

## الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة وإمكانية الإفادة منها في مصر والوطن العربي

أ.د / آمال العرباوي مهدي

رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

بكلية التربية - جامعة بورسعيد

شيماء محمد شلبي سليم

المدرس المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة

التربوية كلية التربية - جامعة بورسعيد

دعاء محمد حسبو عطية

المدرس المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة

التربوية كلية التربية - جامعة بورسعيد

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٠/١٢/٣١م

تاريخ قبول البحث : ٢٠٢١/١/٣١م

البريد الالكتروني للباحث : [Prof\\_amal2012@yahoo.Com](mailto:Prof_amal2012@yahoo.Com)

DOI: JFTP-2012-1104

## المخلص

هدف البحث الحالي إلى تعرّف ماهية إدارة المشروعات الصغيرة، وتحديد أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في ذلك، ثم تحديد أوجه الاستفادة من هذه الاتجاهات في تنمية وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر والوطن العربي، ولتحقيق ذلك استخدم البحث المنهج الوصفي بخطواته (الوصف - التحليل - التفسير - التنبؤ)، ويتكون البحث من ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول عرض الأسس الفكرية لإدارة المشروعات من خلال تحديد مفاهيمها - أهدافها - أهميتها - خصائصها، مبادئها - عملياتها - المقومات الرئيسية لنجاحها، المحور الثاني تناول أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة (الولايات المتحدة الأمريكية - كندا - بريطانيا - كوريا - اليابان)، وانتهى البحث بالمحور الثالث وتم فيه عرض أهم مبادرات الإصلاح التي قدمتها بعض الدول العربية، ثم أوجه الاستفادة من الاتجاهات العالمية في إدارة المشروعات في مصر والوطن العربي.

**الكلمات المفتاحية:** المشروعات الصغيرة - إدارة المشروعات الصغيرة

## ABSTRACT

The present research aimed to know the essence of small Projects management, And identify the most important contemporary global trends in that. Then, determine the ways to benefit from these trends in the development and management of small and medium enterprises in Egypt and the Arab world. To achieve this, the research used the descriptive approach in its steps: (Description - Analysis - Interpretation - Prediction), the research consists of three main axes: The first axis presents the intellectual foundations of project management by defining its concept - its objectives - its importance - its characteristics, principles - its operations - the main components of its success, the second axis deals with the most important contemporary global trends in managing small projects (the United States of America - Canada - Britain- Korea - Japan). The research ended with the third axis in which the most important reform initiatives presented by some Arab countries were presented, and then ways to benefit from global trends in project management in Egypt and the Arab world.

### KEYWORDS:

Small Projects- Small projects management

## مقدمة

من الملاحظ في الوقت الراهن أن هناك تركيزاً واضحاً من قبل المعنيين بشئون الاقتصاد في مختلف الدول على الدور المهم الذي تؤديه المشروعات المتوسطة والصغيرة في إنشاء اقتصاد وطني متين - خاصة - وأن هذه المشروعات تقدم الكثير من المساهمات في تشغيل اليد العاملة من جهة، ودعم المشاريع الكبيرة بالكثير من الخدمات والسلع المهمة من جهة أخرى.

كما تمتلك دوراً بارزاً في الاقتصاد القومي، وتلقى اهتماماً من المنظمات الدولية والمحلية، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أهمية الدور الذي تلعبه في الاقتصاد المحلي، وتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وخلق فرص العمل مما يسهم في استثمار الموارد البشرية والتخفيض من حدة البطالة التي تعاني منها الدول. (ضو، ٢٠١٥)

وقد حظيت المشروعات الصغيرة باهتمام كبير في معظم الدول المتقدمة؛ حيث انتهجت الولايات المتحدة الأمريكية -على سبيل المثال- سياسة قومية منذ مطلع الخمسينيات من القرن الماضي تستهدف دعم وتشجيع المشروعات الصغيرة؛ لتلعب دوراً أكبر في التنمية الاقتصادية وتشجيع أصحاب المدخرات الصغيرة على استثمارها في مختلف الأنشطة الاقتصادية؛ لمواجهة مشكلات البطالة (الشمري والشرح، ٢٠١٤)، أما اليابان فاعتمدت في بناء نهضتها الصناعية وتنميتها الاقتصادية بالدرجة الأولى على المشروعات الصغيرة والمتوسطة الموزعة على مختلف الصناعات، مما أدى إلى انخفاض نسبة البطالة وزيادة الإنتاج (مهران، ٢٠١٢)، هذا وقد وصل الاهتمام بهذا النوع من المشاريع إلى تشكيل وزارات خاصة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة كما هو الحال في كوريا. (العلي، ٢٠١٥)

هذا وقد أثبتت تجارب دول العالم المتقدمة أن منشآت الأعمال الصغيرة قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة إن هُيئ لها المناخ الملائم والتمويل اللازم وأعطيت ما تستحقه من اهتمام في القوانين والتشريعات ومُنحت الفرصة لإثبات ذاتها والوقوف على قدميها (حرب، ٢٠٠٥)، كما تؤكد الشواهد في العصر الحالي على أن الفرق بين المشروعات الناجحة وغير الناجحة، لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها بقدر ما يتمثل في مدى وجود ممارسة (إدارية-تنظيمية) فعالة (صباح، ٢٠١٠).

ومن ثم تُعد إدارة المشاريع الأداة التي تمكن من توليد مشاريع ناجحة من خلال ضمان حسن اختيارها، تخطيطها، تنفيذها ومتابعتها من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة منها في ظل القيود الموضوعية عليها. (عبدي، ٢٠١٣)

مما تشكل إدارة المشاريع حالياً أهم التوجهات الإدارية الحديثة في العالم، وذلك يرجع للنمو والتطور الهائل في مجال المشاريع، الذي أصبح في حاجة ملحة إلى أساليب تمكنه من بلوغ أهدافه

وضمن موقعه في ظل محيط شديد المنافسة ومنفتح اقتصاديًا، الأمر الذي يفرض القيام بمشاريع لها وزنها الاقتصادي تستطيع المنافسة ويصبح لها آثارًا إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع. (عدي، ٢٠١٣)

وفي الدول العربية فقد اكتسبت المشروعات الصغيرة أهميتها من مجموعة اعتبارات تتعلق بخصائص هيكلها الاقتصادية والاجتماعية ونسب توفر عوامل الإنتاج والتوزيع المكاني للسكان والنشاط وتفاقم مشكلات البطالة بها (فهيم، ٢٠١٧)، إلا أنها تعاني من ضعف البيئة الاقتصادية والاجتماعية المناسبة لها، وقلة توجيه الطاقات والأفكار الإبداعية لمالكي مثل هذه المشاريع؛ حتى تكون ريادية وتصبح نواةً لمشاريع كبيرة متطورة. (السكرانة، ٢٠٠٧)

### مشكلة البحث وأسئلته:

يمثل النمو السكاني تحديًا أمام اقتصاد الدول العربية؛ حيث يثير هذا التحدي جدلاً واسعاً؛ فهناك من يرى أن النمو السكاني المرتفع يمثل عائقاً أمام التنمية الاقتصادية، بينما هناك من يرى أن النمو السكاني يمكن أن يكون داعماً للتنمية الاقتصادية، ويرجع ذلك إلى قدرة الدولة بمختلف مؤسساتها على استثمار هذه الطاقة البشرية وتوفير فرص العمل المناسبة لها. (فاروق، ٢٠١٨).

ولقد اتجهت أغلب الدول إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة حتى أصبحت تلك المشروعات هي العمود الفقري لاقتصاداتها، في حين أن أغلب الدول النامية العربية أغفلت العناية بمشروعاتها الصغيرة حتى أصبحت تعاني من مشكلات اقتصادية واجتماعية لاحصر لها، ولعل من أهم مظاهر وعوامل ذلك:

- أن معدل البطالة ارتفع إلى ٩.٦ في المائة في الربع الثاني من العام بسبب جائحة فيروس كورونا مقارنة مع العام الماضي بنسبة ٧.٥ في المائة، وهذا ما أوضحه الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء في مصر. (الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء المصري، ٢٠٢٠)

- أنه في ظل التزايد المستمر في أعداد الخريجين نتيجة لزيادة الطلب على الجامعات ومعدلات الالتحاق بها والتزايد المستمر في أعدادها؛ قد ارتفع عدد الطلاب بشكل يفوق قدرة سوق العمل على استيعاب هذا الكم الهائل من الخريجين في ظل ضعف الاستثمارات الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية؛ فارتفعت تبعاً لذلك معدلات البطالة بينهم.

- افتقار الخريجين الجامعيين للمهارات المطلوبة للانتقال من التعليم إلى العمل، والتي لا توفرها غالباً الجامعات المصرية بسبب كثرة الأعداد وضعف التمويل، وعدم ملائمة المناهج الدراسية والمقررات لحاجة سوق العمل. (الدمرداش و الجزائر، ٢٠١٧)

- ضعف ثقافة الريادة لدى الكثير من المجتمع الجامعي، ضعف الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية وغياب توظيف التكنولوجيا في تطبيق الأفكار الريادية. (عبد اللطيف، ٢٠١٧)

- الاختلال بين التوقعات المهنية التي يولدها النظام التعليمي لدى خريجيه، وفرص العمل المتاحة بالسوق، وعدم التفاعل المتبادل بين النظام التعليمي وسياسات العمالة والأجور، من خلال نظام يخصص الأعمال والأجور في المجتمع استنادًا إلى المؤهلات التعليمية بالدرجة الأولى، ومشكلة هياكل الأجور والمرتبات ومتطلبات تأهيلية للحصول على عمل لا يرتبط بالمتطلبات التعليمية الحقيقية للمهن المتاحة. (قرطام، ٢٠١٧)

- لا يجد موضوع إدارة المشروعات الصغيرة من الاهتمام ما يستحقه على المستوى العام والخاص، وهناك الكثير من الذين لم ينتبهوا بعد إلى أهمية هذه المشروعات في التنمية والتقدم (عبد القادر، ٢٠١٤).

ونظرًا لمعاناة الكثير من دول العالم العربي من مجموعة المظاهر والعوامل السابقة التي تعيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بها، كان لابد من اتخاذ خطوات وسياسات للحد من آثار الأزمات الاقتصادية والتخفيف من آثارها وخاصةً بطالة الشباب، ويكمن الحل في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والأسر المنتجة كمفاتيح لتنمية المجتمعات المحلية وتوفير فرص العمل وتوظيف الشباب (العلي، ٢٠١٥)، وهناك بعض المشكلات التي تعيق إدارة المشروعات الصغيرة في مصر والعالم العربي كما أشار إليها البنداري (٢٠١٧)، حرب (٢٠٠٥)، العوض وأبو كركي (٢٠١٧)، صباح (٢٠١٠)، عبد القادر (٢٠١٤)، عبد المنعم وآخرون (٢٠٠١)، عيداروس ومحمود (٢٠١٣)، ميا (٢٠٠٥)، وقد قامت الباحثات بتصنيفها إلى:

أولاً: مشكلات إدارية (تخطيط - تنظيم - تنسيق - رقابة)، وهي:

١- تعدد الجهات المسؤولة عن إدارة المشروعات ما بين جهات حكومية وأهلية كوزارة الصناعة والتجارة والاتحادات كالاتحاد العام للحرفيين والغرف الزراعية والصناعية والتجارية والجمعيات التعاونية والبلديات، مع غياب التنسيق بين تلك الجهات المتعددة لتكوين رؤية شاملة حول مصير هذه المشروعات.

٢- ندرة الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال الإدارة ليتولوا مسؤولية إدارة المشروعات.

٣- ضعف الدعم المقدم من الحكومة فيما يتعلق بترخيص وتسجيل المشروعات الصغيرة من ناحية الإجراءات والتواقيع الروتينية وعدم وجود نافذة واحدة تمكن من تنفيذ كافة الإجراءات المطلوبة في مكان واحد.

٤- تعدد الجهات الرقابية وتضارب قراراتها وعدم وضوح إجراءاتها.

٥- عدم وجود أية جهة في الوقت الحاضر تقوم بتقديم النصح والمشورة للمستثمر في القطاع الخاص وخصوصًا للمشروعات الصناعية الصغيرة حول فرص الاستثمار المتاحة واختيار أصناف الإنتاج اللازمة للسوق المحلية أو الدولية.

- ١- تتم إدارة المشروعات غالباً من قبل المالكين اللذين ليس لديهم الدراية والخبرة الكافية بالأنشطة الخاصة بالمشروع من إنتاج وتسويق وتمويل وعلاقات عامة.
- ٢- صعوبة وجود إستراتيجية واضحة، وقلة وجود خطط مستقبلية محددة، وتحديات إدارية وتنظيمية، ونقص التمويل، وندرة استخدام كفاءات إدارية مناسبة، وانخفاض إنتاجية العامل، وضعف الخبرة الإدارية لصاحب المشروع، وتكرار نوعية المشروعات.
- ٣- يتم اتخاذ القرارات بصفة فردية أو عن طريق التشاور مع عاملين غير ذي خبرة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة تؤدي بالمشروع بالكامل.
- ٤- ضعف الاهتمام بإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الأمر الذي يجعلها عرضة للفشل والإفلاس نتيجة إقامتها بشكل ارتجالي وغير مدروس.
- ٥- غياب نظم ضبط الجودة المناسبة لحجم المنشآت، الأمر الذي يؤثر على جودة المنتجات ويضعف تسويقها، وذلك لافتقارها المواصفات المطلوبة التي تلبى احتياجات ورغبات المستهلكين في كثير من الأحيان.

#### **ثانياً: مشكلات قانونية، وهي:**

- ١- عدم توافر قوانين مخصصة لتنظيم نشاط المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية، فتعتمد في هذا المجال على القوانين القائمة والمتعلقة بقطاع الشركات بشكل عام، تشمل هذه الدول: الأردن، وتونس، والسودان، وعمان، وقطر، ولبنان، حيث تختلف القوانين والتشريعات المستخدمة باختلاف النشاط المزاول.
- ٢- عدم توافر محاكم ونيابات متخصصة في تنفيذ القوانين التجارية، في كثير من الدول العربية منها الأردن، تونس، فلسطين، الكويت ولبنان؛ حيث يتم عرض الدعاوى المتعلقة بهذا الجانب في إطار المحاكم العامة.

#### **ثالثاً: مشكلات مالية وتمويلية، وهي:**

- ١- معظم مالكي المشروعات يعتمدون في تمويل مشروعاتهم على مدخراتهم الشخصية؛ وذلك نظراً لكثرة الإجراءات الروتينية والضمانات الكبيرة التي تطلبها البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، إضافة لارتفاع أسعار الفائدة، الأمر الذي يجعل مالكي المشروعات يترددون كثيراً في قبول الاقتراض بهذه الشروط المجحفة.
- ٢- تواجه تلك المشروعات صعوبات تمويلية بسبب حجمها (نقص الضمانات) وبسبب حداتها (نقص السجل الائتماني) وعليه تتعرض المؤسسات التمويلية إلى جملة من المخاطر عند تمويلها في مختلف مراحل نموها، ونظراً لهذه المخاطر تتجنب البنوك التجارية توفير التمويل اللازم لهذه المشروعات؛ نظراً لحرصهم على نقود المودعين.

- ٣- التعسف في فرض الضرائب وعدم تناسبها مع الأرباح، مما يؤدي إلى إثقال كاهل أصحاب هذه المشروعات بالضرائب وتخفيف كمية من الأرباح المنشودة مما ينعكس سلباً على قدرة هذه المشروعات على تجديد آلتها وتوسيع نشاطاتها ويشكل حجر عثرة أمام نجاحها وتطورها.
- ٤- ارتفاع معدلات الفائدة نسبياً وعدم توفر الضمانات اللازمة من قبل أصحاب المشروعات.

#### رابعاً: مشكلات تسويقية، وهي:

- ١- التباين الشديد في أسعار المواد الأولية، كالارتفاع المفاجئ في أسعارها بسبب عوامل السوق مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج لديها، ومن ثم عدم القدرة على المنافسة السعرية.
- ٢- تعدد الوسطاء التجاريون والمنافسة الشديدة من قبل الشركات الكبرى، كما هو الحال في علاقة الشركات الكبيرة والصغيرة المنتجة للمادة نفسها.
- ٣- ضعف القدرة التنافسية لهذه المشروعات خاصة عندما تعمل بشكل أفراد كما هو واقع الحال، والنتائج عن ضعف القدرات التنافسية لدى أصحابها.
- ٤- ضعف القدرة الرأسمالية اللازمة للترويج والمشاركة في معارض ومهرجانات التسوق الداخلية والخارجية، ومحاولة الدخول في أسواق جديدة.

وبناءً على ما سبق يمكننا القول أن إغفال الدول العربية للدور الهام لمشروعاتها الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني وتعزيز القدرة التنافسية والمحلية والعالمية، وضعف القدرة على إدارة المشروعات، أدى إلى اتساع الفجوة بين حركة النشاط الاقتصادي لهذه الدول والدول المتقدمة. الأمر الذي يدعو إلى الاطلاع على اتجاهات الدول الناجحة في إدارة المشروعات والاستفادة منها في الوطن العربي؛ لتأسيس مشروعات صغيرة على أسس علمية، وتنمية وتطوير المشروعات القائمة، ومن ثم فقد سعى البحث الحالي للإجابة عن الأسئلة الآتية:

س١: ما الأسس الفلسفية لإدارة المشروعات الصغيرة؟

س٢: ما الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة؟

س٣: كيف يمكن الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة لبعض الدول في إدارة المشروعات الصغيرة عربياً؟

#### أهداف البحث، هدف البحث الحالي إلى:

١. تعرف الأسس الفكرية لإدارة المشروعات بوجه عام والمشروعات الصغيرة بوجه خاص.
٢. عرض أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة.
٣. ذكر أهم المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة وإدارتها في مصر وبعض الدول العربية.
٤. تعرف أهم مبادرات الإصلاح الخاصة بإدارة وتنمية المشروعات الصغيرة في مصر والدول العربية.

٥. تحديد أوجه الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في إدارة وتنمية المشروعات الصغيرة عربياً.

### أهمية البحث، وتتمثل أهمية البحث في:

١. أنه يتناول موضوع مهم وهو المشروعات الصغيرة، والتي تُعد واحدة من إحدى أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأحد أهم العناصر الإستراتيجية في عمليات التنمية والتطور الاقتصادي في معظم دول العالم الصناعية والدول النامية على حد سواء، خاصةً في ظل الظروف المحيطة التي يمر بها العالم أجمع في الآونة الأخيرة من جراء جائحة فيروس كورونا المستجد COVID-19.

٢. أنه يوجه المسئولين في المؤسسات الجامعية إلى أهمية المشروعات الصغيرة وكيفية إدارتها، والعمل على تدريب الطلاب والباحثين عليها؛ لمواكبة التطورات العالمية ومواجهة المشكلات التي قد يعاني منها الطلاب بعد التخرج، والتي من أهمها "الفقر والبطالة"، وما ينتج عنهم من مشكلات اجتماعية.

٣. تعدد الجهات المستفيدة من البحث فمن المتوقع أن يستفيد من نتائجه وتوصياته فئات متعددة سواء المجتمع المحلي، القيادات الجامعية، أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، الطلبة الخريجين و الملاك والمدراء للمشروعات الصغيرة.

### منهج البحث: طبقاً لطبيعة البحث الحالي تم استخدام:

المنهج الوصفي: حيث يهتم بوصف الخصائص المختلفة وجمع المعلومات حول موقف اجتماعي أو مجتمع معين، كما أنه لا يكفي بمجرد جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الظاهرة أو المجتمع المدروس وإنما استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها (عبد الحميد وكاظم، ١٩٧٨) ، ويمكن عرض خطواته على النحو التالي:

١. الوصف: من خلال وصف مشكلة الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع بيانات ومعلومات عن المشروعات الصغيرة وكيفية إدارتها، والتعرف على أهم المهارات اللازمة لإدارة المشروعات، وعرض أهم الاتجاهات العالمية لبعض الدول في إدارة المشروعات الصغيرة.

٢. التحليل: حيث تم تحليل جميع البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها في الخطوة السابقة.

٣. التفسير: واعتمد البحث في هذه الخطوة على تفسير البيانات والمعلومات التي تم جمعها والوقوف على العوامل والأسباب المؤدية إليها.

٤. التنبؤ: من خلال تحديد أوجه استفادة مصر والدول العربية من الاتجاهات العالمية المعاصرة لبعض الدول في مجال إدارة المشروعات الصغيرة؛ لتنمية وتطوير تلك المشروعات والتغلب على المشكلات القائمة.

#### حدود البحث:

قد اقتصرَت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- ١- الحدود الموضوعية: ركز البحث الحالي على موضوع إدارة المشروعات الصغيرة في ضوء الاتجاهات العالمية، وإمكانية الاستفادة منها عربيًا.
- ٢- الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على عرض اتجاهات بعض الدول في تنمية وإدارة المشروعات الصغيرة وهي: (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، بريطانيا، اليابان، كوريا)؛ حيث أظهرت تلك الدول اهتمامًا متزايدًا ومساهمات سياسية واقتصادية واجتماعية هامة بلغت ذروتها في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة.

#### مصطلحات البحث:

وتحدد مصطلحات البحث في (إدارة المشروعات):

بالنسبة لتعريف "إدارة" فقد جاء لُغَةً في المعجم الوجيز من الفعل أدار إدارة، وأدار الأمر يُقصد به التحكم به أي التحكم بالشيء واستغلاله بكفاءة". (معجم اللغة العربية، ٢٠٠١، ص. ٣٧)

أما بالنسبة لتعريف "المشروعات" فقد جاءت كلمة "مشروع" لُغَةً في المعجم الوجيز من مادة شَرَعَ، وشرع الأمر أي جعله مشروعًا سنويًا، والمشروع هو أمر يهياً يُدرَس ويُقرَّر والجمع (مشروعات)". (معجم اللغة العربية، ٢٠٠١، ص. ٣٤٠ - ٣٤١)

وتُعرف إدارة المشروعات اصطلاحًا بأنها: "تطبيق مهارات وأدوات وأساليب المعرفة على كل أنشطة المشروع؛ لتلبية الاحتياجات والتوقعات المتزايدة للعملاء". (Jasinska, 2017, p.5)

وتعرف أيضًا بأنها: مجموعة من الأدوات والتقنيات لتوجيه استخدام الموارد المختلفة نحو إنجاز مهمة فريدة من نوعها ومعقدة لمرة واحدة، في إطار ضيق من الوقت والتكلفة والجودة. (سعيد، ٢٠١٢)

وهي عبارة عن استعمال المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب حتى تفي أنشطة المشروع بمتطلباته. (المعهد الأمريكي للمقاييس القومية/ معهد إدارة المشروعات، ٢٠٠٤)

كما أنها عبارة عن مجموعة عمليات متمثلة في بدء العمل والتخطيط له وتنفيذه والرقابة عليه وإنهائه. (عبد القادر، ٢٠١٠)

وقد عُرفت إدارة المشروعات في مجال المشروعات الصغيرة على أنها طرق استخدام مدير المشروع الصغير لكل ما لديه من (إمكانيات مادية- موارد بشرية- ووسائل تكنولوجية متطورة)؛ لتحقيق أهداف مشروعه مع المحافظة على نجاحه واستمراريته التنافسية. (غبور، ٢٠١٩)

ومما سبق، وفي ضوء ما يسعى إليه البحث الحالي فقد تم تعريف إدارة المشروعات الصغيرة إجرائياً على أنها: مجموعة من العمليات المتشابهة التي تقوم بها مختلف قطاعات وفئات المجتمع؛ لتوفير كافة المقومات والإمكانيات والمتطلبات اللازمة لتفعيل دور المشروعات الصغيرة في تحقيق أهدافها المتمثلة في تعزيز الأمن والتوازن الاجتماعي والاقتصادي والبيئي بكل دولة في ظل الظروف والتحديات المختلفة المحيطة بها.

### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع البحث أو إحدى متغيراته، وتم تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية عُرضت من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

#### أولاً: الدراسات العربية، وهي:

١. دراسة فرج الله (٢٠٠٨)، بعنوان: "طرق وأساليب تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الإسلامي-دراسة حالة بنك البركة الجزائري-".

هدفت الدراسة إلى إيجاد البديل الأنسب لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتمثل في البديل الإسلامي القائم على المشاركة في الأرباح والخسائر، من خلال عرض لأهم المؤسسات المالية الإسلامية وطرق تمويلها التي يمكن أن تغطي الاحتياجات المالية لمثل هذه المشروعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتاريخي والمقارن، واعتمدت على مقابلة عدد من موظفي بنك البركة، وتوصلت إلى أن الأساليب التمويلية الإسلامية تتسم بالمرونة في تطبيقها والعدالة في توزيع ناتجها بين أطراف العلاقة التمويلية مما يجعلها صالحة للتطبيق في كل عصر مع شيء من التطوير، ونتيجة لتنوعها بين قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل فقد أتاحت فرصة أكبر أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتغطية احتياجاتها، ولكن على الرغم من ذلك إلا أن القوانين التي تحكم أنشطة البنوك الإسلامية معظمها قد وضعت على نمط القوانين الغربية مما يعرقل من دورها الاستثماري، بالإضافة إلى أن الطاقة البشرية التي تعمل داخل البنوك الإسلامية، لم تتلق التدريب الكافي حول الأساليب المصرفية الإسلامية لأنها تمثل غالباً موظفين متخرجين من معاهد غير متخصصة في الاقتصاد الإسلامي، ومن ثم فقد أوصت الدراسة الحكومة الجزائرية بضرورة توفير مناخ استثماري ملائم اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً، وتوفير منظومة قانونية كاملة من أجل الحفاظ على الحقوق، وتوعية المجتمع بأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما أوصت المؤسسات المالية بتطوير أدوات التمويل الإسلامية خاصة طويلة الأجل لتساهم في تمويل المشروعات

الصغيرة والمتوسطة، وتوعية أصحاب المشروعات بالأساليب السليمة لإدارة مواردهم المالية وتنظيمها، وبأهم وسائل وأدوات التمويل .

٢. دراسة حسن وإبراهيم (٢٠١٤)، بعنوان: "إدارة المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية البشرية". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المشروعات الصغيرة كمفهوم عملي معاصر؛ لمعالجة الخلل في التنمية البشرية، ومعرفة دور إدارة المشروعات الصغيرة في تطوير التنمية البشرية ومعرفة كيفية إدارة المشروعات الصغيرة والمعوقات التي تواجهها، وأهم الضمانات التي تؤدي لاستمرارية هذه المشروعات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة طبقها الباحث على ٤٢٢ فرد من أصحاب المشروعات الصغيرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن للتدريب أثراً إيجابياً على أداء المشروعات الصغيرة تمثل في تحسين أداء المشروعات في مجال الإنتاجية وتطوير أساليب الشباب، وكذلك للتدريب أثراً فاعلاً على تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة مما انعكس بشكل واضح على قدرة وفاعلية المشاركين على إدارة العمليات الإنتاجية في مشروعاتهم بشكل أفضل، وأوصت الدراسة بضرورة عقد ورش عمل مختلفة لأصحاب المشروعات الصغيرة يشارك فيها أصحاب المشروعات والوزارات المعنية والجامعات لتحديث الحاجات التدريبية لهذه الفئة ومساعدتهم في النهوض بمشروعاتهم.

٣. دراسة سعيد (٢٠١٦)، بعنوان: "أثر المقدرات الإبداعية في إدارة المشروعات الصغيرة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المشروعات الصغيرة التي ترعاها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر المقدرات الإبداعية في إدارة المشروعات الصغيرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي التحليلي من خلال رصد آراء مجموعة من مديري المشروعات الصغيرة وتحليلها، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين المقدرات الإبداعية وإدارة المشروعات الصغيرة وكذلك تأثير المقدرات الإبداعية في إدارة المشروعات الصغيرة، فضلاً عن وجود فروق بين المديرين في كلا المتغيرين، وقد أوصت الدراسة بوضع أسس لإجراء اختبارات للمتقدمين للحصول على قروض في مستوى قدراتهم الإبداعية واختيار الذين يمتلكون أفضل القدرات لتمويل مشروعاتهم، وإجراء دورات تدريبية لتطوير المقدرات الإبداعية لمديري المشروعات الصغيرة لما لها من أثر في تحسين قدرتهم على إدارة المشروعات.

٤. دراسة عبد اللطيف (٢٠١٧)، بعنوان: "التربية الريادية ومتطلبات التعليم الجامعي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للتربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي في ضوء اقتصاديات المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تعيق التربية الريادية من أهمها: ضعف ثقافة الريادة لدى الكثير من المجتمع الجامعي، وجود مقاومة للفكر الجديد من قبل بعض أفراد الإدارة الجامعية، ضعف الشراكة

بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية، غياب توظيف التكنولوجيا في تطبيق الأفكار الريادية، وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية الأسر والمجتمع المحلي بأهمية العمل الحر وتبني الفكر الريادي، وضرورة قيام الجامعة بتهيئة المناخ الريادي الذي يدعم الابتكار والإبداع والتميز، عقد بروتوكولات تعاون بين الجامعة ومؤسسات التمويل لتمويل مشروعات الطلاب.

٥. دراسة غبور (٢٠١٩)، بعنوان: "تصور مقترح لتنمية مهارات إدارة المشروعات الصغيرة لدى طالبات شعبة الاقتصاد العالمية المنزلي بكليات التربية النوعية في ضوء بعض التجارب". هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتنمية مهارات إدارة المشروعات الصغيرة لدى طالبات شعبة الاقتصاد المنزلي بكليات التربية النوعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة التي طبقت على بعض أعضاء هيئة التدريس وبعض الطالبات المعلمات بالكلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك قصور ملحوظ في برامج الإعداد الحالية في تنمية مهارات إدارة المشروعات الصغيرة التي تلزم الخريج سواء في العمل المهني في المدارس أو لفتح مجال العمل الخاص، وقامت بتحديد قائمة نوعية بمهارات إدارة المشروعات الصغيرة للطالبات المعلمات تعبر عن احتياجاتهن الفعلية.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية، وهي:

١. دراسة (Deakins et al., 2001)، بعنوان: "الإدارة المالية للمشروع الصغير". هدفت الدراسة إلى اكتساب مدراء المشروعات الصغيرة بعض المهارات الخاصة بإدارة التدفق النقدي، نهج السيولة المالية، إدارة النقود السائلة والتحكم في البورصة، ومقارنة طرق وخبرات المدراء في مراحل النمو المختلفة للمشروع، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفي، واعتمدت على ٣٠ مقابلة شخصية تمت وجهاً لوجه مع مدراء المشروعات الصغيرة، وتوصلت الدراسة إلى تقديم دليل للقضايا العملية في ممارسات الإدارة المالية بواسطة المدراء في الشركات الصغيرة، كما أوضحت أن قرارات مدراء المشروعات الصغيرة الإدارية معتمدة على العقلانية الراسخة في سياق البيئة التي يعملون فيها، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعلم الأعمال الريادية كجزء مهم من التعلم التجريبي النقدي، وأهمية الابتكار خاصة فيما يخص الإدارة المالية.

٢. دراسة (Comeig et al., 2014)، بعنوان: "تمويل مشاريع الأعمال الصغيرة الناجحة". هدفت الدراسة إلى توضيح الأثر الشديد للترشيد (التقنين) الائتماني على جدوى مشاريع الابتكار الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واختبار دور فحص عقود القروض التي تأخذ في الاعتبار هوامش الضمانات والفوائد في وقت واحد، وقد استخدمت هذه الدراسة تحليلاً تجريبياً استخدم مجموعة بيانات فريدة تتكون من ٣٢٣ قرصاً مصرفياً منحها ٢٨ بنكاً للشركات الصغيرة والمتوسطة بدعم من مؤسسة الضمان المتبادل الإسبانية، واعتمدت على نموذجاً لوغاريتمياً تم فيه تحديد قائمة العقود التي

تم تحليلها على أنها المتغير التابع ومستوى مخاطر المقترض كمتغير مستقل، وتوصلت إلى أن التوليفات المناسبة من الضمانات وأسعار الفائدة يمكن أن تميز بين المقترضين الذين لديهم احتمالية مختلفة لنجاح المشروع، يمول المقترضون الذين لديهم احتمالية نجاح منخفضة مشاريعه بدون ضمانات وبأسعار فائدة مرتفعة، بينما يقبل المقترضون الذين يحتمل نجاحهم المرتفع قروض بضمانات عقارية ومعدلات فائدة منخفضة، وأكدت الدراسة أن الجمع المناسب بين الضمانات وأسعار الفائدة يؤدي إلى تصنيف المقترضين مع اختلاف احتمالات النجاح (مستوى المخاطرة)، يقبل المقترضون ذوو المخاطر العالية القروض بدون ضمانات وبأسعار فائدة مرتفعة، يقبل المقترضون ذوو المخاطر المنخفضة القروض بضمانات الأصول العقارية ومعدلات الفائدة المنخفضة، ومن ثم قدمت هذه الدراسة أول دليل تجريبي على فعالية آليات الاختيار الذاتي والفرز على أساس مجموعات أسعار الفائدة الضمانية.

٣. دراسة ( Gandy ( 2015 )، بعنوان: "إستراتيجيات الأعمال التجارية الصغيرة من أجل ربحية الشركة واستدامتها".

هدفت الدراسة إلى توفير رؤى وإستراتيجيات لأصحاب الأعمال الصغيرة لزيادة ربحية الشركات مما يساهم في إحداث تغيرات إيجابية اجتماعية، واستخدمت أسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفي، واعتمدت على المقابلات شبه المنظمة ووثائق الشركة، وتوصلت إلى أن إستراتيجية واحدة لا تكفي لأصحاب الأعمال الصغيرة في تحقيق الربحية، وهذا ما يتوافق مع نظرية الأنظمة العامة التي تتطلب العديد من العوامل التي تعمل معاً ككل لضمان النجاح، كما أن البيانات التي وفرتها الدراسة ساعدت أصحاب الأعمال الصغيرة وعائلاتهم ومجتمعهم المحلي على الإندهار، وأوصت الدراسة أصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة بالاستفادة من نتائجها، مع إنشاء شبكة مركزية لتطوير الأعمال الصغيرة تكون المسنولة عن توفير نتائج الدراسات ومشاركتها مع أصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

٤. دراسة ( Chauma and Naison ( 2017 )، بعنوان: " تطبيق أدوات وتقنيات إدارة المشروع في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للشركات الصغيرة والمتوسطة في ويسترن كيب".

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى معرفة واستخدام الشركات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ويسترن كيب لأدوات وتقنيات إدارة المشروع لتحقيق النجاح، وكانت الدراسة غير تجريبية، واعتمدت على استبيان إلكتروني باستخدام Survey Monkey و Mail Chimp لجمع الردود، تم اختيار العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقية التي صنفت المبحوثين حسب التسلسل الهرمي التنظيمي، وتم تدوين المقدار لكل طبقة، وتم تسليم بعض الاستبيانات باليد إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومقرها في مناطق اتفاقية التنوع البيولوجي في كيب تاون، وتوصلت الدراسة إلى أن أدوات إدارة المشروع تؤثر على نجاح المشروع؛

وهذا بدوره يؤثر على الآثار المترتبة على تسليم وتنفيذ المشروع والصحة العامة للمؤسسة، على سبيل المثال الحجم والنمو والإيرادات والاستدامة والقدرة التنافسية، وقد أظهرت النتائج الأخرى كيف أثر حجم الشركة على استخدام أدوات إدارة المشروع، وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود طريقة أكثر استدامة لاستخدام أدوات إدارة المشروع، ويمكن القيام بذلك من خلال إنشاء أداة "مجانية لعدد معين من المستخدمين"، للسماح للشركات بالالتزام بأداة واحدة، كما أوصت بإنشاء أقسام لإدارة المشروع تساعد في اتخاذ قرارات مثل المنهجية المتبعة واختيار الأدوات وتساعد أيضًا في تحسين أدوات المشروع واختيار عملية وتقنيات إدارة المشروع.

٥. دراسة (Jasinska 2017)، بعنوان: "ممارسات إدارة المشاريع في المشاريع الصغيرة-٥ حالات في إعداد مستشفى كندي".

هدفت الدراسة إلى فهم ديناميكيات إدارة المشاريع الصغيرة بشكل أفضل، من أجل اكتساب معرفة جديدة، وحددت هذه الدراسة نقاط القوة والضعف في المشاريع الصغيرة في مجال الرعاية الصحية، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة المستعرضة كأحد أساليب المنهج الوصفي، واعتمدت على مقابلة شبه منظمة تم فيها عرض قائمة تضم ٤٣ ممارسة مهمة لإدارة المشروع، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ٢١ ممارسة غير مطبقة على الرغم من أهميتها، وأظهر تحليل البيانات قيمة بناءة في استخدام مبادئ إدارة المشروع مع التأكيد على الحاجة إلى تحديد غرض المشروع والتوقعات والآثار والوقت الكافي، وأوصت الدراسة بالاعتماد على القائمة المعدة؛ نظراً لأهميتها في إدارة المشروعات الصغيرة، فهي بمثابة دليل للمشاريع الصغيرة المستقبلية.

٦. دراسة (Nguyen Duy 2017)، بعنوان: "إطار عمل لإدارة معرفة المشروع في الشركات الصغيرة والمتوسطة منظور فيتنامي".

هدفت الدراسة إلى تطوير واختبار إطار عمل محدد لإدارة معرفة المشروع KM في الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة تكنولوجيا المعلومات في فيتنام، واستخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين البحث الكمي والنوعي لجمع البيانات وتحليلها، واعتمدت على استبيان ومقابلات شبه منظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة عالية من ممارسة إدارة المعرفة PKM كانت مجهزة بأنظمة وإجراءات مناسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة معرفة المشروع، عدم تطبيق الأساليب الرسمية في الإدارة من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت أيضًا إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الأكبر حجمًا لديها عمليات PKM أكثر تطورًا وبالتالي فهي في مراحل أكثر تقدمًا، وأشارت النتائج إلى أن قيمة المشروع وتوافر الموارد وثقافة التعلم وعمليات PKM والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كان لها تأثير كبير على كيفية إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة لمعرفتها بالمشروع، وقد أوصت الدراسة القادة بضرورة الإشارة إلى

الوضع الحالي لممارسة PKM في شركاتهم، بالإضافة إلى القيام بالعديد من الدراسات لمقارنة النتائج عبر مجموعة متنوعة الحجم بين مشروعات صغيرة ومتوسطة وكبيرة. اتفقت الدراسات السابقة مع البحث الحالي في:

اهتمامها بالمشروعات الصغيرة وفعالية إدارتها من خلال توافر السبل والآليات اللازمة لتفعيلها وتحقيق الأهداف المرجوة منها اقتصادياً واجتماعياً .  
اختلفت الدراسات السابقة مع البحث الحالي في:

أنها لم تعرض اتجاهات الدول في إدارة وتنمية المشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى إن البحث الحالي لم يستخدم أداة للدراسة سواء (استبانة أو مقابلة)، ولكنه استخدم مجموعة من الوثائق والأدبيات النظرية العربية والأجنبية المختلفة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها؛ لمحاولة الاستفادة منها، وهذا اتفاقاً مع طبيعة الدراسة الحالية.  
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري للبحث الحالي، وكذلك الاستفادة من نتائجها في وضع التوصيات الهامة للبحث الحالي والتي تتفق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تم تناولها في إدارة المشروعات الصغيرة للدول المختارة.

#### **هذا وقد سار البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:**

المحور الأول: وتم فيه عرض الأسس الفكرية لإدارة المشروعات - ماهية إدارة المشروعات بوجه عام، والمشروعات الصغيرة بوجه خاص.

المحور الثاني: وتم فيه عرض بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة.

المحور الثالث: وتم فيه تحديد أوجه الاستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة في مصر والوطن العربي.

#### **المحور الأول: الأسس الفكرية لإدارة المشروعات - ماهية إدارة المشروعات الصغيرة.**

إن إدارة المشاريع "علم وفن"؛ حيث يُعد التوازن سر نجاح إدارة المشروع شأن العديد من مجالات الحياة؛ فيركز " فن " إدارة المشاريع على الأفراد باعتبارهم عناصر المشروع، مما يستلزم المهارات التي تمكن مدراء المشاريع من القيادة، التمكين، التحفيز والتواصل، ومن ثم يمكن لمدير المشروع الذي يتقن ( الفن ) توجيه الفريق عند تغير التحديات، وإعادة ترتيب الأولويات عند تغير الواقع الميداني لحل النزاعات عندما تنشأ، وتحديد المعلومات التي يمكن مشاركتها، ووقت وجهة المشاركة، أما "علم إدارة المشاريع على تخطيط، تقدير، قياس، ومراقبة العمل، ويجب على الأسئلة المتعلقة بتوزيع الأدوار وتوقيت القيام بها " من يفعل ماذا متى - ."

• أين نحن في المشروع؟

• التكلفة المتوقعة للمشروع؟

• ما الموارد التي يجب إدارتها بفاعلية؟

• هل توجد مخاطر تهدد المشروع؟

• متى سيتم استكمال المشروع؟

ومن ثم تتمثل أحد العوامل الرئيسية للمشروع الناجح في إيجاد مدير مشروع متوازن يمتلك فن وعلم إدارة المشاريع، واللذان يُعدان خطوة أولى في تحديد خصائص مدير المشروع الناجح. (مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية، ٢٠١٤)

تبدأ المشاريع كفكرة حاجة أو فرصة يتم تقييمها، تحليلها وتطويرها إلى مشروع تتم إدارته من خلال دورة حياة المشروع، ولا توجد خريطة طريق واحدة لإدارة المشاريع؛ فكل مشروع فريد من نوعه بأهدافه، سياقه، موارده، علاقاته، وتحدياته، ومع ذلك، وعلى الرغم من عدم وجود مشروعين متطابقين، تتطلب إدارة المشروع الناجحة أن تقوم كافة فرق المشروع بتطبيق شامل وفعال لمجموعة من الفروع المعرفية لإدارة المشاريع والتي تشمل (إدارة النطاق - إدارة الوقت - إدارة موارد المشروع - إدارة المخاطر - إدارة تسويق المشروع - إدارة اصحاب المصلحة)، والتي يجب أن تطبق خلال كافة مراحل حياة المشروع الستة الكاملة، والتي تشمل: (مراحل حياة المشروع الستة، والتي تشمل على: تحديد وتصميم المشروع - إعداد المشروع - تخطيط المشروع - تنفيذ المشروع - الرقابة على المشروع، وتقييمه، والسيطرة عليه - انتقال المشروع / انتهاء المشروع). (مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية، ٢٠١٤)

وتتملك قيمة المشروعات، وعمليات وممارسات إدارة المعرفة PKM، ووجود البنية التحتية المناسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وثقافة التعلم، وتوافر الموارد والميزانية الكافية، والبرامج الزمنية وجدول الأعمال، ومعايير ومواصفات الجودة، والتقدير من قبل المستخدمين، وتقدير أصحاب المصلحة وموظفي المشروع، والأهداف والغايات الواضحة، ودعم الإدارة العليا، وإدارة المخاطر، والتشاور مع العملاء والتخطيط، والمراقبة والتحكم أدواتًا مهمة في إدارة المشروعات الصغيرة (Chauma,2017,Gandy, 2015, Nguyen Duy, 2017)

ومن ثم فلتحديد ماهية وجوهر ( Essence ) إدارة المشروعات بشكل عام والمشروعات الصغيرة بشكل خاص، فسوف نقوم بتناول ما يلي:

أ. مفهوم المشروع **Project** بشكل عام والمشروعات الصغيرة **Small Project** بشكل خاص:

تتعدد تعريفات المشروع بشكل عام، والمشروع الصغير بشكل خاص كما يلي:

يُعرف المشروع بشكل عام على أنه: مجهود جماعي لتحقيق هدف معين من خلال مجموعة من المهام.

وهو مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة ومرتبطة، له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق بعض النتائج المحددة المطلوبة لتلبية حاجات معينة. وكذلك هو العمل الذي يقوم به فرد أو منظمة، ويشمل مجموعة من الأعمال والأنشطة لها أوقات للبدء والإنهاء من أجل تحقيق خدمة أو منتج فريد من نوعه في ظل قيود التكلفة، الزمن والجودة التي يجب الالتزام بها (آمال عدي، ٢٠١٣)

ويعرفه بول ويليامز (١٩٩٧م) بأنه: سلسلة من الأعمال والمهام لم تحدث من قبل ولا تتكرر مرة أخرى، ولكنه ينتهي بنهاية تاريخه، ويتصف بصفات ثلاث: ( له هدف مشترك محدد Target - له تاريخ بداية ونهاية محددين Date - له ميزانية مخصصة Budget).

وتعرفه أيضاً: جمعية إدارة المشاريع البريطانية Association of Projects Management بأنه: مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات محددة، وتنفذ بواسطة أشخاص أو منظمات لتحقيق أهداف محددة وفق تكلفة وزمن وجودة مسبق تحديدها أيضاً. (في المحيمد، ٢٠١٧) كما يُعرف على أنه: مسعى/ مجهود مؤقت يُبذل لخلق منتج، أو خدمة، أو نتيجة فريدة من نوعها.

وفي شأن هذا المفهوم يتضح أن تحقيق أهداف المشاريع يؤدي إلى إنتاج واحد أو أكثر من التسليمات، ويُعرف التسليم بأنه: كل ما هو متفرد ويمكن التحقق منه كمنتج، أو نتيجة، أو قدرة على أداء خدمة مطلوب إنجازها لإكمال عملية أو مرحلة أو مشروع، وقد تكون التسليمات مادية أو معنوية، وتتمثل في: ( منتجاً متفرداً يمكن أن يكون إما مكوناً لسلعة أخرى، أو تحسيناً أو تصحيحاً لسلعة، أو سلعة نهائية جديدة في حد ذاتها (على سبيل المثال، تصحيح عيب في سلعة نهائية)، خدمة متفردة أو قدرة على أداء خدمة (على سبيل المثال، وظيفة تجارية تدعم الإنتاج أو التوزيع)، نتيجة متفردة، كُمُخْرَج أو وثيقة (على سبيل المثال، مشروع بحثي يطور معرفة يمكن استخدامها لتحديد ما إذا كان هناك اتجاه ما قائم أو عملية جديدة سوف تعود بالفائدة على المجتمع)، مجموعة متفردة من واحد أو أكثر من المنتجات أو الخدمات أو النتائج (على سبيل المثال تطبيق برمجي، والوثائق المصاحبة له وخدمات مكتب المساعدة)، هذا وتقام المشاريع في جميع المستويات التنظيمية، ويمكن أن يتضمن المشروع فرداً واحداً أو مجموعة، كما يمكن أن يتضمن وحدة تنظيمية واحدة، أو وحدات تنظيمية متعددة من مؤسسات متعددة. (مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية، ٢٠١٤، معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧، مؤسسة معهد إدارة المشروعات، ٢٠١٣، المعهد الأمريكي للمقاييس القومية/ معهد إدارة المشروعات، ٢٠٠٤)

أما بالنسبة للمقصود بالمشروعات الصغيرة **Small Projects**؛ فقد تحدد أنه يعاني من خلط بينه وبين غيرها من الأحجام الأخرى للمشروعات، كما اختلفت آراء الباحثين بمجال المشروعات الصغيرة لإيجاد تعريف محدد وشامل لها؛ حيث إن معظم التعريفات استندت على عدد من المعايير حسب طبيعة ونشاط المشروعات الصغيرة، وكذلك حسب الإمكانيات والموارد والنمو الاقتصادي من دولة إلى أخرى؛

فقد نجد في بعض الدول المتقدمة هذه المشروعات صغيرة لكنها كبيرة بالنسبة للدول النامية، هذا ويصف البنك الدولي المشروعات التي يعمل فيها أقل من ١٠ عمال بالمشروعات المتناهية الصغر، والتي يعمل فيها بين ١٠ و ٥٠ عاملاً بالمشروعات الصغيرة والتي يعمل فيها بين ٥٠-١٠٠ عامل بالمشروعات المتوسطة. (الحلواني، ٢٠١٧، سالم والشاعر، ٢٠١٧)

وهناك مجموعة مؤشرات على تعريف تلك المشاريع (الصغيرة والمتوسطة) مثل: (طبيعة النظام الاقتصادي في الدولة - اختلاف المعايير المستخدمة لتحديد طبيعة المشروعات أهي صغيرة أم متوسطة أم كبيرة فقد يكون: عدد العمال في المشروع- حجم رأس المال في المشروع - التكنولوجيا المستخدمة في المشروع) في مجمل الأحوال يختلف الأمر بين دولة وأخرى؛ ففي بريطانيا مثلاً يختلف الأمر حسب القطاعات فقد يكون مشروع ما في قطاع الصناعات الكيماوية صغير الحجم، إلا أنه في الصناعات الهندسية ليس كذلك في حال استخدام ذات المعيار، وقد عُرف المشروع الصغير في اليابان بأنه أي مشروع عدد العاملين فيه لا يقل ولا يزيد عن ٣٠٠ عامل، وفي تايوان عُرف المشروع الصغير بأنه أي مشروع رأسماله لا يقل عن ٨٠ مليون دولار تايواني إذا كان المشروع في قطاع الصناعة أو الإنشاءات أو التعدين، أو أي مشروع يبلغ عدد العاملين فيه أو يقل عن ٢٠٠ عامل إذا كان المشروع في قطاع الصناعة أو الإنشاءات أو التعدين، وعن ٥٠ عاملاً لباقي القطاعات، وعرف المشروع الصغير في الدول الأوروبية بأنه أي مشروع يقل عدد العاملين فيه عن ٢٥٠ عاملاً، وعرفت إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الكورية المشروع الصغير بأنه: أي مشروع يقل عدد العاملين فيه عن ٣٠٠ عامل، أو يكون رأسماله المدفوع أقل من ٨ مليارات وآن. (حرب، ٢٠٠٦، شعبان وبلال، ٢٠١٧)

هذا ويشمل مفهوم المشاريع الصغيرة في معظم البلدان العربية الوحدات الإنتاجية الصغيرة وهي مشاريع الحرف اليدوية والورش الصغيرة بالإضافة إلى المصانع الصغيرة الحديثة. (السكرانة، ٢٠٠٣) وفي بعض البلدان مثل الصين وتايلاند وسنغافورة، يختلف التعريف باختلاف الصناعات على سبيل المثال، في تايلاند لكي يتم اعتبارها شركة صغيرة لا يزيد عدد الموظفين في هذا العمل عن ٥٠ (الإنتاج والخدمة)، ولا يزيد عن ٢٥ (البيع بالجملة)، ولا يزيد عن ١٥ (البيع بالتجزئة). (Nguyen, 2017)

هذا وقد عرفت اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغرب آسيا (ESCWA) المشروع الصغير والمتوسط بأنه منشأة تشغل ما بين (٥٠ - ٢٥٠ عاملاً)، أما في الدول النامية فهناك اختلافات واضحة في تعريف المشروع الصغير والمتوسط، وغالباً ما يرتبط ذلك بطبيعة النظام الاقتصادي السائد فضلاً عن مستوى النمو الاقتصادي في البلد؛ ففي أندونيسيا مثلاً يُعد المشروع صغيراً عندما يكون عدد العاملين فيه يتراوح بين ٥ - ٩ عمال، في حين في الأردن يُعد المشروع صغيراً عندما لا يتجاوز عدد العاملين فيه أربعة أشخاص، بينما تعد المنشآت متوسطة الحجم تلك التي يعمل بها عدد عاملين

يتراوح بين ٥ - ٩ عمال، أما في سورية فقد حدد القانون المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها تسعة أشخاص أو أقل في حين المشروعات المتوسطة هي تلك التي يتراوح عدد العاملين فيها بين ١٠ - ٣٠ عاملاً، وما عدا ذلك فهو في عداد المشاريع الكبيرة، بينما في لبنان فإن حجم المنشآت بناء على معيار عدد العاملين تعد منشأة حرفية تلك التي يعمل فيها خمسة عاملين أو أقل، وتعد منشأة صغيرة التي يعمل فيها بين خمسة إلى تسعة أفراد، أما المتوسطة فهي التي يعمل فيها عدد العاملين الذي يتراوح بين عشرة إلى تسعة وتسعين عاملاً، وما عدا ذلك فهي منشآت كبيرة. (حرب، ٢٠٠٦)

وفي لبنان يُنظر عادةً إلى المشروعات الصغيرة تلك التي تضم أقل من خمسة عمال، والمشروعات المتوسطة تلك التي تضم أقل من ٥٠ عاملاً، أما قانون الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، فقد عرف المشروع الصغير بأنه: كل نشاط لشخص أو أكثر يعملون لحسابهم ويكون للمشروع صفة الاستقلالية في الملكية والإدارة، ويقبل عدد العمال فيه عن مئة عامل، ويقبل رأس مال المشروع عن مليون جنيه، وتقل قيمة الأصول الثابتة به بدون الأراضي والمباني. (خربوطلي، ٢٠١٨) ومما سبق فمن المفيد التعرض لبعض المفاهيم المتعلقة بتعريف وخصائص المشروعات الصغيرة.

تتعدد تعريفات المشروعات الصغيرة كما يلي:

- هي المشروعات التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية ويتراوح عدد العاملين فيها ما بين ١٠-٥٠ عامل، وهذا ما عرفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو). (الحلواني، ٢٠١٧)
- هي استثمار فردي أو جماعي صغير يوجه لإنتاج منتج (سلعة)، أو تقديم خدمة، أو تجارة، بغرض تحقيق عائد شخصي وهو الربح، وأيضاً عائد اجتماعي يعود على المجتمع بالنفع، ويمكن للأفراد العاديين القيام به اعتماداً على تمويلهم الذاتي، ولا يحتاج إقامته إلى رأس مال كبير، أو عدد كبير من العمالة، أو تنظيمات ونظم إدارية وفنية معقدة، أو تكنولوجيا ذات آلية تفوق المتاح. (سالم والشاعر، ٢٠١٧)
- ويعرف بأنه: كيان اقتصادي أو وحدة اقتصادية تتألف من مجموعة من العناصر البشرية يستخدمون وسائل وطرائق مختلفة وفق سياسات وإجراءات وبرامج وأشكال تنظيمية محددة لتحقيق أهداف لهذا الكيان وأهداف المالك، وأهداف المدراء، وأهداف العاملين، إلى جانب الأهداف الاجتماعية. (العوض وأبو كركي، ٢٠١٧)
- عرفه اتحاد الصناعات المصرية (٢٠٠٠) بأنه: "كل منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً وإنتاجياً أو خدمياً، ولا يزيد عدد العاملين فيه عن خمسين عاملاً". (في عبد العزيز، ٢٠١٨، ص. ١٥٦)

- وعرفته هند رشدي ( ٢٠١٢ ) بأنه: "مشروع لايعتمد على الكثافة التكنولوجية بوجه عام؛ فالحرفية هي الأساس في قيامه، وعدد العمالة لايزيد على خمسة أفراد، والحد الأقصى لرأسماله من عشرة آلاف إلى خمسة عشر ألف جنيه، ولا يوجد انفصال بين الملكية والإدارة (فصاحب المشروع هو الذي يديره) وتتميز منتجاته بالبساطة والمحلية". ( في عبد العزيز، ٢٠١٨، ص. ١٥٨ )

أما بالنسبة لخصائص المشروعات الصغيرة:

تتضمن المشروعات الصغيرة مجموعة من الخصائص تمتاز بها عن المشروعات الأخرى، وهذا ما يشجع المستثمرين على استثمار أموالهم في مثل هذا النوع من المشروعات والابتعاد عن المشروعات الكبيرة، وسيتم تناول تلك الخصائص كما يلي:

وضعت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية مجموعة من الصفات للمشروع الصغير هي: بيان حرب (٢٠٠٦)

١. استقلالية إدارة المشروع وترتبط بصاحب المشروع فقط.

٢. ملكية المشروع لفرد واحد أو مجموعة قليلة من الأفراد.

٣. محدودية المنطقة التي يمارس المشروع عمله فيها.

٤. محدودية حجم المشروع نسبة للقطاع الذي يعمل فيه.

كما أن للمشروعات الصغيرة خصائص أخرى تميزها عن غيرها من المشروعات ألا وهي:

١. انخفاض التكاليف الرأسمالية:

والتي يتم استثمارها في أصولها الثابتة والمتغيرة وتؤكد هذه الحقيقة أن المشروع الصغير

يسعى إلى مداورة رأسماله المستثمر بشكل سريع أي استرداد الأموال في أقل وقت ممكن.

٢. الجمع بين الإدارة والملكية "مالك المشروع مديره"

نظراً لبساطة الهيكل التنظيمي لتلك المشروعات واعتمادها أساليب إدارية ميسرة غير معقدة

لسير مهام العمل مما جعل إمكانية تولي مالك المشروع الإدارة المالية والفنية للمشروع والتي

تتسم اغلب الأحيان بالمرونة والاهتمام الشخصي ضامناً بذلك التوفيق بين المركزية لأغراض

التخطيط والرقابة وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.

٣. المرونة

تتميز الإدارة في المشروعات الصغيرة بالمرونة والقدرة على التكيف مع ظروف العمل

المتغيرة إضافة إلى الطابع غير الرسمي في التعامل مع العملاء الأمر الذي يجعلها أكثر قدرة

على تقبل التغيير، وتبني سياسات جديدة على عكس المشروعات الكبيرة حيث تتعدد

المستويات الإدارية وتكثر معها مراكز اتخاذ القرارات بالإضافة إلى رسمية العلاقات الوظيفية

وتسلسلها في خطوط مرسومة مما يجعل القرار الإداري فيها يأخذ وقتاً طويلاً. (ميا، ٢٠٠٥،  
البنداري، ٢٠١٧)

#### ٤. الانتشار الجغرافي الواسع:

تتميز المشروعات الصغيرة بانتشارها الجغرافي الواسع الذي يجعلها تغطي مناطق مختلفة وأعداد كبيرة من السكان ويرجع سبب ذلك لانخفاض تكاليف تأسيسها من جهة ومحدودية إنتاجها من جهة أخرى، الذي غالباً ما يكون مستهلكي هذا الإنتاج في إطار وحدود منطقة إقامة المشروع ملبياً بذلك احتياجات المجتمع المحلي بتأسيس المزيد من هذه المشروعات، مما يساعد على تقليل التفاوتات الإقليمية وتحقيق التنمية المكانية المتوازنة، ما يجعلها كثيفة العمالة وقدرتها على امتصاص الأيدي العاملة العاطلة عن العمل مقارنةً بالمشروعات الكبيرة التي تستعين بالآلة بدلاً عن الإنسان.

#### ٥. قلة العاملين:

فهي لا تحتاج إلى عدد كبير من العمال لتبدأ نشاطها بقدر ما تحتاج إلى مهارة أولئك لعمال.

#### ٦. تواضع المستوى التكنولوجي:

تتسم المشروعات الصغيرة بمحدودية التطور التكنولوجي مقارنةً بالمشروعات المتوسطة و الكبيرة نتيجة ضعف القدرة المالية لمالك المشروع الصغير فغالباً ما يكون المستوى التكنولوجي المستخدم غير متقدم نسبياً ويعتمد إلى حد كبير على الإمكانيات المحلية المتاحة فتكون الأدوات والآلات المستخدمة بسيطة والتي بدورها تعتمد على مهارة وكفاءة العمال.

#### ٧. التجديد والإبداع

تعد المشروعات الصغيرة المصدر الرئيس للأفكار والاختراعات الجديدة والذي يمكن ملاحظته هو ملكية هذه المشروعات لأهم ومعظم براءات الاختراع في العالم، مما يبين قدرتها وإمكاناتها على ابتكار الأفكار الجديدة؛ لذا فإن قطاع الأعمال الصغيرة هو بمثابة المحرك الأساسي للابتكار والوظائف والنمو، وبذلك يُعد أصحاب تلك الأعمال محركات للابتكار الذي يؤدي إلى نتائج أكثر استدامة اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً، ومن ثم يتضح دور الجامعات والحاضنات التكنولوجية بها والحاضنات الصناعية المتصلة برجال الأعمال وقطاعات الصناعة في استقطاب المخترعين ورواد الأفكار بشكل عام. (خربوطلي، ٢٠١٨، شعبان وبلال، ٢٠١٧،

النمروطي وصيدم، ٢٠١٢) (Gandy, 2015)

#### ب. أهمية المشروعات "المؤسسات الصغيرة":

إن لهذه المشروعات دور لا يستهان به في بناء الاقتصاد المستقبلي، والنهوض المجتمعي المتكامل لأي بلد، وذلك نظراً لدورها في استيعاب الطاقات البشرية في مختلف أنحاء وقطاعات المجتمع (Deakins et al., 2001)، وكونها المكون الأساسي في هيكل الإنتاج والاقتصاد في بلاد

العالم، واستيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات (الساكنة، ٢٠٠٣)، وترتكز أهمية المشروعات الصغيرة في كونها:

١. تعمل كمولد للموارد البشرية والمالية؛ حيث توظف القوة العاملة والمدخرات لتحقيق أهداف استثمارية، ولعل التفاعل بين الموارد المادية والبشرية سيؤدي ذلك إلى زيادة معدلات العمل والإنتاج وبالتالي زيادة في التطوير الاقتصادي والاجتماعي.
٢. تمتلك دورًا هامًا في تأمين العمالة المؤهلة لتطوير مختلف الصناعات.
٣. تسهم بدور هام في تأمين توازن اقتصادي بين الريف والمدينة؛ حيث إن أغلب هذه المؤسسات تعمل في الأرياف بينما المؤسسات الكبيرة في المدن.
٤. تتمتع بمرونة إدارية وقلّة في البيروقراطية؛ لذلك تستجيب بشكل أفضل وأسرع مع قرارات الحكومة وسياساتها من تلك المؤسسات الكبيرة.
٥. تعطي فرصًا آمنة لرجال الأعمال بأن يطوروا مواهبهم وقدراتهم الفردية، مما يؤدي لزيادة المنافسة في السوق، وخلق بيئة صحية لفرص العمل، إضافة إلى تأمين منافذ إنتاجية آمنة لرجال الأعمال الشباب بما يساهم في تطور الاقتصاد. (خربوطلي، ٢٠١٨، النمروطي و صيدم، ٢٠١٢)
٦. تتميز بانتشارها الجغرافي الواسع وخاصة في المناطق الريفية، الأمر الذي يدل على عدم حاجة هذه المشاريع الماسة لوجود بنية تحتية متكاملة، بل تستفيد من الوسائل المتاحة في المناطق التي تنشأ بها، مع إمكانية استثمار يد عاملة (ماهرة - غير ماهرة) بأجور ملائمة في الأرياف.
٧. تحد الهجرة من الريف إلى المدينة، والتي تعد من أهم المشاكل في دول العالم الثالث.
٨. تحفيز الأفراد على الإبداع والعطاء، وتوزيع الدخل وإيجاد العدالة في التنمية الاقتصادية بشكل أفضل.
٩. تساهم في ترسيخ الأمن الاجتماعي، ومن ثم تقوية الأواصر الاجتماعية لمعظم الدول كوسيلة ناجحة لتوليد الدخل لفئات الأفراد؛ حيث دورها في حل مشكلة البطالة والفقر التي تعاني منهما معظم الدول وخاصة المناطق الريفية فيها، وحيث وجود علاقة بين البطالة والفقر وزيادة نسبة الجريمة.
١٠. تنشط في معظم القطاعات الاقتصادية على الرغم من الاختلافات في كثافة هذه النشاطات بين قطاع وآخر، لا سيما القطاع التجاري و القطاع الصناعي و القطاع الزراعي، ومن ثم دفع عجلة التنمية. (حرب، ٢٠٠٦، النمروطي وصيدم، ٢٠١٢)

١١. تعمل على تقليل البطالة لدى المتعلمين، بإيجاد فرص عمل للطلاب، مما ينعكس إيجاباً على تقليل البطالة لدى المتعلمين؛ لأنها تمتاز بكثافتها العالية في استخدام الأيدي العاملة مقارنة برأس المال المستثمر فيها. (سالم والشاعر، ٢٠١٨)

١٢. تشكل نسبة ٩٥ % من إجمالي المشاريع في العالم، وتختلف هذه النسبة من دولة إلى أخرى حسب المعايير المستخدمة في تصنيف هذه المشروعات، وإن كان هذا في عدد المشاريع، وليس بالنسبة لرأسمالها؛ إذ إن هناك شركات عملاقة رأسمالها بمئات المليارات. (العلي، ٢٠١٥)

١٣. تعتمد على العمالة المكثفة وتميل إلى توزيع الدخل بصورة أكثر عدالة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فهي تلعب دوراً هاماً في خلق فرص الاستخدام بما يخفف من حدة الفقر؛ إذ إنها كثيراً ما توفر فرص عمل مقابل أجور معقولة للعمال من الأسر الفقيرة والنساء اللاتي يفتقرن إلى المصادر البديلة للدخل.

١٤. تسهم هي والمتوسطة في رفع كفاءة تخصيص الموارد في البلدان النامية؛ حيث تميل إلى تبني الأساليب الإنتاجية كثيفة العمالة بما يعكس وضع تلك البلدان من حيث وفرة قوة العمل وندرة رأس المال.

١٥. تدعم هي والمتوسطة بناء القدرات الإنتاجية الشاملة؛ حيث تساعد على استيعاب الموارد الإنتاجية على كافة مستويات الاقتصاد وتسهم في إرساء أنظمة اقتصادية تتميز بالديناميكية والمرونة تتربط فيها الشركات الصغيرة والكبيرة. (هويوم، ٢٠٠٢)

١٦. تمثل جزء أساسي لتدعيم النمو ومعالجة عدم المساواة؛ حيث توظف في أغلب الأحيان عمالاً بأجور متدنية/ مهارات فقيرة، كما تمثل حلقة الوصل المفقودة لتحقيق التنمية الشاملة. (مركز التجارة الدولية، ٢٠١٥)

١٧. تمكن من إيجاد فرص عمل جديدة وزيادة مهارة العاملين فيها وتخدم المشاريع الكبيرة وتنميتها. (العبد لله، ٢٠١٧)

#### ج. عناصر ومكونات المشروع الصغير:

يتكون أي مشروع من مجموعة من العناصر والمكونات الهامة، والتي تمثل المدخلات والعناصر الرئيسية لإقامة أي مشروع، وتتحدد فيما يلي: (سالم والشاعر، ٢٠١٧)

١. رأس المال: ويعني المبالغ النقدية اللازمة لإقامة المشروع وينقسم إلى: ( رأس مال ثابت - رأس مال عامل - مصروفات التأسيس).

٢. الآلات والمعدات والتجهيزات: هي كل ما يلزم لعملية التصنيع لإنتاج السلعة، أو تقديم الخدمة المطلوبة للمشروع، أو التجارة في بعض الأحيان.

٣. الخامات والمستلزمات: هي الخامات الأساسية والمستلزمات المطلوبة للتشغيل وإنتاج المنتج، وكذلك كل ما يحتاجه المنتج من إكسسوار.

٤. الموقع: هو المكان الذي يقام فيه المشروع، والمساحة المطلوبة له ويجب أن يراعى فيه ( مدى احتياج المنطقة لهذا المشروع - نوع الصناعات الرئيسية في المنطقة - عدد السكان بالمنطقة وقدرتهم الشرائية - مدى توافر التسهيلات والنقل - إمكانيات التوسع في المستقبل).

٥. التكنولوجيا: هي طريقة وأسلوب عناصر الإنتاج، أو تقديم الخدمة، أو التجارة .

٦. الموارد البشرية: هم القوى العاملة ( الأفراد ) اللازمة لتشغيل وإدارة المشروع، وتسيير الإنتاج، وتتكون من: صاحب المشروع "المدير" - العمالة الإدارية- العمالة الفنية بأنواعها (ماهرة - متوسطة المهارة - غير ماهرة) .

د. مراحل المشروع (دورة حياة المشروع):

يمر المشروع خلال دورة حياته بمجموعة من المراحل وتختلف هذه المراحل حسب نوعية المشروع، وبصفة عامة هناك من يقسم دورة حياة المشروع إلى ستة مراحل (تحديد وتصميم المشروع - إعداد المشروع - تخطيط المشروع - تنفيذ المشروع - مراقبة، تقييم وسيطرة على المشروع - نهاية المشروع وانتقاله)، لكن الشائع أن تقسم دورة حياة المشروع إلى أربعة مراحل، ويوضحها الشكل رقم (١) والتي تتمثل في:

١. مرحلة الإدراك:

تبدأ هذه المرحلة بإطلاق فكرة المشروع والاستعداد له، فعند تفكير صاحب المشروع في توظيف أمواله فإنه يختار المشروع الذي يعتقد بصورة مبدئية أنه مفيد، وتبدأ أول خطوات المشروع بدراسة جدوى المشروع بواسطة جهة متخصصة، فإن كانت هذه الدراسة إيجابية فإن صاحب المشروع يقبل المشروع، بالإضافة إلى هذه الدراسة يتم تحديد أهداف وخصائص المشروع والمسئولين عليه؛ حيث أن لكل مشروع أهدافه الخاصة المراد الوصول إليها، والتي إذا تحققت فهذا يعني أن المشروع تحقق بنجاح أما إذا لم يتم التوصل إليها يعني أن المشروع فشل في تحقيق ما وجد من أجله، ومن ثم فإن عملية تحديد أهداف المشروع هي عملية أساسية، فالأهداف تعد الركيزة الأساسية والغرض الرئيس للبدء في مشروع ما، وهي ببساطة المواصفات الخاصة بما يراد تحقيقه في نهاية المشروع.

٢. مرحلة التخطيط:

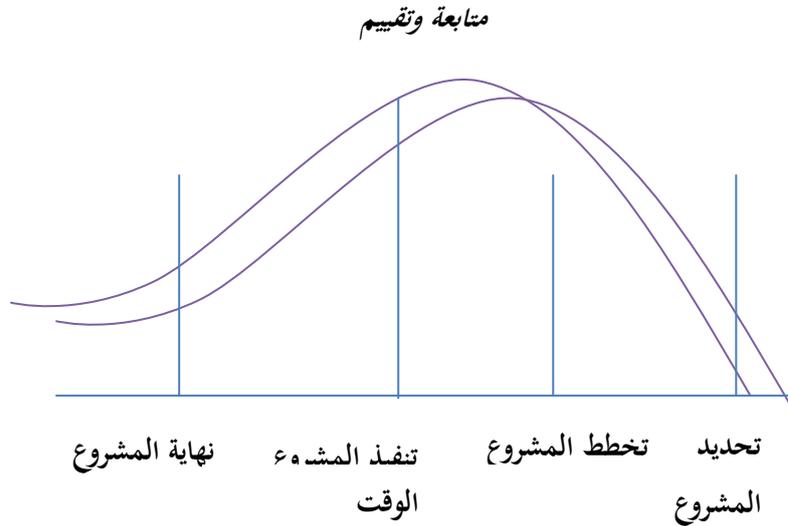
تركز هذه المرحلة على وضع الخطط المناسبة لكل جوانب المشروع والكفيلة بتحقيق أهداف المشروع، ويدخل ضمن هذه المرحلة تحديد الموارد اللازمة للمشروع وتوزيعها، من خلال وضع موازنة للمشروع وتحديد جدولة نشاطاته.

### ٣. مرحلة التنفيذ:

بعد وضع الخطة المفصلة للمشروع والموافقة عليها، يمكن لفريق عمل المشروع بدء العمل هذه هي مرحلة التنفيذ، ولكنها تشمل أيضا المراقبة، لأنه في حين يجري تنفيذ هذه الخطة يتم رصد التقدم المحرز لضمان أن يسير العمل وفقا للخطة وعندما تكون هناك انحرافات عن الخطة يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية للعودة إلى المسار الصحيح، أو إذا لم يكن ذلك ممكنا يتم تغيير الخطة والموافقة عليها والخطة المعدلة تصبح خط أساس جديد لرصد التقدم في العمل.

### ٤. مرحلة الإنهاء:

تسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة إغلاق المشروع، فبعد اكتمال نشاطاته وأعماله المطلوبة يصبح جاهزا للتسليم للجهة الراغبة والمستفيدة منه. (عبدي، ٢٠١٣)، (مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية، ٢٠١٤)



### شكل رقم (١)

دورة حياة المشروع (وحدة التدريب والدعم المؤسسي، ٢٠١١)

### هـ. مفهوم إدارة المشاريع:

يشير Barcaui (2012) إلى إن إدارة المشروعات من الحقول القديمة الجديدة؛ فإدارة المشروعات ظهرت منذ آلاف السنين، على الرغم من أن الاعتراف بها من خلال نشر التسمية "إدارة المشروعات" جاء في عام ١٩٥٠م، وظهور أدوات المعرفة المنظمة الأولى في مجال إدارة المشروعات في القرن التاسع عشر، أثناء الثورة الصناعية في فترة ما بعد الحرب؛ حيث خضعت المشاريع لعملية معقدة لا سيما مع منهجية وزارة الدفاع الأمريكية لتصور الشبكة وتحديد موعد التقدم المحرز. (في بخش، ٢٠٢٠، ص. ٣٨)

هذا وتتعدد مفاهيم وتعريفات إدارة المشاريع؛ حيث:

تُعرف على أنها: تطبيق من المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات؛ لتحقيق متطلبات وأهداف أي مشروع. (المحيمد، ٢٠١٧)

كما تُعرف على أنها: الفرع المعرفي في تخطيط، تنظيم وإدارة الموارد؛ لتحقيق أهداف، مخرجات وغايات المشروع بنجاح. (مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية، ٢٠١٤)

كما تُعرف على أنها: "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع". (Project Management Institute, 2017, p.10)

وتُعرف بأنها: فن الإخراج والتنسيق التخطيط والرصد والسيطرة على جميع جوانب المشروع في مجال الموارد البشرية والمادي، وتحفيز جميع المعنيين خلال عمر المشروع عن طريق استخدام تقنيات

الإدارة الحديثة؛ لتحقيق أهداف المشروع في إطار التكلفة والوقت والجودة المحددة. (عبدي، ٢٠١٣)

وهي أيضًا "عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح. (وحدة التدريب والدعم المؤسسي، ٢٠١١)

و. أهمية إدارة المشروعات:

لإدارة المشروعات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والفرد الذي يعمل فيها، وتتحدد هذه الأهمية كما يلي:

١. بالنسبة للمؤسسة: تقدم الإدارة الفعالة للمشاريع للمؤسسة صاحبة المشروع ما يلي:
  - توفير وسيلة للوقاية والاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة والفرص الإستراتيجية الجديدة.
  - زيادة القدرة الابتكارية للمؤسسة من خلال خلق بيئة من التركيز والاتصال المفتوح.
  - السماح للمؤسسة بتحقيق أقل التكاليف.
  - إتاحة أفضل استفادة من الخبرات الداخلية والخارجية.
  - تقديم معلومات أساسية ورؤية للمشروع وفقا للمقاييس حتى تكون هناك أفضل إمكانية لإدارة عملية صنع القرار.
  - التركيز على المطلوب القيام به في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية الموضوعة وطبقاً لتوقعات ( أصحاب المصلحة ) المستفيدين.
  - زيادة مستوى قبول أصحاب المصلحة أي إستراتيجية للتغيير. (الشمري والشرح، ٢٠١٤)
  - تعد وسيلة للتحكم في الإنفاق وتحسين نتائج المشروع مما يقلل من المخاطر ويخفض التكاليف ويحسن معدلات النجاح؛ حيثُ يخلق نهج إدارة المشروع مستوى ثابتاً من الحوكمة والقيادة والمراقبة وإعداد التقارير للمشاريع من خلال الالتزام بالأساليب والإستراتيجيات المناسبة. (Project Management Institute, 2010)

## ٢. بالنسبة للفرد:

- توفر مسار وظيفي يمكن من خلاله التصدي للتحديات الصعبة المتعلقة بأي مشروع جديد.
- إتاحة المسار الوظيفي الذي يؤهل لصاحبه المناصب القيادية التنظيمية.
- تقديم طريقاً مهنيًا معترف به أكثر كل سنة ومسار وظيفي مرتفع الطلب، وبشكل عام زيادة في الدخل.
- توفير المسار الوظيفي الذي يسمح لصاحبه أن يكون في الخطوط الأمامية من الإستراتيجية التنظيمية، والمبادرات التي يكون لها تأثير كبير على التحدي المستقبلي للمؤسسة. (معهد إدارة المشروعات، ٢٠٠٨)
- تنفيذ المشاريع بفعالية وكفاءة، وتحسين استخدام موارد المؤسسة.
- تحديد المشاريع الفاشلة وإصلاحها أو إنهائها.
- تحقيق أهداف الأعمال، وجعلها أكثر قابلية للتوقع وزيادة فرص النجاح.
- تحقيق توقعات المعنيين.
- تسليم المنتجات الصحيحة في الوقت المناسب.
- حل المشكلات والإشكالات بأبعادها المختلفة، والاستجابة السريعة للمخاطر في وقتها. (معهد إدارة المشروعات، ٢٠١٧)

وكان من المعتقد حتى زمن قريب، إن المشروعات الصغيرة لا تحتاج إلى اهتمام بالغ بالإدارة، بل تحتاج إلى قسط بسيط من الاهتمام، فهذا اعتقاد خاطئ، فالمشروعات الصغيرة تحتاج إلى إدارة منظمة وذلك لكونها أصبحت عصب الاقتصاد الوطني لكثير من البلدان، ويمكن تلخيص أهمية الإدارة في المشروعات الصغيرة والمسؤوليات التي تقع على عاتقها في الآتي:

١. هي المسؤولة عن تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد، وتوفير مقومات الإنتاج وتحسين ظروف العمل.
٢. هي المسؤولة عن بقاء واستمرار المنظمة من خلال القدرة على مواجهة التحديات وحل المشكلات بأنواعها المختلفة .
٣. يقع على عاتقها مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمشروع.
٤. يقع على عاتقها تلبية وإشباع حاجات أطراف التعامل معها.
٥. هي المسؤولة عن التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع.
٦. هي الأداة الأساسية لتسيير عمل تلك المشروعات. (عبد القادر، ٢٠١٤)
٧. تعمل على توفير القدرة على التعامل السليم مع كل جديد؛ لأنها تساعد على توفير المرونة والتباين اللازمين للتعامل مع الأهداف المتغيرة والفرص الجديدة. (سعيد، ٢٠١٢)

٨. تساعد الإدارة الفعالة للمشروع الأفراد والجماعات والمؤسسات العامة والخاصة بوجه عام على: (تلبية أهداف العمل - تلبية توقعات أصحاب المصلحة - جعلهم أكثر قابلية للتنبؤ - زيادة فرص النجاح - تسليم المنتجات المناسبة في الوقت المناسب - حل المشاكل والقضايا - الاستجابة للمخاطر في الوقت المناسب - تحسين استخدام الموارد التنظيمية - تحديد أو استرداد أو إنهاء المشاريع الفاشلة - إدارة القيود (مثل النطاق والجودة والجدول الزمني والتكاليف والموارد) - موازنة تأثير القيود على المشروع (على سبيل المثال، قد يؤدي زيادة النطاق إلى زيادة التكلفة أو الجدول الزمني) - إدارة التغيير بطريقة أفضل - تنفيذ المشاريع بفعالية وكفاءة. (Project Management Institute, 2017)

ز. أهداف إدارة المشروعات الصغيرة:

تمتلك هذه الإدارة دورًا ملموسًا في مساعدة المشروعات الصغيرة، وتهدف إلى توفير مايلي:

١. تحقيق الاتصال بين المشروعات الصغيرة والجهات الحكومية الأخرى.
٢. المساعدة في الحصول على تمويل؛ حيث تتوفر للفروع المحلية قائمة بمصادر التمويل المتاحة للمشروعات الصغيرة.
٣. المساعدة في تحقيق التعاقدات الحكومية.
٤. عقد سمینارات وورش عمل في الموضوعات التي تهتم المشروعات الصغيرة. (الشمري والشرح، ٢٠١٤)
٥. العمل على تخطيط، تنظيم وإدارة الموارد لتحقيق أهداف المشروع ومخرجاته وغاياته بنجاح؛ حيث يكمن التحدي الرئيس لإدارة المشروع في تحقيق كافة أهداف ومخرجات وغايات المشروع، مع الالتزام بقيود المشروع المسبقة التي تتعلق بالنطاق، الموازنة، الجدول الزمني والجودة. (مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية، ٢٠١٤)

ح. مبادئ إدارة المشروعات:

رغم أن الإدارة بشكل عام لها عناصر وأساليب واحدة إلا أن المشاريع تختلف في بعض مبادئها كونها إدارة لها بداية ونهاية، وعليه فإن من أهم مبادئ إدارة المشروع: (وحدة التدريب والدعم المؤسسي، ٢٠١١)

١. لا بد أن تكون موازنة المشروع مستقلة عن بقية أنشطة المؤسسة؛ لضمان فعالية تحقيق أهدافه ومخرجاته ولتشجيع الجهات المانحة الراغبة في دعم مشروع محدد وليس جميع أنشطة المنظمة.
٢. لا بد أن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة بروؤية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها العامة.

٣. عند إدارة المشروعات يجب التركيز على نتيجة المشروع؛ حيث إن نجاح المشروع يتمثل بجودة النتائج المباشرة وغير المباشرة والأثر طويل المدى.

٤. تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتقييم؛ لقياس تحقيق أهداف المشروع ونتائجه المرجوة.

٥. تتميز بالخصوصية فالمشروعات غالباً ما تكون فريدة من حيث أهدافها الخاصة.

### ط. عمليات إدارة المشروعات: Project Management Processes

العملية Process هي مجموعة من الأحداث والأنشطة ذات العلاقة مع بعض، تنشئ بمجملها منتجاً أو خدمة أو نتيجة محددة مسبقاً، كل عملية لها مدخلاتها Inputs وأدواتها وتقنياتها Tools & Techniques وكذلك مخرجاتها Outputs الخاصة بها، وتتم إدارة المشاريع من خلال التطبيق والدمج والتكامل المناسبين لعمليات إدارة المشاريع المحددة للمشروع، وتصنف تلك العمليات في خمس مجموعات يصطلح على تسميتها بـ Process Group، وهي عمليات (البدء - التخطيط - التنفيذ - المراقبة والتحكم - الإقفال) (المحيمد، ٢٠١٧، المعهد الأمريكي للمقاييس القومية/ معهد إدارة المشروعات، ٢٠٠٤) والتي تتضح كما يلي:

١. مجموعة عمليات الاستهلال "البدء":

وعملياتها متعلقة في الغالب بتعريف مشروع جديد أو مرحلة جديدة دون خوض في التفاصيل في تلك التعريفات والمخرج الأهم بالنسبة لمدير المشروع في هذه المجموعة هو الحصول على التحويل الرسمي Charter بإدارة وبدء هذا المشروع مع وضع معلومات وضوابط مبدئية له.

٢. مجموعة عمليات التخطيط Planning:

والعمليات في هذه المجموعة خاصة بتحديد مفصل لنطاق المشروع وأهدافه وضوابطه والأعمال التي يتطلبها؛ لتحقيق تلك الأهداف، وتُعرف هذه المجموعة من العمليات بأنها مجموعة العمليات التي تجيب على أي سؤال متعلق بالمشروع يبدأ بـ « كيف » أو «How».

٣. مجموعة عمليات التنفيذ Execution:

وفي هذه المجموعة تكون العمليات الخاصة بإكمال وتنفيذ الأعمال المحددة مسبقاً في مجموعة التخطيط؛ وذلك لتحقيق أهداف المشروع ومتطلبات مستفيديه.

٤. مجموعة عمليات المراقبة والتحكم Monitoring and Controlling:

مجموعة العمليات هنا تختص بتتبع ومراقبة ومراجعة الأعمال والأداء الخاص بالمشروع، وما يطرأ من تغيرات على المشروع وخطته بالإضافة إلى الاتصالات الخاصة بتلك التغيرات.

٥. مجموعة عمليات إغلاق المشروع Closing:

يتم من خلالها الإنهاء الرسمي لكافة الأنشطة التي تمت في جميع مجموعات العمل وإغلاق المشروع أو المرحلة من خلال عمليات هذه المجموعة. (مؤسسة معهد إدارة المشروعات، ٢٠١٣، المعهد الأمريكي للمقاييس القومية/ معهد إدارة المشروعات، ٢٠٠٤)

**ي. منهجية إدارة المشروعات وأهميتها:**

إن استخدام الطرق والمنهجيات هي المفتاح الرئيس لنجاح أي مشروع، ومقياس نجاح المنهجية هو ما تحققه للمنظمة من فوائد؛ ولذلك يجب على المنظمة اختيار المنهجية المناسبة والأدوات اللازمة لها بما يتناسب ونوعية المشروع، مع الأخذ في الاعتبار أن تطبيق المنهجية هو في الأساس لتبسيط وتسهيل عملية إدارة المشروع؛ حيث تمثل منهجية إدارة المشروعات إحدى الحقول التخصصية الإدارية المعاصرة التي تحتوي عدة عناصر وخبرات إدارية (كالتخطيط والتنفيذ والتنظيم والمتابعة وإدارة المصادر الخاصة داخل العمل)؛ لتلبية غايات العمل بشكل ناجح وتحقيق الأهداف الموضوعية منه كمشروع متكامل، مما يُعد تطبيق تلك المنهجية أمراً مهماً، بل قد يصل إلى حد الضرورة، ولكن يظل الهدف دائماً لهذه المنهجيات هو جعل عمليات إدارة المشروعات جزءاً من ثقافة العمل اليومية داخل المنظمة؛ حيث يؤدي تطبيق المنهجية على المشروعات إلى حدوث رضا من قبل العملاء، والتقليل من تعثر المشروعات بنسبة كبيرة، وتُعد منهجية معهد الإدارة الأمريكي (PMI)، المنهجية البريطانية لإدارة المشروعات (PRINCE2) من أهم المنهجيات المعترف بها عالمياً. (المنشاوي، ٢٠١٤، بخش، ٢٠٢٠)

وقد ظهرت الحاجة الي الاهتمام بإدارة المشاريع ومنهجيتها باعتبارها علماً وفناً حديثاً ومتطوراً، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهي قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع، ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافاً محددة يسعى إلى تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تطبيق منهجية إدارة المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال متابعة وتقويم الأهداف والإجراءات والنتائج، وتظهر أهمية تبني منهجية إدارة المشاريع في أنه يتحقق من خلالها ما يلي: بخش (٢٠٢٠)، المنشاوي، (٢٠١٤)

١- ضمان سير العمل في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

٢- تبسيط إجراءات العمل وتسهيل تنفيذه.

٣- تقليل التعقيدات المرتبطة بالعمل وتحقيق المرونة.

٤- رفع كفاءة العمل وجودة مخرجات المشاريع، وتحسين استخدام الموارد.

ك. المكونات الرئيسية لمنهجية إدارة المشروعات:

١. الإدارة التنفيذية ومكتب إدارة المشروعات.

٢. مدير المشروع وفريق العمل.

٣. المعايير والمواصفات القياسية للإدارة.

٤. عمليات متكاملة لدورة حياة المشروع.

٥. الأدوات والنماذج المستخدمة لإدارة المشروع. (المنشاوي، ٢٠١٤)

## ل. متطلبات تطبيق منهجية إدارة المشروعات:

في العادة تشتمل إدارة المشاريع على تحديد المتطلبات، والتعامل مع الاحتياجات والاهتمامات والتوقعات المختلفة لدى أصحاب المصلحة أثناء تخطيط المشروع وتنفيذه، هذا بالإضافة إلى موازنة القيود التنافسية للمشروع، والتي تتمثل في (النطاق - الجودة - الجدول الزمني - الميزانية - الموارد - المخاطرة) (المعهد الأمريكي للمقاييس القومية/ معهد إدارة المشروعات، ٢٠٠٤)، الأمر الذي يؤكد ضرورة السعي لتوفير المتطلبات الرئيسية لتطبيق منهجية إدارة المشروعات، والتي تتمثل في مجموعة من العوامل اللازم توافرها والتي تعمل مجتمعة على تأطير المنهجية وتطبيقها بشكل صحيح في إدارة المشروعات، ويتم تحديدها فيما يلي:

### ١. الكفاءات العلمية والمهنية المحترفة:

ويقصد بها القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة داخل إطار الحقل المهني، والذي يتضمن تنظيم العمل وتخطيطه وكذا الابتكار والقدرة على التكيف مع النشاطات الجديدة وغير العادية، وتشمل:

#### (١) المهارات المعرفية: وتشمل:

- الاحتياجات المرحلية للمشاريع: تحديد كافة الاحتياجات اللازمة لتتماشى ونوعية وحجم المشروعات.
- التنبؤ بالمخاطر المحتملة لأوضاع السوق، والفهم الجيد لأوضاع السوق؛ مما يساعد في وضع الخطط المناسبة لتجنب هذه المخاطر والسيطرة عليها.
- المنهجية الحديثة: تصميم منهجيات تتماشى ومتطلبات العميل مع تطابقها للمعايير الدولية.

#### (٢) المهارات العلمية: وتشمل:

- البرامج التدريبية لإدارة المشاريع: إعداد حقائب وبرامج تدريبية لرفع الكفاءة لأن الخبرة وحدها لا تكفي لخلق مدراء المشروعات.
- دراسة الجدوى: هو عمل دراسات لكافة جوانب المشروع والتي تؤثر وبشكل مباشر على نجاح المشروع.

#### (٣) المهارات التقنية: وتشمل:

- التكنولوجيا الحديثة في مجال إدارة المشروعات: ففقدرة المنظمات على إنجاز المشروعات بنجاح كثيرًا ما يعتمد على قدرة مديري المشروعات على التخطيط لمشروعه بطريقة متوافقة مع التكنولوجيا المتاحة.
- نظام إدارة المعلومات (MIS): هو نظام يجمع ما بين تقنية المعلومات والإدارة، والهدف منه هو بناء نظام تكنولوجي يساعد المنظمات على القيام بمهامها المختلفة.

• فرق العمل الافتراضية: ويقصد بها فرق العمل الذين يعملون عن بعد ويتحركون بشكل

دائم من مكان لآخر، ولا يتقابلون معاً وجهاً لوجه.

٢. توفير الكفاءات والكوادر الإدارية الداعمة لتطبيق المنهجية في إدارة المشروعات، مع توافر الدعم المستمر من الإدارة العليا لذلك.

٣. وجود مكتب لإدارة المشروعات داخل المنظمات مع تحديد نطاق عمله، ما من شأنه (إنهاء المشروع في الوقت المحدد وبالتكلفة المرصودة سابقاً - المتابعة المستمرة، ورفع التقارير للإدارة العليا - إعداد المواصفة القياسية والمنهجية والنماذج للمشروعات (Template)).

٤. توفر الوعي بأهمية إدارة المشروعات كميزة تنافسية. (المنشاوي، ٢٠١٤)

م. دواعي الحاجة إلى الاهتمام بإدارة المشروعات الصغيرة "مشروعات الأعمال":

تفشل معظم الشركات الصغيرة بسبب الأعباء الضريبية، سوء تحديد أصحابها للفرص، نقاط القوة والضعف بها، سوء الإدارة، قلة وسوء تخصيص الموارد، سوء التنظيم، قدم أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نقص الموظفين المهرة، قيود التوظيف والصعوبة في تعيين موظفين مهرة متخصصين لمبادرات مشاركة ونقل المعرفة. (Gandy, 2015, Nguyen Duy, 2017)

وتتحدد الحاجة إلى الاهتمام بإدارة المشروعات الصغيرة من منطلق أهمية تلك المشروعات بوجه عام، ودور الإدارة الفعالة في نجاحها وتحديد أهدافها، بوجه خاص، ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض النقاط التالية:

١. الإدارة الناجحة هي أهم مكون يحتاجه المشروع لكي يتحقق عائد منه، وبدون إدارة ناجحة يفشل المشروع، وكما أن لكل فني عدة فإن عدة صاحب المشروع هي الإدارة، وهي المسؤولة عن إحداث التشغيل الأمثل للمشروع، وتحقيق أهدافه، كما تُعد جزء من العمالة. (سالم والشاعر، ٢٠١٧)

٢. الأهمية البارزة لهذه المشروعات كونها تنشط مختلف القطاعات الاقتصادية الزراعية منها والصناعية والتجارية والخدمية .... إلخ، كما أنها تأتي تلبيةً لحاجات اجتماعية واقتصادية في الأماكن التي لا يمكن للمشروعات الكبيرة أن تؤدي الدور الاقتصادي المطلوب، وبذلك تسهم في حل مشاكل متعددة كالبطالة والفقر وغير ذلك.

٣. إن تحسين واقع هذه المشروعات من خلال التركيز على إيجاد أسلوب ملائم لإدارتها ورعايتها يسهم في حل المعوقات التي تحول دون مساهمتها في تنمية اقتصاد يحاول إيجاد مكان مناسب لها في رقعة متحركة تقودها وتوجهها منظمات لها من العراقة والأسلوب المتطور للعمل.

٤. ما للمشروعات الصغيرة من أهمية بالغة في دعم الاقتصاد، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبشرية، خاصةً عندما تعاني الدولة من شح

الموارد الطبيعية ويكون الاستثمار المتاح بالعنصر البشري والطاقات الخلاقة، وأكبر مثال على ذلك ما تحقق في اليابان وتايوان وكوريا وغيرها من الدول التي استطاعت أن تحقق نمواً اقتصادياً كبيراً، وثورة حضارية يشهد لها التاريخ وبزمن قياسي. (حرب، ٢٠٠٦)

٥. تمثل المشروعات الصغيرة و المتوسطة إحدى القطاعات الاقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل دول العالم في ظل التغيرات والتحولت الاقتصادية العالمية، وذلك بسبب دورها البالغ أهمية في الإنتاج، التشغيل، الدخل والابتكار والتقدم التكنولوجي.

٦. تشكل هذه المشروعات اليوم محور اهتمام السياسات الهادفة إلى تخفيض معدلات البطالة؛ حيث شرعت العديد من المنظمات الدولية، وفي مقدمتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والبنك العالمي إلى رفع شعار دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة. (مراد، ٢٠١٠)

٧. تمثل المشاريع منذ القدم مصدرًا لاهتمام الفرد والمؤسسة، وذلك لما تلبه من مختلف الاحتياجات، وقد تزايد الاهتمام بالمشاريع في الآونة الأخيرة بسبب التطورات التي تحدث في المحيط الاقتصادي من اتساع الأسواق، العولمة واستخدام التكنولوجيا المتطورة؛ حيث أصبحت مطلباً أساسياً لمواجهة، وقد أدى كبر وتعقد المشاريع إلى البحث عن وسيلة تضمن نجاحها والتحكم فيها بفعالية؛ فلتحقيق مشروع معين يحتاج الأمر إلى مدخلات مختلفة من موارد مختلفة، وحتى لا يتم هدر هذه الموارد في مشاريع يفشل في إنجازها خاصةً أمام ندرة الموارد كان اللجوء إلى أسلوب إدارة المشاريع كحل للوصول بالمشاريع إلى النجاح والاستغلال الأمثل للموارد، ومنه أصبحت إدارة المشاريع ضرورة ملحة خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بالانتشار السريع للمعرفة البشرية، وكذلك أمام نمو الطلب على المشاريع الشاملة الضخمة والمعقدة وانتشار الأسواق العالمية، بحيث يتم الإلمام بكل الأبعاد المهمة للمشاريع التي تمكن من التعامل معها و التنفيذ الفعال لها على نحو يضمن تحقيق أهدافها، والاستفادة منها إلى أبعد الحدود. (عبدي، ٢٠١٣)

ولكي تنجح المشروعات الصغيرة لا بد من مراعاة العديد من العوامل التي يجب أن تتضافر مع بعضها البعض مما يؤدي إلى نجاح المشروع الصغير وأهم هذه العوامل:

١. الدعم الحكومي؛ سواء كان هذا الدعم عن طريق التشريعات أو الدعم المادي أو الدعم المعنوي وتوفير الفرص.

٢. توافر الريادة والإبداع لدى أصحاب المشروعات الصغيرة، وتتمثل أهم خصائص الريادة في (الانتباه للفرص -المجازفة - تحديد الهدف - التخطيط المنظم -السعي للحصول على المعلومات - الثقة بالنفس- الالتزام بالعمل - المواظبة -الاهتمام بالجودة والكفاءة -القدرة على الإقناع وخلق الصلات).

٣. توافر المعلومات الإدارية والتسويقية الفنية؛ ويكون ذلك عن طريق مراكز التثقيف والتدريب والمعاهد الفنية والمؤسسات الخدمية لتطوير الأعمال، بما يضمن إتباع المشروع السياسات وخطط سليمة تمكنه من التطور والنمو.

٤. الرقابة؛ وتكون عن طريق مسك السجلات التي توضح نفقات المشروع وإيراداته، والرقابة على الإنتاج لضمان كفاءة رأس المال.

٥. الدعم المصرفي؛ ويكون ذلك عن طريق نشر الوعي المصرفي وتوفير البرامج التمويلية الكافية لدى المصارف ومؤسسات التمويل في دعم المشروعات الصغيرة. (عبد الحميد، ٢٠٠٣)

ن. المقومات الرئيسية لنجاح إدارة المشروعات بوجه عام:

لنجاح إدارة المشروعات في تحقيق أهدافها؛ فلا بد من توافر المقومات التالية:

١. الحصول على الإجماع بشأن نتائج المشروع:

لكي يعد المشروع ناجحاً، يجب أن تكون له أهداف محددة وواضحة تحدد شكل المشروع عند أدائه، ومن غير الكافي تحديد ما يراد أداءه وتنفيذه، لكن يجب الحصول على إجماع من المعنيين بالمشروع وفريق العمل على أن الأهداف والتوقعات هي الأهداف والتوقعات المناسبة والصحيحة.

٢. بناء أفضل فريق ممكن للعمل:

فريق العمل الذي يتسم أفرادهم بالمهارة والرغبة في العمل والتنظيم الجيد مفتاح النجاح، وهذا الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتعين إيجادهم؛ لأن الوصول إلى فريق عمل متكامل لا يتم من المرة الأولى؛ فالفريق الجيد يبدأ بالاختيار الجيد غير أن بعض من يتم اختيارهم قد يثبتون أنهم غير أكفاء لذلك يجب التأكد من أن يظل فريق العمل متمتعاً محتفظاً بالسرعة والذكاء والطموح.

٣. وضع خطة شاملة قابلة للتحقيق وتحديثها أولاً بأول:

يُعد وجود خطة كاملة تفصيلية للمشاريع أمراً محورياً؛ لضمان النجاح لأي مشروع من شأنها أن تساعد على قيادة المشروع، فهي التي تربط بين الهدف العام، المهام، الموارد، المتطلبات وجدول أعمال المشروع، وبدون هذه الخطة يكون من المستحيل تقريبا قيادة مجموعة العمل لتحقيق هدف مشترك، كما يجب أن يتم تحديث الخطة كل ما دعى الأمر لذلك وإعادة تقييمها بالتفاوض مع المعنيين بالمشروع.

٤. الرغبة في اتباع الأساليب الجديدة التي تتوافق مع احتياجات المشروع:

يمكن استخدام الأساليب والأدوات العادية في مجال إدارة المشاريع في كافة المشاريع، ولكن المشاريع تختلف من حيث درجة المخاطرة أو التعقيد؛ فمن المحتمل أن تستخدم المشاريع الكبرى والمعقدة أساليب وأدوات أكثر من تلك التي تستخدمها المشاريع الصغيرة نسبياً، فالكثير من

الأساليب والقليل من الأدوات يمكن أن يؤديا بأي مشروع إلى الفشل، ولهذا يجب أن تتوافق العمليات التكنولوجية والأدوات والأساليب تبعاً لاحتياجات المشروع.

٥. تحديد مقدار الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع:

بدون العمالة الكافية وتوفر رأس المال والمعدات لإنجاز المشروع لا يمكن إتمام المشروع بنجاح، ولهذا يجب الحصول على موارد كافية مخصصة للمشروع، ويعد الحصول على الموارد الكافية لمشروع ما بما في ذلك المعدات والبشر والإمدادات مشكلة مستمرة وأهم المسؤوليات الملقاة على مديري المشاريع.

٦. امتلاك جدول أعمال واقعي:

فلا يمكن النجاح على الإطلاق بدون وجود جدول أعمال واقعي؛ حيث يتسبب ذلك في هدر الوقت باستمرار؛ فمن الممكن تشغيل المزيد من اليد العاملة وشراء المزيد من الإمدادات، ولكن لا يمكن خلق المزيد من الوقت، وليست هناك طريقة أسرع لفقدان المشروع لمصداقيته من تغيير الجدول دون سبب مقنع.

٧. أهمية العنصر البشري:

إن المشاريع معنية في المقام الأول بالبشر؛ فنجاح المشروع يعتمد على العنصر البشري وليس على التقارير والجدول، ولكي يكون مدير المشروع ناجحاً، يجب عليه الوفاء باحتياجات العنصر البشري فهو الذي يدير المشروع، وهو الذي ينجز معظم الأعمال، كما أنه هو الذي يقدم النتيجة النهائية، كما تركز المشاريع على هؤلاء الأفراد، لأن المشاريع دائماً ما تتضمن هياكل جديدة من العنصر البشري وموعداً نهائياً وعملاً إضافياً، وإن لم تعمل النتيجة النهائية لمشروع ما على خدمة العنصر البشري فقد يفشل.

٨. الحصول على الدعم المستمر من طرف المعنيين بالمشروع:

يتعين الحصول على موافقة المعنيين الرئيسيين بالمشروع قبل بدئه، ولا يتضمن هذا مجرد مهارات التواصل فقط، وإنما مهارات التفاوض أيضاً، مما يعني الحصول على الموافقة الرسمية من جميع من يشاركون بالموارد سواء كانت الوقت أم المال (ممن قد يتأثرون بالمشروع، بالإضافة إلى الموافقة الرسمية على بعض القواعد الأساسية من قبل المعنيين بالمشروع للتعامل مع مسائل السلطة وتغيير نطاق المشروع وغايته والتعامل مع الاتصالات الأساسية.

٩. ضرورة وجود الرغبة في التغيير:

يجب أن يكون هناك رغبة في تغيير خطة المشروع وتعديلها؛ لقيادة المشروع إلى الطريق المرجو، فأحياناً تتغير الأمور لأسباب يمكن تبريرها؛ مما يجب التماشي مع هذا التغيير؛ فالتغيير جزء مهم في عملية التحكم في أي مشروع، ومن ثم فالمدير الجيد يحتاج إلى تحديد متى يكون التغيير مطلوباً ومعرفة كيفية إدخال التغيير وقياس تأثيره.

## ١٠. امتلاك القدرة على القيادة الإدارية الفعالة:

يجب على مدير المشروع الحفاظ على دوره القيادي؛ فهو يحتاج إلى أن يكون قائداً أو عضواً من أعضاء فريق العمل في وقت واحد، ولا يجب أن يكتفي بالتخطيط فقط والمتابعة والتحكم في المشروع، وإنما يجب أن يصبح مصدراً للحكمة والتحفيز لفريق العمل والمعنيين بالمشروع، فبدون القيادة تفشل المشاريع جيدة التنسيق في الوفاء بأهدافها؛ حيث قلّة شعور العاملين في المشروع أن لديهم الدعم أو الإرشاد المطلوب لإجراء الأعمال. (معهد إدارة المشروعات، ٢٠٠٨)

١١. أخذ الصفات التي يجب أن تتوفر لدى شخصية مدراء المشروعات من حيث المهارة الإدارية والقيادية في الاعتبار، والتي تتمثل في ( عدد سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - العضوية باللجان والمنظمات المتخصصة - الرضا الوظيفي - أسلوب القيادة - التحفيز )، عند التحاقهم بمثل هذه الوظيفة.

١٢. التكامل بين منهجية إدارة المشروعات مع إدارة الموارد البشرية بالمنظمة يؤدي إلى نجاح وانتهاء المشروع حسب الخطة.

١٣. وجود اتصال مستمر وواضح بين كل الأطراف لضمان تحقيق النجاح المنشود للمشروع، مع ضرورة توافر المهارات القيادية المتميزة لفريق المشروع. (المنشاوي، ٢٠١٤)

١٤. إلمام مدراء المشاريع بمجموعة واسعة من الفروع المعرفية لإدارة، والتي يجب أن تطبق خلال كافة مراحل حياة المشروع. (مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية (PM4NGOs)، ٢٠١٤).

١٥. الموارد المالية؛ حيث توفير التمويل الكافي والوصول إلى رأس المال، جنباً إلى جنب مع الإدارة الفعالة، وكفاءة العمليات والإنتاج، امتلاك المعلومات وإدارتها، إستراتيجيات التسويق والمبيعات، الموظفين المؤهلين؛ حيث الاستثمار في رأس المال البشري والتدريب، وتوافر الموارد التكنولوجية، والدعم الحكومي، ومهارات تنظيم المشاريع هي أهم عوامل نجاح المشروعات الصغيرة ومن ثم الشركات الناشئة. (Gandy, 2015)

وهناك عدة عوامل أخرى تؤثر على نجاح المشروعات الصغيرة تتعلق بحجم مواردها، وعملياتها والبيئة المحيطة بها، وتنقسم هذه العوامل بمجملها إلى نوعين هما: عبد القادر (٢٠١٤)

### ١- العوامل الداخلية، وتتمثل في:

- المهارات الإدارية: ويعتبر توفر المهارات الإدارية والقيادية اللازمة لدى القائمين على إدارة المشروعات الصغيرة وتطبيق الوظائف والعملية الإدارية بفعالية من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح هذه المشروعات.

- **الإمكانات المالية:** كلما توفرت لهذه المشروعات الإمكانيات المالية اللازمة للإنفاق على الإستثمار والتشغيل والتطوير، ساعد ذلك على نجاحها.
- **العمالة والموظفون:** فمن العوامل المهمة لنجاح المشروعات الصغيرة توفر العمالة الماهرة ورفع كفاءة الموظفين وقدراتهم من خلال التوظيف بمعايير تكفل توفر القدرات والمهارات المطلوبة فيهم، وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لهم.
- **مستوى استخدام التكنولوجيا:** في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة في عالم الأعمال، تزداد أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشروعات الصغيرة، وكلما تم استخدام التكنولوجيا الحديثة فيها كانت فرص نجاحها وتطورها أكثر، ومع أن أهمية استخدام التكنولوجيا تختلف حسب طبيعة المشروع، إلا أنه لا يكاد يوجد مجال إلا ويحتاج إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة فيه، وخاصةً في ظل ازدياد حدة التنافس والحاجة إلى السرعة والجودة معاً.

#### ٢- العوامل الخارجية، وتتمثل في:

- **العوامل السياسية:** يعتبر الاستقرار السياسي مطلباً أساسياً لنجاح المشروعات الصغيرة منذ بدايتها وبشكل مستمر، فليس من المناسب إنشاء مشروع تجارى في بيئة غير مستقرة سياسياً.
- **السياسات الحكومية لدعم المشروعات الصغيرة:** تهتم الكثير من الحكومات بدعم المشروعات الصغيرة لكونها العمود الفقري للاقتصاد الوطني، ولذلك تهتم بها بطرق مختلفة، منها على سبيل المثال ما يلي :

– توفير المناخ الاقتصادي والتكنولوجى لهذه المشروعات.

– تسهيل الإجراءات الرسمية اللازمة عند إنشائها.

– إلغاء ضريبة المبيعات على المنتجات والخدمات.

– مساعدتها في توفير المال اللازم.

– إلغاء الجمارك على واردات الآلات والمعدات التى تستخدمها.

– توفير المناطق الصناعية خارج التجمعات السكنية.

– التحفيز على استخدام التقنية الحديثة.

– توفير التدريب والخدمات الاستشارية.

– إعادة توزيعها جغرافياً.

– اتخاذ الإجراءات والسياسات اللازمة لحمايتها من المنافسة.

- **العوامل الاقتصادية:** تؤثر العوامل الاقتصادية على نجاح المشروعات الصغيرة؛ حيث يساعد الانتعاش الاقتصادى والطفرة الاقتصادية على نجاحها وتطورها من خلال زيادة نسبة الأرباح التى تحققها المصرفى والسياسات النقدية والميزان التجارى للدولة، والسياسات الضريبية والتعريفية الجمركية، ومدى مهارة العمالة المحلية، ومدى وجود الفساد المالى والإدارى بالإضافة إلى

مستوى الدخل الفردي، والبنية التحتية، وهذه العوامل يجب أخذها في الاعتبار عند القيام بدراسة الجدوى التسويقية للمشروع.

- العوامل الثقافية والاجتماعية: تؤثر هذه العوامل السائدة في بيئة المشروع تأثيراً كبيراً على مدى نجاح أو فشل المشروع، فوجود ثقافة العمل والإنتاج يساعد على خلق أجواء تنافسية تصعد بالمستوى العام لإنتاجية المشروعات التجارية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشروع، كما إن النظرة الاجتماعية للعمل التجارى عامة وللمشروعات الصغيرة خاصة لها دور في مدى نجاح المشروع الصغير، وكل ما كان المستوى الثقافى العام للسكان مرتفعاً ساعد ذلك على خلق أرضية لتطور هذه المشروعات وسيرها نحو الامام.
- عوامل السوق: تؤثر تلك العوامل على نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة من حيث المنافسة والابتكار، فنظراً لصغر هذه المشروعات فإن المنافسة الشديدة لا تساعد على نجاحها خاصة في بداية عهدها.

س. دواعي ومبررات الحاجة إلى الاهتمام بإدارة المشروعات الصغيرة في الدول العربية:

يشير كثير من الاقتصاديين والباحثين من خلال دراستهم إلى أن دعم وتطوير المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وتشجيع إقامتها وضمان ديمومتها من أهم دعائم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية والمتقدمة على حدٍ سواء، وذلك لما تلعبه هذه المشروعات من دور هام في دفع عجلة النمو الاقتصادي بشكل عام والحد من تفاقم مشكلتي البطالة والفقر بشكل خاص. (الأسرج، ٢٠١٤)

وفي ظل المعطيات الاقتصادية المعاصرة وتحرير التجارة العالمية والتقدم التقنى غير المسبوق، والتطور المذهل فى تقنيات الاتصالات والمعلومات، وزيادة حدة المنافسة والتحديات والصعوبات التى تواجه المشروعات الصغيرة، ازدادت حاجة هذه المشروعات لمن يحتضنها ويدعمها ويساندها. ويمكن مقارنة أهم هذه الصعوبات والتحديات فى الآتى:

١. معوقات ترتبط بالتأسيس وإجراءاته، وتتمثل هذه المعوقات أو الصعوبات بتعقيد إجراءات التأسيس والمستندات المطلوبة والضمانات اللازمة والمراجعات المتعددة، وذلك فى إطار المعطيات التشريعية والتنظيمية فى المكان الذى يوجد به المشروع، وتشمل المعوقات التأسيسية الأمور المتعلقة بتوفير الموقع وارتفاع الأسعار اللازمة لإيجاد موقع مناسب للمشروع وربطه بالمرافق والطاقة.

٢. صعوبات ومعوقات التمويل، حيث تواجه المشروعات الصغيرة صعوبات تمويلية بدءاً من رأس المال، ومروراً بمشاكل الاقتراض من المصارف وزيادة أسعار الفائدة، وصعوبة توفير الضمانات المطلوبة للتسديد، مع تعقيد إجراءات منح القروض و صعوبات فى ترتيب معاملاتها مع البنوك والمؤسسات المالية، وقد ظهر ذلك من خلال توجه البنوك التجارية والمؤسسات المالية نحو

تفضيل التعامل مع المشروعات الكبيرة لافتقار المشروعات الصغيرة إلى أسس المعاملات المصرفية، وارتفاع درجة المخاطرة في التعامل معها، وأهم أسباب محدودية القدرة لدى هذه المؤسسات في الحصول على القروض من البنوك والمؤسسات المالية، هي:

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

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

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

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

٣. صعوبات في الموارد البشرية، تحتاج المشروعات الصغيرة إلى موارد بشرية ذات كفاءة مناسبة أو عالية للتعامل مع التطور التقني، ويشكل غياب أو نقص هذه الكفاءات تحدياً كبيراً للمشروعات الصغيرة والتي تعجز بمفردها عن تدبيرها.

٤. صعوبات ترتبط بالمعلوماتية، نتيجة لتطور تقنيات المعلومات، تواجه المشروعات الصغيرة صعوبة في التواصل المعلوماتي المتعلق بتطور الأساليب التقنية في الإنتاج، ومتطلبات التسويق، وقضايا الجودة وغيرها، كذلك تواجه صعوبات معلوماتية تتعلق بدراسة الجدوى واحتياجات السوق

٥. صعوبات تتعلق بالمواد الخام سواءً من حيث توفرها بأسعار منافسة أو زيادة تكلفتها.

٦. صعوبات تتعلق بتقنيات الإنتاج، وصعوبة الحصول على أحدثها لتطوير أساليب العمل والإنتاج. هذا بالإضافة إلى جملة من الصعوبات الأخرى ذات العلاقة بالإدارة والتسويق ونوعية الإنتاج والمقدرة على المنافسة في السوق. (عبد القادر، ٢٠١٤)

٧. صعوبات تتعلق بالإجراءات الحكومية: وهذه مشكلة متعاظمة في الدول النامية خصوصاً في جانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

٨. الضرائب: يعتبر نظام الضرائب أحد أهم المشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم، وتظهر هذه المشكلة في جانبين سواء لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث ارتفاع الضرائب وهي كذلك مشكلة لجهاز الضرائب؛ نظرًا لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المنشآت مما يضيق عمل الجهاز.

٩. المنافسة والتسويق: من المشاكل الجوهرية التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأهم مصادر المنافسة هي الواردات والمشروعات الكبيرة. (البندري، ٢٠١٧)

هذا وقد أثبتت تجارب دول العالم المتقدمة أن منشآت الأعمال الصغيرة قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة إن هُئى لها المناخ الملائم والتمويل اللازم وأعطيت ما تستحقه من اهتمام في القوانين والتشريعات ومنحت الفرصة لإثبات ذاتها والوقوف على قدميها (حرب، ٢٠٠٦)، ومن ثم يوضح المحور التالي أهم الاتجاهات العالمية لبعض الدول المتقدمة في مجال إدارة المشروعات الصغيرة.

### المحور الثاني: أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة

إن ما وصلت إليه الدول المتقدمة من نمو وازدهار اقتصادي لم يكن ليتحقق من دون الإسهام الفاعل للمشروعات الصغيرة؛ حيث كانت وما زالت أداة تنمية فاعلة تعمل على خلق الملايين من فرص العمل وعلى زيادة الطاقة الإنتاجية الموجودة وعلى خلق طاقة إنتاجية جديدة وعلى رفع إنتاجية العمل ورفع المستوى المعيشي لأصحابها والعاملين فيها، كما تعمل على زيادة القدرة التصديرية للاقتصاد ككل، الأمر الذي ينعكس على معدلات النمو في الناتج المحلي الإجمالي، وعلى ميزان المدفوعات وعلى التوازن التنموي والجغرافي، مما ينعكس على أبرز المؤشرات الاقتصادية لهذه الدول، وفي هذا الصدد فقد أشار كل من رضوان و عثمان (٢٠٢٠) أن تزايد الإقبال على تأسيس مشروعات ريادية صغيرة من أهم أحد مؤشرات النمو الاقتصادي للدول (رضوان و عثمان، ٢٠٢٠، النمروطي وصيدم، ٢٠١٢)

لذا فإن الهدف من عرض بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة لعدد من دول العالم في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة، هو الاستفادة منها لتنمية هذا القطاع الهام تنمية حقيقية شاملة، ومن ثم سيتم عرض اتجاهات بعض الدول التالية:

#### أولاً: الولايات المتحدة الأمريكية (حاضنات الأعمال):

أولت الولايات المتحدة الأمريكية اهتمامًا مشهودًا بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما أدى إلى تعزيز الاقتصاد الأمريكي في عام ٢٠١٨م كما أشارت المؤشرات الاقتصادية، وقد نمت الولايات المتحدة بمعدل سنوي قدره ٣.٤%، واستمر وضع التوظيف بها في التحسن؛ ففي فبراير عام ٢٠١٩م بلغ معدل البطالة ٣.٨% انخفاضًا من ٤.١% في فبراير ٢٠١٨م، كما وظفت الشركات الصغيرة

٥٩.٩ مليون شخص أي ٤٧.٣% من القوى العاملة الخاصة في ٢٠١٦م، وارتفع التوظيف في القطاع الخاص بنسبة ١.١% في فبراير ٢٠١٩م (US Small Business Administration's Office of Advocacy, 2019)، كما شغلت الشركات الصغيرة ما يقرب من ٩٩% من جميع الشركات، وأصبحت تنتج نصف إجمالي الناتج المحلي، وتوفر ٥٠% من جميع الوظائف، ويعد قطاع الأعمال الصغيرة المحرك الأساسي للابتكار والنمو في أمريكا؛ حيث قامت بإصدار ثلث براءات الاختراع الجديدة؛ مما جعلها تحافظ على الريادة التكنولوجية في السوق العالمية (Gandy, 2015)، ويتضح اهتمامها بمثل هذه المشروعات من خلال مايلي:

أ. القوانين والتشريعات: وضعت الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التشريعات والقوانين التي

تساعد على إدارة المشروعات، وفيما يلي عرض لبعض القوانين:

١. قانون المشروعات الصغيرة الصادر في ٣٠ يوليو ١٩٥٣م؛ حيث إن السياسة المعلنة للكونجرس تؤكد على أن الحكومة يجب أن تساعد الشركات الصغيرة من خلال تعزيز قدرتها على التصدير، تسهيل عمليات نقل التكنولوجيا وتعزيز قدرتها على المنافسة بكفاءة من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالبرامج والمبادرات الحكومية والفيدرالية والخاصة. (Small Business Administration, 2020)

٢. قانون الضرائب الصادر عام ١٩٨١م: يتعامل قانون الضرائب مع جميع القواعد واللوائح والمتطلبات على النحو المنصوص عليه في قانون الإيرادات الداخلية الفيدرالي بالإضافة إلى قوانين الضرائب الخاصة بالولاية، وتظهر أهمية انتهاج هذا القانون أنه بدون فهم عميق له، قد تجد الشركة نفسها منتهكة للقانون، سواء كانت تدفع أقل من ضريبة دخل الشركات أو غير قادرة على الاستفادة من ميزة مسموح بها في القانون. (الشمري والشراح، ٢٠١٤)

٣. قانون الأوراق المالية الصادر عام ١٩٣٣م، والذي يركز على كيفية إصدار الأسهم والأوراق المالية الخاصة بالشركة وإدارتها، وكذلك قانون الأوراق المالية والبورصات الصادر عام ١٩٣٤م.

٤. قانون الملكية الفكرية غالبًا ما يكون مصدر الدخل الرئيسي للشركة نتيجة لمنتج أو عملية صممتها أو صنعتها حصريًا بمفردها، وينظم قانون الملكية الفكرية كيف يمكن للشركة حماية نفسها من السرقة أو الاستخدام غير المصرح به لإبداعاتها، والمجالات الرئيسية في القانون تشمل حقوق النشر والعلامات التجارية وقانون براءات الاختراع. (Marcello, 2020)

٥. بالإضافة إلى إعفاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة من بعض القوانين واللوائح، مثل: (Gandy, 2015)

- إعفاء الشركات الصغيرة التي يعمل بها أقل من ١٥ موظف من الباب الأول من قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة الذي يحظر التمييز الوظيفي ضد المعاقين.

- إعفاء الشركات الصغيرة التي تضم ٢٠ موظف أو أقل من قانون التمييز على أساس السن في التوظيف وكذلك التمييز على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو اللون.
- إعفاء الشركات الصغيرة التي تضم ٥٠ موظف أو أقل من قانون الإجازة العائلية والطبية وقانون حماية المريض والرعاية الميسرة
- ب. الجهات المسؤولة عن إدارة المشروعات، وتتمثل في:

١. وكالة المشروعات الصغيرة Small Business Administration، وهي وكالة فيدرالية تأسست عام ١٩٥٣م، وتلعب هذه المؤسسة دورًا ملموسًا في مساعدة المشروعات الصغيرة، وتهدف إلى تحقيق الاتصال بين المشروعات الصغيرة والجهات الحكومية الأخرى، المساعدة في الحصول على التمويل؛ حيث توفر للفروع المحلية قائمة بمصادر التمويل المتاحة للمشروعات الصغيرة وعقد سيمينارات وورش عمل في الموضوعات التي تهتم بالمشروعات الصغيرة. (Gandy,2015)

٢. مركز تطوير المشروعات الصغيرة، وتكون هذه المراكز شبكة من الوكالات المحلية في معظم المدن الأمريكية وعادة ما تعمل هذه المراكز بواسطة المعاهد والجامعات، حيث تضم فريقًا ممن لديهم مهارات تعليمية وتقدم هذه المراكز مساعدتها في شكل استشارات وسمنارات وتدريب وتخطيط وتوفير معلومات وفرص.

٣. رابطة خدمات الإداريين المتقاعدين، ولا تعتبر هذه الرابطة وكالة حكومية بشكل كامل لكنها تعمل جنبًا إلى جنب مع الجهتين السابقتين بشكل تطوعي. (غبور ٢٠١٩)

ج. أما عن مصادر التمويل في الولايات المتحدة الأمريكية، فتتمثل في البنوك؛ حيث تهتم بمنح قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وشركات رأس المال المخاطر؛ حيث تحتل الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى على مستوى العالم في مجال مهنة رأس المال المخاطر وذلك بحصة قدرها ٥٤%، وتتميز بالتخصص في مجالات عمل معينة وتمويل الشركات الناشئة، وركزت على قطاع التكنولوجيا، وهناك شركات الإيجار التي تعد من أحدث طرق التمويل إلى جانب شركات رأس المال المخاطر؛ وذلك نتيجة تهيئة وتكيف المحيط الاقتصادي. (حسن وإبراهيم، ٢٠١٤)، كما أن هناك العديد من البرامج التي تدعم وتسهل الأئتمان للشركات الصغيرة وتوفر القروض قصيرة الأجل، وتوفر تمويل لشراء الأصول الثابتة. (Gandy,2015)

د. وعن التدريب، فإن نجاح الأعمال الصغيرة يتوقف على الاستثمار في رأس المال البشري والتدريب من أجل الاستدامة (Gandy,2015)؛ حيث قامت الإدارة الاتحادية للمشروعات الصغيرة بوضع برامج للتدريب وتقديم الاستشارات اللازمة لإقامة وتنمية المشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى ما تقدمه مراكز معلومات الأعمال الصغيرة من برامج حول الاتصالات ذات التقنية العالية. (Organisation For Economic CO-Operation And Development, 2002)

وقد عقدت شراكات مختلفة بين الجامعات والمؤسسات الحكومية لتنمية وإدارة المشروعات مثل مركز تطوير الأعمال الصغيرة بجامعة جورج واشنطن؛ حيث تقدم المساعدات العملية لأصحاب المشروعات وفقاً لاحتياجاتهم، وتحليل المشكلات التي قد تتعرض لها المشروعات والعمل على إيجاد الحلول لها، تقديم ورش عمل منخفضة التكاليف حول المهارات الأساسية لإدارة المشروعات، وهناك كلية الدراسات العليا الأمريكية للمديرين الدوليين؛ وتم إنشائها لمساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى للدخول في الأسواق الدولية، وتقدم ندوات ومساعدات. (Organisation For Economic CO-Operation And Development, 2002)

و. أسست حاضنات الأعمال، والتي تعد من أهم هياكل الدعم المؤسسي للمشروعات الصغيرة وآليات الشراكة، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أقدم الدول في ميدان حاضنات الأعمال؛ حيث إن مفهوم حاضنات الأعمال نشأ وتطور بشكل أساسي فيها، وخاصة في نيويورك عام ١٩٥٩م متمثلة بما يعرف بـ (مركز صناعات باتافيا) (عيداروس ومحمود، ٢٠١٣)، وذلك عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ثم تحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة (ناصر، ٢٠١٨)، لكن الانتشار الواسع لمفهوم الحاضنات كان بدايةً من عام ١٩٨٤م، عندما قامت الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة SBA بالاهتمام ببرامج إقامة الحاضنات وتنمية أعدادها؛ حيث لم يكن يعمل في الولايات المتحدة حينئذ سوى حوالي ٢٠ حاضنة، ثم ارتفع عدد هذه الحاضنات بشكل كبير عند تأسيس الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) في عام ١٩٨٥، وفي نهاية عام ١٩٩٩ وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي ٨٠٠ حاضنة (قطاف، ٢٠١٥).

وتعرف الجمعية الوطنية الأمريكية (NBIA) حاضنات الأعمال بأنها: هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين (الخبرات، الأماكن، الدعم المالي) لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات. (توفيق، ٢٠١٩)

ويختلف تصنيف حاضنات الأعمال الابتكارية من دولة إلى أخرى، حسب الهدف الذي أنشئت من أجله؛ فهناك حاضنات أعمال حكومية تمول من قبل الحكومة ولا تهدف إلى الربح، حاضنات القطاع الخاص وهي حاضنات استثمارية ربحية يتولى تمويلها جهات خاصة، حاضنات مختلطة يشترك في تمويلها المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، حاضنات الأعمال العامة وهي التي تعني بتطوير المشروعات الصغيرة ذات التخصصات المختلفة في كل المجالات الإنتاجية والحاضنات البحثية وهي التي تنشأ داخل الجامعات ومراكز البحث والتطوير (توفيق، ٢٠١٩)، ويمكن تلخيص أهداف حاضنات الأعمال الابتكارية على اختلافها فيما يلي: (بالولي ومجول، ٢٠١٨)

- مساعدة أصحاب الأفكار الإبداعية من خريجي الجامعات على إقامة وإنشاء مؤسساتهم ومشاريعهم الخاصة.
  - مساعدة الباحثين على الانتفاع بنتائج الأبحاث التي ينفذوها، بدأ من مرحلة العمل المخبري، وصولاً إلى مرحلة التطبيق العملي؛ بهدف الإنتاج التجاري.
  - تقديم الخدمات الاستشارية (استشارات قانونية، دراسة جدوى، دراسة السوق، وضع خطط تفصيلية، ....) للمؤسسات المستفيدة سواء (صناعية - تجارية - زراعية - خدمية).
  - المساهمة في توطيد التكنولوجيا المستوردة ونقلها إلى الجامعات المحلية ومراكز البحث والتطوير والمدن الصناعية والبنوك وشركات التأمين... إلخ، بالإضافة إلى تعزيز استخداماتها وتطبيقاتها على المستوى المحلي؛ من أجل إنشاء مشاريع ناجحة.
- ويعتبر نموذج الحاضن التكنولوجي في جامعة أوستن الأمريكية من أشهر نماذج الجامعات الاستثمارية في العالم، والتي تهدف إلى تحقيق عملية الشراكة والتعاون بين الجامعات والحكومة المحلية في مدينة أوستن وبمشاركة غرفة التجارة والقطاع الخاص، كما تحتضن مدينة ويسكنسن أكثر من حاضنة أعمال صغيرة منتشرة في كافة أنحاء المدينة ما بين حاضنات حكومية وخاصة وحاضنات مشتركة بين القطاعين. (سالم، ٢٠٠٨)
- أما آلية عمل حاضنات الأعمال فإنها تتلخص في وضع برامج تدريب واستشارات علمية يتبعها انتقاء ريادةيين يرغبون ببدء العمل في تأسيس مشاريعهم الخاصة، كما يتم تنسيق المؤسسات الحاضنة واختيارها من بين المؤسسات الكبرى، ويتم خلال فترة الحضانة تقديم خدمات استشارية، مالية وقانونية، واستشارات مساندة، ووضع خطط مفصلة حول التمويل، والاستثمارات اللازمة، وبرامج السيولة، والإنتاج والتسويق وكل ما يتعلق بمسيرة الشركة حتى مرحلة الانطلاق. (سالم، ٢٠٠٨)
- ويتوقف نجاح عمل الحاضنات على توافر مجموعة من المقومات، يمكن تحديد أبرزها فيما يلي:
- عبد الرحيم (٢٠١٧)
- العامل البشري: توافر رواد الاعمال، ومخترعين، وباحثين، ومستشارين في المنطقة، كما يلزم وجود مختبرات، ومراكز قياس؛ لذلك يفضل أن تكون في جوار الجامعات، ومراكز البحث.
  - العامل التنظيمي: وجود إدارة متمكنة في منطقة التقنية، والتخطيط الإستراتيجي السليم، وتحديد التخصص التقني.
  - العامل التشريعي: وجود أنظمة محفزة؛ لتطوير ونقل إجراءات حكومية سهلة وسريعة، تحفز تكوين المنشآت الوطنية المبنية على المعرفة.
  - العامل التمويلي: سهولة وصول الأعمال والمخترعين والمبتكرين إلى رأس المال والصناديق الاستثمارية وصناديق القروض والقروض البنكية، وتتمثل مقاييس النجاح لحاضنات التقنية في

عدد المنشآت الجديدة التي تكونت في الحاضنة، وعدد الموظفين في المنشآت الموجودة في الحاضنة، وعدد المنشآت التي تخرجت من الحاضنة؛ بسبب كبر حجمها الإنتاجي.

### ثانياً: كندا (مراكز التميز)

تعتبر كندا من أولى الدول التي اهتمت بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث أدركت حكومتها أن هذا النوع من المشروعات يمثل أكبر قطاع لخلق فرص الشغل في الدولة (حوالي ٨٠% من إجمالي فرص العمل)، فابتكرت عدداً من الهياكل والبرامج والمساعدات المالية لتضمن نموًا صحيًا لمنظمتها؛ حتى تساهم بشكل أكبر في الإنتاج الداخلي وتسهل عملية خلق الوظائف الجديدة (طشطوش، ٢٠١٢)، ويتضح ذلك من خلال تناول العناصر الرئيسية التالية:

أ. التشريعات والقوانين: وضعت الحكومة الكندية مجموعة قوانين تخدم المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها قانون تمويل الأعمال الصغيرة CSBF، ووفقاً للمادة (١٤) منه تحدد اللوائح الكندية لتمويل الأعمال الصغيرة (the Minister of Justice, 2009)، ويهدف القانون إلى زيادة التمويل لإنشاء وتوسيع وتحديث وتحسين الأعمال التجارية الصغيرة الكندية، وتوفر اللوائح الخاصة بهذا القانون إجراءات وشروط تقديم وإدارة القروض وتقديم مطالبات عن خسائر القروض. (Tourism, Small Business, 2017)

ب. بالنسبة للتمويل في كندا فيتم من خلال العديد من المؤسسات مثل: بنك تنمية الأعمال الكندي، وهو مؤسسة حكومية يهدف إلى تعزيز ومساعدة وتطوير الأعمال التجارية للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتهتم بتوفير التمويل بالإضافة إلى الخدمات الاستشارية، وغيره من المؤسسات، وتقدم الحكومة العديد من الإجراءات لتنمية ودعم المشروعات الصغيرة مثل: تشجيع الشركات الكبرى على التعاقد من الباطن مع المؤسسات الصغيرة، تبسيط إجراءات التصدير والضمانات المطلوبة بالنسبة للمنشآت الصغيرة، مع منحها حوافز وتسهيلات خاصة في أعمال الشحن والتخزين وتوفير معلومات عن أسواق التصدير، كما تتحمل الحكومة الكندية ٥٠% من أجور ومرتبات خريجي المعاهد والمراكز التدريبية للمتدربين بالعمل في المؤسسات الصغيرة في العام الأول من التعيين (غرامة، ٢٠١١)، كما تسهل برامج تمويل المشروعات الصغيرة في كندا على الشركات الصغيرة الحصول على قروض من المؤسسات المالية لأن الحكومة تشارك المخاطر مع المقرضين (government of Canada, 2020, Para3)؛ ونتيجة لاهتمام الحكومة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وصلت أعداد المشروعات الصغيرة في ديسمبر ٢٠١٧ إلى ١.١٥ مليون (٩٧.٩%) من جميع شركات أرباب العمل في كندا، و ٢١٩٢٦ (١.٩%) كانت شركات متوسطة الحجم، وتمثل هذه الشركات مجتمعة أكثر من ٥٠.٠% من القيمة المضافة إلى إنتاج الدولة. (QuickBooks Canada Team, 2019, Para5)

ج. وبالنسبة للضرائب: وقد عملت على إعفاء المؤسسات التي تقل مبيعاتها السنوية عن ٥٠% ألف دولار كندي من ضريبة المبيعات، مع الإعفاء من ضريبة الأرباح الرأسمالية في حالة انتقال ملكية الأسهم من صاحب المنشأة لأبنائه وأحفاده، بالإضافة إلى الإعفاء من الضريبة الفيدرالية المقررة على الآلات والمعدات المستوردة. (عبد الرؤوف، ٢٠١٠)

د. أما عن التدريب: فقد عُقدت كثير من البرامج، مثل "برنامج المشاريع" التي يقوم بها طلاب الدراسات العليا بالجامعات تحت إشراف أعضاء هيئة التدريس، و"برنامج انتقال أصحاب الأعمال"، ويقدم ورش عمل خاصة بإدارة المشروعات الصغيرة، و"العيادات القانونية" التي اشتركت مع كلية الحقوق؛ لتقديم المعلومات القانونية للمديرين ورجال الأعمال أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة (Organisation For Economic CO-Operation And Development, 2002)

هـ. وعن دور الجامعات في كندا: فتعد نماذج مراكز التميز مظهرًا من مظاهر التعاون بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بكندا، والتي تعتبر من أهم آليات إدارة المشروعات وتنميتها، وقد ظهرت هذه المراكز مع بداية السبعينات من القرن العشرين، عندما قامت مؤسسة العلوم الوطنية بكندا بتمويل مجموعة من البرامج لتطوير ودعم العلاقة بين الجامعة والصناعة، وهو ما يسمى بـ "برامج الأبحاث المشتركة بين الجامعة والصناعة"، وتعتبر جامعة أونتاريو بكندا من أكثر الجامعات التي تبنت برامج مراكز التميز، وفي عام ١٩٨٧م قامت حكومة أونتاريو بتوفير مبلغ ٢.٤ مليون دولار كندي لإنشاء سبعة مراكز للتميز خلال خمس سنوات، وفي عام ١٩٨٩م قدمت الحكومة الكندية مبلغ ٢٤ مليون دولار كندي لإنشاء شبكة مكونة من ١٥ مركز، كما تزايد عدد هذه المراكز حتى وصل إلى ٤٩ مركز عام ٢٠١٤م، تضم أفضل الخبرات البحثية في مختلف التخصصات من أجل إيجاد حلول للعديد من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والصحية. (سال، ٢٠٠٨)

وتقوم الفكرة الأساسية لهذه المراكز على الإسهام الفعال في تمويل البحث العلمي من خلال إقامة علاقة شراكة قوية، وإستراتيجية بين الجامعات والقطاع الخاص، والاستثمار في الإبداع للوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة من خلال الأبحاث المشتركة ذات العلاقة بالصناعة، ونقلها من مختبرات الجامعات إلى المؤسسات الإنتاجية وسوق العمل. (حسن، ٢٠١٧)

ومثالاً على أنشطة هذه المراكز في كندا "الشراكة التي عقدت بين جامعة Ryerson Polytechnic University في أونتاريو مع مؤسسة تجارية تعرف باسم "T.Eaton Company of Canada"، تبنت هذه الشراكة فلسفة ربط التعليم بالعمل، وهدفت إلى تدريب وتأهيل العمالة الجزئية في أونتاريو، وكذلك زيادة دافعية الأفراد للالتحاق بهذا العمل، ومن ثم الحد من مشكلة البطالة وتوفير فرص العمل، ولتحقيق هذين الهدفين، تم بناء قاعدة معلوماتية لبرنامج تعليمي تطبيقي

لإكساب العاملين مهارات وتقنيات جديدة، وعرف مشروع الشراكة باسم **Ryersons Multimedia Distance Education System** (الأحمد، ٢٠١٤)

وكذلك مركز جمعية الإبداع الإداري في كندا **The Innovation Management Association of Canada**، ويهدف إلى إعداد وخلق وتدريب القادة في مجال إدارة الإبداع التكنولوجي، وغيرها من مراكز التميز في كندا. (سالم، ٢٠٠٨)

وتسعى هذه المراكز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تلخص في: بالولي ومجول (٢٠١٨)

١. إقامة روابط وشراكة قوية وإستراتيجية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية.
٢. الاستثمار في الإبداع والابتكار للوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة من خلال الأبحاث المشتركة ذات العلاقة بالصناعة.
٣. الوصول إلى نتائج علمية، وذلك عن طريق نقل التكنولوجيا من المختبر إلى المؤسسات الصناعية والإنتاجية وسوق العمل.
٤. تدريب كبار العاملين وإعدادهم نحو إدارة العمل الابتكاري.
٥. تبادل المهارات والمعارف مع الجماعات والمراكز الإبداعية والابتكارية.
٦. تسويق التكنولوجيا الناتجة عن الأبحاث التطبيقية.

### ثالثاً: بريطانيا (الجامعات الصناعية)

كان نمو المشروعات الصغيرة في الثمانينيات والتسعينيات نتيجة لإعادة الهيكلة الرئيسة للاقتصاد البريطاني، والنمو في قطاع الخدمات والسياسات الحكومية الإيجابية؛ وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بكيفية مراقبة المشروعات الصغيرة لتمويلها والتحكم فيها، وهناك اعتقاد شائع في بريطانيا بأن توافر المعلومات يؤدي إلى تحكماً أفضل وبالتالي فرصة أفضل للنجاح لمثل هذه المشروعات، وقد جعلت التطورات الأخيرة في التقنيات المطبقة في التجارة الإلكترونية الأعمال التجارية الصغيرة جزءاً لا يتجزأ من نمو الاقتصاد (Deakins et al., 2001)، ويظهر اهتمام بريطانيا بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناصر التالية:

أ. التشريعات والقوانين: صدرت العديد من التشريعات الخاصة بدعم وتنمية المشروعات الصغيرة في بريطانيا، منها القانون الصادر في ٤ يونيو ٢٠١٤م، حيث أعلنت الحكومة البريطانية عن إنشاء مشروع قانون للمساعدة في جعل بريطانيا المكان الأكثر جاذبية لبدء الأعمال التجارية وتمويلها وتنميتها، أطلق عليه "قانون الشركات الصغيرة والمشاريع والتوظيف (Open Government Licenec, 2015, P1)

ب. التدريب: هناك العديد من المؤسسات التي تقدم برامج وورش عمل تسهم في دعم وتنمية المشروعات الصغيرة منها: المكتبة البريطانية، والتي تقدم دورات تدريبية حول إدارة الأعمال (The British Library, 2020, Para2)، وهناك المنظمة النسائية والتي توفر

مجموعة واسعة من الدورات التدريبية والفعاليات وتعليم مهارات أساسية في إدارة المشروعات مثل القيادة والتسويق ووضع الإستراتيجيات ودراسات الجدوى للنساء (The Women's Organisation, 2020)، وشركة Skills To Go التي تقدم دورات تدريبية عن المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة في الريف وكيفية مواجهتها. (Skills To Go, 2020, Para 1)

ج. التمويل: اهتمت الحكومة البريطانية بتخصيص ميزانية لتقديم القروض لشراء المعدات والأدوات بدون فوائد لأصحاب المشروعات الصغيرة، وخصصت أجنحة خاصة في المعارض الدولية والأسواق العالمية تعرض فيها منتجات هذه المؤسسات وذلك بهدف دعمها والدعاية لها إعلامياً ومحلياً ودولياً. (يخلف، ٢٠١٥)

وفي مارس ٢٠٢٠م، ولفترة محدودة مدتها ستة أشهر؛ بسبب تداعيات فيروس كورونا، قامت الحكومة بتوفير فرص لتحفيز الأفراد على إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث أصبح مسموحاً للشركات الصغيرة والمتوسطة التي يبلغ حجم مبيعاتها السنوية ٤٥ مليون فأقل، الحصول على دعم مالي من بنك الأعمال البريطاني يصل إلى ٥ ملايين، مع منح المقرضين ضماناً مدعوماً من الحكومة بنسبة ٨٠%، مع عدم أخذ ضمانات شخصية من المؤسسات التي تقل قيمتها عن ٢٥٠ ألف، وفي ٢٧ أبريل ٢٠٢٠م، كما أعلنت الحكومة تقديم قروض تتراوح بين ٢٠٠٠ إلى ٥٠ ألف جنيه استرليني، تكون مضمونة بنسبة ١٠٠% من خلال BLS وهي ما تسمى (بالقروض المرتدة)، ولن يحتاج المقرض إلى دفع رسوم أو فوائد لأول ١٢ شهر (Menzies And. Desouza, 2020, Para 1 A,B)

د. أما عن دور الجامعات في دعم وتنمية المشروعات الصغيرة فقد قدمت بريطانيا أفضل الممارسات من خلال إنشاء الجامعة الصناعية، والتي ظهرت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في طبيعة العمل والتعلم، والحاجة إلى مهارات عالية، وبدأت فكرة جامعة الصناعة عام ١٩٩٨م، وتشبه هذه الفكرة الجامعات المفتوحة، وذلك من أجل تقديم المهارات وتوفير التدريب والتعليم اللازمين لكل فرد في مختلف المجالات، ولا تقوم بمثل هذا العمل مؤسسات تعليمية أخرى، ولهذا اشتدت الحاجة إلى مؤسسة علمية كجامعة الصناعة لها الدور الريادي والقيادي في تنسيق النشاطات (بالولي ومجول، ٢٠١٨)، والهدف من هذه الجامعة: سالم (٢٠٠٨)

١. إيجاد الفرص أمام الأفراد للعمل وتطوير اتجاهاتهم نحو المهنة، وإقامة سوق تنافسي.
٢. تمثل عامل مهم في مسألة التعلم في سوق العمل مدى الحياة.
٣. رفع كفاية القوى العاملة وتوفير فرص التدريب أثناء العمل.
٤. زيادة قدرة بريطانيا على التنافس الدولي.

٥. تكوين مركزاً لشركة خاصة بالتعليم الوطني ترافق العامل في ورشته ومنزله ومراكز التعليم المحلية.

#### رابعاً: كوريا

تعتبر كوريا الجنوبية من الدول المتحولة اقتصادياً؛ ففي السابق كانت تصنف ضمن الدول النامية واقتصادها يعتمد على إنتاج سلعة زراعية واحدة وهي الأرز، وتعاني من نقص الموارد الطبيعية والاقتصادية ومشاكل الفقر والبطالة والتخلف التي خلفتها الحرب الكورية في الخمسينيات؛ إلا أنها فيما بعد أصبحت تصنف ضمن الدول المتقدمة، وهذا يرجع إلى تطبيقها لمجموعة من الخطط والسياسات والبرامج الاقتصادية، والتي كان هدفها الأساسي هو الإصلاح الاقتصادي والتنمية الاقتصادية المستدامة؛ حيث كانت تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة من ضمن تلك الخطط والسياسات والبرامج التي انتهجتها حكومة كوريا الجنوبية منذ فترة الستينيات من القرن الماضي وإلى الوقت الحاضر. (سالم والشاعر، ٢٠١٧)

تم تأسيس منظمة كوريا للصناعات الصغيرة عام (١٩٦٢م)؛ حيث هدفت هذه المنظمة إلى مساعدة أعضائها وزيادة مواردها المالية، وحققت هذه المنظمة مساهمة عالية حيث بلغ عدد أعضائها حوالي ١٦ ألف عضو، وفي عام (١٩٧٣م) أنشئت مدينة Taidoc لتكون نقطة اتصال تربط بين المعاهد البحثية والجامعات بالصناعات المختلفة وخاصة التكنولوجية، وهي تعتبر أول منطقة علوم في كوريا؛ حيث استهدفت المدينة وضع نواة لمنطقة علمية لجذب الشركات الوطنية والمتعددة الجنسيات ونقل التكنولوجيا الحديثة وتحويل الابتكارات إلى منتجات، وقسمت هذه المدينة إلى خمسة أقسام "تعليمية- بحثية- صناعية- تجارية- سكنية"، ويشرف على المدينة وزارة العلوم والتكنولوجيا، وتختص بوضع القوانين والخطط وإصدار التصاريح للمعاهد والمؤسسات الراغبة في الانتقال إلى المجمع وفرض الغرامات والعقوبات ووضع قواعد وأسس المباني الجديدة. (خميس وآخرون، ٢٠١٦)

وفي إطار الرعاية والتطوير لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة من قبل الحكومة الكورية قامت بإعداد خطة طموحة لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة تركز على إنشاء المؤسسات الفنية والمالية التي تقدم الدعم لهذه الصناعات، سواء كانت مساعدات مالية أو إدارية أو تسويقية أو خدمات التدريب. (حامد، ٢٠١٨)

أ. الجهات المسؤولة، وتتمثل في:

١. الصندوق الكوري لضمان القروض: الذي تم إنشائه عام ١٩٧٦م؛ لمساعدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من الافتقار إلى ضمان للقروض لتمكينها من رأس المال المطلوب للقيام بالمشروع وليقوم بتوفير القروض اللازمة للصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من الافتقار إلى ضمان للقروض لتمكينها من القيام بالمشروع.

٢. الوكالة الكورية لتشجيع التجارة والاستثمار: وهي منظمة شبه حكومية تساهم في تشجيع الأنشطة التجارية الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية وتوفير المساعدات الفنية والإدارية والتسويقية والتمويلية لهذه الأنشطة وحمايتها من الإفلاس بالحصول على القروض بدون فوائد أو ضمانات وتقديم العديد من الحوافز لأصحاب هذه الصناعات مثل الإعفاءات الضريبية وإعفاء تخفيضات جمركية على الواردات. (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠١٦)

ب. القوانين والتشريعات: أصدرت كوريا قانون التعاقد من الباطن لتشجيع مثل هذه المشروعات، وإصدار قانون يلزم الحكومة والمؤسسات العامة على شراء جزء من مستلزماتها من المشروعات الصغيرة والمتوسطة. (سالم والشاعر، ٢٠١٧)

ج. أما عن تمويل المشروعات الصغيرة في كوريا، فيتمثل في الحوافز الضريبية؛ حيث تمنح الحكومة الكورية العديد من الحوافز الضريبية للصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومنها: (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠١٦)

١. إعفاء أو تخفيض ضريبي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الجديدة التي تقام خارج مناطق المدن، وفي المناطق الريفية.

٢. تخفيض قيمة ضريبة الدخل بنسبة ٥٠% في نهاية السنة الأولى من إقامة المنشأة ولمدة ٥ سنوات.

د. الدعم الحكومي: كما أنشأت الدولة "هيئة تطوير الصناعات الصغيرة" للقيام ببعض المهام كتوفير المعلومات التكنولوجية الحديثة الوطنية والأجنبية، والإعفاء الجمركي التام أو بنسبة ٨٠% عن المعدات والأجهزة المستوردة لمجامع البحوث التكنولوجية الصناعية. (حامد، ٢٠١٦)

### خامساً: اليابان (التدريب وورش العمل، البحوث المشتركة)

تعتبر اليابان واحدة من الدول المتقدمة التي وضعت إستراتيجية تهدف إلى تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث فوضت الشركات الكبيرة للشركات الصغيرة والمتوسطة صناعة جزء كبير من المنتجات التي تحتاجها، مما أدى إلى توفير فرص عمل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة (خميس وآخرون، ٢٠١٦)، ومن وقت مبكر عام ١٩٤٨م أنشأت الحكومة اليابانية مكتباً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتبع لوزارة التجارة الخارجية والصناعة، يعمل على تقديم المساعدة الحكومية للصناعات الصغيرة من خلال تشكيل فريق عمل من الخبراء في المسائل التقنية والإدارية وغيرها لدراسة وضع المؤسسة واقتراح الخطط العلمية لإصلاحها وتحسين سير عملها (علي، ٢٠١٥)، وقد ركزت اليابان في دعم وتنمية وإدارة المشروعات الصغيرة على:

أ. تحديد الجهات المسؤولة: ففي عام ١٩٩٩م تم إنشاء "الهيئة اليابانية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة"، كهيئة تنفيذية لسياسات الدولة الخاصة بهذه المشاريع، والتي تهدف إلى توفير المساعدات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة سواء كانت مساعدات فنية أو تمويلية أو إدارية أو تسويقية. (غبور، ٢٠١٤) وتأسست "منظمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة والاختراعات المحلية" في اليابان SMRU عام ٢٠٠٤م، كمنظمة حكومية مستقلة إدارياً، و"شركة الحياة اليابانية" وهي مؤسسة حكومية مالية تأسست عام ١٩٤٩م تسهم في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة بقروض أعمال و "المركز الوطني لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة". (مهران، ٢٠١٢)

ب. تشريع القوانين: حيث وضعت قانون يشجع على تحديث الصناعات الصغيرة، ويهدف إلى مساندة هذه المشروعات لحالات التطور في البيئة الاقتصادية، من خلال إنشاء نظام للتنمية التكنولوجية وتحديث المعدات، مثل "قانون تطوير المعهد الثانوي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة"، وقانون متعلق بفرص العمل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تكييفها مع المشاريع الكبيرة، "قانون منع إفلاس المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، قانون متعلق بتطوير الصناعات اليدوية والتقليدية الوطنية، "قانون العمل المحلي" و"القانون المتعلق بالإجراءات الاستثنائية من أجل تطوير التكنولوجيا للمشاريع الصغيرة والمتوسطة". (مهران، ٢٠١٢)

ج. الدعم الفني: وذلك عن طريق إنشاء نظام خاص للإرشاد للصناعات الصغيرة، يقوم من خلاله الأخصائيون بتقديم الخدمات الإرشادية مثل (خدمات استشارية والرد على الاستفسارات وطلبات أصحاب المنشآت، دراسة الوضع القائم للمشروعات الصغيرة والتغلب على العقبات القائمة، دراسة المواقع اللازمة لإنشاء المشروعات الصغيرة وتقديم الإرشادات الخاصة). (خميس وآخرون، ٢٠١٦)

د. عنصر التدريب: من خلال وضع برامج للتدريب على المشروعات الصغيرة مثل "برامج التدريب الفني والتقني"؛ لرفع مستوى مهارات العاملين بالمشروع، و"البرنامج الموسع لتحسين الإدارة"؛ لرفع مستوى مهارات المديرين، نظراً لنقص خبرتهم (مهران، ٢٠١٢).

هـ. التمويل: تعددت جهات التمويل فهناك بنوك تجارية، جهات حكومية، جهات تمويل خاصة وجهات تمويل مشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص؛ لتقديم القروض اللازمة للصناعات.

كما تقدم الحكومة اليابانية إعفاء ضريبي وتوفير ضمان ضد مخاطر عدم سداد القروض عن طريق دفع قسط تأميني يدفع شهرياً، تقوم بموجبه شركة التمويل الياباني للمؤسسات الصغيرة بسداد ديون المشروع الصناعي الصغير المتعثّر تجاه المشروعات الأخرى التي تتعامل معها حتى لا يكون إفلاس المشروع سبباً في إفلاس مشروع آخر. (بيوض، ٢٠١٥)

و. الدعم الحكومي لمواكبة التطور التكنولوجي: تقوم الحكومة اليابانية بدعمها لتلك المشاريع في صور عدة متمثلة في: (دعم المجهودات الذاتية، تسهيل الحصول على الموارد اللازمة سواء المادية المتمثلة في البيانات والمعلومات والتكنولوجيا أو البشرية المتمثلة في الأفراد ذوي الكفاءة والتخصص، المشاركة الفعالة من قبل الحكومة والهيئات الصناعية والأكاديمية في العمل من أجل تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة). (بيوض، ٢٠١٥)

وبالإضافة إلى ما سبق اهتمت اليابان بتحقيق التعاون والمشاركة بين الجامعات اليابانية والمصانع، من خلال إنشاء برامج تهدف إلى دراسة القضايا المشتركة بين الجامعة والمصنع ووضع التوصيات اللازمة والآليات المناسبة لتدريب الطلبة في المصانع من أجل زيادة التعاون المشترك ورفع درجة الابتكار لدى الطلبة (بالولي ومجول، ٢٠١٨)، كما قدمت الجامعات مجموعة من المقررات لطلابها في مجال المشروعات الصغيرة مثل تمويل المشروعات الصغيرة، إدارة المعلومات، السياسات العالمية في المشروعات الصغيرة، إستراتيجية التصنيع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وغيرها (غبور، ٢٠١٩)، وتضمنت أسس الشراكة ما يلي: سالم (٢٠٠٨)

١. السماح للجامعات بنقل وبيع التكنولوجيا إلى المصانع الصغيرة والمتوسطة، والسماح لأعضاء هيئة التدريس بتقاضي رواتب إضافية من المؤسسات الإنتاجية لقاء خبراتهم واستشاراتهم وبحوثهم.

٢. تعزيز التعاون الوطني والإقليمي، ويطلب من الجامعات أن تكون دائماً في الطليعة في تعزيز التعاون الوطني والإقليمي، وتحفظ وزارة التربية والعلوم بسجل منظم تبين فيه الجامعات الناجحة والفاشلة في تحقيق التعاون مع الصناعة المحلية أو الإقليمية.

٣. تعزيز أكبر فائدة من البحوث المشتركة، فالجامعات ينتظر منها تطوير النماذج والأفكار الجديدة في نقل التكنولوجيا، والصناعة ينتظر منها أن تقدم المساعدة للجامعات عن طريق إحداث برامج تدريبية لطلبة الجامعات اليابانية لتعزيز إبداعاتهم وإنتاجيتهم.

٤. تعديل سياسات وأنظمة المؤسسات الإنتاجية والجامعات، بحيث تسمح بالتعاون الكامل والتبادل المشترك معاً، والسماح للباحثين في الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بإجراء البحوث المشتركة، والسماح بإشراك المؤسسات الإنتاجية بتمويل إبداعات واختراعات الجامعات.

### **المحور الثالث: أوجه الاستفادة من الاتجاهات العالمية في إدارة المشروعات الصغيرة في مصر**

#### **والوطن العربي.**

لاقت المشروعات الصغيرة والمتوسطة اهتماماً كبيراً من قبل حكومات بعض الدول العربية، وقدمت آليات لدعمها وتنميتها؛ مما أدى ذلك إلى تحقيق نتائج إيجابية ساعدتها في النمو الاقتصادي (حامد، ٢٠١٨)، وانطلاقاً من الدور الحيوي لهذه المشروعات في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية

والاجتماعية لهذه الدول وخاصةً النامية فإن مصر في أشد الحاجة لمثل هذه المشروعات لاستيعاب الزيادة في أعداد السكان وزيادة الدخل الفردي والحد من البطالة بأشكالها المختلفة (الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء، ٢٠١٦)، ومن ثم يتم تناول العناصر التالية:

أولاً: إدارة المشروعات الصغيرة في مصر والوطن العربي وأهم مبادرات الإصلاح:

ويتم تناوله على النحو التالي:

أ. القوانين والتشريعات:

انتهت مجموعة من الدول العربية من إصدار القوانين واللوائح المختصة بتنظيم نشاط المشروعات الصغيرة والمتوسطة مثل مصر التي أصدرت قانون رقم ١٥٢ لسنة ٢٠٢٠ لتنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر (رئاسة جمهورية مصر العربية، ٢٠٢٠)، وفي الإمارات صدر القانون رقم ٢ لسنة ٢٠١٤م بشأن المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والذي من شأنه أن ينظم الأحكام والعلاقة بين كافة مؤسسات الدولة الرسمية ورواد المشاريع الصغيرة والمتوسطة (رئاسة دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٤، المادة ٢، ص ١٣)، وفي الكويت صدر قانون رقم ٩٨ لسنة ٢٠١٣م في شأن الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة (الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ٢٠١٣، ص ٢)، وفي العراق أصدرت قانون الاستثمار المعدل رقم ٥٠ لعام ٢٠١٥م، ويهدف إلى تشجيع الاستثمارات ونقل التقنيات الحديثة للمساهمة في عملية التنمية العراقية. (المنظمة العربية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، ٢٠٠٦، فقرة ١).

اهتمت بعض الدول العربية بتوفير محاكم ونيابات مختصة بفض النزاعات المتعلقة بالمشروعات الاقتصادية كما في الإمارات، والبحرين، والسعودية، والسودان، ومصر، والمغرب. (عبد المنعم وآخرون، ٢٠١٩)

ب. الجهات المختصة:

اهتمت بعض الدول العربية بإنشاء أجهزة مختصة تتولى مسؤولية الإشراف المباشر والرقابة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مثلًا السعودية والتي تتولى فيها هذه المهمة الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، ٢٠٢٠، فقرة ١)، ومجلس المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الإمارات على المستوى الاتحادي، وتوجد أجهزة وصناديق أخرى على مستوى بعض الإمارات (رئاسة دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٤، المادة ٥، ص ١٤)، والصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الكويت (الصندوق الوطني لتنمية ورعاية المشروعات الصغيرة، ٢٠١٣، فقرة ١)، بينما يسند هذا الدور في مصر إلى جهاز تنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، ٢٠١٧، فقرة ١) وهذا الجهاز هو الجهة المعنية بتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر وريادة الأعمال، وذلك بطريق مباشر أو من خلال تنسيق جهود

الجهات والجمعيات الأهلية والمبادرات العاملة في مجال تلك المشروعات (وايت، ٢٠١٧)، وفي المغرب فيسند إلى الوكالة الوطنية للمقاولات الصغرى والمتوسطة، كما تختص الوكالة الوطنية للنهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة فيها بتعزيز وتطوير قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة (عبد المنعم وآخرون، ٢٠١٩).

أما الدول التي لا تتوفر لديها أجهزة مختصة في هذا الشأن فتشمل كل من: الأردن، وتونس، والسودان، وفلسطين، ولبنان، حيث تتعدد فيها الجهات المنوط بها الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتتوزع مسؤوليات الرقابة والإشراف والمتابعة فيما بين الوزارات والجهات الحكومية ذات الصلة بحسب الاختصاص، وتعد الهيئات الإشرافية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب الاتحادات والغرف التجارية من أبرز الآليات والقنوات المتوفرة لدى معظم الدول للتنسيق بين الجهات ذات الصلة فيما يتعلق بوضع السياسات العامة والبرامج. (عبد المنعم وآخرون، ٢٠١٩) ج. التمويل:

تتعدد الجهات التي تقدم التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، وتعتمد الدول في تمويل المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على مصادر داخلية وخارجية، على مستوى المصادر الداخلية، تعتمد الدول في تقديم التمويل لهذه المشروعات على أنماط متعددة من مؤسسات التمويل تشمل: المؤسسات المصرفية؛ حيث يوجد أكثر من ٦٠ مصرف في الإمارات، ومؤسسات التمويل الأصغر، وجمعيات القروض الصغرى، وشركات التمويل التاجيري، إضافة إلى شركات الاستثمار، والصناديق التي توفر التمويل في أكثر من دولة عربية مثل الكويت والسودان والمغرب ومصر. (عبد المنعم وآخرون، ٢٠١٩)

أما عن القروض فقد قدمت بعض الدول العربية الضمان لقروض المشروعات الصغيرة والمتوسطة مثل "برنامج كفالة" الذي يقدمه صندوق التنمية الصناعية في السعودية (صندوق التنمية الصناعية السعودي، ٢٠١٤، فقرة ١)، والصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الكويت (الصندوق الوطني لتنمية ورعاية المشروعات الصغيرة، ٢٠١٣، فقرة ١)، وصندوق الضمان المركزي في المملكة المغربية، ووكالة ضمان التمويل الأصغر "تيسير" في السودان (وكالة التمويل الأصغر، ٢٠١٩، ص ٤).

وقد شجعت البنوك المركزية في العديد من البلدان العربية البنوك على إنشاء وحدات متخصصة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأعطت الفرصة لبعض المؤسسات المالية المصرفية وغير المصرفية بالمساهمة في رؤوس أموال المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنسبة معينة. (عبد المنعم وآخرون، ٢٠١٩)

كما سعت البنوك المركزية العربية على تشجيع القطاع المصرفي لرفع نسبة الائتمان الموجه لمثل هذه المشروعات إلى مستويات تتراوح بين ١٢ و ٢٠% من إجمالي التسهيلات المصرفية كما في مصر والسودان. (عبد المنعم وآخرون، ٢٠١٩)

إضافة إلى مصادر التمويل الداخلية، هناك دول عربية تعتمد على بعض المصادر الخارجية لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من هذه المصادر، "الحساب الخاص لتمويل مشروعات القطاع الخاص الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية" الذي تأسس بمبادرة أطلقها صاحب السمو أمير دولة الكويت خلال القمة العربية عام ٢٠٠٩م بهدف فتح نافذة تمويلية عربية لهذه النوعية من المشاريع يديرها الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، استفادت منها بعض الدول العربية مثل: الأردن، والسودان، علاوة على خطوط تمويل أخرى لهذه المشروعات مقدمة من عدد من المنظمات الدولية والإقليمية تستفيد منها بعض الدول العربية. (الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، ٢٠٢٠، فقرة ٤).

أطلقت عدد من الدول العربية منصات بديلة أو موازية لسوق المال الرئيس بشروط أكثر مرونة تستهدف الشركات المتوسطة والصغيرة، ومن النماذج البارزة في هذا المجال تجارب السعودية، وتونس حيث أنشأت سوق بديلة ثانية بشروط ميسرة بهدف تمويلات بكلفة منخفضة لتشجيع المؤسسات الصغرى والمتوسطة للالتحاق بالسوق المالية (عكاش، ٢٠١٧)، كما يتيح سوق البحرين الاستثماري إطاراً تنظيمياً أكثر تيسيراً من حيث شروط الإدراج والإفصاح للشركات الناشئة بالمقارنة مع السوق الرئيس لبورصة البحرين.

وفي مصر، تُدرج الشركات الصغيرة والمتوسطة في "بورصة النيل" التي تعد أول منصة أوراق مالية لقيد وتداول الشركات المتوسطة والصغيرة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بقواعد للإدراج والتداول تتلاءم مع طبيعة هذه الشركات". (البورصة المصري، ٢٠١٦، ص ١)

أما عن برامج التمويل فقد قدمت العديد من الدول العربية برامج للتمويل، ففي مصر "برنامج البطل" ويقدم تمويل من ١٠٠٠ إلى ٥٠٠٠٠ جنية، و"برنامج مشروع" ويقدم تمويل يتراوح من ٥٠٠٠٠ إلى ٢ مليون جنية، و"برنامج الراجح" ويتيح من ٢ مليون إلى ٣٠ مليون جنية (السيد، ٢٠١٨)، وفي السعودية هناك برامج تمويلية مثل "برنامج عبد اللطيف جميل" لتمويل المشاريع الصغيرة، و"برنامج البنك الادخاري للتسليف والادخار". (غرامة، ٢٠١١)

وهناك آلية تتميز بها الدول العربية عن الدول الأجنبية والخاصة ببنوك الفقراء وصناديق الزكاة؛ حيث بدأت فكرة بنوك الفقراء في السعودية من المبادرة التي طُرحت في برنامج الخليج العربي للتنمية لمكافحة الفقر في المجتمعات النامية والمنطقة العربية خصوصاً، ثم انتقلت هذه البنوك في الكثير من الدول العربية مثل اليمن، الأردن، البحرين، سوريا، لبنان، السودان، فلسطين (العلي، ٢٠١٥)، وفي مصر يوجد "بنك البركة" كمؤسسة مصرفية يعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، ويمثل

الذراع الاستثماري بمصر لمجموعة البركة المصرفية ومقرها الإمارات (المستثمر الرئيس بالبنك) في المساهمة في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتي تُسهم بشكل مباشر في دعم الاقتصاد القومي، وفي هذا الإطار تعاقد مصرفنا مع الصندوق الاجتماعي للتنمية لتمويل المشروعات الصغيرة الجديدة والقائمة بنظام المشاركة الإسلامية من التمويل الممنوح لذلك من البنك الدولي، ومن ناحية أخرى لم يغفل البنك التزامه القوي بمسؤولياته الاجتماعية؛ حيث أنه من خلال صندوق الزكاة قام بالعديد من الأعمال والمشروعات في هذا المجال (بنك البركة مصر، ٢٠٢٠)، وفي الجزائر "بنك البركة الجزائري" وهو أول بنك إسلامي مشترك بين القطاعين العام والخاص أسس في الجزائر عام ١٩٨٤م. (فرج الله، ٢٠٠٨)

د. التدريب:

اهتمت بعض الدول العربية بتقديم برامج تدريبية تستهدف نشر ثقافة العمل الحر وتنمية ودعم المشروعات الصغيرة، فمثلاً قدمت الوكالة الوطنية بالمغرب بعض البرامج مثل "برنامج امتياز نمو"، "برنامج مساندة" و"برنامج مقاولتي" (الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات، ٢٠١٧، فقرة ١-٣)، وفي عمان قدمت "برنامج سند" لدعم المبادرات الفردية (التوظيف الذاتي) عام ٢٠٠١م، ويهدف إلى المساهمة في تشغيل القوى العاملة الوطنية، وتشجيع ورعاية المهارات الفردية، وتأهيل الأفراد وإعدادهم للمساهمة الفاعلة في سوق العمل، وفي السعودية قدمت مجموعة من البرامج التي تُشجع الشباب السعودي على العمل الحر والاهتمام بالمشروعات الصغيرة، مثل "برنامج عبد الله الحمد الزامل" لمساندة المشاريع الصغيرة (غرامة، ٢٠١١)، وفي تونس أنشأت الحكومة الصندوق الوطني للتشغيل عام ٢٠٠٠م؛ ليزاول مهمة تدريب وتأهيل الراغبين في إقامة مشروعات خاصة، وكذلك الأفراد الباحثين عن العمل، إلى جانب تمويل الدورات التدريبية للرفع من مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم بما يتلائم مع متطلبات سوق العمل في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة. (حامد، ٢٠١٨)

هـ. دور الجامعات في دعم وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تمثل حاضنات الأعمال ومراكز التميز أهم مصادر الدعم والمساندة لتنمية وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة وإحدى أوجه الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية، ففي مصر وُجدت الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات كوكالة منفذة تعمل على اكتشاف وتأهيل المبادرين (السيد، ٢٠١٨)، وقدمت بعض الحاضنات مثل "حاضنة أعمال في مجال الذكاء الاصطناعي"، بتمويل من أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالتعاون مع جامعة النيل، و"حاضنة أعمال الجامعة الأمريكية بالقاهرة" (سليمان، ٢٠١٨)، وقد اهتمت السعودية بحاضنات الأعمال ومراكز التميز، بالإضافة إلى عمل اتفاقات شراكة لإجراء البحوث التطبيقية، وتعد "جامعة الملك سعود" من أبرز الجامعات في هذا المجال؛ حيث يوجد بها "مراكز التميز لأمن المعلومات" (الأحمد، ٢٠١٤)، وفي ليبيا تم إنشاء "البرنامج الوطني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة"، والذي يهدف إلى دعم البحث

العلمي، وتشجيعه لتحسين القدرة على الابتكار وعلى هذا الأساس شرع البرنامج في تنفيذ فكرة حاضنات الأعمال بالبيئة اليبية، وقد تم افتتاح عدد ٣ حاضنات في كل من طرابلس وبنغازي وسبها. (حامد، ٢٠١٨)

وظهر اهتمام الجامعات المصرية بدعم وتنمية المشروعات الصغيرة؛ فقد قامت جامعة سوهاج بعقد العديد من المشروعات التي تقدمها لطلابها بالتعاون مع منظمة العمل الدولية مشروع الطرق المؤدية للتعليم العالي (Path Way)، ومشروعات تأهيل الخريجين لسوق العمل التي تتبناها الجامعة والممولة من الصندوق الاجتماعي للتربية (عبد اللطيف، ٢٠١٧)، وقد عقدت مذكرة تفاهم في ٢٠١٨م، بين جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر وجامعات (جنوب الوادي - كفر الشيخ - السويس)، وذلك بمقر جامعة قناة السويس، وتهدف تلك المذكرة إلى نشر ثقافة ريادة الاعمال، والعمل الحر، وتأهيل خريجي وطلاب الجامعات على إقامة مشروعاتهم بنجاح. (أخبار اليوم، ٢٠١٨، فقرة ١، ٣)

ورغم اتجاه عدد من الدول العربية إلى تبني سياسات ومبادرات للنهوض بهذا القطاع، إلا أن مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي والتشغيل في بعض الدول العربية تحتاج إلى مزيد من التحسين بالنظر إلى المستويات الممكن تحقيقها (عبد المنعم وآخرون، ٢٠١٩، ص ٧)، ومن ثم سيتم عرض الدروس المستفادة من اتجاهات الدول في إدارة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النحو التالي.

### **ثانياً: الدروس المستفادة من اتجاهات الدول في إدارة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

ويمكن استفادة مصر والوطن العربي من الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

- ١- العمل على إيجاد مرجعية واحدة " هيئة تنظيم " للإشراف على المشروعات الصغيرة، والمتوسطة وتمييزها، وتكون مهمتها اتخاذ القرارات اللازمة لرعاية المشروعات ومساعدتها على التوسع وتقديم الخدمات التسويقية للمصانع الصغيرة في كل منطقة جغرافية أو لكل قطاع من القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة، وتقديم الخدمات الاستشارية سواء القانونية أو دراسات الجدوي، دراسات سوق العمل.
- ٢- إدخال التعديلات على التشريعات والقوانين التي من شأنها أن تأخذ بيد المنشآت الصغيرة وتشجيعها على النمو والتطور.
- ٣- وضع سياسات وقوانين وآليات لحماية الملكية الفكرية لاختراعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة بهدف زيادة قدرتها التنافسية.

- ٤- ربط الجانب الأكاديمي بالجانب التطبيقي وإنشاء مراكز للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تعمل على تحفيز الشباب على إقامة مشروعاتهم.
- ٥- إعادة النظر بالمناهج التعليمية بحيث تتلاءم مع حاجات سوق العمل وإعادة النظر بمحتويات هذه البرامج والتركيز على الثقافة الإبداعية والريادة.
- ٦- تطوير المراكز والجمعيات التي تهتم بتدريب العاملين والقادة في مجال إدارة المشروعات وإكسابهم كافة المهارات والتقنيات المطلوبة.
- ٧- وضع برامج تدريبية للقائمين على المنشآت الصغيرة، ورفع مهاراتهم المختلفة في المجالات الإدارية والتسويقية والتمويل.. الخ، وإعدادهم لإدارة العمل الابتكاري؛ بحيث تكون هذه البرامج قائمة على احتياجات للصناعات الصغيرة.
- ٨- الاستفادة من فئة المعاشات في الدول العربية؛ حيث خبراتهم ومهاراتهم في العمل، ومن ثم تقليل بطالة المعاشات وتوفير مصدر دخل إضافي لهم ولأسرهم.
- ٩- التعاون مع المنظمات الدولية المتخصصة لنقل الخبرات العالمية في مجال تنمية وإدارة المشروعات الصغيرة.
- ١٠- إعداد قواعد بيانات "بنوك معلومات" توفر جميع المعلومات اللازمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة عن الأسواق والاتفاقيات والفرص المتاحة، وتمكن المستثمر من الاطلاع على المشاريع القائمة والحوافز والإعفاءات التي تقدم لمثل هذه الصناعات.
- ١١- المساعدة في تهيئة البرامج الإعلامية المؤدية إلى تشجيع استهلاك المنتجات الصناعية الوطنية وتشجيع إقامة المعارض وإبراز التجارب الناجحة وإلقاء الضوء عليها.
- ١٢- تأسيس صناديق ومؤسسات متخصصة في تمويل الصناعات الصغيرة بقروض ذات فوائد منخفضة أو ميسرة.
- ١٣- توافر مؤسسات لضمان القروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ١٤- توفير إعفاء أو تخفيض ضريبي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الجديدة.
- ١٥- توافر مراكز تطوير المشروعات الصغيرة في معظم مدن البلدان العربية، وتعمل هذه المراكز بواسطة المعاهد والجامعات، وتضم فريقاً ممن لديهم مهارات تعليمية وتقدم هذه المراكز مساعدتها في شكل استشارات وسمنارات وتدريب وتخطيط وتوفير معلومات وفرص.
- ١٦- توفير فروع خاصة في المعارض الدولية والأسواق العربية تعرض فيها منتجات المشروعات الصغيرة لكل دولة، وذلك بهدف دعمها والدعاية لها إعلامياً ومحلياً ودولياً.
- ١٧- الاهتمام الجاد من الدول العربية بإنشاء حاضنات الأعمال التكنولوجية في جامعاتها، وتفعيل دورها في دعم وتنمية المشروعات بين فئات الطلاب وشباب الخريجين والفئات المختلفة من المجتمع.

١٨- إنشاء جامعات صناعية عربية؛ تهدف إلى تقديم المهارات وتوفير التدريب والتعليم اللازمين لكل فرد في مختلف المجالات والاحتفاظ بسجلات منظمة تبين الجامعات الناجحة والفاشلة في تحقيق التعاون.

١٩- اهتمام الدول العربية بإقامة مراكز التميز؛ لما لها من دور في تمويل البحث العلمي، إقامة علاقة شراكة قوية بين الجامعات والقطاعات المختلفة بالمجتمع وتطبيق نتائج البحث العلمي.

٢٠- إنشاء مراكز ريادية تحتضن المبدعين في الجامعات والمعاهد والتنسيق بينها.

٢١- توفير الجامعات العربية لمجموعة من المقررات لطلابها في مجال المشروعات الصغيرة مثل تمويل المشروعات الصغيرة، إدارة المعلومات، السياسات العالمية في المشروعات الصغيرة، إستراتيجية التصنيع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وزيادة الأعمال.

٢٢- توفير قدر من الاستقلالية للجامعات العربية يسمح لها بالتعاون الكامل مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

٢٣- اهتمام الدول العربية بتوفير الدعم الفني لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق إنشاء نظام خاص للإرشاد للصناعات الصغيرة، يقوم من خلاله الأخصائيون بتقديم الخدمات الإرشادية مثل (خدمات استشارية والرد على الاستفسارات وطلبات أصحاب المنشآت، دراسة الوضع القائم للمشروعات الصغيرة والتغلب على العقبات القائمة، دراسة المواقع اللازمة لإنشاء المشروعات الصغيرة وتقديم الإرشادات الخاصة).

### **توصيات البحث، ومن خلال ما سبق استخلص البحث التوصيات التالية:**

١. المساهمة في إيجاد قنوات توزيع لمنتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم الخطط والمشاريع التسويقية وتشجيع الصادرات بالاشتراك بالمعارض المحلية والدولية.

٢. توطيد العلاقات بين أصحاب الصناعة وأعضاء هيئة التدريس وتبادل الرأي والمشورة والتعاون بين الطرفين لحل مشاكل من واقع العمل وكذلك تسهيل قضاء فترة زمنية للطلاب في مرحلة معينة في المصانع للمساعدة في حل المشاكل في هذه المصانع وتعزيز خبرات الطلاب أنفسهم.

٣. تشجيع البحث العلمي التطبيقي وذلك بتوفير الدعم المالي اللازم وتعزيز التعاون ما بين الجامعات ووزارة الصناعة والتجارة.

٤. إقامة اتحاد عربي للمشروعات الصغيرة يضم جميع الدول العربية ، ومهمته دعم ومساندة المؤسسات والجمعيات والنقابات والاتحادات التي تعمل في مجال المشروعات الصغيرة وتنمية وتطوير وتنسيق عمل أعضائه في مجال تنمية وتطوير المنشآت الصغيرة العربية وتعظيم قدراتها التنافسية وتوثيق الروابط بينهما والإسهام في تحقيق التكامل الاقتصادي بين الأقطار العربية، من خلال إنشاء هيئات لمصادر تمويل عربية مشتركة، هيئات لتدريب أصحاب

المشروعات، وهيئات مخصصة لتسهيل حركة الصادرات والواردات بدون فرض جمارك ورسوم، شركات لتسويق منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

٥. قيام كافة الجهات المعنية بوضع أسس لإجراء اختبارات للمتقدمين للحصول على قروض في مستوى قدراتهم الإبداعية واختيار الذين يمتلكون أفضل القدرات لتمويل مشروعاتهم، وإجراء دورات تدريبية لتطوير القدرات الإبداعية لمديري المشروعات الصغيرة لما لها من أثر في تحسين قدرتهم على إدارة المشروعات.

٦. ضرورة قيام جامعات العالم العربي بتهيئة المناخ الريادي الذي يدعم الابتكار والإبداع والتميز، مما يتطلب إعادة تشكيل دور الجامعات ليحتل مكانة مرموقة في ريادة الأعمال وحل مشكلات الاقتصاد والعمالة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات التعليم العالي ذاته، مما يستوجب إعادة صياغة رسالتها ومهمتها ورؤيتها وأنشطتها وعقد بروتوكولات تعاون بين الجامعة ومؤسسات التمويل لتمويل مشروعات الطلاب والباحثين، وتفعيل دور حاضنات الأعمال بكل جامعة لدعم وتطوير دور البحث العلمي في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمجتمع المحلي.

## المراجع

١. الأحمد، هند. (٢٠١٤). تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء، *مجلة العلوم التربوية*. (٤)، ٤٣٣-٥١٤.
٢. أخبار اليوم. (٢٠١٨). مذكرة التفاهم بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة وجامعة جنوب الوادي. <https://m.akhbarelyom.com>
٣. الأسرج، حسين. (٢٠١٤) دور رأس المال الفكري في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدو العربية. *Munich personal RePEc Archive (MPRA)*. (٥٦٠٤٦)، ١ - ٢١
٤. بالولي، الطيب ومجول، هبة الله. (٢٠١٨). دور التعليم العالي في تكوين الكفاءات البشرية: نماذج بعض جامعات الدول المتقدمة. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*. ٢ (١)، ١٧٦-١٩٠.
٥. بخش، عبد الرحمن. (٢٠٢٠). "تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات PMO Value Ring". *المجلة العلمية للنشر العلمي Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP)*. ٦ (٢)، ٣٦ - ٤٤.
٦. البنداري، محمود. (٢٠١٧). المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما. *مجلة كلية الآداب*. ٥ (٤٨)، ٢٩٩-٣٢٦.
- بنك البركة. (٢٠٢٠). *بنك البركة مصر*. <https://www.albaraka-bank.com.eg>
٧. البورصة المصرية. (٢٠١٦). *بورصة النيل فرصتك للنمو*. <http://www.nilex.com.eg/ar/>
٨. بيوض، رمضان. (٢٠١٥). تجارب دولية ناجحة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة: اليابان- كوريا الجنوبية- إيطاليا. *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*. ٣ (خاص)، ٤٢-٥١.
٩. توفيق، أماني. (٢٠١٩). نموذج مقترح لتفعيل دور حاضنات الأعمال في مصر. *مجلة التجارة والتمويل*. (٢)، ٢٣٤-٢٧٥.
١٠. جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر. (٢٠١٧). *نبذة عن تأسيس الجهاز وأهدافه*. [www.msmeda.org.eg/AboutUs.html](http://www.msmeda.org.eg/AboutUs.html)
١١. الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء. (٢٠١٦). *دراسة واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر خلال الفترة من (٢٠٠٩-٢٠١٥م)*. الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء بمصر.
١٢. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري (٢٠٢٠م)، *نسبة البطالة*. <https://www.capmas.gov.eg>
١٣. حامد، جمال. (٢٠١٨). تجارب بعض الدول العالمية والعربية في مجال تنمية المشروعات الصغرى والمتوسطة وتطويرها. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. ٩ (١)، ٥٤٨-٥٦٥.

١٤. حرب، بيان. (٢٠٠٥). دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية التجربة السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. ٢٢(٢)، ١١١-١٢٩.
١٥. حسن، عادل وإبراهيم، أحمد. (٢٠١٤). إدارة المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية البشرية دراسة حالة تجربة منظمة الدعوة الإسلامية بجمهورية ملاوي (٢٠٠٧م-٢٠١١م). (رسالة دكتوراه منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. قاعدة معلومات دار المنظومة
١٦. حسن، ماهر. (٢٠١٧). تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص. المجلة الدولية للبحوث التربوية. ٤١(٢)، ٢٤٠-٢٩٤.
١٧. الحلواني، شيماء. (٢٠١٧م). واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل.
١٨. خربوطلي، عامر. (٢٠١٨): ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
١٩. خميس، فاطمة والسيد، ماجدة ومهران، عادل. (٢٠١٦). قائمة مقترحة بمبادئ وأسس المشروعات الصناعية الصغيرة المرتبطة بتكنولوجيا الإنتاج وفقاً لتطلبات سوق العمل المحلية والعالمية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية. ٢٢(٢)، ٧٨٥-٨١٦.
٢٠. الدمرداش، هاني والجزار، فاروق. (٢٠١٧). العلاقة بين التعليم والبطالة في مصر باستخدام التكامل المشترك واختبار النسبية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. ديسمبر(٣)، ٢٧٣-٣٠١.
٢١. رئاسة دولة الإمارات العربية المتحدة. (٢٠١٤). قانون اتحادي رقم ٢، لسنة ٢٠١٤م، بشأن المشاريع والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، المادة (٥).
٢٢. رئاسة جمهورية مصر العربية. (٢٠٢٠، يوليو ١٥). قانون تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر. الجريدة الرسمية. ٢٨(و)
- <https://www.almasryalyoum.com/news/details/1998936>
٢٣. رضوان، وائل وعثمان، رانيا. (٢٠٢٠). تطوير كليات التربية في مصر لتلبية متطلبات التعليم الريادي على ضوء تجارب بعض الدول. مجلة كلية التربية ببورسعيد. (٣٢)، ٢٢٣ - ٢٦٥.
٢٤. سالم، هيام والشاعر، منال. (٢٠١٧). تصور مقترح لتضمين ريادة الاعمال في مقرر "الاشغال الفنية" لتنمية مهارات التفكير الريادي لإنتاج مشروع متناهي الصغر لدى طلاب الاقتصاد المنزلي. مجلة كلية التربية. ٤(١)، ٨٦ - ١٢١.
٢٥. سالم، عادل. (٢٠٠٨، يوليو). تجارب دولية حول الشراكة بين الجامعات وقطاعات الانتاج والخدمات. {بحث منشور في مؤتمر}. {الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أربد، الأردن.

٢٦. سعيد، أصفاد. (٢٠١٦). أثر المقدرات الإبداعية في إدارة المشروعات الصغيرة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المشروعات الصغيرة التي ترعاها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*. (٤٩)، ٣٧-٦٠.
٢٧. سعيد، محمد. (٢٠١٢). إدارة مشروعات نظم المعلومات بجامعة نيوكاسل بالمملكة المتحدة: دراسة حالة. *الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*. ١٥(٣٧)، ٢٢٥ - ٢٥٠.
٢٨. السكارنة، بلال. (٢٠٠٧م). المشاريع الصغيرة والريادة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*. (١٥). ٣٣ - ٧٩.
٢٩. سليمان، باسم. (٢٠١٨). دور حاضنات الأعمال البحثية الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الاعمال بمصر: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*. ٣٣(٤)، ١٣٨-٢٢٣.
٣٠. السيد، علا. (٢٠١٨). التمويل المصرفي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة مقارنة بين التمويل التقليدي والتمويل الإسلامي التجربة المصرية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. ١٩(٤)، ٣٤-١.
٣١. العوض، أكرم وأبو كركي، بسام. (٢٠١٧). معوقات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة معان من وجهة نظر المالكين. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*. ٣(١)، ٢٥٠-٢٦٧.
٣٢. شعبان، فرج و بلال، رحالية. (٢٠١٧ / ديسمبر). آليات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الواقع والتحديات. {دراسة مقدمة للملتقى الوطني}. *إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجزائر*.
٣٣. الشمري، تركي والشراح، رمضان. (٢٠١٤). دور البنوك وجهات التمويل في دعم ريادة الأعمال. {دراسة مقدمة للمؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال}. نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣٤. صباح، شاي. (٢٠١٠). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة فرحات عباس - سطيف -.
٣٥. صندوق التنمية الصناعية السعودي. (٢٠١٤). *أداء متميز لبرنامج كفالة في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة*. صندوق التنمية الصناعية السعودي. <https://www.sidf.gov.sa/ar/MediaCenter/news/Pages/News20140824.aspx>
٣٦. الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. (٢٠٢٠). *لمحة عن القروض والمعونات (الحساب الخاص)*. <http://www.arabfund.org/default.aspx?pageId=515>

٣٧. الصندوق الوطني لتنمية ورعاية المشروعات الصغيرة. (٢٠١٣). قانون تأسيس الصندوق الوطني لتنمية ورعاية المشروعات الصغيرة.

<https://www.nationalfund.gov.kw/ar/>

٣٨. الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. (٢٠١٣). قانون رقم ٩٨ لسنة ٢٠١٣م في شأن الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

٣٩. ضو، عصام. (٢٠١٥). إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة: المعوقات والحلول. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية. ٣ (خاص)، ٦٩-٧٩.

٤٠. طشطوش، هائل. (٢٠١٢). المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار الحامد للنشر.

٤١. عبد الحميد، جابر وكاظم، أحمد خيرى. (١٩٧٨). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار النهضة العربية.

٤٢. عبد الحميد، محمد. (٢٠٠٣). التمويل الإسلامي للمشروعات الصغيرة دراسة لأهم مصادر التمويل. (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

٤٣. عبد الرؤوف، نبيل. (٢٠١٠، يونيو). منهجية الإدارة الضريبية نحو آفاق مستحدثة لتعظيم ربحية المشروعات الصغيرة وانعكاساتها الضريبية. {بحث منشور في المؤتمر الضريبي السادس عشر}. {الأزمات والصعوبات التطبيقية للتشريعات الضريبية الحديثة وانعكاساتها على انخفاض حصيلة الضرائب في مصر، القاهرة، مصر.

٤٤. عبد الرحيم، هيام. (٢٠١٧). رؤية مقترحة لإنشاء حاضنات للمعرفة التربوية بالجامعات المصرية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. (٣٧)، ٥٨٦-٦٣٩.

٤٥. عبد العزيز، سحر. (٢٠١٨). أثر برنامج قائم على التعلم التشاركي عبر محركات الويب في تنمية بعض مهارات إدارة المشروعات الصغيرة والاتجاه نحو العمل الحر لدى طلاب التعليم الفني التجاري، المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت، (5796) 1687 Online، ١٤٥ - ١٨٨.

٤٦. عبد القادر، الصادق. (٢٠١٤). أثر تطبيق العملية الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة دراسة حالة محلية شندي في الفترة من ٢٠٠٠ - ٢٠١٣م. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة شندي.

٤٧. عبد القادر، نهلة. (٢٠١٠). توظيف مدخل إدارة المشروعات في تفعيل الجودة بالجامعات المصرية. مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار. يوليو (١٠)، ٤٥-١٢٩.

٤٨. عبد اللطيف، عماد. (٢٠١٧). التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. (٣٧)، ١٨٣-٣٢٤.

٤٩. عبد المنعم، هبه وطلحة، الوليد واسماعيل، طارق. (٢٠١٩). *النهوض بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية*. صندوق النقد العربي.
٥٠. عبد الله، شادي و عدوس، ساهر. (٢٠١٧). دور المشاريع الصغيرة في الحد من الفقر والبطالة للمستفيدين من قروض صندوق التنمية والتشغيل في محافظة إربد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*. ٣ (٣)، ٣٢٢ - ٣٣٩
٥١. عدي، آمال. (٢٠١٣). دور إدارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح إنجازه " دراسة حالة مؤسسة أشغال الطرقات ونقل البضائع والمحروقات - تبسة - Sotramat. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة تبسة. قاعدة معلومات دار المنظومة.
٥٢. عكاش، ليندة. (٢٠١٧). دور السوق المالية الثانية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
٥٣. علي، سهى. (٢٠١٥). *تقويم إدارة المشروعات الصغيرة لخريجي الجامعات في السودان: بالتطبيق على مركز أبو حليلة للإنتاج الزراعي والحيواني - ولاية الخرطوم الفترة من ٢٠١٠م - ٢٠١٥م*. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية. قاعدة معلومات دار المنظومة.
٥٤. العلي، عبد الله. (٢٠١٥، أكتوبر). *المشروعات الصغيرة والمتوسطة والأسر المنتجة روافد للتنمية جهود المملكة العربية السعودية في تعضيدها ومساعدتها، ورقة عمل منشورة في المؤتمر الإقليمي {المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر في البلدان العربية الواقع والتطلعات، الكويت*.
٥٥. عيداروس، أحمد ومحمود، أشرف. (٢٠١٣). *تصور مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية. مجلة كلية التربية*. ٢٤ (٩٥)، ٢٠٩ - ٢١٦.
٥٦. غبور، أماني. (٢٠١٩). *تصور مقترح لتنمية مهارات إدارة المشروعات الصغيرة لدى طالبات شعبة الاقتصاد العالمية المنزلي بكليات التربية النوعية في ضوء بعض التجارب. مجلة دراسات تربوية ونفسية*. ١ (١٠٤)، ١ - ٢٩.
٥٧. غرامة، مشيب. (٢٠١١). *العمل الحر في مواجهة ظاهرة البطالة: دراسة اجتماعية تحليلية في ضوء بعض التجارب المحلية والعالمية*. {بحث منشور في المعهد الربيعي الدولي الثالث}. آليات تمكين الكفاءات في ميداني العمل الاجتماعي والتنمية البشرية: نحو مقارنة بين ثقافية، فاس، المغرب.
٥٨. فاروق، محمود. (٢٠١٨م). *أثر حجم الإدخال المحلي على البطالة في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. ٤٨ (١)، ٢٣٩ - ٢٧٣.

٥٩. فرج الله، أحلام. (٢٠٠٨). طرق وأساليب تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الإسلامي-دراسة حالة بنك البركة الجزائري". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة فرحات عباس سطيف.
٦٠. قرطام، السيد. (٢٠١٧). محددات بطالة الجامعيين في الاقتصاد المصري. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. ٥٤(٢)، ٢ - ٣٧.
٦١. قطاف، أحمد. (٢٠١٥). فعالية حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة: دراسة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي. ١٩(٥٦)، ٤٧١ - ٥٠٠.
٦٢. مؤسسة معهد إدارة المشروعات. (٢٠١٣): الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (PMBOK® Guide) (الطبعة الخامسة)، مكتبة الكونجرس.
٦٣. مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية. (٢٠١٤). دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية: إدارة المشاريع في قطاع التنمية. مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية (PM4NGOs).
٦٤. مجمع اللغة العربية. (٢٠٠١). المعجم الوجيز، مطابع الأميرية.
٦٥. المحيمد، ناصر. (٢٠١٧). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI (الطبعة الثانية). مكتبة الملك فهد الوطنية.
٦٦. مراد، زايد. (٢٠١٠، أبريل). الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة، بحث منشور في الملتقى الدولي حول المقاوتية. {التكوين وفرص الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
٦٧. مركز التجارة الدولية. (٢٠١٥). آفاق القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام ٢٠١٥. ملخص تنفيذي "الاتصال والمنافسة والتغيير من أجل النمو الشامل"
٦٨. معهد إدارة المشروعات. (٢٠٠٨). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (الطبعة الرابعة). مكتبة الكونجرس.
٦٩. معهد إدارة المشاريع. (٢٠١٧). الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) (الإصدار السادس). مكتبة الكونجرس.
٧٠. المعهد الأمريكي للمقاييس القومية/ معهد إدارة المشروعات. (٢٠١٤): الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (PMBOK® Guide) (الإصدار الثالث). مكتبة الكونجرس.
٧١. المنشاوي، أحمد. (٢٠١٤). تقييم منهجية إدارة المشروعات في مشروعات البناء والتشييد بجمهورية مصر العربية، دراسة تطبيقية لآراء عينة من مدراء المشاريع (الجهات المالكة، المكاتب

- الاستشارية، شركات المقاولات). {بحث في المؤتمر الدولي الثالث عشر للأزهر}، الهندسة والعمارة والتكنولوجيا، القاهرة، مصر.
٧٢. المنصة العربية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. (٢٠١٤). القانون الاتحادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالإمارات. <https://smeportal.unescwa.org/ar/node/713#gsc.tab=0>
٧٣. المنصة العربية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. (٢٠٠٦). قانون الاستثمار بالعرق. <https://smeportal.unescwa.org/ar/node/853#gsc.tab=0>
٧٤. مهران، علي. (٢٠١٢). المشروعات الصغيرة مدخل للتنمية المتواصلة: النموذج الياباني. {بحث منشور في مؤتمر} دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، القاهرة، مصر.
٧٥. ميا، علي. (٢٠٠٥). دراسة ميدانية وتحليلية للمشاكل والعقبات التي تواجه المشروعات الصناعية في القطر العربي السوري. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. ٢٧(٢)، ٩-٢٥.
٧٦. ناصر، آمال. (٢٠١٨). أساليب التعاون الحديثة بين المؤسسات ودورها في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تجارب بعض الدول الرائدة. مجلة دفاتر اقتصادية. ٩(١٦)، ٣٧٦-٣٩٨.
٧٧. النمروطي، خليل وصيدم، أحمد. (٢٠١٢، أبريل). بطاقة الخريجين ودور المشاريع الصغيرة في علاجها. {بحث في مؤتمر}، الشباب والتنمية في فلسطين، غزة، فلسطين.
٧٨. هوبوم، سرورار. (٢٠٠٢). المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية: تجربة اليونيدو. مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية. ٢٣(٢٣)، ٢١-٧١.
٧٩. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (٢٠٢٠). دعم الأعمال. <https://ssc.monshaat.gov.sa>
٨٠. وحدة التدريب والدعم المؤسسي. (٢٠١١). الخلفية النظرية في إدارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الأهلية: سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية أدلة موجهة للعاملين فيها (الإصدار الأول). الصندوق الاجتماعي للتنمية.
٨١. وكالة التمويل الأصغر. (٢٠١٩). السياسات ودورها في تكوين الرؤية الشاملة للتمويل الأصغر، مجلة التمويل الأصغر. ١(٤)، ٢-١٨.
٨٢. الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات. (٢٠١٧). دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في المغرب. <http://www.invest.gov.ma/?lang=ar&Id=34520>
٨٣. ويليامز، بول. (١٩٩٧/ يونيو). إدارة المشروعات: كيف تنجز مشروعك في حدود الوقت والأداء والميزانية". خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، ٥(١١)، ١-٨.

٨٤. وايت، سيمون. (٢٠١٧). نحو تعزيز دور فعال لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة "موجز سياسات". منظمة العمل الدولية.
٨٥. يخلف، يوسف. (٢٠١٥). المشروعات الصغرى والمتوسطة والدروس المستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية. ٣(خاص)، ٢٥١-٢٦٦.
86. The British Library. (2020). About The Business IP Center. <https://www.bl.uk>
87. Comeig, Irene, Esther B. Del Brio, and Matilde O.(2014). Fernandez-Blanco. "Financing successful small business projects." Management Decision. 52 (2). 365 – 377.
88. Chauma, Crecencia Naison. (2017). The application of project management tools and techniques in ICT SME projects in Western Cape (Master dissertation). Cape Peninsula University of Technology.
89. Deakins, D., Logan, D., and Steele, L. (2001). "The financial management of the small enterprise". The Association of Chartered Certified Accountants. ACCA Research Report (64), 1 – 58.
90. Emaal. Menzies,E And Desouza,s (2020). COVID-19: Government Financial Support for UK Businesses, The National Law Review, X(283). <https://www.natlawreview.com/article/covid-19-government-financial-support-uk-businesses>
91. Gandy, D. L. (2015). Small business strategies for company profitability and sustainability (Doctoral dissertation). Walden University.
92. government of Canada. (2020). Canada Small Business Financing Program. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csbfp-pfpec.nsf/eng/Home>
93. Jasinska, M. (2017). Project Management Practices in Small Projects: 5 cases in a Canadian Hospital Setting (Doctoral dissertation). Université d'Ottawa/University of Ottawa.
94. Marcello, Viridis. (2020), what is U.S. Business Law.?  
<https://smallbusiness.chron.com/us-business-law-17183.html>
95. the Minister of Justice. (2009). Canada Small Business Financing Regulations. Subsections 31(1) and (3) of the Legislation Revision and Consolidation Act, <https://content.next.westlaw.com/9-564>
96. Nguyen Duy, T. (2017). A Framework for Project Knowledge Management in SMEs: A Vietnamese perspective (Doctoral dissertation). Victoria University.

97. Open Government Licenec. (2015). Small Business, Enterprise and Employment Act2015. <https://www.gov.uk/government/collections/small-business-enterprise-and-employment-bill> t
98. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. (2002). Management Training in SMEs.
99. Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), (Sixth Edition), Library of Congress.
100. Project Management Institute. (2010). The Value of Project Management. Project Management Institute, Inc
101. QuickBooks Canada Team 2019 Intuit Inc.(2019). A guide to the top Canadian small business loans, QuickBooks Small Business Centre <https://quickbooks.intuit.com/ca/resources/growing-business/small-business-loans/>
102. Skills To Go. (2020).Training Courses for Small Businesses. <https://www.skillstogo.co.uk>
103. Small Business Administration. (2020). Small Business Act. <https://www.sba.gov/document/policy-guidance--small-business-act>
104. Tourism, Small Business. "Canada Small Business Financing Program. (2017). Guidelines-Canada Small Business Financing Program.
105. The Women's Organisation. (2020). Cares Training. <https://www.thewomensorganisation.org.uk/>
106. US Small Business Administration's Office of Advocacy. (2019). Small Business of United States Businesses, United States Small Business Profile. <https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2019/04/23142719/2019-Small-Business-Profiles-US.pdf>