

# تحليل أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة: هل تتوافر المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات؟

أ.د ثابت عبد الرحمن ادريس\*  
كلية التجارة – جامعة المنوفية

\* ثابت عبد الرحمن ادريس حاصل على الدكتوراه فى ادارة الأعمال من جامعة شيفيلد بالمملكة المتحدة. عمل وكيلًا ثم عميدا لكلية التجارة – جامعة المنوفية، ثم كنانبا لرئيس جامعة المنوفية للدراسات العليا والبحوث، وهو حاليا أستاذ إدارة الأعمال والتسويق المتفرغ. تتمثل اهتماماته البحثية فى ادارة التسويق، وسلوك المستهلك، وتسويق الخدمات، وجودة الخدمة، واستخدام أساليب تحليل المتغيرات المتعددة فى بحوث الادارة والتسويق، وتنمية معايير الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالى.

## ملخص البحث

تحظى مشروعات الأعمال الصغيرة باهتمام ورعاية حكومات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء وذلك لدورها الفعال فى دعم الاقتصاد القومى، حيث تساهم بشكل ملحوظ فى الناتج القومى، وتوفير فرص العمل، وتحسين مستوى المعيشة، وتحقيق الرفاهية للمجتمع. وتساهم أيضا بنسبة كبيرة فى الابتكار فى المنتجات. وبالرغم من ذلك فان نسبة الفشل بين هذه المشروعات عالية حتى فى الدول المتقدمة. لذلك يهتم البحث الحالى بصفة رئيسية بدراسة وتحليل أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة فى مصر وخاصة ما يتعلق منها بالمهارات الادارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات. ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة قوامها 500 مفردة من أصحاب أو

مديرى المشروعات الصغيرة من ثلاث محافظات هي القاهرة وحلوان والمنوفية وذلك لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك باستخدام الاستقصاء. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك أسباب متنوعة لفشل مشروعات الأعمال الصغيرة في مصر وتتعلق بالتمويل، والضرائب، والتأمينات الإجتماعية، والإدارة، والتسويق، وإتجاهات السوق والأسعار، والجوانب الفنية، والأجهزة الرقابية الحكومية. كما تبين أن بعض هذه الأسباب يتصف بالعمومية بالنسبة لجميع أنواع هذه المشروعات، بينما هناك أسباب أخرى تتفاوت من حيث مسؤوليتها عن فشل هذه المشروعات بتفاوت طبيعة نشاطها (تجارية أو صناعية أو خدمية). ومن ناحية أخرى كشفت النتائج عن أنه بالرغم من توافر بعض المهارات الإدارية والتسويقية المطلوبة لدى أصحاب ومديرى هذه المشروعات على اختلاف طبيعة نشاطها، إلا أنهم يفتقرون بعض المهارات الإدارية والتسويقية الأخرى الهامة لنجاح مشروعاتهم مثل اعداد الخطط، وتطبيق الامركزية فى الإدارة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات فى الاتصالات التسويقية ودعم القرارات، وتطبيق النظم الحديثة لإدارة الجودة، ودراسة وتحليل السوق المستهدف، ودخول الأسواق الجديدة، والمنافسة من خلال تطوير المنتجات. وأخيرا فإنه ثبت أن توافر أو عدم توافر بعض المهارات الإدارية والتسويقية لدى ملاك ومديرى هذه المشروعات بتفاوت بتفاوت طبيعة نشاط المشروع.

## Abstract

*Small businesses have become of particular concern to all governments in both the developed and developing countries because of their effective role in supporting the national economy. This is true, since the small businesses contribute significantly to the national production, employment, standard of living, and society welfare. They are also responsible for a high proportion of innovations in products. However the proportion of failure in small businesses is high even in the developing countries. Therefore, this research is mainly concerned with investigating and analyzing the major causes of failure, particularly those which are related to the managerial and marketing skills, in the small businesses in Egypt. A sample of 500 cases representing the small businesses' owners or managers was selected from Cairo, Holwan, and Menoufiya governorates to collect the needed primary data via surveys. The findings indicate that there is a set of reasons that can justify the failure of the small businesses in Egypt, and related to funding, taxes, social security, management, marketing, economic trends in the marketplace, technical operations, and governmental controlling. These reasons don't vary significantly according to the nature of the activities of the small businesses (i.e., commercial, industrial, and services enterprises). The findings also reveal that despite the owners and managers of the Egyptian small businesses have some of the required managerial and marketing skills, they lack others which are vital to the success of these businesses, such as preparing plans, adopting decentralization, using information technology in the purposes of marketing communications, applying advanced systems for quality management, exploring and analyzing the target market, entering the new markets, and competing through product development. Finally, it has been proved that these managerial and marketing skills and others vary from one small business to another according to the nature of its activity.*

## 1- مقدمة:

تمثل مشروعات الأعمال الصغيرة *Small Businesses* ضرورة اقتصادية لدورها الهام فى التنمية الاقتصادية متمثلا فى زيادة الناتج القومى من القطاعات الانتاجية والخدمية، وزيادة فرص التوظيف والحد من نسبة البطالة، وتوفير النقد الأجنبى، والمساهمة فى تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية للمجتمع. إضافة الى إنها ضرورة اجتماعية خاصة فى الدول النامية حيث أن أعدادا كبيرة من الأفراد والعائلات فى المدن أو الريف تمتلك مثل هذه المشروعات سواء كانت ذات طبيعة إنتاجية (مثل ذلك مشروعات صناعة السجاد، والاثاث، والديكور، والصابون السائل، والمنتجات الجلدية، ومنتجات الألبان، والحلويات، وفوانيس رمضان، وغيرها) أو ذات طبيعة خدمية (مثل ذلك صالونات الحلاقة أو تصفيف الشعر، ومتاجر تنظيف وكى الملابس، وشركات تأجير السيارات والسياحة وخدمات الصيانة والأمن والسلامة، وغيرها) ويعتمدون على العائد منها فى مقابلة متطلبات معيشتهم اليومية.

ومما هو جدير بالإشارة أن مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة تمثل نحو 90% من اجمالى عدد منظمات الأعمال فى معظم اقتصاديات العالم، وتساهم بحوالى 46% من الناتج المحلى العالمى. ففى كل من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة تساهم مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة بحوالى 51% و 85% من اجمالى الناتج المحلى على التوالى. كما يوجد فى الولايات المتحدة أكثر من 24 مليون مشروع أعمال صغير يساهم فى توليد حوالى 52% من فرص العمل لدى القطاع الخاص وأكثر من نصف الدخل القومى. كما أن حوالى 80% من الابتكارات الجديدة فى السوق الأمريكى تأتى من مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة. وأخيرا فإن مشروعات الأعمال الصغيرة تمثل عماد الاقتصاد اليابانى، حيث تمثل أكثر من 90% من اجمالى عدد المشروعات بها، وتستخدم حوالى 84% من اجمالى العمالة (سلمان، 2009)..

ولعل الارتفاع الملحوظ في معدلات البطالة وتزايد نسبة الفقر في السنوات الأخيرة في مصر مع عجز الحكومة عن توفير فرص عمل كافية تستوعب الآلاف من الشباب العاطلين في سوق العمل سنوياً يبرر أهمية التوسع في مشروعات الأعمال الصغيرة. ويعتقد الباحث أن هذه المشروعات تحظى باهتمام الشباب والدولة على حد سواء لأنها سوف تتيح فرص عمل أكثر للشباب في ظل أزمة البطالة الخانقة، وسوف تساعد على دعم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذا البلد، وأخيراً سوف تتيح الفرصة للشباب لتحقيق طموحاتهم خاصة وأنهم الأكثر تقبلاً لفكرة العمل الحر. ومن ناحية أخرى، فإن التوسع في مشروعات الأعمال الصغيرة في مصر لا يتحقق على النحو المرغوب بسبب العديد من المعوقات التي ربما تتعلق بعضها بعدم معرفة أو وعى الأفراد في المجتمع بهذه المشروعات وكيفية اختيار المشروع المناسب، أو عدم توافر المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات والتي تؤدي إلى فشلها أو إلى عدم توافر رأس المال الكافي لإنشاء المشروع، أو لعدم كفاية الدعم الحكومي لتشجيع الأفراد على الإقبال على هذه المشروعات، أو إلى تعقد الإجراءات اللازمة للتقدم لإنشاء المشروع أو الحصول على الدعم المالي الحكومي المناسب.

## 2- مشكلة وتساؤلات البحث:

بالرغم من الأهمية الحتمية لمشروعات الأعمال الصغيرة ومنها الصناعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر إلا أن مساهمتها في هذا المجال تعتبر متواضعة جداً مقارنة بالعديد من الدول الأخرى سواء كانت متقدمة أو نامية. كما أن البيئة المؤسسية للمشروعات الصغيرة في مصر تتسم بعدم الوضوح وعدم التنظيم. وكما سبق الإشارة فالأسباب التي يمكن أن تفسر ذلك عديدة ومتنوعة، ولكن الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها في بداية هذا البحث أظهرت أن افتقار المهارات الإدارية والتسويقية يأتي من بين العوامل الرئيسية التي تتسبب في فشل النسبة الأكبر من هذه المشروعات حتى تلك التي حصلت على دعم مالي حكومي لتوفير حجم رأس المال اللازم للمشروع. كما أن عدم توافر هذه القدرات والمهارات لدى النسبة الغالبة من شباب الخريجين من مؤسسات التعليم العالي هي أيضاً أحد الأسباب الرئيسية التي تجعلهم يترددون أو قد تمنعهم من إنشاء مشروعات أعمال صغيرة. إضافة إلى ما سبق فإن الإجراءات الحكومية المطلوبة لإنشاء مشروع أعمال صغير تتصف غالباً بالتعقيد والروتين. وفي ضوء ما سبق فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي مبررات أهمية مشروعات الأعمال الصغيرة على اختلاف طبيعتها لأنشطتها للاقتصاد المصري؟
- ما هو شكل الدعم الحكومي لإنشاء أو التوسع في مشروعات الأعمال الصغيرة على اختلاف أنواعها في مصر؟
- ما هي أسباب فشل العديد من مشروعات الأعمال الصغيرة في السوق المصري؟
- هل تتوافر لدى أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة المهارات الإدارية والتسويقية اللازمة لنجاح ونمو هذه المشروعات وزيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق؟

## 3- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية مشروعات الأعمال الصغيرة في دعم أهداف التنمية المستدامة في مصر والمساهمة في تحقيق طموحات الشباب ودعم الاستقرار السياسي.
- إظهار دور الحكومة في تشجيع وتنمية وحماية مشروعات الأعمال الصغيرة.
- مناقشة أهم الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال إدارة مشروعات الأعمال الصغيرة، والتي من بينها نظم إدارة الجودة، ونظام تخطيط موارد المشروع، وتكنولوجيا المعلومات والتعلم، والابتكار وريادة الأعمال، وبحوث التسويق، وغيرها. إضافة إلى عرض لبعض الممارسات الجيدة للمشروعات الصغيرة في الدول المتقدمة والنامية.
- تحديد أهم أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة في مصر كما يدركها أصحاب هذه المشروعات على اختلاف طبيعتها ونشاطها وأماكنها.

- التحقق من مدى توافر المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة في مصر.
- تقديم نماذج عملية مقترحة لتنمية المهارات الإدارية والتسويقية لملاك و مديري مشروعات الأعمال الصغيرة سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية.

#### 4- أهمية البحث:

تتلخص أهمية هذا البحث في التالي:

- تزويد الباحثين والمهتمين بمشروعات الأعمال الصغيرة بالمعرفة الكافية عن طبيعة مشروع الأعمال الصغير، ومقوماته، ومميزاته وعيوبه، ودور الحكومة في دعمه وحمايته، والاتجاهات الحديثة في إدارته حتى يمكن تحقيق أهدافه المرغوبة بكفاءة وفعالية.
- معاونة أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة على تحسين مهاراتهم لإدارة مشروعاتهم بنجاح، ومن ثم ضمان نموها وزيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية لمنتجاتها في السوق المحلي والخارجي.
- معاونة مخططي السياسة العامة في الحكومة وخاصة السياسة الاقتصادية على معرفة معوقات نجاح مشروعات الأعمال الصغيرة وعدم نموها بالمعدلات المقبولة، ومن ثم ضعف مساهمتها الفعلية في دعم الاقتصاد القومي.

#### 5- فروض البحث:

يعتمد هذا البحث على الفروض الرئيسية التالية والتي تم تنميتها في صيغة العدم:

- لا تختلف أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة اختلافاً حقيقياً باختلاف طبيعة نشاطها (تجارية/صناعية/خدمية)، وذلك وفقاً لادراكات أصحاب ومديري هذه المشروعات.
- لا تختلف المهارات الإدارية لدى أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة اختلافاً حقيقياً وفقاً لطبيعة نشاط هذه المشروعات (تجارية/صناعية/خدمية).
- لا تختلف المهارات التسويقية لدى أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة اختلافاً حقيقياً باختلاف طبيعة نشاط هذه المشروعات (تجارية/صناعية/خدمية).

#### 6- منهجية البحث:

##### 1/6 مجتمع وعينة البحث:

يجب أن يشتمل مجتمع هذا البحث على جميع أصحاب أو مديري مشروعات الأعمال الصغيرة الصناعية أو التجارية أو الخدمية والتي تمارس نشاطها من خلال مكان مستقل خارج المنزل (مصنع/ ورشة/ متجر/ وما شابه ذلك)، وتقع في كل من محافظات القاهرة وحلوان والمنوفية. ولكن نظراً لضخامة حجم المجتمع ومن ثم القيود الخاصة بالوقت والتكلفة فإنه تم الاعتماد على أسلوب العينات، حيث تم سحب عينة قوامها 500 مفردة في ضوء مجموعة من الافتراضات الاحصائية (نسبة توافر الخصائص الخاضعة للدراسة في مجتمع البحث تمثل 50%، ودرجة الثقة في النتائج المتوقعة من الدراسة هي 95%، ومستوى خطأ العينة المسموح به هو 5%). ولتمثيل كافة أنواع المشروعات من حيث طبيعة النشاط والتمويل والموقع الجغرافي تم اختيار 20% من حجم العينة (100 مفردة) عشوائياً من حضانات المشروعات الصغيرة في المحافظات الثلاث، أما باقي مفردات العينة فقد تم اختيارها عشوائياً من خلال اتباع اجراءات عينة المساحة متعددة المراحل (ادريس، 2005)، والتي اشتملت على الاختيار العشوائي للمشروعات الصغيرة التجارية والصناعية والخدمية في بعض الشوارع التي تقع في بعض أحياء المحافظات المختارة. وتمثلت وحدة المعاينة في مدير المشروع الصغير سواء كان المالك أو من ينوب عنه في ادارته.

## 2/6 أنواع البيانات:

يعتبر هذا البحث من أنواع البحوث الوصفية *Descriptive Research*، ويستخدم نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية ممثلة في المراجع والدوريات المحلية والعالمية، وكذلك البيانات الأولية من المستقضى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية.

## 3/6 المتغيرات القياس:

اشتملت متغيرات الدراسة الميدانية على أربعة أنواع من المتغيرات الرئيسية وهي:

- أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة في مصر (19 متغير فرعى).
- توافر المهارات الإدارية لدى ملاك ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة (15 متغير فرعى).
- توافر المهارات التسويقية لدى ملاك ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة (17 متغير فرعى).
- طبيعة نشاط مشروع الأعمال الصغير (3 متغيرات).

وفيما يتعلق بالقياس فإنه تم بصفة رئيسية استخدام نوعين من المقاييس لقياس الخصائص التي تنطوي عليها متغيرات الدراسة، وهما مقياس الأهمية *Rating Scale* المتدرج من خمس نقاط تمتد من "غير هام على الإطلاق" إلى "هام جداً" مع وجود درجة حيادية في المنتصف، ومقياس ليكرت *Likert Scale* للموافقة وعدم الموافقة والمتدرج أيضاً من خمس نقاط تمتد من "غير موافق على الإطلاق" إلى "موافق تماماً" مع وجود درجة حيادية في المنتصف. كما تم صياغة معظم الأسئلة لتكون أسئلة متعددة المحتوى *Multi-item questions* والتي من خلالها يقيس السؤال الواحد أكثر من خاصية في نفس الوقت. إضافة إلى ما سبق فقد تم قياس طبيعة نشاط المشروع من خلال سؤال مغلق وذو إجابات محددة سلفاً (Tull & Hawkins, 2004).

## 4/6 جمع البيانات:

تم استخدام المقابلات المتعمقة سواء الفردية أو الجماعية في جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية. كما تم استخدام الاستقصاء بصفة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية والمتعلقة بالمتغيرات التي سبق الإشارة إليها، وذلك من خلال أسلوب المقابلات الشخصية، حيث تم استيفاء قوائم الاستقصاء وجمعها في نفس الوقت من خلال عدد من الباحثين المدربين جيداً على جمع البيانات في مثل هذا النوع من الدراسات الميدانية. وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء من النوع الموجه ومعلن الغرض *Direct and undisguised questionnaire* (Aaker, et al., 2007; Tull, & Hawkins, D. 2004). واشتملت قائمة الإستقصاء على أربعة أجزاء، حيث تتضمن الجزء الأول سؤالاً واحداً متعدد المحتوى ويتعلق بادراكات المستقضى منهم للأهمية النسبية لأسباب فشل المشروعات الصغيرة في مصر. وتتضمن الجزء الثاني سؤالاً واحداً أيضاً متعدد المحتوى عن مدى توافر المهارات الإدارية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة. وتتضمن الجزء الثالث سؤالاً واحداً متعدد المحتوى يتعلق بمدى توافر المهارات التسويقية لدى نفس المستقضى منهم. وأخيراً تتضمن الجزء الرابع سؤالاً مغلقاً ذو إجابات محددة سلفاً وتتعلق بطبيعة نشاط المشروع الصغير. وقد تم جمع 476 قائمة إستقصاء فقط (نسبة الردود حوالي 95%) لأسباب تتعلق بالرفض. وبعد المراجعة تم استبعاد 11 قائمة لعدم استيفائها بالكامل (نسبة القوائم المستوفاة بالكامل وصالحة للتحليل هي 93%).

## 5/6 أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

وأخيراً تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال عدة أساليب تمثلت في أسلوب تحليل المضمون *Content Analysis*، وأسلوب معامل ألفا لتحليل الثبات أو الاعتمادية *Reliability Analysis* للمقاييس متعددة المحتوى المستخدمة في الأسئلة الخاصة بأسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة، ومدى توافر المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب هذه المشروعات، وأخيراً أسلوب المتوسطات الحسابية. كما تم استخدام اختبار *t-test*، واختبار *F-test* وذلك لاختبار فروض البحث (Mason, et al., 2006). ولعل أكثر ما يميز المنهجية المتبعة في هذا البحث هو تلك النماذج العملية المقترحة لتنمية المهارات الإدارية والتسويقية للملاك والمديرين والعاملين في المشروعات الصغيرة.

## 7- الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء من البحث مناقشة ما توصلت إليه الدراسات السابقة المحلية والعالمية من مفاهيم وخصائص وممارسات جيدة لمشروعات الأعمال الصغيرة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية. إضافة إلى عرض موجز لأهم الاتجاهات الحديثة التي تتعلق بإدارة هذا النوع من المشروعات في الدول المتقدمة.

## 1/7 مفهوم وخصائص مشروعات الأعمال الصغيرة :

صفة عامة فإن مفهوم المشروع الصغير يشير إلى انه ذلك المشروع (أو الشركة) الذي يستخدم حجم رأس مال محدود وعدد قليل من العاملين، ولا تتفصل ملكيته عن إدارته، ويتصف بالاستقلالية من حيث الملكية والتشغيل، وغير مسيطر في الصناعة التابع لها (Wheelen & Hunger, 2006)، ويمارس نشاطاً صناعياً أو تجارياً أو خدمياً في أسواق غالباً محلية. وفيما يتعلق بالتعريفات الرسمية والقصيرة لمشروعات الأعمال الصغيرة فإن يمكن القول أنه بالرغم من عدم وجود تعريف واحد متفق عليه لهذه المشروعات، إلا أن هناك مجموعة من المعايير الكمية في معظمها والتي يستخدم بعضها أو جميعها من جانب غالبية الدول والمنظمات الدولية في تعريف هذه المشروعات، وهي كما يلي:

- حجم رأس المال المستثمر في المشروع.
- عدد العاملين بالمشروع.
- حجم الانتاج سنوياً.
- حجم المبيعات سنوياً.
- حجم الأرباح سنوياً.
- العلاقة بين الملكية والإدارة.
- التكنولوجيا المستخدمة.

ومن الملاحظ أن معظم التعريفات الخاصة بمشروعات الأعمال الصغيرة تميل الى الأخذ بمعايير رأس المال، والأرباح، والعمالة. وتعرف لجنة التنمية الاقتصادية بالأمم المتحدة المشروع الصغير بأنه المشروع الذي يتضمن إثنين على الأقل من الخصائص التالية (المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، 2006):

- عدم انفصال الملكية عن الإدارة حيث يكون عادة المدير مالك المشروع.
- تتمثل الملكية ورأس المال في فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد.
- مجال نشاط المشروع محلياً في الغالب حيث يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية.
- حجم المشروع يكون صغيراً بالمقارنة بالمشروعات الكبيرة في نفس المجال.

ويعرف مكتب العمل الدولي (ILO) *International Labor Office* مشروعات الأعمال الصغيرة على انها تضم وحدات صغيرة الحجم جداً، وتنتج وتوزع سلعاً وخدمات، وتتألف غالباً من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص، وبعضها يعتمد على العمل داخل العائلة والبعض الآخر يستأجر عمالاً أو حرفيين، ومعظمها يعمل برأس مال ثابت صغير جداً، وتستخدم تكنولوجيا بسيطة، وعادة ما تحقق أرباحاً غير منتظمة، وتتيح فرص عمل غير مستقرة" (البنك الإسلامي للتنمية، 2000). وتعرف إدارة المشروعات الصغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية *Small Business Administration (SBA)* المشروع الصغير على انه "أحد مشروعات الأعمال الذي يتصف بالملكية المستقلة ويسعى لتحقيق الربح، ولا يكون المسيطر في مجال الصناعة التابع له". وقامت هذه الإدارة بوضع مجموعة من الإرشادات الخاصة بالمشروع الصغير في مجالات الصناعة والتجارة والخدمات (SBA, 1996).

وفي عام 1996 قامت إدارة المشروعات الصغيرة بالولايات المتحدة بتعديل وتنشيط القوانين المنظمة لإنشاء ودعم مشروعات الصناعات الصغيرة التي تحقق ربحاً سنوياً من 30000 – 40000 دولار، وتحقق مبيعات في حدود مليون دولار سنوياً. وهناك عدد كبير ومتنامي من الأفراد في الولايات المتحدة الذين استغلوا فرصة التشجيع والدعم الحكومي لإقامة مشروعات الأعمال الصغيرة وقاموا بالبداية في إنشاء العديد من هذه المشروعات وفي صناعات متنوعة خاصة صناعة الخدمات. ومنذ بداية الثمانينات من القرن الماضي يتزايد عدد هذه المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة، ولكن هناك حوالي 70٪ من هذه المشروعات الجديدة فشلت في مدي زمني لا يزيد عن خمس سنوات وذلك بسبب سوء الإدارة *Mismanagement* الناتج عن إفتقار غالبيتها للمعرفة والإبتكار - *Know How*. وبالرغم من هذا المعدل العالي لفشل المشروعات الصغيرة فإن هناك البعض الآخر من هذه المشروعات التي استطاعت أن تنجح في السوق الأمريكي. ومن ناحية أخرى، فإن مشروعات الأعمال الصغيرة مسؤولة عن توفير نسبة عالية من الوظائف في الولايات المتحدة (Pride, et.al., 2002). وفي المملكة المتحدة تعرف المشروعات الصغيرة على أنها تلك التي لا يتعدى عدد العاملين في المشروع الواحد منها عن 15 فرد، ولا يزيد رأسماله عن نصف مليون جنيه إسترليني. وفي ماليزا عرف القانون المشروعات الصغيرة بأنها تلك المشروعات

التي تستخدم ما بين 5 – 50 فرد أو لا يزيد رأسمالها عن 500000 دولار ماليزى أى 200000 دولار أمريكى (المركز الدولى للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، 2006).

وبالنسبة لمصر فانه لم يكن هناك تعريفاً رسمياً موحداً لمشروعات الصناعات الصغيرة حتى صدور قانون تنمية الصناعات الصغيرة عام 2004. ويرى البعض إنه عند تعريف هذه المشروعات يجب التفرقة بين الصناعات الصغيرة والصناعات الحرفية وصناعات الأسر المنتجة، وخاصة تلك التي تقوم على المجهود الفردى والمهارات المكتسبة. كما يرى البعض الأخر ضرورة التفرقة بين مشروعات الصناعات الصغيرة التي تهتم أساساً بسد إحتياجات الصناعات الأخرى من مواد أولية مجهزة أو أجزاء صناعية أو مكونات تصنيع دقيقة وذات تقنية عالية وبين المشروعات الحرفية أو البيئية أو صناعات الأسر المنتجة أو أى صناعات اخرى بسيطة والتي تهتم أساساً بسد إحتياجات المستهلكين فى السوق المحلى.

ومن بين التعريفات الكثيرة لمشروعات الصناعات الصغيرة فى مصر (المركز الدولى للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، 2006) ذلك التعريف الخاص بكل من وزارة الصناعة واتحاد الصناعات بأنها تلك التي لا تزيد أصولها الثابتة عن 500 ألف جنيه ، ويتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 – 100 عامل. وعرفت وزارة التنمية الإدارية بأنها كل منشأة لها شخصية مستقلة فى الملكية والإدارة وتعمل فى ظل سوق المنافسة الكاملة وفى بيئة محلية غالباً، وبمعايير إنتاج محصلة إنتاجها محدودة مقارنة بمثيلاتها، وبعمالة تتراوح بين 9-20 فرداً، ورأسمال يبدأ من 10 آلاف جنيه. ويعرفها الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء بأنها تلك المشروعات التي تستخدم من 50 الى 100 عامل. ويعرفها بنك التنمية الصناعية بأنها منشآت لا تتجاوز قيمة الأصول الثابتة فى الواحدة منها عن 100 ألف جنيه بخلاف قيمة الأرض والمباني. ويعرفها جهاز تنمية المشروعات الصغيرة بالصندوق الإجتماعى بأنها تلك المشروعات التي تضم من 1-4 عامل (متناهية الصغر) أو من 5-49 عامل (الصغيرة)، ورأسمالها أقل من 25 ألف جنيه (متناهية الصغر) أو أقل من نصف مليون جنيه (الصغيرة)، ورقم أعمالها السنوى أقل من 100 ألف جنيه (متناهية الصغر) أو أقل من مليون جنيه (الصغيرة). وأخيراً ينص قانون تنمية المنشآت الصغيرة رقم 141 لسنة 2004 فى مادته الأولى على تعريف المنشأة الصغيرة على أنها كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً إقتصادياً إنتاجياً أو خصبياً أو تجارياً لا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه، ولا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملاً.

## 2/7 من هم أصحاب مشروعات الأعمال الصغيرة؟

تدار مشروعات الأعمال الصغيرة عادة عن طريق أفراد يبدؤون العمل ويمتلكونه، ومن ثم فإنهم يتحملون مخاطر البداية فى عمل هذه المشروعات، وكذلك مخاطر تشغيلها. وهناك العديد من الأبحاث والدراسات التي اقترحت بعض الأسباب التي يمكن أن تدفع مثل هؤلاء الأفراد وغيرهم الى إنشاء مثل هذه المشروعات لصالحهم. وتتلخص هذه الأسباب فى التالى (Pride, et al., 2002):

- روح ريادة الأعمال *Entrepreneurial spirit* : الرغبة فى إقامة مشروع جديد.
- الإستقلالية *Interdependence*: الرغبة فى تقرير مستقبله والإستعداد لمواجهة التحدى.
- الخلفية *Background* : وجود رجال أعمال فى العائلة مثلاً.

وتتراوح أعمار من يقوموا عادة بإنشاء وتشغيل مشروعات صغيرة ما بين 24 – 44 سنة. وأخيراً فإنه يجب أن يكون هناك نوعاً من الدافعية للبدء فى مشروع صغير مثل عدم الرغبة فى العمل لدى الآخرين وتقاضى أجر فى المقابل، والرغبة فى التملك والعمل فى مشروع خاص، ووجود أفكار جديدة لإنتاج أو تسويق منتج موجود، أو ربما تأتي فكرة إقامة مشروع صغيرة فجأة لدى الفرد من قبيل الهواية. وكمثال على ما سبق حالة *Cheryle Strand* فى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بدأت صناعة وتزيين "الكيك" من منزلها وكانت تعمل ككاتبة على الحاسب فى وظيفة دائمة فى جامعة *Clemson University*، ثم أصبح هذا المنتج مشهور للدرجة انها وجدت نفسها بسرعة تعمل حتى فى أثناء فترة إستراحة الغذاء نهاراً وفى وقت متأخر ليلاً لمقابلة الطلب المتزايد من جانب العملاء. وبعد قرارها فى عام 1989 ببدء إنشاء مشروعها قامت بالإتصال بمركز المشروعات الصغيرة فى نفس الجامعة التي تعمل بها حيث نجحت فى الحصول على مساعدة مالية وإدارية لخدمة هذا الغرض ( قرض بمبلغ 10000 دولار، وخطة عمل تفصيلية، وإرشادات مالية). وبالفعل نجح مشروعها وتضاعف حجم مبيعاته سنوياً، وأصبح يقدم إضافة إلى "الكيك" منتجات أخرى منها الخبز الطازج والسندوتشات، وغيرها من المخبوزات الأخرى التي تقابل رغبات العملاء. إن هذه السيدة ما هي إلا أحد الأمثلة لتلك الأعداد الكبيرة والمتزايدة من السيدات أصحاب مشروعات الأعمال الصغيرة الناجحة فى الولايات المتحدة (Pride, et al., 2002).

من ناحية أخرى، وبالنسبة للبعض الآخر من الأفراد فإن دافعية الشروع في إنشاء مشروعات أعمال صغيرة تنمو ببطء، حيث أنهم يسعون إلى إكتساب المعرفة والقدرات والمهارات اللازمة لنجاح هذه المشروعات. وتعتبر القدرة على إدارة مشروعات الأعمال الصغيرة أهم العوامل في هذا الصدد. أى أن مالك مشروع الأعمال الصغير يجب أن يكون قادراً على إدارة أموال المشروع *Finance*، والأفراد *Personnel*، وعمليات التشغيل اليومية *Day-to-day operations* أي أنه يجب أن يتعامل مع المبيعات، والأسعار، والإعلان، والمشتريات، والمخازن، والنقل، والحسابات، وغيرها من الوظائف اللازمة لإدارة مشروعات الأعمال. ان المعرفة والقدرات والمهارات المطلوبة لإدارة مشروعات الأعمال الصغيرة يتم غالباً إكتسابها من خلال الخبرة فى العمل في شركات أخرى في نفس النشاط أو الصناعة (Wheelen & Hunger, 2006).

### 3/7 أهمية مشروعات الأعمال الصغيرة في إقتصاديات المجتمعات المعاصرة:

تلعب مشروعات الأعمال الصغيرة دوراً هاماً في إقتصاد الدول المعاصرة. فالإقتصاد الأمريكي -على سبيل المثال- يتضمن نماذج متنوعة للعديد من الرجال والنساء الطموحين الذين استطاعوا أن يحولوا أفكارهم إلى أعمال ناجحة. فشرية *Ford* للسيارات بدأت نشاطها كمشروع صناعى صغير يعتمد على الإبتكار في التصنيع. كما بدأ *L.L. Bean Inc.* في متجر في البدروم. وهناك أيضاً كل من *Xerox* و *Polaroid* حيث بدأ كل منهما كمنشأة صغيرة ولكن مع تطبيق طريقة أفضل فى أداء العمل. وإذا تصفحنا تاريخ الإقتصاد المصرى المعاصر فإن الصورة قد لا تختلف خاصة مع بداية السبعينات من القرن الماضى، حيث أن هناك بعض المشروعات الكبرى اليوم والتي بدأت نشاطها الإنتاجى أو الخدمى كمشروعات صغيرة. ومن بين الأمثلة المعروفة فى هذا الصدد توشيبا العربى للأجهزة الكهربائية، وتاكى للمنتجات الأسفنجية، وسلاسل مطاعم تشيليز وأبوشقرة وأربيانا، والنجمة الذهبية لأدوات النظافة، والنخلة للدخان، وسيما للحلويات، وغيرها. وتتلخص أهمية المشروعات الصغيرة بالنسبة لإقتصاديات الدول المعاصرة فى الآتى (Pride, et.al., 2002) :

(أ) **توفير الإبتكار الفنى *Technical Innovation*** : تمثل الإختراعات والإبتكارات أحد الأركان الأساسية فى الإقتصاد القومى والعالمى. إن زيادة الإنتاجية التى إتصفت بها المائتين عام الأخيرة ترجع جذورها فى الحقيقة إلى ما يعرف "بالطريقة الجديدة لأداء الوظيفة بمجهود وتكلفة أقل *New ways to do a job with less effort and money*". ولقد أكدت الدراسات ذات الإهتمام بمشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة أن الإبتكار بين أصحاب هذه المشروعات أكثر من الإبتكار لدى العاملين فى المشروعات الكبيرة.

(ب) **توفير فرص للتوظيف *Employment***: تتيح مشروعات الأعمال الصغيرة فرص إضافية للتوظيف من خلال توفير آلاف الوظائف، ومن ثم تساهم بشكل ملحوظ فى حل مشكلة البطالة.

(ج) **زيادة التنافسية *Competition***: استطاعت مشروعات الأعمال الصغيرة أن تتحدى الشركات الكبرى فى عدة مجالات مما جعل هذه الشركات أكثر كفاءة وأكثر إستجابة لإحتياجات العملاء. فالشركة صغيرة الحجم بالطبع لا تستطيع أن تنافس الشركة كبيرة الحجم فى كل شئ، ولكن هناك العديد من الشركات الصغيرة نجحت فى منافسة الشركات الكبيرة فى كل من الصناعة والسوق وبطريقتها التى أحدثت تأثيراً تنافسياً كبيراً فى أسواق العديد من الدول.

(د) **مقابلة إحتياجات المجتمع ومنظمات الأعمال الأخرى**: تعمل منظمات الأعمال كبيرة الحجم بطبيعتها على نطاق كبير، وربما لا تستطيع أن تقابل إحتياجات بعض القطاعات الصغيرة من المستهلكين فى السوق. إن مثل هذه القطاعات الصغيرة تشكل عادة أسواقاً ممتازة لشركات الأعمال الصغيرة حيث تستطيع أن تقدم منتجاتها بمواصفات تتفق و إحتياجاتهم ورغباتهم. ومن ناحية أخرى تستطيع شركات الأعمال الصغيرة أن تقدم منتجات متنوعة (أجزاء مصنعة) تحتاج إليها الشركات كبيرة الحجم. مثال ذلك شركة *General Motors* حيث تعتمد على 32000 مورد معظمهم من شركات الصناعات الصغيرة، وتعتمد على 11000 موزع لسياراتها. كما أن شركة *Roeback* تشتري بضاعة من حوالى 12000 مورد معظمهم من شركات الصناعات الصغيرة. ومنظمات الأعمال كبيرة الحجم تشتري عادة الأجزاء المصنعة وبعض المواد من مشروعات الصناعات الصغيرة لسبب وجيه وهو أنها أقل تكلفة عما إذا تم تصنيعها فى مصانعها. وهكذا يتضح مما سبق أن مشروعات الصناعات الصغيرة تمثل جزء حيويّاً من الإقتصاد الوطنى، ويستفيد منها كل من المستهلكين والعاملين.

من ناحية أخرى فإن هناك دوافع حقيقية تبرر ضرورة بقاء ونمو قطاع مشروعات الأعمال الصغيرة في الدول النامية. فالواقع يشير إلى أن مشروعات الأعمال الصغيرة تكتسب أهميتها في الدول النامية من عدد من الإعتبارات تتعلق بخصائص هيكلها الاقتصادية والاجتماعية، ونسب توافر عوامل الإنتاج، والتوزيع الجغرافي للسكان والنشاط. فهي تستخدم فنوناً إنتاجية بسيطة نسبياً تتميز بإرتفاع كثافة العمالة، وتنتشر جغرافياً مما يساعد على تحقيق التنمية المتوازنة وخدمة الأسواق الصغيرة والبعيدة، وتوفر سلع وخدمات لقطاعات المجتمع ذات الدخل المحدود، وتلبي إحتياجات قطاعات من السوق من السلع والخدمات المتخصصة، وتلعب دوراً هاماً في دعم بعض الصناعات الكبيرة، وتوفر فرصاً للعمل وخاصة لفئات الشباب من الذكور والإناث، وأخيراً تساهم في تنمية المدن الصغيرة والنائية.

إضافة إلى ما سبق فإنه من الضروري الإشارة إلى أن المشروعات الصغيرة تحظى بإهتمام كبير من جانب الدول المتقدمة خاصة منذ بداية السبعينات من القرن الماضي وذلك للأسباب عديدة منها دورها المتزايد في مجال الابتكار، ولإنخفاض معدلات الربحية والكفاءة الإنتاجية في بعض شركات الأعمال كبيرة الحجم، وتزايد فرص العمل الجديدة التي توفرها، ومساهمتها في زيادة حجم الصادرات.

#### 4/7 مزايا وعيوب مشروعات الأعمال الصغيرة:

تتفرد مشروعات الأعمال الصغيرة ببعض المميزات وفي نفس الوقت فإنها تعاني من بعض العيوب من وجهة نظر ملاكها، وذلك كما هو موضح أدناه (Pride, et.al., 2002; SBA, 1992; Wheelen, & Hunger, 2006):

#### أولاً: مميزات مشروعات الأعمال الصغيرة:

يناضل أصحاب مشروعات الأعمال الصغيرة من أجل الدخول إلى الأسواق الجديدة التنافسية *Competitive new markets*. كما يجب على أصحاب هذه المشروعات أن يتعاملوا مع منافسة دولية متنامية وخاصة في ظل تحديات العولمة، ولكن هذه المشروعات تتمتع ببعض المميزات يأتي في مقدمتها ما يلي:

(أ) **العلاقات المباشرة والشخصية *Personal Relationships* مع العملاء والعاملين:** نظراً لطبيعة حجمها وتكوينها فإن مشروعات الصناعات الصغيرة تتمتع بعلاقات مباشرة مع عملائها لعدم إستخدامها للوسطاء (مثال ذلك التوكيلات)، ومن هنا فإن أصحاب هذه المشروعات غالباً ما نجدهم يشاركون الحياة الإجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع المحيط بهم. كما أن هذه العلاقات المباشرة مع العملاء تعتبر أحد المميزات التنافسية لهذه المشروعات. إضافة إلى ذلك فإن العلاقة المباشرة مع العاملين في الشركة الصغيرة تساعد على زيادة دافعيتهم وكفاءتهم في العمل.

(ب) **القدرة على التكيف مع التغيير *Adapt to Change*:** حيث لا يحتاج المالك والمدير للمشروع الصغير إلى إذن من أى أحد للتكيف مع التغيير في البيئة التسويقية المحيطة أو في الصناعة التي ينتمى إليها. انه قد يقرر مثلاً إضافة أو حذف منتج معين، أو يقوم بتغيير أيام وساعات العمل اليومية، أو يجرب سياسة جديدة خاصة بتسعير المنتجات إستجابة للتغيير في ظروف السوق. أكثر من ذلك ومن خلال العلاقات الشخصية مع العملاء فإن أصحاب هذه المشروعات يتمكنون من إدراك التغيير بسرعة في إحتياجات ورغبات وتوقعات أعضاء قطاعات السوق التي يتعاملون معها، وكذلك التغيير في سياسات وأنشطة الشركات المنافسة.

(ج) **الاحتفاظ بسجلات بسيطة *Simplified Records*:** تحتاج معظم شركات الأعمال الصغيرة سجلات ودفاتر محاسبية بسيطة مثل سجلات الوارد والمنصرف، وسجل الإتصالات، وسجل الحضور والإنصراف للعاملين، ودفتر المتابعة، ودفتر الشيكات، وما شابه ذلك.

(د) **الاستقلالية *Independence*:** يعتبر مالك المشروع الصغير مستقلاً حيث لا يتلقى أوامر وتعليمات من مستويات إدارية أعلى منه، ولا يحتاج إلى إذن للحصول على اجازة حيث انه سيد عمله.

(هـ) **مميزات أخرى:** تحقق معظم مشروعات الأعمال الصغيرة الناجحة معدلات ربحية عالية. إضافة إلى إمكانية الاحتفاظ بكل الربح أو جزء كبير منه. كما تتميز هذه المشروعات بسهولة دخولها وخروجها من السوق، والحفاظ على سرية الأعمال.

#### ثانياً: عيوب مشروعات الأعمال الصغيرة:

تتلخص أهم عيوب أو مشكلات مشروعات الأعمال الصغيرة في الآتي:

(أ) **إفتقار التخطيط Planning** : يعتبر التخطيط للمستقبل من بين المتطلبات الأساسية لنجاح مشروعات الأعمال الصغيرة على إختلاف أنواعها، ولكن للأسف فإن هناك العديد من ملاك هذه المشروعات لا يلجأون إلى التخطيط لأنهم لا يعتقدون فيه، أو لأنهم يجهلون أهميته، لذلك فإنهم عادة يعتمدون على الخبرة والحس في إنشاء وتشغيل مشروعاتهم (مثال ذلك التنبؤ بالطلب في قطاعات السوق المستهدفة، والتخطيط لموقع المشروع، وحجم رأس ماله، وتوسعه ونموه، وحجم مبيعاته)، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إحتتمالات فشل هذه المشروعات.

(ب) **تزايد مخاطر الفشل Risk of Failure** : تتعرض مشروعات الأعمال الصغيرة وخاصة الجديدة منها إلى مخاطر كبيرة عند الإنشاء والتشغيل والتي قد تؤدي إلى الخروج من الصناعة. كما أن المشروعات الصغيرة القائمة يمكن أن تتعرض بشدة إلى الكساد لأنها لا تمتلك الموارد المالية الكافية لمواجهة ذلك لفترة طويلة.

(ج) **القدرة المحدودة على النمو Limited Potentials** : تحقق بعض مشروعات الأعمال الصغيرة درجات متفاوتة من النجاح، حيث أن العديد منها يمثل في حقيقة الأمر وسائل لمقابلة إحتياجات المعيشة للمالك وعائلته. ومالك المشروع الصغير قد يكون لديه بعض المهارات الفنية (مصمم الديكور، والسباك، والكهربائي، وصاحب المخبز، وصاحب توكيل السيارات، وتاجر الجملة)، التي دفعته إلى تأسيس هذا المشروع لممارسة ما لديه من مهارات عملياً. إن مثل هذا المشروع من غير المحتمل أن ينمو ليصبح مشروعاً كبيراً. كما أن مستقبل العاملين في مثل هذا المشروع محدود.

(د) **القدرة المحدودة على زيادة رأس المال Limited Ability to Raise Capital** : يؤخذ على مشروعات الأعمال الصغيرة أن لديها قدرة محدودة للحصول على رأس المال ممثلاً في القروض من المؤسسات المالية المختلفة مثل البنوك والصناديق الإجتماعية وغيرها. كما أن هذه المشروعات عادة تكون غير قادرة على زيادة حجم رأس مالها.

(هـ) **إفتقار المهارات التسويقية Marketing Skills** : يعتمد نسبة كبيرة من ملاك المشروعات الصغيرة أو المديرين العاملين فيها إما على خبرتهم المتواضعة في بيع منتجات المشروع للسوق، أو على تقليد الآخرين وذلك بسبب عدم توافر المهارات التسويقية الكافية لدخول الأسواق لأول مرة والنجاح في جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء القدامى في نفس الوقت، وتحدى المنافسين من خلال مميزات تنافسية حقيقية في منتجاتهم وفي مجال خدمة العملاء.

#### 5/7 صناعات كبرى تهاجم المشروعات الصغيرة:

هناك بعض الصناعات الكبرى مثل صناعة السيارات تتطلب استثمارات ضخمة في والآلات والمعدات وتكنولوجيا المعلومات. كما أن حجم الأعمال في هذه الصناعات يتصف بكبر الحجم منذ البداية. وفي المقابل فإن هناك عدد آخر من الصناعات يتطلب إستثمارات بسيطة في البداية مع ضرورة توافر بعض أنواع المهارات والمعرفة المتخصصة. والصناعات التي تنمو بدرجة كبيرة مثل الهواتف المحمولة والحاسبات الآلية والبرمجيات والتسهيلات والأدوات الطبية تعتبر صناعات جذابة بسبب إتمالات معدلات الربحية العالية فيها. وبصفة عامة فإن نطاق مشروعات الأعمال الصغيرة يمتد ما بين متاجر بيع الصحف والمجلات إلى متاجر النظارات الطبية، والحاسبات، والبرامج الجاهزة للحاسب، وشركات ومكاتب الإستشارات المالية والإدارية والهندسية، التأمين، والعقارات، وما شابه ذلك. وبشكل أكثر تحديداً فإن مشروعات الأعمال الصغيرة تتركز في ثلاث مجالات أو صناعات على النحو التالي (Pride, et.al., 2002):

(أ) التوزيع: ويضم هذا المجال متاجر التجزئة والجملة، وشركات النقل، وشركات الإتصالات وما شابه ذلك والتي تهتم جميعاً بتحريك السلع من أماكن المنتجين إلى أماكن المستهلكين في السوق.

(ب) الخدمات: يضم هذا المجال العيادات الطبية، وعيادات الأسنان، ومراكز التحليل والأشعة، وشركات خدمات الصيانة المتنوعة، وصالونات الحلاقة والكوافير، والمطاعم، وتطهير وكى الملابس البخار، ومكاتب الخدمات المالية مثل المحاسبة والتأمين والصرافة والعقارات، وشركات الإستشارات المالية والإستثمارية والهندسية والقانونية، والمحامه، وغيرها.

(ج) التصنيع: ويضم هذا المجال مشروعات صناعة الأسمدة، والأدوات المنزلية، والأثاث، والسجاد، والملابس، والعلطور، والمصابيح الكهربائية، والمنتجات الجلدية، ومنتجات الألبان، والمشروبات الغذائية، وما شابه ذلك.

#### 6/7 الدعم الحكومي لمشروعات الأعمال الصغيرة :

تتولى الحكومة في معظم دول العالم المتقدمة والنامية معاونة المشروعات الصغيرة سواء في المراحل المبكرة على الإنشاء، أو لإنشاء المشروع، أو لضمان إستمراره ونجاحه. ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال تم في عام 1953 إنشاء إدارة مستقلة للمشروعات الصغيرة (*Small Business Administration (SBA)*)، وهي جهة حكومية تقدم المساعدات المالية، وتقدم أيضاً النصح والإرشاد والحماية لهذه المشروعات وإهتمامات أصحابها. إن هذه الإدارة الحكومية تساعد الأفراد للدخول والبقاء في الأعمال متمثلاً ذلك في المساعدات المالية والإستشارات الإدارية والمالية والقانونية التي تقدمها للملاك والمديرين سواء عند إنشاء أو تشغيل المشروعات الصغيرة، حيث يتم ذلك من خلال عشرات المكاتب التابعة لها والمنتشرة في مدن الولايات المختلفة. إنها تساعد مشروعات الأعمال الصغيرة على الدخول في المناقصات، والحصول على عقود حكومية، ودعمها للدخول إلى الأسواق الخارجية لتصدير منتجاتها (Pride, et.al.,2002).

وبنفس الطريقة فإن الدول الأوروبية ترعى وتدعم مشروعات الصناعات الصغيرة سواء مالياً أو فنياً. ومما هو جدير بالإشارة في هذا المقام أن الباحث نفسه شارك في الثمانينات من القرن الماضي في أكثر من أستشارة تسويقية للمشروعات الصغيرة للأقليات في المملكة المتحدة والمدعومة مالياً من خلال مجالس المدن *City Councils*. كما تساهم حضانات مشروعات الصناعات الصغيرة المنتشرة في أقاليم جمهورية مصر العربية وكذلك الصندوق الإجتماعي في تشجيع الأفراد على إنشاء مشروعات صغيرة، وفي تقديم المساعدات المالية والإستشارية لهم. وفي سبتمبر 2010 -على سبيل المثال- تم توقيع عقد تنمية المشروعات الصغيرة الجديدة والقائمة بجميع محافظات الجمهورية بين الصندوق الإجتماعي وبنك القاهرة. وقد بلغ إجمالي التمويل الذي سيوفره الصندوق الإجتماعي للتنمية بموجب هذا العقد 100 مليون جنيه مصري، ومن المتوقع أن يوفر هذا الإتفاق الأخير 11000 فرصة عمل من خلال تمويل 200 مشروع صغير\*. ويمكن تلخيص دور الجهات الحكومية في تشجيع ودعم المشروعات الصغيرة في الجوانب التالية (Pride, et.al.,2002):

- **المعاونة في الإدارة:** من خلال الإستشارات الإدارية المجانية في مجالات إعداد خطة الأعمال، وإعداد الميزانية، وإمسك الدفاتر، وإدارة الموارد البشرية. إضافة إلى توفير المطبوعات والنشرات المختلفة وعلى نطاق واسع.
- **التدريب/ ورش العمل:** من خلال تقديم برامج التدريب التي تغطي جميع الوظائف التي يحتاجها المشروع، والمسؤوليات والأدوار الخاصة بالمديرين وذلك من خلال مدربين محترفين من أساتذة الجامعات في المجتمع المحلي المحيط وكذلك المستشارين والمهنيين والخبراء المتميزين من المصارف أو الشركات الكبرى الناجحة أو المكاتب الإستشارية. إضافة إلى ورش العمل ومؤتمرات اليوم الواحد لإطلاع الملاك والمديرين في هذه المشروعات على كل ما هو حديث في إدارة الأعمال، وتشريعات العمل، وقوانين الضرائب، وغيرها.
- **قروض مالية:** يمكن مساعدة أصحاب مشروعات الأعمال الصغيرة مالياً من خلال تقديم قروض ميسرة لهم لإنشاء أو تشغيل مشروعاتهم وذلك بعد تقديم دراسة جدوى وافية للمشروع. إضافة إلى تقديم المعاونة المالية اللازمة لتجنب التعثر المالي للمشروع.
- **خدمات استشارية تطوعية:** يمكن للجهة الحكومية أن تتولى تنظيم الخدمات الاستشارية التطوعية التي يمكن أن يقدمها بعض المديرين التنفيذيين من ذوى الخبرة، أو المتقاعدين، أو المديرين النشطين (مثال ذلك *Retired managers* أو *Active executives* في الولايات المتحدة الأمريكية) لملاك هذه المشروعات خاصة في حل المشكلات التي يتعرضون إليها.
- **معاونة أصحاب المشروعات الصغيرة:** من خلال جهود إضافية تتمثل في تتبع الأفراد الذين يرغبون في انشاء مشروعات صغيرة ولكن يواجهون مشكلات رئيسية مثل توفير رأس المال الكافي، أو عدم وجود القدرات والمهارات الكافية لإدارة وتشغيل المشروع. وتتجسد هذه الجهود الإضافية في مساعدت الملاك في البداية لتأسيس المشروع المستهدف أو التوسع في المشروع الحالي. مثال ذلك تقديم منح مالية لأعضاء مجتمعات الأقليات (مثال ذلك السود في أمريكا وأوروبا، والهنود والباكستانيين في المملكة المتحدة، والمغاربة والجزائريين في فرنسا) لدخول السوق في صناعة ما.
- **المطبوعات:** وتتمثل في الإصدارات التي تقدمها هذه الجهة الحكومية مجاناً وتشتمل على البروشورات والمطويات والنشرات والمجلات المهنية المتخصصة في مجالات متنوعة مثل الإدارة والتسويق والمالية وغيرها من الموضوعات التي يهتم بها ملاك ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة.

## 717 الإتجاهات الحديثة في إدارة مشروعات الأعمال الصغيرة:

تتناول في هذا الجزء بعض الإتجاهات العالمية الحديثة في إدارة مشروعات الأعمال الصغيرة، وذلك كما تشير البحوث والدراسات المعنية بذلك في أدبيات إدارة الأعمال. وتتضمن هذه الإتجاهات الحديثة نظم إدارة الجودة،

ونظام تخطيط موارد المشروع، وتكنولوجيا المعلومات والتعلم وعلاقتها بالأداء التنظيمي، والابتكار وريادة الأعمال، وبحوث التسويق.

\* مقابلة شخصية مع أحد أعضاء الإدارة العليا في الصندوق الاجتماعي، القاهرة، سبتمبر (2010).

### أولاً: مشروعات الأعمال الصغيرة ونظم إدارة الجودة *Managing Quality Systems*:

تفشل العديد من مشروعات الأعمال الصغيرة بسبب غياب أو إفتقار النظم الكافية لإدارة الجودة. وتختلف مشروعات الأعمال الصغيرة عن مشروعات الأعمال الكبيرة في النواحي التالية:

- تتمتع الإدارة العليا في مشروعات الأعمال الصغيرة برقابة أعلى – وهي متورطة أكثر في العمليات التشغيلية اليومية. وتعرف جميع العاملين ومستوى قدراتهم، وتعرف عمليات الشركة من البداية للنهاية، ولديها علاقات ومعرفة جيدة بمتطلبات العملاء *Customer requirements*. كما تعرف جيداً بيئة عمل المشروع الخاصة بالعملاء والموردين والمنافسين.
- يتصف نطاق الأعمال في المشروعات الصغيرة بأنه محدود من حيث السلع / الخدمات المنتجة، والموقع الجغرافي، والسوق، والتكنولوجيا المستخدمة.
- كل فرد في المشروع خاصة على المستوى الإشرافي/ الإداري يعتبر مسؤول عن المشروع. لذلك فإن غياب هؤلاء المشرفين مثلاً قد يتسبب في حدوث فوضى أو تدهور في الأداء وبدرجة كبيرة.
- عدم وجود مسؤولية محددة سواء على مستوى الأفراد أو الإدارات عن أنشطة الجودة في مشروع الأعمال الصغير. لذلك فإن مسؤولية الجودة ربما تشتمل عليها مسؤوليات أخرى في التوظيف الوظيفي لبعض العاملين المختارين.

وفي هذا الصدد أشار كل من (Rhey & Gryna, 2001)، وكل من (Watson & Gryna 2001) إلى أن مشروعات الأعمال الصغيرة تفتقر بالتحديد الموارد، والوقت، والمهارات لتقييم ثقافة الجودة *Quality Culture* وإجراء بحوث السوق المكثفة. ونفس أوجه القصور السابقة هي التي تعوق هذه المشروعات لتنمية وتنفيذ ومتابعة نظم إدارة الجودة *QMS* والمحافظة عليها. وفي دراسة أخرى قدم كل من (Adowaisan & Youssef 2006) إطاراً عاماً للتطبيق الفعال والإقتصادي للأيزو 9001:2000، والذي حظى بالقبول في التطبيق لدى منظمات الأعمال الكبيرة وخاصة في قطاع التصنيع (إنتاج السلع). ولكن مع مرور الوقت انتشر ببطء تطبيق هذا النظام في منظمات الأعمال الكبيرة في قطاع الخدمات، حيث أنها كانت في معظمها مشروعات صغيرة (تضم أقل من 100 فرد من العاملين). ولقد قاومت المشروعات الصغيرة تبني هذا النظام بسبب نقص التمويل اللازم لشرائه، وإفتقار المهارات. وعلى عكس المدخل التقليدي السريع لتطبيق الأيزو 9001:2000 فإن الإطار المقترح في هذه الدراسة قد تم تصميمه على أربع مقدمات، مستخدماً المدخل المتدرج الذي يأخذ في الإعتبار الخصائص المميزة للمشروعات الصغيرة.

### ثانياً: نظام تخطيط موارد المشروع *ERP* في المشروعات الصغيرة:

يعتقد كل من (Malhotra & Temponi, 2010) أن المشروعات الصغيرة تواجه تحديات هامة لتصبح من بين الموردين الكبار للعملاء في السوق وذلك بسبب التكاليف العالية الملازمة لدخول الأسواق الكبيرة للعملاء المحتملين. لذلك فإنه الضروري لهذه المشروعات أن تتبنى نظام "تخطيط موارد المشروع *Enterprise Resources Planning (ERP)*" لإستمرار الرقابة على عملياتها التشغيلية وزيادة قدرتها على المنافسة دولياً. ويقصد بهذا النظام أنه نظام يحقق التكامل بين جميع المعلومات والعمليات في منظمة الأعمال وذلك داخل نظام مندمج يهتم بكيفية دخول الأفراد والمنظمات للمعلومات، وجمعها وتخزينها وتلخيصها وتفسيرها وإستخدامها. إن هذا النظام يحقق التكامل بين عدة مكونات للبرامج الجاهزة *Software* والبرامج الفنية *Hardware* للحاسب لضمان تدفق المعلومات خلال أجزاء المشروع. ومن أكثر عناصر هذا النظام أهمية عند التطبيق هو إستخدام قاعدة بيانات موحدة لجمع البيانات من نظم وظيفية مختلفة. ويتطلب تنفيذ نظام تخطيط موارد المشروع تكلفة عالية، وينطوي أيضاً على مخاطر عالية بالنسبة لجميع مشروعات الأعمال، ولكنه مازال يمثل تحدياً للمشروعات الصغيرة التي تنفرد بخصائص معينة. وركزت الدراسة التي قام بها الباحثان السابق الإشارة إليهما على أفضل تطبيق للقرارات الضرورية عند إختيار وتنفيذ نظام إدارة موارد المشروع، حيث أمكن إجراء مقابلات في ست مشروعات صغيرة للتوصل إلى الممارسات الجيدة الخاصة بالقرارات الهامة والمتعلقة بهذا النظام، وهي كما يلي:

□ هيكل فريق المشروع *Project team structure*

- إستراتيجية التنفيذ *Implementation strategy*
- إستراتيجية تجميع قواعد البيانات *Database conversion strategy*
- أسلوب التحويل/ الإنتقال *Transition strategy*
- إستراتيجية إدارة المخاطر *Risk management strategy*
- إستراتيجية إدارة التغيير *Change management strategy*

ولقد أظهرت نتائج الدراسة السابقة أن هذه الممارسات الجيدة ساعدت الى حد كبير على تعزيز نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المشروع فى شركات الأعمال الصغيرة. بل أكثر من ذلك فإن من بين توصيات هذه الدراسة ضرورة تقييم أثر نظام تخطيط موارد المشروع على مشاركة المشروعات الصغيرة فى إدارة سلسلة الإمداد *Supply Chain Management (SCM)*.

### ثالثاً: أثر تكنولوجيا المعلومات والتعلم على الأداء التنظيمي في المشروعات الصغيرة:

بالرغم من أن تكنولوجيا المعلومات فى المنظمات المعاصرة هي الأداة الرئيسية فى عمليات إدارة المعرفة *Knowledge Management Processes* فإنها لا تضمن بناء وتوزيع وإستخدام المعرفة. وبالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات فإن الإدارة فى هذه المنظمات يجب أن تعمل على توفير بيئة وظيفية مناسبة، وثقافة تشجع على التعلم المستمر، وتحافظ على كل منها.

وفى هذا السياق تمكنت الدراسة التى قام بها (Josefa, et.al.,2006) من إثبات العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتعلم فى المشروعات الصغيرة، وكذلك تأثيرهما على الأداء التنظيمي فى هذه المشروعات. لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التعلم الفردى *Individual Learning* مع تكنولوجيا المعلومات والفرد له تأثير إيجابى وذو دلالة على تعلم المنظمة، ومن ثم على الأداء التنظيمي. ومن ناحية أخرى فقد اتجهت المشروعات الصغيرة الى الإنترنت، واستخدمتها لترويج وتسويق لمنتجاتها، ولتعزيز علاقتها المباشرة مع عملائها، واصبح لها مواقعها الإلكترونية مثل منظمات الأعمال الكبيرة. ولقد اصبحت هذه المشروعات من المستخدمين للتسويق الإلكتروني الذى ساعد على تضيق المسافة بين منظمات الأعمال العملاقة والصغيرة من حيث الإنتاج والتوزيع والكفاءات البشرية (Poone & Swatman, 1999; Abate & Moser, 2003). وبالرغم من تزايد نسبة المشروعات الصغيرة التى تستخدم تكنولوجيا المعلومات الى اجمالى المشروعات الصغيرة فى الدول المتقدمة، الا أن هذه النسبة تعتبر ضعيفة جداً فى الدول العربية وذلك بسبب قلة مستخدمى الإنترنت، وضعف البيئة القانونية والمصرفية بما يضمن الأمان والثقة لدى المتعاملين، وافتقار الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة على استعمال تكنولوجيا المعلومات وصيانة الأجهزة فى مشروعات الأعمال الصغيرة.

### رابعاً: العلاقة بين الإبتكار وريادة الأعمال وبين الأداء فى المشروعات الصغيرة:

لقد سادة هناك نزعة فى بيئة الأعمال فى السنوات الأخيرة وتميل إلى الرغبة فى تقصير عمر دورة حياة المنظمة والمنتج *Business and Product Life Cycles* (Hamel,2000). وكنتيجة لذلك فإن تدفقات الربح المستقبلية من عمليات التشغيل الحالية فى منظمات الأعمال تصبح مؤكدة، ومن ثم تحتاج هذه المنظمات وبشكل سريع إلى أن تبحث عن فرص جديدة فى السوق، الأمر الذى يدفع هذه المنظمات إلى الإستفادة من تبنى أحد مداخل التوجه الإستراتيجي للإبتكار وريادة الأعمال *Entrepreneurship*. ويتضمن ذلك إستعداد المنظمة للإبتكار لتجديد منتجاتها التى تقدمها للسوق، وتحتمل مخاطر تجربة منتجات أو أسواق جديدة فيها النجاح غير مؤكد، ويكون لديها المبادرة فى التصرف فى السوق مقارنة بالمنافسين وفى إستغلال الفرص التسويقية (Covin, & Stevin, 1991). لقد تم تأكيد هذا التوجه الفكري ميدانياً عن طريق دراسات أخرى لاحقة، حيث كشفت بعضها عن أن المنظمات التى تتبنى بدرجة كبيرة مدخل التوجه الإستراتيجي للإبتكار وريادة الأعمال تحقق أداء أفضل من غيرها (Wiklund,1999, Wiklund & Shepherd,2005, Zahra & Covin,1995). وبالرغم من أهمية الإبتكار والمغامرة فى بيئة الأعمال وضرورة توجه منظمات الأعمال عموماً بهذا الفكر الإستراتيجي، إلا أنه قد يصعب تطبيق ذلك على منظمات الأعمال الصغيرة خاصة المتناهية الصغر لعدة أسباب من بينها إفتقار رأس المال الكافي للإتفاق على الإبتكار وتحمل المخاطر فى الإستثمار، وعدم القدرة على تحمل تكلفة الفشل فى المنتجات أو الأسواق الجديدة، وإفتقار الخبرات والمهارات اللازمة للإبتكار والمغامرة ودخول أسواق جديدة.

### خامساً: أهمية بحوث التسويق لمشروعات الأعمال الصغيرة:

تحتاج مشروعات الأعمال الصغيرة - شأنها فى ذلك شأن مشروعات الأعمال الكبيرة - إلى المعلومات الكافية والدقيقة عن السوق والعملاء وغيرها من متغيرات البيئة التسويقية التى من المحتمل أن تؤثر على قراراتها فى

مجال الأعمال. إن البدء في إنشاء المشروعات الصغيرة يحتاج بالطبع إلى معلومات كافية ودقيقة حول نوع وخصائص وحاجات ورغبات العملاء المحتملين، وعاداتهم الشرائية، وطبيعة وإمكانيات الصناعة، ونوع المنافسة السائدة، وعدد المنافسين ومميزات منتجاتهم، والقوانين والتشريعات ذات الصلة، والتكنولوجيا السائدة، وغيرها. كما يجب على مشروعات الأعمال الصغيرة أن تتابع وترصد التغيير في حاجات ورغبات وتوقعات العملاء وردود أفعالهم على المنتجات الجديدة، والتغيرات في البيئة التنافسية. وغالباً ما يعتقد أصحاب المشروعات الصغيرة أن بحوث التسويق يمكن القيام بها فقط عن طريق الخبراء في مشروعات الأعمال كبيرة الحجم، وباستخدام ميزانية ضخمة. وبالرغم من صحة هذا الإدعاء حيث أن معظم البحوث والدراسات التسويقية تنطوي على تكلفة عالية قد تفوق ميزانية المشروع الصغير، إلا أن ذلك لا يجب أن يقصر استخدام بحوث التسويق على مشروعات الأعمال الكبيرة، حيث أن هناك تجارب متنوعة لمشروعات صغيرة استطاعت أن تستخدم بحوث التسويق وبنفقات بسيطة وبدون خبراء متخصصين من الجامعات أو شركات بحوث التسويق (Kotler & Armstrong, 2010).

ومن بين الأمثلة العديدة على استخدام بحوث التسويق بواسطة مشروعات الأعمال الصغيرة نجد *Robert Byerley* في الولايات المتحدة الأمريكية الذي قرر أن ينشأ متجر لغسل وتنظيف الملابس البخار بعد سلسلة من التجارب السيئة في السوق المحلي. وقبل أن ينتشر ويفقد في عالم الأعمال أجرى *Byerley* العديد من الدراسات التسويقية، حيث قام بجمع البيانات الكافية عن إحتياجات ورغبات العملاء، وعن إمكانية تميز خدماته في السوق في ظل المنافسة السائدة في الصناعة. لقد أنفق *Byerley* أسبوعاً كاملاً في المكتبات، وأجرى عشرات المقابلات المتعمقة الجماعية حول إسم المتجر ومظهره ومطبوخته، ومواصفات الخدمة المقدمة من متجره، ومميزات نفس الخدمة التي يقدمها المنافسين في المدينة التي يقع فيها متجره. وبعد الإنتهاء من استخدام الأساليب المختلفة لبحوث التسويق أنشأ *Byerley* شركته *Bibbentuckers* والتي تعتبر من أفضل شركات الغسيل والتنظيف للملابس البخار من حيث جودة الخدمة المقدمة وراحة العملاء (خدمة التسليم في المواعيد المحددة، والترقيم الإلى للملابس، والقراءة الآلية لتفضيلات العملاء، وتقديم المشروبات للعملاء المترددين على الشركة، واستخدام شاشات العرض وغيرها من وسائل خدمة العملاء) للدرجة أن الشركة أصبحت تشبه الفندق ذو النجوم الخمس. وهكذا فقد تحقق هذا النجاح نتيجة استخدام العديد من أساليب وتكتيكات بحوث التسويق ولكن بطريقة أقل رسمية وبنفقات أقل (Kotler & Armstrong, 2010). وهكذا فإنه يمكن لملاك مشروعات الصناعات الصغيرة أن يحصلوا على معلومات تسويقية هامة ومتعمقة وبطريقة بسيطة من خلال ملاحظة ما يدور حولهم في السوق والحديث مع العملاء الحاليين والمحتملين من خلال المقابلات الفردية والجماعية. كما يستطيع هؤلاء الملاك أن يجروا إستقصاءات مبسطة يتم جمعها من عينات صغيرة وميسرة من العملاء. ويمكنهم أيضاً استخدام البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة والمتاحة للمشروعات الكبيرة مثل التقارير الحكومية وتقارير الهيئات والجمعيات والبنوك ذات الصلة. وأخيراً يمكن لهؤلاء الملاك جمع كميات هائلة من المعلومات من خلال شبكة الإنترنت والإعلانات التجارية المنشورة في وسائل الإعلام المختلفة.

## 8- الثبات والمصادقية في المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية:

بغرض تقليل أخطاء القياس *Measurement error* المحتملة في المقاييس متعددة المحتوى التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء (19 متغير لقياس أسباب فشل المشروعات الصغيرة، 15 متغير لقياس مدى توافر المهارات الإدارية لدى أصحاب أو مديري المشروعات الصغيرة، و17 متغير لقياس مدى توافر المهارات التسويقية لدى نفس المستقصى منهم) فقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة بغرض التحقق من مدى مستوى الثبات أو الاعتمادية *Reliability* في هذه المقاييس، ومدى مصادقية المحتوى *Content Validity* لنفس المقاييس (Sekaran & Bougie, 2010, Aaker et.al., 2007, Churchill, 2005).

### 1/8 التحقق من مستوى الثبات/ الاعتمادية في المقاييس:

تم تطبيق أسلوب معامل ألفا لكرونباتش *Cronbach's Coefficient Alpha* للتحقق من درجة الاتساق الداخلي *Internal Consistency* في المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية، ومن ثم التحقق من مستوى ثبات هذه المقاييس وإمكانية الاعتماد عليها في قياس الخصائص المستهدفة في الدراسة (Tull & Hawkins, 2004; Edrees & Meidan, 1990; Churchill, 1979) وبفحص معاملات الارتباط لكل بند (متغير) من بنود المقياس الخاضع للإختبار لباقي البنود (المتغيرات) *Item-total Correlation* في نفس المقياس تقرر استبعاد أي متغير ذو معامل ارتباط أقل من 0.30. كما تم تطبيق أسلوب معامل ألفا على كل نوع من المقاييس المستخدمة على حدة، ولم يقتصر ذلك على محاولة واحدة بل اشتمل على محاولتين لتحسين معاملات ألفا (أنظر الجداول أرقام 1، 2، 3).

وكما هو موضح بالجدول رقم (1) فإنه تم استبعاد ثلاث متغيرات حيث لم يستوفى أي منهم القاعدة السابقة (معامل الارتباط الكلي 0.30، فأكثر)، ومن ثم أصبح عدد المقاييس التي تقيس أسباب فشل مشروعات الأعمال

الصغيرة هو 16 بدلاً من 19 مقياس (متغير). وباتباع نفس القاعدة فإنه كما هو مبين في الجدول رقم (2) تم استبعاد ثلاث متغيرات أيضاً، ومن ثم أصبح عدد المقاييس التي تقيس مدى توافر المهارات الادارية لدى أصحاب/ مديري مشروعات الأعمال الصغيرة 12 بدلاً من 15 مقياس (متغير). واخيراً وكما هو مبين في الجدول رقم (3) فإنه تم استبعاد متغير واحد فقط ، ومن ثم أصبح عدد المقاييس التي تقيس مدى توافر المهارات التسويقية لدى أصحاب/ مديري مشروعات الأعمال الصغيرة هو 16 بدلاً من 17 مقياس (متغير). وكما يلاحظ فإن معاملات ألفا للمقاييس الفرعية التي اشتمل عليها أسباب فشل المشروعات الصغيرة، والمهارات الادارية، والمهارات التسويقية تعتبر عالية حيث تتراوح ما بين **0.70** الى **0.86** (أنظر المحاولة الثانية في الجداول السابقة)، وأخيراً يتراوح معامل ألفا للمقياس الاجمالي في الحالات الثلاث السابقة ما بين **0.77** الى **0.87** وهي معاملات عالية (أنظر المحاولة الثانية في الجداول السابقة).

### جدول رقم (1)

#### الاتساق الداخلي *Internal Consistency* في المقاييس المستخدمة

##### لقياس أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة

معامل ألفا (المحاولة الثانية)	معامل ألفا (المحاولة الأولى)	معامل الارتباط للمتغير/الكلية  <i>Item-total Correlation</i>	المقاييس (أسباب الفشل)
-------------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------

			<p><b>(1) أسباب مالية:</b></p> <p>0.65 - التعثر المالي لعدم القدرة على سداد القروض.</p> <p>0.66 - صعوبة الحصول على تمويل رسمي لزيادة رأس المال المشروع.</p> <p>0.71 - عدم القدرة على زيادة رأس المال الحالي بالطرق الشخصية.</p> <p><b>(2) أسباب فنية:</b></p> <p>0.73 - عدم القدرة على استخدام تكنولوجيا الإنتاج الحديثة.</p> <p>0.54 - عدم القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>0.55 - عدم توافر المهارات الفنية المناسبة لدى العمالة بالمشروع.</p> <p><b>(3) أسباب إدارية وتسويقية:</b></p> <p>0.45 - عدم توافر المهارات الإدارية لدى العاملين بالمشروع.</p> <p>0.66 - نقص الخبرات التسويقية.</p> <p>0.72 - عدم توافر مندوبى البيع المهرة.</p> <p><b>(4) أسباب خارجية:</b></p> <p><b>1/4 الضرائب والتأمينات الإجتماعية:</b></p> <p>0.22 - عدم وجود حوافز مالية (اعفاءات ضريبية مناسبة مثلاً).</p> <p>0.58 - المبالغة في القيمة التقديرية للضريبة وفقاً للنظام الضريبي الحالي.</p> <p>0.66 - زيادة الأعباء المالية الناتجة عن نظام التأمينات الإجتماعية.</p> <p><b>2/4 اتجاهات السوق والأسعار:</b></p> <p>0.65 - شدة المنافسة في السوق.</p> <p>0.72 - ارتفاع أسعار المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.</p> <p>0.54 - ارتفاع تكاليف النقل والمناولة.</p> <p>0.20 - الممارسات غير الأخلاقية في السوق.</p> <p><b>3/4 الأجهزة الرقابية الحكومية:</b></p> <p>0.71 - كثرة مطالبات الجهات الرقابية الخارجية.</p> <p>0.19 - الرشاوى عند التعامل مع الأجهزة الحكومية.</p> <p>0.45 - تعدد الأجهزة الرقابية الخارجية</p>
0.82	0.82		
0.79	0.79		
0.80	0.80		
0.73	0.62		
0.79	0.70		
0.73	0.66		
0.81	0.74		معامل ألفا للمقياس ككل

## جدول رقم (2)

الاتساق الداخلى *Internal Consistency* فى المقاييس المستخدمة لقياس توافر المهارات الادارية لدى أصحاب/ مديرى مشروعات الأعمال الصغيرة

معامل ألفا (المحاولة الثانية)	معامل ألفا (المحاولة الأولى)	معامل الارتباط للمتغير/الكلى <i>Item-total Correlation</i>	المقاييس (المهارات الادارية)

			<b>(1) التخطيط:</b>
		0.55	- هناك خطة سنوية (أو نصف سنوية) للمشروع.
		0.76	- المشروع الصغير له هدف واحد فقط وهو تحقيق الربح.
		<u>0.11</u>	- يشترك جميع العاملين معي في وضع خطة المشروع .
0.74	0.69	0.63	- نستخدم بالمشروع تكنولوجيا المعلومات (مثل ذلك قواعد بيانات الية/الانترنت/ البريد الالكتروني) لدعم القرارات.
			<b>(2) السلطة والمسؤولية:</b>
		0.57	- صاحب المشروع هو المسؤول الوحيد عن المشروع.
		0.73	- نجاح المشروع يستوجب عدم فصل الملكية عن الإدارة.
		0.64	- دور مدير المشروع هو تنفيذ أوامر وتعليمات مالك المشروع.
0.80	0.80	0.55	- يتم دائماً توزيع المهام على العاملين في المشروع (كل فرد يعرف وظيفته جيداً).
			<b>(3) التوجيه والتأثير في السلوك:</b>
		0.45	- نحرص دائماً بارشاد وتوجيه العاملين بالمشروع للحصول على أفضل أداء منهم.
		0.72	- نهتم دائماً بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم.
		0.58	- نحرص على تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً.
0.71	0.65	<u>0.22</u>	- يلتزم الجميع في المشروع بالقيم والأخلاقيات المهنية.
			<b>(4) الرقابة:</b>
		0.55	- نطبق نظم حديثة لإدارة ورقابة الجودة في المشروع.
		0.72	- تقتصر الرقابة بالمشروع على الرقابة المالية.
0.75	0.70	<u>0.20</u>	- <u>الجميع في المشروع لديهم نوعاً من الرقابة الذاتية.</u>
0.77	0.69		معامل ألفا للمقياس ككل

### جدول رقم (3)

الاتساق الداخلي *Internal Consistency* في المقاييس المستخدمة لقياس توافر المهارات التسويقية لدى أصحاب/ مديري مشروعات الأعمال الصغيرة

معامل ألفا (المحاولة الثانية)	معامل ألفا (المحاولة الأولى)	معامل الارتباط للمتغير/الكلي <i>Item-total Correlation</i>	المقاييس (المهارات التسويقية)
-------------------------------	------------------------------	---	-------------------------------

			<p><b>(1) دراسة السوق:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نقوم عادة بدراسة وتحليل السوق من فترة لأخرى.</li> <li>- اننا نعرف جيداً كيف ندخل السوق لأول مرة.</li> <li>- اننا نحدد بدقة الشريحة التي نتعامل معها من العملاء.</li> </ul> <p><b>(2) المعلومات التسويقية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- لدينا قواعد بيانات للعملاء على الحاسب الالى.</li> <li>- يوجد موقع للمشروع على الانترنت يستخدم فى الدعاية وتلقى شكاوى العملاء.</li> <li>- يوفر دائماً مندوبى البيع المعلومات المفيدة عن العملاء والسوق.</li> </ul> <p><b>(3) تصميم المنتجات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم تصميم منتجاتنا وفقاً لإحتياجات ورغبات عملائنا فى السوق.</li> <li>- نحرص على تطوير منتجاتنا فى ضوء المنافسة فى السوق.</li> <li>- نراعى القوانين الخاصة بمواصفات المنتج والتعبئة والتغليف والتبیین وغيرها.</li> </ul> <p><b>(4) الترويج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اننا ندرك جيداً مميزات منتجاتنا التنافسية ونروج لها.</li> <li>- مندوب البيع الناجح هو الذى يساهم فى زيادة مبيعات المشروع بأى وسيلة.</li> <li>- التسويق هو الدعاية الجيدة لمنتجات المشروع.</li> <li>- السلعة أو الخدمة الجيدة تبیع نفسها بنفسها دون الحاجة إلى ترويج.</li> </ul> <p><b>(5) العناية بالعملاء:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اننا نعرف جيداً من هم عملائنا.</li> <li>- اننا نحرص دائماً على المحافظة على علاقتنا المباشرة مع عملائنا.</li> <li>- نهتم دائماً بأراء وشكاوى عملائنا.</li> <li>- نستطيع إرضاء عملائنا.</li> </ul>
0.66			
0.76			
0.61	0.85	0.85	
0.73			
0.54			
0.55	0.83	0.83	
0.45			
0.66			
0.72	0.80	0.80	
0.22			
0.58			
0.12			
0.65	0.70	0.60	
0.72			
0.54			
0.56			
0.49	0.86	0.86	
	0.87	0.81	معامل ألفا للمقياس ككل

وهكذا فقد تم التوصل الى 16، 12، 16 مقياس يمكن استخدامهم لقياس أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة، وتوافر المهارات الادارية، وتوافر المهارات التسويقية لدى أصحاب/ مديري هذه المشروعات على التوالى، حيث انهم يتمتعون بدرجة عالية من الثبات و يمكن الاعتماد عليهم فى مراحل التحليل اللاحقة.

#### 2/88 التحقق من مصداقية المحتوى للمقاييس:

للتحقق من مصداقية المحتوى للمقاييس المستخدمة فى الدراسة الميدانية لقياس أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة، ومدى توافر كل من المهارات الادارية، والمهارات التسويقية لدى أصحاب/ مديري هذه المشروعات فقد تم عرض هذه المقاييس على مجموعات مختلفة من الأطراف ذات الصلة بمشكلة البحث والتي اشتملت على بعض المسؤولين الرسميين عن قطاع المشروعات الصغيرة فى الوزارات المعنية المختلفة وبنك الائتمان الاجتماعى، وعلى بعض أصحاب/ مديري المشروعات الصغيرة فى القاهرة وحلوان والمنوفية، وأخيراً بعض أساتذة الجامعات فى تخصصات ادارة الأعمال والاقتصاد والمحاسبة. وكنتيجة لذلك فقد تم تعديل بعض المقاييس التى سبق تنميتها عن طريق الباحث، بينما تم اضافة وحذف البعض الاخر.

## 9- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي اعتمدت بصفة أساسية على الاستقصاء لمفردات العينة المختارة والتي تمثلت في ملاك ومدبري مشروعات الأعمال الصغيرة في كل من القاهرة وحلوان والمنوفية. وقد روعي عند إختيار المشروعات الصغيرة في العينة أن تمثل أشكالاً مختلفة من حيث الملكية (فردية/عائلية)، وطبيعة النشاط، والحجم، وطريقة التمويل.

### 1/9 أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة:

أظهرت نتائج التحليل أنه وفقاً لإدراكات الملاك والمدبرين لمشروعات الأعمال الصغيرة في مصر فإن في مقدمة العوامل التي تحظى بأهمية نسبية عالية كأسباب لفشل هذه المشروعات تلك المتعلقة بالعوامل الخارجية وخاصة الضرائب والتأمينات الإجتماعية (المبالغة في القيمة التقديرية للضريبة وفقاً للنظام الضريبي الحالي، والأعباء المالية الناتجة عن قوانين التأمينات الإجتماعية الحالية – أنظر الجدول رقم 4). فبالرغم من أن الدولة وضعت السياسات وإصدرت القوانين التي تهدف الى تشجيع المشروعات الصغيرة، إلا إن التطبيق العملي مازال ينطوي على العديد من المعوقات التي لا تشجع هذه المشروعات بل تؤدي غالباً إلى فشلها. ومن بين هذه المعوقات في التطبيق العملي التفرقة في الضرائب بين المشروعات في المدن الجديدة والمدن الحالية، والتفرقة في الإعفاءات الضريبية وفقاً لجهة التمويل، وفرض ضرائب عالية على إنتاج المشروع بعد إنتهاء فترة الإعفاء، والمبالغة في القيمة التقديرية للضريبة على المشروع. إضافة إلى الأعباء المالية الناتجة عن دفع أقساط التأمينات الإجتماعية على العاملين بالمشروع وغرامات التأخير عن الدفع.

كما تأتي العوامل الخاصة بالتمويل في المرتبة التالية في الأهمية كأسباب يمكن ان تفسر فشل المشروعات الصغيرة في مصر ممثلة في التعثر المالي للمشروع لعدم القدرة على سداد القروض وفوائدها للمؤسسات المالية وخاصة البنوك التي غالباً ما تحجم عن تمويل المشروعات الصغيرة أو تفرض شروطاً قاسية وتطلب ضمانات كبيرة لما تتوقعه من ارتفاع لدرجة المخاطرة. إضافة الى صعوبة الحصول على تمويل رسمي من الجهات الحكومية المعنية بالصناعات الصغيرة لزيادة رأس المال المشروع نظراً للشروط القاسية المفروضة، وتعقد الإجراءات والروتين وكثرة المستندات المطلوبة، وأخيراً عدم القدرة على زيادة رأس المال الحالي بالطرق غير الرسمية أو بالطرق الشخصية.

### جدول رقم (4)

#### أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة في مصر وفقاً لطبيعة نشاط المشروع

الوسيط الحسابي الاجمالي(1)	طبيعة نشاط المشروع الصغير			أسباب الفشل
	خدمي	صناعي	تجاري	
				<b>(1) أسباب مالية:</b>
4.3	4.4	4.4	4.2	- التعثر المالي لعدم القدرة على سداد القروض.
4.4	4.4	4.6	4.1	- صعوبة الحصول على تمويل رسمي لزيادة رأس المال المشروع**
4.2	4.1	4.3	4.2	- عدم القدرة على زيادة رأس المال الحالي بالطرق الشخصية
				<b>(2) أسباب فنية:</b>
3.6	3.6	3.8	3.4	- عدم القدرة على استخدام تكنولوجيا الإنتاج الحديثة**
3.6	3.4	3.9	3.5	- عدم القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات**
4.1	4.0	4.1	4.2	- عدم توافر المهارات الفنية المناسبة لدى العمالة بالمشروع.
				<b>(3) أسباب إدارية وتسويقية:</b>
4.1	4.1	4.3	4.0	- عدم توافر المهارات الإدارية لدى العاملين بالمشروع.
4.3	4.4	4.4	4.0	- نقص الخبرات التسويقية**
4.1	4.4	3.7	4.2	- عدم توافر مندوبي البيع المهرة*
				<b>(4) أسباب خارجية:</b>
				<b>1/4 الضرائب والتأمينات الإجتماعية:</b>
4.5	4.4	4.6	4.5	- المبالغة في القيمة التقديرية للضريبة وفقاً للنظام الضريبي الحالي
4.6	4.7	4.6	4.5	- زيادة الأعباء المالية الناتجة عن نظام التأمينات الإجتماعية
				<b>2/4 اتجاهات السوق والأسعار:</b>
4.1	4.1	4.0	4.1	- شدة المنافسة في السوق.
4.0	4.1	4.3	3.6	- ارتفاع أسعار المواد الخام ومستلزمات الإنتاج*
3.8	3.7	3.9	4.4	

				- ارتفاع تكاليف النقل والمناولة* 3/4 الأجهزة الرقابية الحكومية: - كثرة مطالبات الجهات الرقابية الخارجية. - تعدد الأجهزة الرقابية الخارجية
4.3	4.2	4.3	4.1	
3.8	3.9	3.7	3.9	

(1) المقياس المستخدم هو مقياس الأهمية النسبية المتدرج من خمس نقاط ( 1 = غير هام تماماً، 2 = غير هام، 3 = إلى حد ما، 4 = هام، 5 = هام جداً). \* دلالة احصائية عند مستوى 1% وفقاً لاختبار ف (F-test). \*\* دلالة احصائية عند مستوى 5% وفقاً لاختبار (F-test).

يلي ما سبق مجموعة أخرى من العوامل التي تؤدي غالباً إلى فشل المشروعات الصغيرة في مصر، وتتعلق بالخبرة والمهارات الإدارية والتسويقية، حيث تعاني هذه المشروعات من عدم توافر المهارات الإدارية المناسبة لدى المديرين العاملين بها، ونقص في الخبرات التسويقية لمنتجاتها في السوق التنافسية، و عدم توافر مندوبي البيع المهرة القادرين على تنشيط المبيعات والعناية بالعملاء. إضافة إلى ذلك هناك أيضاً العوامل التي تتعلق بإتجاهات السوق والأسعار (شدة المنافسة في السوق، وارتفاع أسعار المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، وارتفاع تكاليف النقل والمناولة) حيث تلعب دوراً لا يمكن إنكاره في فشل بعض المشروعات الصغيرة. وهناك أيضاً العوامل الخارجية الأخرى والمتمثلة في كثرة مطالبات الجهات الرقابية الخارجية، وتعدد الأجهزة الرقابية على هذه المشروعات. بالفعل فإن الواقع يشير إلى تعدد الهيئات والأجهزة الحكومية التي تتولى الإشراف والرقابة على قطاع المشروعات الصغيرة في مصر، الأمر الذي أدى إلى تعدد التشريعات واللوائح والقوانين التي قد تتعارض مع بعضها البعض أحياناً، وتتطوى على طلبات وإجراءات متعددة ومعقدة. مثال ذلك نجد أن الأنشطة اليدوية والحرفية التي يعمل بها 9 عمال فأقل ورأسمال ثابت أقل من 5000 جنيه تخضع لإشراف جهاز الحرفيين، بينما المشروعات التي توظف 10 عمال فأكثر وتزيد أصولها عن 5000 جنيه فتخضع لإشراف وزارة الصناعة، ومع ذلك تظل الصناعات الغذائية (مثل ذلك مطاحن الغلال ومضارب الأرز ومعاصر الزيوت) تحت إشراف وزارة الترموين. وتشرف وزارة الصحة على مصانع الأدوية، ووزارة التجارة على محالجات القطن ومصانع تجفيف البصل. هذا بالإضافة إلى الإشراف العام الذي يقوم به اتحاد الصناعات ويغطي كافة فروع النشاط الصناعي، فضلاً عن الدور الذي يقوم به الصندوق الإجتماعي للتنمية.

واخيراً تمثل العوامل الفنية مجموعة أخرى من أسباب فشل المشروعات الصغيرة ممثلة في عدم توافر المهارات الفنية المناسبة لدى العمالة، وعدم قدرة المشروع الصغير على استخدام تكنولوجيا الإنتاج الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بسبب ارتفاع تكلفتها أو عدم القدرة على استخدامها. ومما هو جدير بالإشارة هنا أن (Pride, 2002) وزملائه قاموا بتلخيص محددات البقاء والنمو لأي مشروع من مشروعات الأعمال الصغيرة في رأس المال، والتخطيط والإدارة، وهذه العوامل هي أيضاً أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة. فالمشروع يحتاج لرأس مال ليس فقط لبدء النشاط (إدارة الأموال، والأفراد، والوقت، والمخزون) بل وأيضاً لإستمرار عمليات التشغيل قبل أن يكون قادراً على تحقيق أرباح. فإذا لم يتوفر رأس المال الكافي لفشل المشروع. كما أن مشكلة واحدة تتعلق بالسيولة تؤدي غالباً إلى مشاكل أخرى، ونتائج هذه المشكلات المالية تؤدي في النهاية إلى تعثر المشروع وفشله. ومن ناحية أخرى فإن إفتقار القدرة على التخطيط ومهارات الإدارة تؤدي أيضاً إلى فشل المشروع الصغير في تحقيق أهدافه. وفي ضوء ذلك فإن الباحث يعتقد أن نتائج الدراسة الميدانية الحالية تتفق مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة في هذا الصدد، حيث تبين أن هناك أسباب متنوعة لفشل مشروعات الأعمال الصغيرة في مصر وتتعلق بالتمويل، والضرائب والتأمينات الإجتماعية، والإدارة والتسويق، وإتجاهات السوق والأسعار، والجوانب الفنية، والأجهزة الرقابية الحكومية.

ومن ناحية أخرى فإنه يلاحظ من الجدول رقم (4) أن الأسباب التالية لا تتفاوت من حيث أهميتها النسبية في أحداث الفشل لمشروعات الأعمال الصغيرة بتفاوت طبيعة نشاط هذه المشروعات (تجارية أو صناعية أو خدمية) :

- التعثر المالي لعدم القدرة على سداد القروض.
- عدم القدرة على زيادة رأس المال الحالي بالطرق الشخصية
- عدم توافر المهارات الفنية المناسبة لدى العمالة بالمشروع.
- عدم توافر المهارات الإدارية لدى العاملين بالمشروع.
- المبالغة في القيمة التقديرية للضريبة وفقاً للنظام الضريبي الحالي
- زيادة الأعباء المالية الناتجة عن نظام التأمينات الإجتماعية
- شدة المنافسة في السوق.
- كثرة مطالبات الجهات الرقابية الخارجية.
- تعدد الأجهزة الرقابية الخارجية

وفى نفس الوقت أظهر التحليل أن العوامل التالية تتفاوت من حيث مسؤوليتها عن أحداث الفشل لمشروعات الأعمال الصغيرة عند مستوى دلالة احصائية 1%، 5% وذلك بتفاوت أنشطة هذه المشروعات (تجارية أو صناعية أو خدمية - أنظر الجدول رقم 4):

- صعوبة الحصول على تمويل رسمي لزيادة رأس المال المشروع.
- عدم القدرة على استخدام تكنولوجيا الإنتاج الحديثة.
- عدم القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

- نقص الخبرات التسويقية.
- عدم توافر مندوبى البيع المهرة.
- ارتفاع أسعار المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
- ارتفاع تكاليف النقل والمناولة.

وهكذا وفى ضوء ما تقدم فإنه يمكن قبول فرض العدم الأول لهذا البحث بالنسبة لبعض أسباب الفشل (المجموعة الأولى المشار إليها أعلاه، والتي لا تختلف باختلاف طبيعة نشاط مشروع الأعمال الصغير)، بينما يجب رفض نفس فرض العدم بالنسبة للبعض الآخر من هذه الأسباب (المجموعة الثانية المشار إليها أعلاه، والتي تختلف باختلاف طبيعة نشاط المشروع).

#### 2/9 المهارات الإدارية لدى أصحاب/ مديري مشروعات الأعمال الصغيرة:

نناقش في هذا الجزء مدى توافر المهارات الإدارية لدى أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة وذلك وفقاً لإقرارهم الشخصي *Self-report* الذي أشتمل عليه الإستقصاء الموجه إليهم في الدراسة الميدانية (أنظر الجدول رقم 5). لقد كشفت الدراسة الحالية أنه بالرغم من أن أصحاب ومديري المشروعات الصغيرة الخاضعين للدراسة يتمتعون ببعض المهارات الإدارية (مثل ذلك التحفيز المادى والمعنوى للعاملين بالمشروع، والحرص على ارشادهم وتوجيههم للحصول على أفضل مستوى من الأداء، وتوزيع المهام عليهم بحيث أن كل فرد يعرف جيداً وظيفته، والإهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم، وتنوع الرقابة بالمشروع بحيث لا تقتصر على الرقابة المالية)، إلا أنهم يفتقرون الكثير من هذه النوع من المهارات. ويأتى فى مقدمة الممارسات الإدارية الخاطئة من جانب أصحاب ومديري المشروعات الصغيرة ما يلى (أنظر الجدول رقم 5):

- الاعتقاد بأن نجاح المشروع يتطلب عدم فصل الملكية عن الإدارة.
- مركزية الإدارة متمثلة فى صاحب المشروع وعدم تفويض السلطة لمدير المشروع.
- التركيز على الربح كهدف وحيد للمشروع الصغير.
- عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات فى دعم قرارات المشروع.
- عدم وجود خطة سنوية (أو نصف سنوية) للمشروع.
- عدم تطبيق نظم حديثة لإدارة الجودة فى المشروع.

ومن ناحية أخرى فإنه يلاحظ من الجدول رقم (5) ان بعض المهارات الإدارية لأصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة لا تتفاوت تفاوتاً حقيقياً بسبب اختلاف طبيعة نشاط هذه المشروعات (تجارية أو صناعية أو خدمية)، وتتمثل فى التالى:

- عدم القدرة على تحديد أهداف المشروع الأخرى وقصر ذلك على هدف واحد فقط (تحقيق الربح).
- عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات (مثل ذلك قواعد البيانات الالكترونية/ الانترنت/ البريد الالكترونى) لدعم القرارات.

- الاعتقاد بأن نجاح المشروع يستوجب عدم فصل الملكية عن الإدارة.
- تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً.

- عدم قصر الرقابة بالمشروع على الرقابة المالية.

**جدول رقم (5)**  
**توافر المهارات الإدارية لدى أصحاب/مديري مشروعات الأعمال الصغيرة**

الوسط الحسابي الاجمالي (1)	طبيعة نشاط المشروع الصغير			المهارات الادارية
	خدمى	صناعى	تجارى	
2.3	2.4	2.6	2.0	<b>(1) التخطيط:</b> - هناك خطة سنوية (أو نصف سنوية) للمشروع* - المشروع الصغير له هدف واحد فقط وهو تحقيق الربح. - نستخدم بالمشروع تكنولوجيا المعلومات (مثل ذلك قواعد بيانات الية/ الانترنت/ البريد الالكتروني) لدعم القرارات.
4.1	4.0	4.2	4.0	
2.2	2.3	2.2	2.1	<b>(2) السلطة والمسئولية:</b> - صاحب المشروع هو المسؤول الوحيد عن المشروع.**
4.1	4.0	3.9	4.4	- نجاح المشروع يستوجب عدم فصل الملكية عن الإدارة. - دور مدير لمشروع هو تنفيذ أوامر وتعليمات مالك المشروع.**
4.4	4.3	4.4	4.5	
4.5	4.5	4.3	4.6	- يتم دائماً توزيع المهام على العاملين فى المشروع (كل فرد بعرف وظيفته جيداً)*
3.9	4.1	3.9	3.7	
4.4	4.5	4.6	4.2	<b>(3) التوجيه والتاثير فى السلوك:</b> - نحرص دائما بارشاد وتوجيه العاملين بالمشروع للحصول على أفضل أداء منهم**
3.5	3.9	3.6	3.1	- نهتم دائماً بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم** - نحرص على تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً
4.5	4.5	4.6	4.4	
2.6	2.3	3.0	2.6	<b>(4) الرقابة:</b> - نطبق نظم حديثة لإدارة ورقابة الجودة فى المشروع**
1.3	1.2	1.2	1.4	- تقتصر الرقابة بالمشروع على الرقابة المالية

(1) المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة والمتدرج من خمس نقاط ( 1 = غير موافق على الاطلاق، 2 = غير موافق، 3 = إلى حد ما، 4 = موافق، 5 = موافق تماماً). \* دلالة احصائية عند مستوى 1% وفقاً لاختبار ف (F-test). \*\* دلالة احصائية عند مستوى 5% وفقاً لاختبار (F-test).

فى نفس الوقت أظهر التحليل أن هناك مهارات ادارية اخرى تتفاوت بشكل جوهري لدى أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة عند مستوى دلالة احصائية 1%، 5%، وذلك بسبب اختلاف طبيعة أنشطة هذه المشروعات (تجارية/ صناعية/ خدمية - أنظر الجدول رقم 5)، وتتمثل فى التالى:

- التخطيط السنوى أو نصف السنوية للمشروع.
- مركزية السلطة والادارة ممثلة فى أن صاحب المشروع هو المسؤول الوحيد، واقتصار دور مدير المشروع على تنفيذ أوامره وتعليماته.
- توزيع المهام على العاملين فى المشروع (كل فرد يعرف وظيفته جيداً).
- ارشاد وتوجيه العاملين بالمشروع للحصول على أفضل مستويات من الأداء.
- تدريب وتنمية مهارات العاملين بالمشروع.
- تطبيق النظم الحديثة لإدارة ورقابة الجودة فى المشروع.

وهكذا وفي ضوء ما تقدم فإنه يمكن قبول فرض العدم الثاني لهذا البحث بالنسبة لبعض المهارات الادارية (المجموعة الأولى المشار إليها أعلاه، والتي تتوافر لدى أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة بغض النظر عن طبيعة نشاط المشروع)، بينما يجب رفض نفس فرض العدم بالنسبة للبعض الآخر من هذه المهارات (المجموعة الثانية المشار إليها أعلاه، والتي تختلف لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات باختلاف طبيعة نشاط مشروعاتهم).

### 3/9 المهارات التسويقية لدى أصحاب/ مديري مشروعات الأعمال الصغيرة:

وأخيراً نناقش في هذا الجزء مدى توافر المهارات التسويقية لدى أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة وذلك وفقاً لإقرارهم الشخصي *Self-report* الذي أشتمل عليه الإستقصاء. فقد كشفت الدراسة الحالية أنه بالرغم من أن أصحاب ومديري المشروعات الصغيرة الخاضعين للدراسة يتمتعون ببعض المهارات التسويقية (تصميم أو توفير منتجاتهم وفقاً لاحتياجات ورغبات السوق، ومعرفة القطاع المستهدف من السوق والعملاء الذين يتعاملون معهم، والحرص الدائم على المحافظة على العلاقة المباشرة مع العملاء، والاهتمام بشكاوى وأراء العملاء، وتوفير المعلومات عن العملاء عن طريق مندوبى البيع، والقدرة على ارضاء العملاء)، إلا أنهم يفتقرون الى البعض الآخر من هذه المهارات. ويأتى فى مقدمة الممارسات التسويقية الخاطئة فى هذه المشروعات ما يلى (أنظر الجدول رقم 6):

- عدم الدراسة والتحليل للسوق بصفة دورية.
- عدم المعرفة الكافية لدخول الأسواق الجديدة لأول مرة.
- افتقار قواعد البيانات الخاصة بالعملاء من خلال الحاسب الالى.
- عدم وجود موقع الكترونى للمشروع ويستخدم فى الترويج واستقبال شكاوى العملاء.
- عدم مراعاة المنافسة فى تطوير المنتجات فى المشروعات الصناعية والخدمية.
- عدم الالتزام الكافى بالقوانين الخاصة بمواصفات المنتج والتعبئة والتغليف والتبئين وغيرها.
- الاعتقاد بأن السلعة أو الخدمة الجيدة تبيع نفسها بنفسها دون الحاجة إلى ترويج.
- الاعتقاد بأن مندوب البيع الناجح هو الذى يساهم فى زيادة مبيعات المشروع بأى وسيلة.

ومن ناحية اخرى فإنه يلاحظ من الجدول رقم (6) ان بعض المهارات التسويقية لأصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة لا تتفاوت تفاوتاً حقيقياً بسبب اختلاف طبيعة نشاط هذه المشروعات (تجارية أو صناعية أو خدمية)، وتتمثل فى التالى:

- دراسة وتحليل السوق بصفة دورية.
- المعرفة الجيدة بكيفية الدخول للسوق لأول مرة.
- الاهتمام بدور مندوب البيع فى توفير المعلومات المفيدة عن العملاء والسوق.
- تصميم (أو توفير) منتجات المشروع وفقاً لإحتياجات ورغبات العملاء فى السوق.
- مراعاة القوانين الخاصة بمواصفات المنتج والتعبئة والتغليف والتبئين وغيرها.
- المعرفة الجيدة بالمميزات التنافسية لمنتجات المشروع والترويج لها.
- الاعتقاد فى أن السلعة أو الخدمة الجيدة تبيع نفسها بنفسها دون الحاجة إلى ترويج.
- الحرص الدائم على المحافظة على العلاقة المباشرة مع العملاء.

### جدول رقم (6)

#### توافر المهارات التسويقية لدى أصحاب/مديري مشروعات الأعمال الصغيرة

الوسط الحسابى الاجمالى(1)	طبيعة نشاط المشروع الصغير			المهارات التسويقية
	خدمى	صناعى	تجارى	
2.3	2.4	2.3	2.2	(1) دراسة السوق: - نقوم عادة بدراسة وتحليل السوق من فترة لأخرى - اننا نعرف جيداً كيف ندخل السوق لأول مرة - اننا نحدد بدقة الشريحة التى نتعامل معها من العملاء**
2.4	2.4	2.1	3.5	
4.2	4.5	4.4	3.8	
1.8	2.4	2.2	0.7	(2) المعلومات التسويقية: - لدينا قواعد بيانات للعملاء على الحاسب الالى*

1.9	2.3	2.1	1.3	- يوجد موقع للمشروع على الانترنت يستخدم فى الدعاية وتلقى شكاوى العملاء*
3.6	3.5	3.7	3.6	- يوفر دائما مندوبى البيع المعلومات المفيدة عن العملاء والسوق
				<b>(3) تصميم المنتجات:</b>
4.5	4.6	4.5	4.4	- يتم تصميم (توفير) منتجاتنا وفقاً لإحتياجات ورغبات عملائنا فى السوق.
2.9	4.4	4.2	-	- نحرص على تطوير منتجاتنا فى ضوء المنافسة فى السوق*
				- نراعى القوانين الخاصة بمواصفات المنتج والتعبئة والتغليف والتبیین وغيرها
2.6	2.2	3.2	2.4	<b>(4) الترويج:</b>
				- اننا ندرك جيداً مميزات منتجاتنا التنافسية ونروج لها.
4.6	4.6	4.6	4.5	- مندوب البيع الناجح هو الذى يساهم فى زيادة مبيعات المشروع بأى وسيلة**
				- السلعة أو الخدمة الجيدة تبیع نفسها بنفسها دون الحاجة إلى ترويج.
3.9	3.7	3.9	4.2	<b>(5) العناية بالعملاء:</b>
				- اننا نعرف جيداً من هم عملائنا**
4.5	4.4	4.5	4.6	- اننا نحرص دائماً على المحافظة على علاقتنا المباشرة مع عملائنا.
				- نهتم دائماً بأراء وشكاوى عملائنا.
4.4	4.6	4.6	4.1	- نستطيع إرضاء عملائنا.
2.4	3.0	2.2	2.0	
4.1	4.2	4.0	4.1	
4.2	4.4	4.0	4.4	

(1) المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة والمتدرج من خمس نقاط (1 = غير موافق على الاطلاق، 2 = غير موافق، 3 = إلى حد ما، 4 = موافق، 5 = موافق تماماً). \* دلالة احصائية عند مستوى 1% وفقاً لاختبار ف (F-test). \*\* دلالة احصائية عند مستوى 5% وفقاً لاختبار (F-test).

- الاهتمام المستمر بأراء وشكاوى العملاء.
- القدرة على إرضاء العملاء.

وفى نفس الوقت أظهرت التحليل أن هناك مهارات تسويقية اخرى تتفاوت لدى أصحاب ومديرى مشروعات الأعمال الصغيرة عند مستوى دلالة احصائية 1%، 5%، وذلك بسبب اختلاف طبيعة أنشطة هذه المشروعات (تجارية/ صناعية/ خدمية - أنظر الجدول رقم 6)، وتتمثل فى التالى:

- التحديد الدقيق للقطاع الذى يتم التعامل معه من العملاء.
- انشاء قواعد بيانات للعملاء على الحاسب الالى.
- انشاء موقع للمشروع على الانترنت يستخدم فى الترويج وتلقى شكاوى العملاء.

- تطوير منتجات المشروع فى ضوء المنافسة فى السوق.
- مندوب البيع الناجح هو الذى يساهم فى زيادة مبيعات المشروع بأى وسيلة.
- المعرفة الجيدة بالعملاء.

وهكذا وفى ضوء ما تقدم فانه يمكن قبول فرض العدم الأخير لهذا البحث بالنسبة لبعض المهارات التسويقية (المجموعة الأولى المشار إليها أعلاه، والتي تتوافر لدى أصحاب وملاك مشروعات الأعمال الصغيرة بغض النظر عن طبيعة نشاط المشروع)، بينما يجب رفض نفس فرض العدم بالنسبة للبعض الآخر من هذه المهارات (المجموعة الثانية المشار إليها أعلاه، والتي تختلف لدى أصحاب ومديرى هذه المشروعات باختلاف طبيعة نشاط مشروعاتهم).

#### 10- التوصيات:

فى ضوء نتائج البحث أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التى يمكن أن تساهم فى تنمية وتطوير مشروعات الأعمال الصغيرة فى مصر. إضافة إلى ذلك فإننا نقدم مجموعة من النماذج العملية للمهارات الإدارية والتسويقية والتي يجب تطبيقها من جانب الأطراف المعنية بمشروعات الأعمال الصغيرة سواء كانت ممثلة فى الملاك أو المديرين أو العاملين لضمان البقاء والنمو لهذه المشروعات، وزيادة قدرتها التنافسية.

#### 1/10 توصيات عامة:

تتلخص التوصيات العامة لهذا البحث فيما يلي:

**أولاً:** تفعيل دور الأجهزة الحكومية في تشجيع ودعم مشروعات الأعمال الصغيرة، وتبسيط الإجراءات المطلوبة لإنشاء وتطوير هذه المشروعات من خلال إعادة تنظيم الجهاز الحكومي المنوط به إدارة المشروعات الصغيرة بما في ذلك إجراءات منح تراخيص إنشاء هذه المشروعات، وتقديم الدعم المالي والفني، والإشراف والمتابعة، والرقابة (مثل ذلك الرقابة على المواصفات المنتجات، والضرائب، والتأمينات الإجتماعية، وغيرها) ويتحقق ذلك عن طريق إنشاء هيئة واحدة لإدارة هذه المشروعات تتولى إختصاصات ومسؤوليات كافة الأجهزة الحكومية الأخرى المعنية بإدارة هذا النشاط.

**ثانياً:** تبني الفكر الإستراتيجي في إدارة هذا النشاط الإقتصادي الحيوي، وبالتالي يجب أن تكون هناك إستراتيجية محددة المعالم لتطوير مشروعات الأعمال الصغيرة، وتعظم دور هذه المشروعات في تحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية المستدامة في مصر، وبما يقلل أيضاً من نسبة إحتتمالات فشلها.

**ثالثاً:** تشجيع البحث والتطوير في مجال الإبتكار وتصميم المنتجات بين أصحاب مشروعات الأعمال الصغيرة والعاملين بها.

**رابعاً:** تبسيط الشروط المطلوبة لإنشاء مشروعات الأعمال الصغيرة وخاصة ما يتعلق بالتمويل، وإلغاء جميع القيود التي تعوق النمو والتوسع في هذه المشروعات.

**خامساً:** تطوير أساليب الإنتاج في المشروعات الأعمال الصغيرة وتحفيز أصحابها على إستخدام التكنولوجيا الحديثة.

**سادساً:** توفير المعلومات الكافية والدقيقة للمستثمرين الصغار في هذه المشروعات والتي تتعلق بالسوق والمنافسة والتشريعات والقوانين الحكومية.

**سابعاً:** تقديم برامج توعية وتعليم لصغار المستثمرين الراغبين في إنشاء مشروعات صغيرة، وكذلك أصحاب ومدراء المشروعات القائمة على أن يتم من خلالها تعريفهم بقوانين وإجراءات إنشاء المشروع الصغير، والجوانب المالية والإدارية المطلوبة لمزاولة وإستمرار النشاط، وكيفية التعامل مع الأجهزة الحكومية المعنية.

**ثامناً:** تقديم الدعم المالي الكافي وبشروط ميسرة خاصة لشباب المستثمرين في هذه المشروعات الصغيرة سواء لإنشاء المشروع أو لمعالجة مشاكل التعثر المالي أو لأغراض التوسع. إضافة إلى مد فترة الإعفاء الضريبي لجميع المشروعات الصغيرة بغض النظر عن مواقعها الجغرافية، وتخفيف أعباء التأمينات الإجتماعية ولكن بما لا يضر بمصالح العمال. إضافة إلى التوسع في المؤسسات المالية التي تقوم بتمويل هذا النوع من المشروعات وبشروط و ضمانات ميسرة.

**تاسعاً:** تقديم الإستشارات والبرامج التدريبية الفنية والإدارية والتسويقية التي تساعد على تنمية مهارات أصحاب مشروعات الأعمال الصغيرة والمديرين والعاملين بهذه المشروعات عن طريق خبراء متخصصين وبمقابل رمزي.

**عاشراً:** حماية مشروعات الأعمال الصغيرة من المنافسة غير العادلة أو المنافسة الإحتكارية التي تتعرض لها في السوق من قبل المشروعات الكبيرة.

## 2/10 نماذج عملية مقترح لتنمية المهارات الإدارية والتسويقية لأصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة:

تحظى مشروعات الأعمال الصغيرة بإهتمام متزايد في مصر نظراً لدورها الهام في دعم خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية، والمساهمة في معالجة مشكلة البطالة. لذلك تشجع الدولة جميع الأفراد وخاصة ممن هم في سن الشباب إلى الإتجاه نحو المشروعات الصغيرة، وذلك من خلال أشكال مختلفة من الدعم الحكومي. ولكن لا يمكن لمثل هذه المشروعات الصغيرة أن تنجح وتتمو بدون توافر المهارات الإدارية والتسويقية لدى ملاكها و المديرين والعاملين بها. لذلك يجب على جميع الأفراد الذين يمتلكون أو يديرون أو يعنتمون تأسيس مثل هذه المشروعات أن يسعون إلى التزود بالمعرفة والمهارات الإدارية والتسويقية اللازمة لإدارة مشروعاتهم بكفاءة وفعالية. ونقدم في

الجزء الأخير من توصيات هذا البحث بعض النماذج العملية لتنمية المهارات الإدارية والتسويقية لأصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة.

**أولاً: النماذج العملية لتنمية المهارات الإدارية لأصحاب/ مديري المشروعات الصغيرة:**  
**(أ) نموذج وظائف إدارة Management Functions المشروع الصغير:**

يجب أن تحرص إدارة المشروع الصغير على الممارسات الجيدة لعناصر العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والتأثير، والرقابة وتقييم الأداء (ادريس، 2006) وذلك لتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية (أنظر الجدول رقم 7).

**جدول رقم (7)**

**النموذج العملي لعناصر ادارة المشروع الصغير**

العنصر	الممارسات الجيدة
<b>التخطيط:</b>	محاولة التنبؤ بالمستقبل وتحديد أهداف واقعية للمشروع، ووضع خطة تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف مع تحديد الأولويات والجدول الزمني للتنفيذ، والموازنة التقديرية للمشروع.
<b>التنظيم:</b>	تحديد الأنشطة المالية والتسويقية واللوجستية وغيرها اللازمة لممارسة العمل وتحقيق الأهداف وفقاً للخطة الموضوعية، وتحديد للمهام والسلطات والمسؤوليات، وعلاقات العمل. إضافة إلى تحديد إحتياجات المشروع من العمالة المهرة ونصف المهرة وغير الماهرة، والمشرفين وغيرهم وفقاً لحجم العمل في المشروع، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتدريب العاملين لتنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والإدارية.
<b>القيادة والتأثير:</b>	توجيه العاملين وتحقيق التواصل معهم بصفة مستمرة، و تحفيزهم مادياً ومعنوياً لإثارة دافعيتهم في العمل، والتأثير في سلوكهم وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المشروع.
<b>الرقابة وتقييم الأداء:</b>	مقارنة ما تم إنجازه بالفعل بمعايير الأداء (الأهداف)، والتحقق من إنجازها كما هو مخطط، وكشف أي انحرافات إيجابية أو سلبية، وإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات السلبية. إضافة إلى تقييم أداء العاملين دورياً، وتقييم الأداء الكلي للمشروع كل فترة زمنية.

**(ب) نموذج خطة الأعمال Business Plan للمشروع الصغير:**

وكما سبق الإشارة فإن التخطيط يمكن أن يكون سبباً رئيسياً لفشل مشروعات الأعمال الصغيرة شأنه في ذلك شأن التمويل اللازم لعمليات التشغيل. فالتخطيط هام جداً سواء للمشروع الصغير أو متوسط الحجم أو الكبير. لذلك فإن مشروع الأعمال الصغير يحتاج إلى خطة أعمال سنوية على الأقل بإعتبارها نتاج عملية التخطيط. ويقصد بخطة الأعمال "تلك الوثيقة المكتوبة والتي تمثل المرشد الدقيق لصاحب المشروع عند إنشاء وتشغيل المشروع. وتستخدم أيضاً كوثيقة موجزة يفحصها المستثمرين المحتملين لتحديد فرص الإستثمار أو المعاونة في تمويل مشروع جديد في أي مجال من مجالات الأعمال". ويوضح الجدول رقم (8) العناصر العشر التي تتكون منها خطة الأعمال لمشروعات الأعمال الصغيرة (Pride et. al., 2002). ويجب التنويه في هذا المقام إلى أنه عند إعداد هذه الخطة فإنه يجب على صاحب المشروع الصغير أن يسعى بكل الطرق لجعلها سهلة الفهم، ومحددة المعالم ومتكاملة. وبصفة عامة فإن خطة أعمال المشروع الصغير يجب أن تجيب على أربع أسئلة أساسية يهتم بها عادة كل من المستثمرين والبنوك، وهي:

- ما هي بدقة طبيعة رسالة المشروع الجديد؟
- لماذا يمثل المشروع الجديد فكرة جديدة؟
- ما هي أهداف المشروع الذي يسعى صاحبه إلى تحقيقها؟
- ما هي تكلفة المشروع المتوقعة؟

ثانيا: النماذج العملية لتنمية المهارات التسويقية لأصحاب/ مديري المشروعات الصغيرة:  
 ان نجاح مشروعات الأعمال الصغيرة - شأنها في ذلك شأن مشروعات الأعمال الكبيرة - يتوقف إلى حد كبير على المهارات التسويقية لأصحاب هذه المشروعات والعاملين بها. ان هذه المهارات ضرورية لتحقيق التمايز للمشروعات الصغيرة في السوق التنافسية من حيث الجودة والسعر والعناية بالعملاء.

#### (أ) نموذج دراسة الجدوى التسويقية للمشروع الصغير: *Marketing Feasibility Study*

لا يجب أن يكتفى عند انشاء أى مشروع صغير بمجرد توافر فكرة المشروع ورأس المال المطلوب لذلك، ولكن يجب القيام بإجراء دراسة جدوى تتناسب مع حجم هذا المشروع. وفي الحقيقية فان دراسة الجدوى تنطوي على مجموعة دراسات فرعية يأتي في مقدمتها دراسة الجدوى التسويقية التي يمكن أن تقدم للمستثمر الإجابة على بعض الأسئلة الهامة قبل البدء في المشروع (Edrees, 2010).

#### جدول رقم (8) العناصر العشر لخطة الأعمال الخاصة بالمشروع الصغير

العنصر	الممارسات الجيدة
1- مقدمة <i>Introduction</i>	معلومات أساسية عن المشروع مثل اسمه وموقعه وعنوانه وطبيعة نشاطه وموازنته المالية (سرية)، وما شابه ذلك.
2- ملخص تنفيذي <i>Executive Summary</i>	ملخص لخطة الأعمال يستخدم من جانب المستثمرين الذين ليس لديهم الوقت الكافي للإطلاع على الخطة بالكامل، على أن يتضمن هذا الملخص المبررات الكافية والمقنعة لاحتمالات نجاح المشروع.
3- تحليل الصناعة <i>Industry Analysis</i>	دراسة وتحليل خصائص العملاء المحتملين/ المنافسين/ مستقبل الأعمال في الصناعة.
4- وصف تفصيلي للمشروع <i>Detailed Description</i>	معلومات عن السلع أو الخدمات التي سوف يقدمها المشروع للسوق، وحجم المشروع، وموارده البشرية والمادية، ونبذة عن تاريخ المشروع في الصناعة.
5- التنظيم <i>Organizing</i>	وصف لنوع الملكية، والعلاقات التنظيمية، والاختصاصات والمسؤوليات للأعضاء في هيكل المشروع.
6- خطة الإنتاج <i>Manufacturing Plan</i>	وصف لطبيعة المنتجات، والمعدات الرأسمالية، والمواد الخام، ومستوى التقنية، وجدول الإنتاج.
7- خطة التسويق <i>Marketing Plan</i>	وصف للسياسات أو البرامج التسويقية والمتعلقة بالمنتجات والتسعير والترويج والتوزيع.
8- الخطة المالية <i>Financial Plan</i>	ملخص لحجم ونوع الاستثمار المطلوب، والتنبؤ بالطلب، وتحديد حجم السيولة، وتحليل التعادل، وتقدير الموازنة المالية للمشروع.
9- تقييم المخاطر <i>Risk Evaluation</i>	تقييم دقيق لمجالات الضعف في المشروع، والمشكلات المتوقعة في البيئة المحيطة، وتحديد كيفية التعامل معها.
10- الملحق <i>Appendix</i>	معلومات إضافية مثل نتائج بحوث السوق/ نسخة من العقود/ قوائم أسعار..... الخ.

Source: Pride et. al., Op.Cit., p. 221.

ومن بين هذه الأسئلة ما يلي ( أنظر الجدول رقم 9):

- ما هي خصائص البيئة التي سوف يعمل فيها المشروع الصغير (الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية والقانونية والحكومية والطبيعية)؟
- هل هناك فرصة تسويقية في السوق يمكن إستغلالها؟
- هل هناك طلب فعال في السوق المتوقع دخوله؟
- هل هناك معدلات نمو مقبولة للطلب في السوق؟

- ما هو قطاع (أو قطاعات) السوق المستهدف؟
- هل حجم الطلب على المنتج المرغوب في السوق المستهدف يبرر إنشاء المشروع؟
- ما هي الخصائص الرئيسية للعملاء المحتملين للمشروع؟
- ما هي احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء المحتملين للمشروع؟
- ما هي المواصفات الأساسية في المنتج الذي سوف يتم تقديمه للسوق المستهدف؟

### جدول رقم (9)

#### نموذج عملي لدراسة الجدوى التسويقية للمشروع الصغير

الخطوات	الممارسات الجيدة
(1) الدراسة المبدئية: <i>Preliminary Study</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ توصيف وتشخيص البيئة التسويقية للمشروع واتجاهات القوى البيئية ذات التأثير المحتمل (مثل ذلك القوى الاقتصادية مثل التضخم/ أسعار المواد الخام/ مستوى أجور العمالة/ معدلات النمو في الصناعة المرغوب الدخول فيها/ وغيرها).</li> <li>✓ المنافسة في السوق من حيث نوع المنتجات المنافسة ومميزاتها التنافسية/ تفضيلات العملاء للمنتجات المنافسة/ نقاط القوة والضعف في المنافسين المحتملين/ الحصة السوقية للمنافسين/ وغيرها).</li> <li>✓ التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع المزمع تقديمها للسوق، وتقدير معدلات النمو المتوقعة في الطلب على هذه المنتجات.</li> </ul>
(2) الدراسة الرئيسية: <i>Principal Study</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ دراسة السوق وتحديد القطاع (القطاعات المستهدفة) للمشروع.</li> <li>✓ توصيف وتفهم الخصائص الديموغرافية والسيكولوجية للقطاعات المستهدفة من العملاء المتوقعين.</li> <li>✓ تحديد الاحتياجات والرغبات والأذواق والتفضيلات الخاصة بالعملاء المتوقعين في القطاعات المستهدفة.</li> <li>✓ تقدير حجم الطلب المتوقع لمنتجات المشروع في القطاع (القطاعات) المستهدف.</li> <li>✓ تحديد مواصفات المنتج وفقاً لمتطلبات السوق.</li> </ul>

#### (ب) نموذج عناصر المزيج التسويقي في المشروع الصغير:

وأخيراً فإن تسويق منتجات المشروع الصغير تحتاج إلى مهارات عالية تتعلق بعناصر المزيج التسويقي *Marketing Mix* والخاصة بتصميم المنتج وتسعيره والترويج له وتوزيعه في السوق المستهدف (ادريس، 2005). ويشتمل الجدول رقم (10) نموذج مبسط للممارسات الجيدة لعناصر المزيج التسويقي في المشروعات الصغيرة.

### جدول رقم (10)

#### نموذج الممارسات الجيدة لعناصر المزيج التسويقي في المشروع الصغير

العنصر	الممارسات الجيدة
- المنتج: <i>Product</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم المنتج من حيث المواصفات وفقاً للإحتياجات والرغبات الفعلية للعملاء المتوقعين.</li> <li>- التركيز على تسويق منافع معينة في المنتج وليس المنتج ذاته.</li> <li>- التركيز على الخصائص التنافسية في المنتج ( الجودة/ السعر/ الإستخدام).</li> <li>- الاهتمام بالإبتكار والتطوير في المنتجات.</li> <li>- تمييز المنتج بعلامة أو إسم جذاب ويتفق مع رغبات المجتمع.</li> <li>- التعبئة والتغليف للسلع ليس فقط لحمايتها من التلف وسهولة إستخدامها، ولكن للترويج عنها على الأرفف في متاجر التجزئة.</li> <li>- الإفصاح عن البيانات الرسمية وغير الرسمية على عبوة السلعة بما يساعد العميل على الإختيار واتخاذ قرار الشراء.</li> </ul>
- التسعير: <i>Pricing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إتباع سياسة مناسبة للتسعير تتفق مع القدرات الشرائية للعملاء المحتملين من ناحية وفي ضوء أسعار المنافسين بما يحقق للمشروع ميزة تنافسية في السعر.</li> </ul>

إستخدام تكتيكات التسعير مثل الخصومات.	
- الإعلان ( في الصحف المحلية/ الطرق/ وسائل المواصلات/ أماكن التجمع). - البيع الشخصي من خلال مندوبى البيع المهرة والذين يحرصون على العناية بالعملاء. - تنشيط المبيعات من خلال المشاركة فى المعارض والأسواق المحلية، وإستخدام الكوبونات، وتخفيضات الأسعار من خلال الأوكازيونات، وتقديم الهدايا، وغيرها.	<b>- الترويج: Promotion</b>
- إختيار قنوات التوزيع المناسبة (مثل ذلك البيع المباشر/ التوصيل للمنزل/ إستخدام الوسطاء مثل تجار التجزئة فى حالة المصانع الصغيرة.	<b>- المكان (التوزيع): Place</b>
- مقدمو الخدمة، ويتطلب ذلك حسن إختيار وتعيين العاملين فى خط المواجهة مع العملاء وتدريبهم خاصة على التعامل مع العملاء والعناية بهم، وتحفيزهم، وتقويم أدائهم بصفة دورية.	<b>- مقدمو الخدمة: People (فى حالة مشروع صغير للخدمات)</b>

### 11- مجالات لبحوث مستقبلية:

اهتم هذا البحث بأسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة فى مصر، ومدى توافر المهارات الادارية والتسويقية لدى أصحاب ومديرى هذه المشروعات على اختلاف طبيعتها (تجارى أو صناعى أو خدمى). ولكن ما زال هناك مجالات أخرى لبحوث مستقبلية تتعلق بمشروعات الأعمال الصغيرة والتي يمكن الاشارة باختصار الى أبرزها، وذلك على النحو التالى:

- أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة كما يدركها أصحاب ومديرى هذه المشروعات وذلك وفقا لخصائصهم الديموغرافية (النوع/ التعليم/ العمر/ الموقع الجغرافى).
- أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة من وجهة نظر المسؤولين من الأجهزة الحكومية والمؤسسات المالية المعنية بهذه المشروعات.
- المهارات الادارية والتسويقية لدى أصحاب ومديرى مشروعات الاعمال الصغيرة وذلك وفقا لخصائصهم الديموغرافية (النوع/ التعليم/ العمر/ الموقع الجغرافى).
- المميزات التنافسية لمنتجات مشروعات الأعمال الصغيرة بالمقارنة بمشروعات الأعمال الكبيرة فى السوق التنافسية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، العدد 16، (ابريل 2006).
- البنك الاسلامى للتنمية، المعهد الاسلامى للبحوث والتدريب، الصناعات الصغيرة فى البلدان النامية، سلسلة بحوث العلماء الزائرين، رقم 1، (2000).
- ثابت عبد الرحمن ادريس، ادارة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية بالاسكندرية، (2006)، اسكندرية.
- ثابت عبد الرحمن ادريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعة بالاسكندرية، (2005)، اسكندرية.
- ثابت عبد الرحمن ادريس، وجمال الدين محمد المرسى، التسويق المعاصر، الدار الجامعية بالاسكندرية، (2005)، اسكندرية.
- ميساء حبيب سلمان، "الأثر التنوى للمشروعات الصغيرة الممولة فى ظل الاستراتيجية التنمية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاكاديمية العربية المفتوحة، (2009)، الدنمارك.

### ثانياً المراجع الأجنبية:

- Aaker, D. , Day, Kumar, V. and Day, G., *Marketing Research: John Wiely & Sons, (2007), New York.*
- Abate, G. and Moser, C., *E-Commerce and Internet Use in Small Businesses: Trends and Issues", Unpublished Manuscript, Department of Agricultural Economics, (2003), Mitichigan State University, East Lansing.*
- Adowaisan, A.T., and Youssef S. A., "An ISO 9001:2000-based Framework for Realizing Quality in Small Businesses", *the International Journal of Management Science, WWW. Elsevier.Com/locate/omega, (2006), pp.231-235.*
- Churchill, G., Jr., " A Paradigm for Developing Better Measures for Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research, (February, 1979), pp.64-73.*
- Churchill, G. Jr., *Marketing Research: Methodological, Foundations, The Dryden Pres, (2005), New York.*
- Covin, J.G., and Slevin, D.P., "A Conceptual Model of Entrepreneurship as firm Behavior", *Entrepreneurship Theory Practice, (fall, 1991), 7-25.*
- Edrees, Th., *Marketing Feasibility Studies, Unpublished Notes for the Fourth Year in the English Section, Faculty of Commerce, Menoufiya University, (2010), pp. 4 -21.*

- Edrees, Th. and Meidan, A., "On the Reliability of Psychographic Research: Encouraging Signs for Measurement Accuracy and Methodology in Consumer Research, *European Journal of Marketing*, Vol.24,3, (1990), pp.23-41.
- Hamel, G., "Leading the Revolution", Harvard University Press, (2000), Cambridge, M.A.
- Josefa, R.M., Angel, L.M., and Ramon, S.S, "Information Technology and Learning: Their Relationship and Impact on Small Businesses", *International Journal of Information Management*, 26 (2006), pp.16-29.
- Kotler, Ph. & Armstrong, G., *Principles of Marketing*, 13<sup>th</sup> edition, Pearson Education Inc., (2010), Upper Saddle River, New Jersey, pp. 123-124.
- Malhotra, R. and Temponi, C., "Critical Decisions for ERP Integration: Small Business Issues", *International Journal of Information Management*, vol. 30, (2010), pp.28-37.
- Mason, D. R., Lind, A. S. D.,and Marchal, G. W., *Statistical Techniques in Business and Economics*, McGraw-Hill Book, Co., (2006), Singapore.
- Poone, S. and Swatman, P., "Exploratory Study of Small Business Internet Commerce Issues", *Information and Management*, (1999), Vol.35,pp.9-18.
- Pride, M.W., Hughes, J.R., and Kapoor, R. J., *Business*, Sixth edition, Houghton Mifflin Company, Boston, (2002) New York, pp.115-119
- Rhey, W.L., Gryna, F.M., "Market Research for Quality in Small Businesses", *Quality Progress*, (January, 2001), pp31-38.
- Sekaran, U. and Bougie, R., (2010), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Willey and Sons, Ltd, Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, UK.,
- Tull, D. and Hawkins, D., *Marketing Research: Measurement and Method*, Mcmillan Publishing Co., (2004), New York.
- *US Small Business Administration*, (1992). (May 1996), p.3.
- U.S., *Small Business Administration, Borrower's Guide*, Washington D.C., - *The State of Small Businesses*, "A Report of the President", Washington, D.C., (1990), pp.15-19.
- Watson, M.A., and Gryna, F.M., (2001), "Quality Culture in Small Businesses: Four Case Studies", *Quality Progress*, (January, 2001), pp.41-46.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J.D, *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, (2006), New Jersey.
- Wiklund, J., and Shepherd, D. "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A configurationally Approach", *Journal of Business Venturing*, 20, (2005), pp. 71-91.
- Wiklund, J., "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation--Preference Relationship", *Entrepreneurship Theory Practice*, (1999), 24, 1, pp. 37-48.
- Zahra, S. and Covin, J., "Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10, (1995), pp.43 – 58.

## الملحق

جامعة المنوفية  
كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

### إستقصاء المهارات الإدارية والتسويقية فى مشروعات الأعمال الصغيرة

#### أخى / أختى مالك أو مدير المشروع/ الشركة/ المتجر

تحية طيبة وبعد،،

يمثل هذا الإستقصاء الجزء الأساسى من دراسة شاملة يقوم بها الباحث للكشف عن مقومات النجاح والفشل لمشروعات الأعمال الصغيرة فى مصر، ومدى توافر المهارات الإدارية والتسويقية لدى ملاكها أو المديرين الذين يعملون بها والتي تساهم فى بقاء ونمو المشروع فى السوق التنافسى. وحتى يمكن لهذه الدراسة تحقيق أهدافها التي تسعى فى مجملها إلى تطوير مشروعات الأعمال الصغيرة فى مصر بإعتبارها أحد روافد نمو الإقتصاد القومى، فإننا ندعوك إلى التعاون معنا فى إستيفاء البيانات التي يشتمل عليها هذا الإستقصاء القصير من خلال الإجابة عن الأسئلة المرفقة. علماً بأن كافة بيانات هذا الإستقصاء سوف تحاط بالسرية، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى، وسوف يتم معالجتها إحصائياً بصورة إجمالية، لذلك فأنت غير مطالب بكتابة إسمك.

خالص الشكر والتقدير على تعاونكم سلفاً،

الباحث

أ.د. ثابت عبد الرحمن ادريس  
استاذ إدارة الأعمال والتسويق

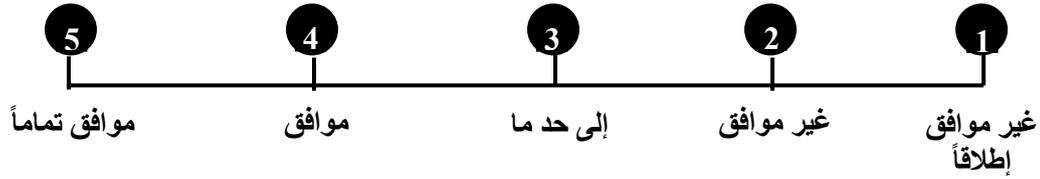
\* يقصد بالمشروع الصغير أى مشروع أو شركة أو متجر أو ما شابه ذلك يملكه فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد، ولا يزيد رأسماله عن مليون جنيه، ويعمل به من 1- 50 فرد، ويمارس أى نشاط صناعى أو تجارى أو خدمى فى السوق المصرى.

س1: فيما يلى بعض العوامل التي ربما تمثل أسباب فشل المشروعات الصغيرة، برجاء تحديد مدى أهمية كل عامل من هذه العوامل من حيث مدى مسؤليته عن فشل المشروع فى رأيك، وذلك باستخدام المقياس الموضح أدناه (يشير الرقم 1 الى غير هام على الاطلاق، بينما يشير الرقم 5 الى هام جداً، مع وجود درجة حيادية فى المنتصف).



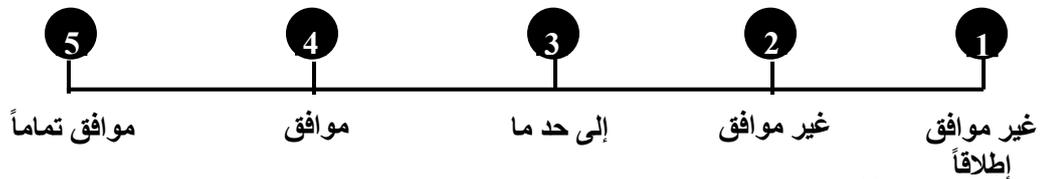
- ( ) التعثر المالى لعدم القدرة على سداد القروض.
- ( ) صعوبة الحصول على تمويل رسمى لزيادة رأس المال المشروع.
- ( ) عدم القدرة على زيادة رأس المال الحالى بالطرق الشخصية.
- ( ) عدم وجود حوافز مالية (اعفاءات ضريبية مناسبة مثلاً).
- ( ) المبالغة فى القيمة التقديرية للضريبة وفقاً للنظام الضريبى الحالى.
- ( ) نظام التأمينات الإجتماعية.
- ( ) عدم القدرة على استخدام تكنولوجيا الإنتاج الحديثة.
- ( ) عدم القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- ( ) عدم توافر المهارات الفنية المناسبة لدى العمالة المستخدمة فى المشروع.
- ( ) عدم توافر المهارات الإدارية لدى المديرين العاملين بالمشروع.
- ( ) نقص الخبرات التسويقية.
- ( ) عدم توافر مندوبى البيع المهرة.
- ( ) الممارسات غير الأخلاقية فى السوق.
- ( ) الرشوة عند التعامل الأجهزة الحكومية .
- ( ) شدة المنافسة فى السوق.
- ( ) إرتفاع أسعار المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
- ( ) إرتفاع تكاليف النقل والمناولة.
- ( ) تعدد الأجهزة الرقابية الخارجية
- ( ) كثرة مطالبات الجهات الرقابية الخارجية.

س2: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس المهارات الإدارية الواجب توافرها في لدى مالك أو مدير مشروع الأعمال الصغير. حدد مدى موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من هذه العبارات باستخدام المقياس الموضح أدنا، علماً بأن الرقم (1) يشير إلى عدم الموافقة التامة، بينما الرقم (5) يشير إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.



- ( ) لدينا خطة سنوية (أو نصف سنوية) للمشروع.
- ( ) المشروع الصغير له هدف واحد فقط وهو تحقيق الربح.
- ( ) يشترك جميع العاملين معى فى وضع خطة المشروع .
- ( ) يتم دائماً توزيع المهام على العاملين فى المشروع (كل فرد بعرف وظيفته جيداً).
- ( ) صاحب المشروع هو المسؤول الوحيد عن المشروع.
- ( ) نجاح المشروع الصغير يستوجب عدم فصل الملكية عن الإدارة.
- ( ) دور مدير لمشروع هو تنفيذ أوامر وتعليمات مالك المشروع.
- ( ) نحرص دائماً بارشاد وتوجيه العاملين بالمشروع للحصول على أفضل أداء منهم.
- ( ) نهتم دائماً بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم.
- ( ) نحرص على تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً.
- ( ) يلتزم الجميع فى المشروع بالقيم والأخلاقيات المهنية.
- ( ) نستخدم بالمشروع تكتواوجيا المعلومات (مثل ذلك قواعد بيانات الية/الانترنت/ البريد الالكتروني) لدعم القرارات.
- ( ) نطبق نظم حديثة لإدارة الجودة فى المشروع.
- ( ) تقتصر الرقابة بالمشروع على الرقابة المالية.
- ( ) الجميع فى المشروع لديهم نوعاً من الرقابة الذاتية.

س3: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس المهارات التسويقية الواجب توافرها لدى من يدير مشروع الأعمال الصغير (المالك أو المدير). حدد مدى موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من هذه العبارات باستخدام المقياس الموضح أدنا، علماً بأن الرقم (1) يشير إلى عدم الموافقة التامة، بينما الرقم (5) يشير إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.



- ( ) تحليل نرى.
- ( ) اننا نعرف جيداً كيف ندخل السوق لأول مرة.
- ( ) اننا نحدد بدقة الشريحة التي نتعامل معها من العملاء.
- ( ) لدينا قواعد بيانات للعملاء على الحاسب الالى.
- ( ) يوجد موقع للمشروع على الانترنت يستخدم فى الدعاية وتلقى شكاوى العملاء.
- ( ) يوفر دائماً مندوبى البيع المعلومات المفيدة عن العملاء والسوق.
- ( ) نراعى القوانين الخاصة بمواصفات المنتج والتعبئة والتغليف والتبئين وغيرها.
- ( ) اننا ندرك جيداً مميزات منتجاتنا التنافسية ونروج لها.
- ( ) مندوب البيع الناجح هو الذى يساهم فى زيادة مبيعات المشروع بأى وسيلة.
- ( ) التسويق هو الدعاية الجيدة لمنتجات المشروع.
- ( ) السلعة أو الخدمة الجيدة تبيع نفسها بنفسها دون الحاجة إلى ترويج.

- ( ) اننا نعرف جيداً من هم عملائنا.  
( ) اننا نحرص دائماً على المحافظة على علاقتنا المباشرة مع عملائنا.  
( ) نهتم دائماً بأراء وشكاوى عملائنا.  
( ) نستطيع إرضاء عملائنا.  
( ) يتم تصميم منتجاتنا وفقاً لإحتياجات ورغبات عملائنا في السوق.  
( ) نحرص على تطوير منتجاتنا في ضوء المنافسة في السوق.  
( ) يتم تصميم منتجاتنا وفقاً لإحتياجات ورغبات عملائنا في السوق.  
( ) نحرص على تطوير منتجاتنا في ضوء المنافسة في السوق.

س4: حاول أن تحدد طبيعة المشروع الذي تمتلكه أو تديره (مجال النشاط):

- صناعى       تجارى       خدمى

خالص الشكر والتقدير على تعاونكم،،،،،