التاجر الوسيط في شكل عمولات وفوائد.

<sup>16</sup> يوسف مسعداوي- التجارب الدولية في مجال تأطير الشركات الصغيرة والمتوسطة- جامعة الجبلاني- سيدي بلعبا- الجزائر ص5.

<sup>17</sup> مرجع سبق ذكره KARIM RIAD TAETEDDTNE - ص23 .

<sup>18</sup> د. محمد محروس- اسماعيل- اقتصاديات الصناعة والتصنيع- مرجع سبق ذكره ص 219.

أما على صعيد التجربة العربية فالتحديات التمويلية تتمثل في: <sup>(19)</sup>

1. عدم وجود مرونة لمنح القروض للشركات الصغيرة والمتوسطة من جانب القطاع المصرفي.
  2. عدم مراعاة نوع وطبيعة وحجم النشاط، ظروف السوق المتقلبة، موسمية النشاط، تغير أسعار الفائدة في السوق المصرفية.
  3. قصور إلمام القائمين على إعطاء القروض بمعرفة طبيعة الشركات الصغيرة والمتوسطة والمتابعة الجيدة للعمليات وإرشاده.
  4. عدم وجود تنوع في قنوات الائتمان حسب نوع واستخدام القرض ودرجة أهمية الصناعة.
- ومن التحديات التمويلية أيضاً يمكن ذكر:

• **التكاليف المرتفعة لرأس المال:**

إن تكلفة التمويل على النطاق الضيق أعلى منها في التمويل على نطاق واسع، إذ أن تكلفة دراسة وتقييم طلب للاقتراض من أحد المصارف لا تختلف كثيراً سواء كانت قيمة القرض (1000 دولار أو مليون دولار). وقد تكون الأولى أكثر تكلفة لأن طالب القرض الكبير يكون في الغالب أكثر عوناً في تقديم المعلومات المهمة المطلوبة، وما دامت نسبة الفشل في المشروعات الصغيرة أكبر منها في الكبيرة فإن مخاطرة التمويل التي تنتج عنها ستكون أعلى.

وفي محاولة لتخفيف تكاليف الاقتراض العالية في الشركات الصغيرة تقوم المصارف في بعض الدول بوضع خطط لتخفيض نسب الفوائد للمقترضين من الشركات الصغيرة، حيث يتم تخصيص سعر للزبائن الكبار وسعر أقل للمقترضين من الشركات الصغيرة.

ومن أجل أن تكون الخطة الموضوعية على أساس سعر الفائدة الرئيسي في الإقراض والاقتراض خطة عملية، يجب أن تتوفر إعفاءات ضريبية للبنوك التي تمنح قروضاً للشركات الصغيرة بسعر فائدة يقل عن سعر الفائدة لأفضل الزبائن (ويجب أن لا تزيد الإعفاءات الضريبية في هذه الحالة عن الدخل المتأني للبنوك إذا هي استعملت الحد الأعلى من سعر الفائدة لأفضل الزبائن).

أما أسباب إجماع المصارف عن منح الائتمان للشركات الصغيرة والمتوسطة <sup>(20)</sup>:

1. عدم توافر عناصر الدراسة الائتمانية بشكلها المتعارف عليه لدى المصارف وانطباقها على الشركات الصغيرة أو المتوسطة.
2. سعي المصارف لإقراض المشروعات الكبيرة ذات القدرات المالية المرتفعة، حيث تقدم لها المصارف خدمات مصرفية متعددة تجنى من ورائها عوائد أكبر.
3. ارتفاع التكلفة الإدارية لإقراض الشركات الصغيرة أو المتوسطة، حيث تستغرق دراسة المشروع الصغير أو المتوسط نفس الوقت المستغرق في دراسة المشروع الكبير بالرغم من انخفاض ربحية المصرف من هذه الصناعات الصغيرة أو المتوسطة.

<sup>19</sup> جميل شلبي - دور حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الإبداع العربي - مجلة آفاق اقتصادية - المجلد 26 - العدد

10 - اتحاد غرف التجارة والصناعة في الإمارات 2005 - ص 134.

<sup>20</sup> د. خالد المهاني - مرجع سبق ذكره - ص 70

4. المخاطر العالية التي تكمن في إقراض هذه المشروعات نظراً لضعف قدرتها على مواجهة المتغيرات الاقتصادية وعوامل السوق.

5. هافنقارها لضمانات عينية تعتمد عليها المصارف في دراستها الائتمانية. لذا تركز المصارف على منح الائتمان للمشروعات الكبيرة ذات الاستثمارات المرتفعة لما تمتلكه من مقومات مادية تمكنها من تقديم المعايير الائتمانية الجيدة.

#### • المغالاة في طلب الضمانات المادية:

تقادياً لضعف دراسة الشركات الصغيرة أو المتوسطة، ولكبر المخاطرة في منح الائتمان لتلك النوعية من الصناعات وهو توجه خاطئ من قبل المصارف حيث أثبتت التجارب أنه يصعب التصرف في الضمانات المادية بسرعة ويسر مما يؤدي إلى تقادم تلك الضمانات وانخفاض قيمتها السوقية، وبالتالي تحقيق خسائر بالنسبة للمصرف المقرض، وفي حقيقة الأمر نجد أن هذا الموضوع صعباً للجانبين، فمن جانب صاحب المشروع: يصعب عليه تقديم الضمانات التي تكاد تكون منعدمة أحياناً.

ومن جانب المصرف فإنه يرغب في الحصول على الضمانات الكافية لتغطية المخاطر التي قد يتعرض لها من جراء منح الائتمان.

#### • شركات ضمان مخاطر الائتمان المصرفي:

ظهرت الحاجة إلى ضرورة وجود هيئات تعمل على الوقوف بجانب أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة وتقوي مركزها الائتماني وتيسر لها الحصول على التمويل المطلوب للبدء في المشروع أو التوسع فيه، ويتم ذلك ليس عن طريق منح ائتمان مباشر لها (حيث أنها مهمة الجهاز المصرفي)، وإنما عن طريق تدعيم مركز تلك الشركات من حيث توفير الضمانات للمصارف مما يمنح المصارف الثقة في منح الائتمان لتلك الصناعات بالرغم من عدم قدرتها على تقديم الضمانات المعتادة.

### ثانياً: التحديات الإدارية <sup>(21)</sup> the management challenges

#### • إجراءات التأسيس: establishment procedures

يتعرض المستثمرون في الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى إجراءات إدارية معقدة وطويلة تصل أحياناً إلى انسحاب المستثمرين من تنفيذ المشروع بسبب بعض الأنظمة المطبقة التي لا تراعي ظروف المستثمر الصغير وتواضع إمكانياته ومستوى خبرته وصعوبة الحصول على التراخيص اللازمة بالإضافة لتعدد الجهات التي يتعامل معها هذا المشروع.

#### • الضرائب: the taxes

أبرزها انحياز قوانين الاستثمار المطبقة في العديد من الدول إلى المشروعات الكبيرة وخاصة في موضوع الامتيازات والإعفاءات الضريبية، في حين لا تتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة بهذه الإعفاءات لكونها غير مشمولة أصلاً بهذه القوانين، مما يضعها في موقف تنافسي غير متكافئ.

<sup>21</sup> د. نبيل جواد- إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - مرجع سبق ذكره - ص110.

- مشاكل محاسبية: the accounting problems
  - كون صاحب الشركة الصغيرة غير ملم بالقواعد والإجراءات المحاسبية.
  - عدم معرفتها بأساليب التعامل مع الجهات الإدارية الرسمية:
- lack of its knowledge of the methods of dealing with the official administrative sides

- في الدولة كالسجلات التجارية والصناعية مما يؤدي إلى طول الوقت لإنجاز معاملاتها.
- ضعف المعلومات والإحصاءات لدى هذه الشركات:
- weakness of information and statistics at these companies

- خاصة فيما يتعلق بالشركات المنافسة وشروط السلع المنتجة ولوائح العمل.
- عدم كفاية التدريب اللازم لأصحاب المشروعات: the inadequate training to entrepreneurs
- وهو ما يتمثل بالعمالة والتشغيل. بحيث تعاني هذه المشروعات من مشكلات الضعف في المستوى الفني للعمالة والنقص في المهارات والخبرات المطلوبة لإدارة عمليات الإنتاج والتسويق؛ فهذه المشروعات ليس لديها القدرة والإمكانات اللازمة لاستقطاب المهارات العالية والعناصر المدربة تدريباً جيداً.
- تنمية الموارد البشرية: (22) the human resource development

يحتاج أصحاب الأعمال والمنشآت المقامة إلى تنمية المهارات الإدارية ومهارات العاملين والارتقاء بهم حتى يتمكنوا من النجاح في الأسواق التي تشهد منافسة متزايدة محلياً ودولياً، كما أن المهارات الإدارية تعتبر عاملاً حاسماً في تحديد قدرة المنشأة في الحصول على التمويل اللازم للبدء في النشاط أو التوسع فيه، وفي مواجهة هذه التحديات أعطت بعض الدول أولوية للنهوض بالمهارات الإدارية والتنظيمية للشركات الصغيرة ولتسهيل الوصول إلى الخدمات الاستشارية وتحسين خدمات المعلومات، وفي الدول الأكثر تقدماً فإن هذه التحديات يمكن مواجهتها جزئياً من خلال المستشارين والمتخصصين المهرة والذين يدركون حاجات اقتصاديات السوق وبالرغم من أن مثل هذه الخدمات المتخصصة المقدمة من القطاع الخاص تتاح بصفة عامة إلا أن التحدي الذي تواجهه المنشآت الصغيرة والمتوسطة يكمن في تكلفة هذه الخدمات، ولقد عملت الهند والصين على إنشاء هيئات للتدريب وهذا يظهر بوضوح في الهند والتي لديها ثلاثة معاهد أولية لتدريب المنظمين بالإضافة إلى مبادرات أخرى لتنمية المهارات، أما جنوب إفريقيا فتتبع نموذج الشبكات والذي يتضمن تقديم مساعدات لتنمية المهارات من خلال شبكة المراكز المحلية لخدمات الأعمال وكذلك تسهيل تأسيس وتطوير كيانات لتقديم هذه الخدمة، أما في الدول الأكثر تقدماً فإن التركيز يكون أكبر على تقديم خدمات تدريبية لأصحاب الأعمال الصغيرة المستهدفة حسب الطلب بالتزامن مع تقديم خدمات استشارية ومعلوماتية أخرى (23).

---

<sup>22</sup>المصدر: يوسف مسعداوي- التجارب الدولية في مجال تأطير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - جامعة الجيلاني - سيدي بلعباس - الجزائر- ص5.

<sup>23</sup> مرجع سبق ذكره - KARIM- RIAD

## 5. مبررات وجود المشاريع الصغيرة:

### The Justifications For the Existence of the Small Enterprises

1. بعض الأنشطة يحتاج المبتدئ فيها لرأسمال صغير والمعونة الفنية سهلة.
2. رغبة الأفراد بالعمل لحسابهم الخاص (دون شراكات).
3. التخصص في بعض العمليات والأنشطة التي تفرزها المشروعات الكبيرة (صناعة الأصبغة والأدوية).
4. وجود منتجات غير نمطية (ألبسة - الموضة) لا تحتاج لكميات بل لسرعة في التغيير.
5. التخصص في بعض الأنشطة المكمل للصناعات الكبيرة أو التي تكون مدخلاً لهل (مكونات صناعة سيارات (رينو)).
6. انخفاض معدل تشغيل الطاقة الإنتاجية مما يؤدي إلى ضياع مزايا إنتاج الكبير نتيجة الركود وضعف الطلب
7. انتشار طريقة الإنتاج على شكل نفقات أو طلبيات.

### مرونة المشروع الصغير مقارنة بالكبير:

#### The Flexibility of the Small Project Compared With the Great Project

إن تفوق المشروع الكبير يرجع إلى بناء طاقات إنتاجية كبيرة حتى تحقق وفرات الحجم الكبير (نسبة النفقات الثابتة على إجمالي التكاليف تنخفض كلما زاد الإنتاج) أما إذا انخفض الطلب (جمود مثلاً) فإن المشروع الكبير سيظل مثقلاً بعبء النفقات الثابتة في حين أن المشروع الصغير وباعتبار أن نسبة التكاليف المتغيرة إلى الثابتة مرتفعة لذلك فهو يستطيع تعديل تكاليفه وبشكل سريع ليتماشى مع مستوى الأرباح المطلوب (مثل صناعة أزياء السيدات - الموضة ...).



## 6. وفورات المشروع الصغير : Savings of the Small Project

1. الاستعانة بالخبراء وليس توظيفها.
2. التعاون ما بين عدة مشروعات صغيرة لتحقيق إنتاج أكبر .
3. فصل مراحل إنتاج معينة ومنحها لمشروعات متخصصة (إنتاج أنواع محدودة من الأحذية وبيعها في مراكز البيع الكبرى بدل امتلاك مراكز للبيع).
4. زيادة إنتاجية العاملين نتيجة تقليل حجم العملية البيروقراطية – تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين (علاقة مباشرة).
5. المرونة في سرعة اتخاذ القرارات الإدارية حسب متطلبات السوق.

## أسئلة الفصل الثالث

## 1. أسئلة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE):

| خطأ | صح | السؤال  |
|-----|----|---|
|     |    | 1. يوجد عالمياً تعريف موحد للمشروعات الصغيرة  |
|     |    | 2. من أهمية وضع تعريف وطني للمشروعات الصغيرة تسهيل جميع البيانات                        |
|     |    | 3. وفق معيار العمالة فالمشروع الصغير يضم من (1-9) عمال                                  |
|     |    | 4. معيار معامل رأس المال يعتمد على قسمة رأس المال العامل على عدد العمال                 |
|     |    | 5. لا يعتبر التعاقد من الباطن من الخيارات الاستراتيجية لضمان بقاء عمل المشروعات الصغيرة |
|     |    | 6. من الأدوار التنموية للمشروعات الصغيرة تعبئة المدخرات                                 |
|     |    | 7. تساهم المشروعات الصغيرة في كبح معدلات التضخم في حالات الرواج                         |
|     |    | 8. من التحديات التمويلية للمشروعات الصغيرة صعوبة زيادة رأسمالها عن طريق طرح أسهم وسندات |
|     |    | 9. من أسباب إحجام المصارف عن منح الائتمان للمشروعات الصغيرة افتقارها لضمانات عينية      |
|     |    | 10. من التحديات الإدارية للمشروعات الصغيرة صعوبة الحصول على الموارد البشرية             |

## الإجابات الصحيحة:

أجوبة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE)

| رقم السؤال | صح | خطأ |
|------------|----|-----|
| 1          |    | √   |
| 2          | √  |     |
| 3          |    | √   |
| 4          |    | √   |
| 5          |    | √   |
| 6          | √  |     |
| 7          | √  |     |
| 8          | √  |     |
| 9          | √  |     |
| 10         |    | √   |

## 2. أسئلة خيارات متعددة (MULTIPLE CHOICES):

1. يوصف تعريف المشروعات الصغيرة بأنه:

- A. ذو طبيعة نسبية
- B. ذو طبيعة تبادلية
- C. ذو طبيعة ساكنة
- D. ذو طبيعة متحركة

2. يمكن تعريف المشروعات الصغيرة من حيث:

- A. رأس المال
- B. عدد العاملين
- C. المستوى التكنولوجي
- D. جميع ما ذكر صحيح

3. يعتمد التعريف الوطني للمشروعات الصغيرة على:

- A. استقلالية المشروع
- B. اتساع الحصة التسويقية
- C. جزئية الإدارة
- D. ارتفاع التكاليف الثابتة

4. وفق معيار العمالة فإن المشروع المتوسط يشغل:

- A. من 1-9 عمال
- B. من 50 - 90 عاملاً
- C. من 10 - 49 عاملاً
- D. من 249 - 300 عاملاً

5. تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحوالي:

- A. 20% من المشروعات في العالم
- B. 40% من المشروعات
- C. أكثر من 90% من المشروعات
- D. 60% من المشروعات

6. من التحديات التمويلية للمشروعات الصغيرة:

- A. طلب ضمان مالي
- B. سعر الفائدة
- C. وجود حسابات مدينة
- D. وجود قروض غير مستحقة

7. من أسباب إجماع المصارف عن منح الائتمان للشركات الصغيرة والمتوسطة:

- A. عدم توافر عناصر الدراسة الائتمانية
- B. التكاليف المنخفضة لرأس المال
- C. ارتفاع أسعار الفائدة
- D. انخفاض أسعار الفائدة

8. من التحديات الإدارية للمشروعات الصغيرة:

- A. ضعف المعلومات
- B. ضعف الأداء
- C. ضعف الإنتاجية
- D. ضعف الموارد البشرية

9. من وفورات المشروعات الصغيرة:

- A. العتلة المالية
- B. التكاليف الثابتة المرتفعة
- C. الاستعانة بالخبراء بدل توظيفها
- D. التكاليف المتغيرة المنخفضة

اجوبة الاختيار من متعدد:

| الإجابة الصحيحة | رقم السؤال |
|-----------------|------------|
| A               | 1          |
| D               | 2          |
| A               | 3          |
| B               | 4          |
| C               | 5          |
| B               | 6          |
| A               | 7          |
| A               | 8          |
| C               | 9          |

### 3. أسئلة قضايا للمناقشة:

#### السؤال الأول:

ما هي محددات التعريف الوصفي للمشروع الصغير والمتوسط؟.

مدة الإجابة /15/ دقيقة - الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /7/

#### السؤال الثاني:

ما هو معيار التنظيم في تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟.

مدة الإجابة /15/ دقيقة - الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /7/

#### السؤال الثالث:

ما هو التعاقد من الباطن كخيار إستراتيجي لضمان بقاء عمل المشروعات الصغيرة؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق - الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /7/

#### السؤال الرابع:

ما هي خصائص الشركات الصغيرة؟.

مدة الإجابة /15/ دقيقة - الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /2/

#### السؤال الخامس:

ما هو الدور التنموي للمشروعات الصغيرة من ناحية دعم وتحسين ميزان المدفوعات؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق - الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /2/

#### السؤال السادس:

ما هي التحديات التمويلية للمشروعات الصغيرة على صعيد التجربة العربية؟.

مدة الإجابة /15/ دقيقة - الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /4/

#### السؤال السابع:

ما هي مبررات وجود المشاريع الصغيرة؟.

مدة الإجابة /20/ دقيقة - الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /5/

### مراجع الفصل الثالث : the references

1. إيمان صالح عبد الفتاح - ندوة تطوير إدارة المشروعات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة 10 - 2006/9/14.
2. نبيل جواد - إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - Gestion Des P.M.E المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع - بيروت 2007.
3. محمد محروس اسماعيل - اقتصاديات الصناعة والتصنيع - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية 1992.
4. محمد خالد المهاني - مادة ماجستير مالية ومصارف - المعهد العالي لإدارة الأعمال - هيبا 2007.
5. بلال خلف السكارنة - الريادة وإدارة منظمات الأعمال دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان - الأردن 2016.
6. محمد هيكل - مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، 2003.
7. محمد البلتاجي - صيغ مفتوحة لتمويل المنشآت الصغيرة والمعالجة المحاسبية لصيغة المشاركة المنتهية بالتملك - المؤتمر السنوي الثاني عشر - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - الأردن - عمان 2005/5/31-29.
8. ماجدة العيطة- إدارة المشروعات الصغيرة. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان - الأردن 2016.
9. كليفورد م بربمباك - رئيس إدارة الأعمال التجاري الصغيرة - تحرير د. رائد السمرة - مركز الكتب الأردني - عمان 1989.
10. يوسف سعداوي - التجارب الدولية في مجال تأطير الشركات الصغيرة والمتوسطة - جامعة الجيلاني سيدي بلعبا - الجزائر.
11. جميل شلبي - دور حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الإبداع العربي - مجلة أفان اقتصادية - المجلد 26 - العدد 15 - اتحاد غرف التجارة والصناعة في الإمارات العربية 2005.