

المشروعات الصغيرة، مفهومها وواقعها

- د. بختي فريد *

- د.مولاي بوعلام **

الملخص:

إذا كانت المشروعات الكبيرة الحجم تشكل الركيزة الأساسية في مسيرة التنمية الاقتصادية من خلال إسهامها في تحقيق معدلات نمو عالية، إلا أن الاعتقاد السائد حالياً لدى الكثير من صانعي السياسات الاقتصادية والمؤسسات الدولية المعنية والمهتمة بشؤون التنمية الاقتصادية في الدول النامية يعترف بأهمية الدور الذي تلعبه ويمكن أن تلعبه المشروعات الصغيرة في عملية التنمية، وذلك بعد أن تبينت محدودية التأثيرات الإيجابية للصناعات كبيرة الحجم كثيفة رأس المال في رفع الطاقة الاستيعابية للعمالة بصورة مطردة وتخفيف حدة الفقر وتحقيق الدفع الذاتي لعملية النمو الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المشاريع المصغرة، دراسة الجدوى.

Abstract:

If large scale projects are the cornerstone of economic development through its contribution to the achievement of high growth rates, but the prevailing belief among many economic policy makers and international institutions interested in economic development in developing countries recognized the importance of the role played by small businesses can play in the development process, having identified the positive effects are limited to large capital intensive industries in lifting capacity of progressive employment and poverty alleviation and self-propulsion The process of economic growth.

Key words: small and medium-sized enterprises, microenterprises, the feasibility study.

*- أستاذ محاضر 'أ' بجامعة البويرة

** - أستاذ محاضر 'ب' بجامعة البويرة

مقدمة

لقد دخل مصطلح "المؤسسات الصغيرة" الاقتصاد الجزائري بعد تفاقم مشكلة البطالة، فقد أصبحت المؤسسة الصغيرة الحل الأمثل لهذه المشكلة فهي تجسد الأفكار التي يحملها الفرد الراغب في الدخول إلى مشروعات الأعمال، و نخص بالذكر هنا المشروعات الصغيرة التي أصبحت ميزة العقود الأخيرة، ولهذا سوف نتناول في هذا البحث "المشروعات الصغيرة" باعتبارها الطريق الجديد الذي رسمته السياسة الاقتصادية الجزائرية لدخول عالم الشغل وعلى هذا الأساس ما المقصود بهذه المشروعات؟ وما هي أهم المفاهيم المتعلقة بالمشاريع الصغيرة وما هو واقعها؟

1- المشروعات.

1-1- المشروع مفهومه وأنواعه.

1-1-1- مفهومه: بصورة عامة يخضع إلى نوعين من المشاريع الأول هو تلك المشاريع التي من الممكن قياس نشاطها بقيم نقدية أي قياس المخرجات والمدخلات والثاني من الصعب قياس نشاطها بقيم نقدية أو كمية كما هو الحال بالنسبة للمشاريع الخدماتية (سعد زكي نصار، ص 22).

والمشروع كما يعرف عادة هو عبارة عن مجموعة من العمليات التحويلية لمجموعة من عناصر الإنتاج تكون فيه قيم مخرجاته تفوق قيمة مدخلاته بفارق يعرف بعوائد العملية الإنتاجية أو عوائد الاستثمار في المشروع تحت تأثير البيئة العامة للمشروع. ومن خلال هذا المفهوم تظهر احتياجات المشروع التي تتمثل في:

- القوة العاملة وتكون على شكل رئيس ومرؤوسين؛
- الأهداف التي تبدأ من تحقيق الربح وتمتد لتناول النمو المستمر والاستقرار وتكوين السمعة الطيبة في السوق وتحقيق مركز قيادي في مجال قطاع الإنتاج الذي ينتمي إليه المشروع؛

- استهلاك الوقت والأموال باستمرار؛

- وضع البرامج العلمية والعملية.

1-1-2- أنواع المشروعات: لقد صنف الاقتصاديون المشروعات حسب معايير مختلفة:

- حسب معيار الحجم (مشروع كبير، مشروع صغير، مشروع متوسط)؛
 - حسب معيار نوع النشاط (صناعي، تجاري، زراعي، خدماتي)؛
 - حسب معيار الملكية (عامة، مشتركة، خاصة، دولية).
- لكن هذه الأخيرة (الملكية) تعد من أهم المقاييس، واستنادا إليها فإننا نميز الأنواع التالية:

أ- **المشروعات الخاصة:** هي تلك المشروعات التي تعود ملكيتها إلى شخص أو أكثر ويكون هدفها الربح و تنقسم إلى:

* **المشروعات الفردية:** هي تلك المشروعات التي تمتلك وتمول وتدار من قبل شخص واحد هو المسؤول الأول والأخير على المشروع وبالتالي هو الشخص الوحيد الذي يجني الربح ويتحمل الخسارة ويعد هذا النوع من المشروعات الأكثر بساطة في مجال الأعمال (رأس مال محدد، إجراءات قانونية بسيطة وسهولة اتخاذ القرار) ولكن غياب المسؤولية الكاملة وغير المحدودة لأصحابها هذا الذي يقلل من نمو المشروع وبالتالي التقليل من المساهمة في الدخل القومي.

* **شركات الأشخاص:** هي شكل متطور من المشروعات الفردية ولكنها أكبر حجما وتعرف عادة بشركات التضامن وأهم أنواعها شركات التوصيل البسيطة، وتتألف عادة من ثلاثة أنواع من الشركاء هم:

- **الشركاء المتضامنون:** هم الذين ينطبق عليهم شرط المسؤولية غير محددة اتجاه التزامات الشركة كما هو حال المشروعات الفردية حيث يمتد ذلك إلى ممتلكاتهم الخاصة.

- **الشركاء الموصون:** هم الذين تقتصر مسؤولياتهم في التزامات الشركة على قدر مساهمتهم في رأس المال فقط دون أن تمتد إلى ممتلكاتهم الخاصة.

- **الشريك الفعال:** المشاركة في إدارة الشركة سواء كان متضامنا أم موصيا.

* **شركات الأموال:** هي الشكل الأكثر تطور بين الشركات ذات الملكية الخاصة

وفيها يتم تلاقي عيوب الشركات الفردية وشركات الأشخاص لأنها تقوم على تجميع رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص.

ب- المشروعات العامة: هي تلك المشروعات التي تمول وتدار من قبل هيئات حكومية وتحتل مواقع مهمة في الاقتصاد الوطني خاصة في المراحل الأولى للنمو والتطور الاقتصادي للبلد وخاصة في مجال النشاطات الحيوية لنمو وتطوير ذلك البلد وتلك النشاطات القليلة الربحية والتي تبتعد عن الاستثمار فيها المشروعات الخاصة حيث تركز هذه المشروعات على النشاطات الاقتصادية ذات العائد العالي والقليلة المخاطر ولقد أخذت المشروعات العامة أشكالاً مختلفة من حيث التمويل والإدارة، لهذا ينتج عن ذلك أنماط عديدة للشركات ذات الملكية العامة ويمكن أن نميز الأنماط التالية:

- نمط السيطرة الكاملة والمباشرة للدولة من حيث التمويل والإدارة.
- نمط السيطرة المباشرة غير كاملة من خلال أجهزة وسيطة تعمل على الرقابة والإشراف العام دون التدخل بنواحي تقنية.
- نمط الإشراف غير مباشر للدولة وذلك بإلزام المشروع بالخطة الاقتصادية العامة مع إعطائه حرية التخطيط والتقنية ثم تقييم أعماله بشكل عام.

ج- المشروعات المشتركة: يمول بشكل مشترك ما بين القطاع العام والقطاع الخاص وهذا يتم في المشاريع الحيوية التي تمس الاقتصاد القومي بشكل كبير كما في الصناعات الإستخراجية أو الكهرباء والماء... إلخ، وتلعب هذه المشروعات دوراً هاماً في بناء الاقتصاد الوطني وخاصة في مجال المرافق العمومية والقاعدة التحتية للبلاد.

د- المشروعات الدولية: يتكون رأس مال هذه المشروعات من مساهمات عدة دول ترتبط فيما بينها بمصالح مشتركة، حيث أن تعاون هذه الدول مع بعضها البعض ضرورة اقتصادية واجتماعية وبيئية وبنفس الوقت تدر فوائد كبيرة تعود على الاقتصاد الوطني، وقد ازداد انتشار هذه المشاريع في الوقت الحاضر نتيجة لانفتاح العالم مع بعضه من خلال الثورة المعلوماتية.

1-2- الريادة في مشروعات الأعمال.

من الضروري الإشارة إلى مقولة تراثية اقتصادية مفادها "رأس المال جبان" هذا لتكون الحافز الأول في الريادة، ونعني بالريادة في حقل إدارة الأعمال اللقب الذي يمنح لمن ينشأ مشروعاً جديداً ويقدم فعالية مضافة للاقتصاد وهي ليست حكراً على منشأ المشاريع بل تمارس من قبل العاملين والمدراء وقد ظهر مفهوم الرائد الإداري عند اليابانيين الذين أثبتوا وجودهم في أسواق الدول المتقدمة وتمكنوا بنجاح من السيطرة على الأسواق. خصائص الرائد الإداري: بلوغ الفرد حالة الريادة تنبثق من فحوى المصطلحات الآتية (الإبداع، مخاطرة، النمو) فالريادة صفة تولد مع الأفراد وتتمو من خلال تفاعلهم مع البيئة المحيطة بهم ولكن ما يميز الرائد الإداري الخصائص التالية:

1-2-1- خصائص شخصية:

- تتمثل في حاجة الرائد إلى الإنجاز وتشير هذه الخاصية إلى الرغبة في تقديم أفضل إنجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين؛
- الرغبة في الاستقلالية فالرواد الإداريون يناشدون الاستقلالية بسبب ثقهم العالية بقابليتهم؛

- الثقة بالنفس التي تنشط الجوانب الإدارية والتصورية لدى الفرد الرائد؛
- النظرة المستقبلية إذ يطغي على الرواد والتفكير في المردود المالي بالتطلع إلى المستقبل؛

- الإيثار والتضحية فالرائد الإداري يؤمن بنجاحه هذا الذي يتطلب منه التضحية بالتنازل على إشباع حاجياته.

1-2-2- خصائص سلوكية:

أ- المهارات التقنية: يسخرها الرائد الإداري في أعمال كأساليب ترويج المبيعات.
ب- المهارات التفاعلية: بمعنى قدرتهم على إدارة منظماتهم ورغبتهم في تحويل الآخرين الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط المحاط بهم.

1-3- دراسة جدوى المشروع. إن عملية إعداد جدوى المشروع هي سلسلة من

الدراسات التي تمكن القائمين بها في النهاية بالتوصية بتنفيذ المشروع أو صرف النظر عنه وهذه الدراسات تتطلب بالضرورة معلومات خاصة حسب طبيعة وحجم المشروع (سمير محمد عبد العزيز، ص 35)، وتدخل دراسة جدوى المشروع ضمن الإطار العام التالي:

1-3-1- تحديد الهدف من المشروع: نميز بين نوعين من المشاريع العامة والخاصة لكل منهما هدف حسب ما تقتضيه النظرية الاقتصادية.

* **هدف المشروعات الخاصة:** تهدف المشروعات الخاصة إلى أقصى ربح، والربح الذي يسعى إليه المشروع هو الفرق ما بين حصيلّة المبيعات وتكاليف الإنتاج.

* **هدف المشروعات العامة:** هدفها الأساسي تحقيق المنفعة العامة سواء تحقق ربح من قيام هذا المشروع أم لم يتحقق.

1-3-2- دراسة الجدوى المبدئية:

أ- **الفكرة الأولية:** يبدأ المشروع كفكرة أولية بعد قيام بدراسة هذه الفكرة، يصدر قرار التنفيذ من عدمه، لكن ما يجدر بنا الإشارة إليه هو أن هذه الفكرة التي يحملها صاحب المشروع لا بد أن تأخذ الفرصة المتاحة (اختبار مشروع يحمل فكرة ريادية).

ب- **القيام بالدراسة المبدئية للمشروع:** كثيرا ما يحدث أن لا يتمكن المستثمرون من تنفيذ الاقتراح الاستثماري وقد يرجع ذلك إلى أسباب فنية أو قانونية أو أسباب اقتصادية، فإذا ما قام هؤلاء المستثمرون بتكليف الخبراء والاستشاريين بإعداد دراسة كاملة لجدوى المشروع فإنها غالبا ما تحملهم نفقات مرتفعة قد تبين في النهاية أن المشروع عديم الجدوى، إذا ما قامت صعوبات تحول دون قيام هذا المشروع.

والبديل لذلك هو القيام بدراسة جدوى مبدئية قبل الدراسة التفصيلية الهدف

منها هو التأكد من عدم وجود مشاكل جوهرية تعيق تنفيذ الاقتراح الاستثماري. ودراسة الجدوى المبدئية أو الدراسة السابقة للجدوى لا تتطلب الفحص الدقيق والتفصيلي الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحمل ما يقدم بها نفقات كبيرة وتتجه الدراسة المبدئية للجدوى إلى توضيح المعلومات التالية:

1- مدى الحاجة إلى منتجات المشروع، وهذا يتطلب وصف السوق بمعنى تقديم

الاستهلاك الحالي واتجاهاته، والمعروفة حالياً والأسعار السائدة وأذواق المستهلكين...إلخ.

2- مدى توافق عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب دراسة للخامات التي سيحتاجها المشروع من حيث مدى توفرها باستمرار وجودتها، وكذلك العمالة التي سيعتمد عليها المشروع من حيث مدى كفاءتها ومستويات الأجور...إلخ.

3- تحديد المرحلة أو المراحل التي تحتاج إلى تركيز خاص في الدراسة التفصيلية (السوق، الإنتاج، التمويل...إلخ).

4- تقدير حجم الاستثمار المطلوب وتكلفة التشغيل.

5- ملخص الأرباح الصافية المتوقعة من المشروع.

6- ملخص للمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع، وأنواع المخاطر التي يمكن أن تترتب على إقامته، وهذا يتطلب دراسة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي سينشأ فيها المشروع.

7- التكاليف المقدمة للدراسة التفصيلية للجدوى.

هذه المعلومات ليست الوحيدة التي يجب أن تظهرها دراسة الجدوى المبدئية بل يجب توضيح كل المعلومات التي تساعد على ترسيخ أو استبعاد الفكرة الاستثمارية المقترحة، ويمكن الحصول على هذه المعلومات من عدة مصادر أهمها:

- مصادر ميدانية: كالمقابلات الشخصية مع رجال البيع والزبائن والمسؤولين في الحكومة والحرف التجارية ونقابة العمال...إلخ.

- مصادر مكتبية: تتمثل في البيانات والإحصائيات المنشورة في النشرات الصادرة عن الهيئات والأجهزة الحكومية.

1-3-3- دراسة الجدوى التفصيلية: الدراسة التفصيلية للجدوى هي الدراسة الكاملة عن المشروع التي توضح أبعاد الفكرة الاستثمارية من جوانبها المختلفة، وهي تشمل بصفة أساسية على ما يلي:

أ- الدراسة التسويقية: تعتبر دراسة الطلب منتجات المشروع من أهم عناصر الدراسة التسويقية وتتضمن هذه الدراسة الجوانب التالية:

- دراسة العوامل المحدودة الطلب والعرض بالنسبة للسلعة التي سينتجها المشروع؛
- فحص هيكل السوق الحالي، حجمه، خصائصه وإجراءات التعامل المتبعة فيه؛
- تحليل الطلب السابق والحالي من حيث قيمة وكمية الاستهلاك وطبيعة المستهلك و ذوقه...الخ؛

- تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره، مستورد أو إنتاج محلي، كذلك حجم المبيعات ومدى استقرار الأسعار والسياسات التسويقية للمنافس...الخ؛
- تقدير نصيب المشروع في السوق على ضوء الطلب والعرض وظروف المشروع أمام المنافسين له وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر إتباعها.

ب- الدراسة الفنية: على ضوء الدراسة التسويقية للمشروع تحدد معالم الدراسة الفنية والمقصود بالدراسة الفنية كل ما هو مرتبط بإنشاء المشروع وتشبيد أقسامه وإقامة آلاته وتحديد احتياجاته من مستلزمات الإنتاج وتقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل للسنة القياسية وبصفة عامة تتناول الدراسة الفنية الجوانب التالية:

1- الدراسة الهندسية للمشروع:

- دراسة وتحديد موقع المشروع؛
- دراسة العملية الإنتاجية وتحديد المساحات المطلوبة؛
- تحديد احتياجات المشروع من آلات ومعدات؛
- تحديد احتياجات المشروع من الخامات والمستلزمات؛
- تحديد احتياجات المشروع من الأثاث ووسائل النقل؛
- تقدير احتياجات المشروع من العمالة المباشرة والاحتياجات الإشرافية والإدارية وهيكل تنظيمها.

2- تقدير تكاليف المشروع: تركز الدراسة التكاليفية على إعداد القوائم المالية التي تمكن من تقدير الاحتياجات المالية وتتضمن دراسة تكاليف المشروع:

- ❖ تقدير التكاليف الاستثمارية للمشروع: وهي تلك التكاليف اللازمة لإقامة وتجهيز المشروع حتى يصبح معدا للبدء في التشغيل وبالتالي تتمثل عناصر التكاليف الاستثمارية في تلك العناصر التي تنفق خلال الفترة من لحظة ظهور فكرة المشروع

وإعداد دراسات خاصة به حتى إجراء تجارب تشغيلية وتشمل هذه التكاليف ما يلي:
- تكاليف الشراء والحصول على أصول ثابتة وتركيبها ومن أمثلتها تكاليف شراء الآلات ومعدات ونقلها وتركيبها في المواقع وشراء أرض المشروع وإقامة المباني عليها وتجهيزها...الخ؛

- رأس مال العامل و تشمل:

1- المخزون من المواد اللازمة دورة الإنتاج.

2- النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة مصروفات مثل الأجور والمرتببات والعناصر الأخرى للمصروفات ويعد تقدير احتياجات رأس مال العامل من أصعب الأمور التي يواجهها أي مشروع جديد في سنوات التشغيلية الأولى وتحتاج إلى عناية وجهد خاص لتقديرها على نحو سليم.

❖ تقدير التكاليف التشغيلية: تعتبر عملية تحديد عناصر التكاليف الخاصة بالتشغيل خلال السنة الأولى التي يصل فيها النشاط الإنتاجي إلى مستوى الطاقة الكاملة أساسا لقياس مدى ربحية المشروع وتتمثل تكاليف التشغيلية السنوية في التكلفة الصناعية للإنتاج وأيضا التكاليف البيعية الإدارية، ويتعين على القائمين بدراسة وتحليل هذا الجزء على أن يبرزوا ويوضحوا الأنواع التالية من التكاليف في إطار:

1- التكاليف الثابتة والمتغيرة؛

2- التكاليف المباشرة وغير مباشرة؛

3- التكاليف الضمنية والتكاليف الظاهرة.

ج- الدراسة التمويلية: إذا ما تم تقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل أمكن للقائمين على دراسة الجدوى اقتراح الهيكل المالي المناسب للمشروع على ضوء مصادر الأموال المتاحة، يلي ذلك تقدير أموال تكلفة الهيكل والذي سيتخذ أساسا لقبول أو رفض الاقتراح الاستثماري في مرحلة التقييم المالي والاقتصادي كما أن التمويل ينقسم إلى تمويل داخلي (أموال المالك)، وتمويل خارجي (تسهيلات ائتمانية وقروض داخلية أو خارجية).

إذا كان المشروع قابل للتمويل، بمعنى رأس المال المطلوب من الممكن توفيره

ويبدأ بإعداد القوائم التالية:

- قائمة رأس المال وبيان الشركاء؛
- الجدول الزمني المقترح لسداد رأس المال؛
- الجدول الزمني المقترح للحصول على القروض؛
- الجدول الزمني لسداد القروض؛
- الجدول الزمني لسداد التكاليف الاستثمارية؛
- قائمة مصادر واستخدامات التمويل؛
- موازنة المقبوضات والمدفوعات.

أما إذا كان المشروع غير قابل للتمويل تبدأ دراسة أخرى لخفض بين الأموال المطلوبة للتمويل والإمكانات المتاحة، أو التفكير في اختيار بديل آخر قابل لتمويل المشروع فلا مفر من اتخاذ القرار بالإلغاء والتوقف عن الدراسة مهما كانت الجدوى الاقتصادية للمشروع.

د- التقييم المالي والاقتصادي للمشروع: إذا اجتازت الدراسة مرحلة إمكانية التمويل تصل إلى مرحلة تقدير مدى صلاحية المشروع الاقتصادي وتبدأ بإعداد ملخص نتائج الأعمال الذي يمكن تقييم المشروع على أساس المقاييس المختلفة وينحصر هذا التقييم في قياس مدى قدرة المشروع على أن يدر عائد مناسباً وهناك عدة معايير تستخدم للتقييم المالي من بينها:

تحليل التعادل: هي طريقة لفحص العلاقة بين الإيرادات والتكاليف لتقدير الحد الأدنى لحجم الإنتاج اللازم للتعادل (أي عدم تحقيق ربح أو خسارة) وهو مؤشر أولي يساعد.

2- المشروعات الصغيرة.

2-1-1- المشروع الصغير مفهومه، خصائصه، أهميته، مجالاته.

2-1-1- مفهومه:

يعرف المشروع الصغير بأنه الشركة أو المنشأة التي تمول وتدار ذاتياً من قبل أصحابها وتقوم على حجم عمالة قليل وتتصف بالشخصية وتتكون من وحدات

إدارية أساسية غير متطورة وتشكل حيزا صغيرا في قطاع الإنتاج التي تعمل به وتقدم خدماتها للمنطقة التي تتواجد فيها (شوقي ناجي جواد، 2000، ص 41).

2-1-2- خصائصه: يتميز المشروع الصغير بجملته من الخصائص ومن بينها:

- يشغل المشروع الصغير حيزا صغيرا في قطاع الإنتاج؛
- يدار المشروع الصغير من قبل أصحابه بشكل فعال ويحمل الطابع الشخصي والمسؤولية غير المحدودة لصاحبه؛
- يعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي؛
- رأس مال المشروع الصغير محدود نسبيا؛
- عدد العمال قليل؛
- العلاقة بين العاملين والمالكين قريبة.

2-1-3- أهميته: رغم أن المشروع الصغير لا يشكل أكثر من خلية صغيرة في النسيج الاقتصادي للبلد فإن مجمل هذه المشروعات التي تشير الإحصائيات إلى أنها تحتل مساحة واسعة من النشاط الاقتصادي، وتبرز أهمية المشروعات الصغيرة من كونها توفر فرص عمل للراغبين، وتخفف من وطأة البطالة وهي أيضا ذات منافع للشركات الكبيرة والصناعات المختلفة لتنفيذ العديد من المهام التي تتحاشى أن تتولاها تلك الشركات والصناعات هذا فضلا عن مساهمتها في تنشيط مستوى المنافسة التحفيزية وبما يدفع للابتكار والإبداع وتقديم أفضل الخدمات (شوقي ناجي جواد، 2000، ص 44).

والمشروعات الصغيرة هي الأساس الذي تقوم عليه المشروعات الكبيرة بل لا يمكن لهذه المشروعات أن تقوم إلا على جهود المشروعات الصغيرة سواء في الإنتاج أو التسويق أو الحصول على الموارد وبدون تواجد هذه الأعداد الكثيرة من المشروعات فإن إنتاج المشروعات الكبيرة من السلع والخدمات تكون باهضة الثمن، وفي الوقت نفسه تحتاج هذه المشروعات إلى جهود مضاعفة لتحقيق أهدافها وأموال طائلة للاستثمار في حلقات الإنتاج المختلفة التي تصل إلى أبعد منفذ تسويقي.

2-1-4- مجالاته: بشكل عام يمكن تحديد مجالات المشروع الصغير على الشكل

التالي (شوقي ناجي جواد، ص 45):

أ- **مشروعات التصنيع الصغير:** إن مشروعات الأعمال في قطاع التصنيع أخذت بالتضاؤل وذلك لأن الاستثمار في هذا القطاع يحتاج إلى رأس مال كبير وخبرات عالية وتقنية وتكنولوجيا متطورة باهضة الثمن يصعب على المشروع الصغير ذو رأس المال المحدود أن يوفرها، ولهذا يبقى مجال التوسع في المشروعات الصغيرة لقطاع التصنيع مقتصر على مصنعي المنتجات الزراعية والحرفيين وأصحاب الحرف اليدوية ومصانع التعبئة وما شابه ذلك من مشاريع صغيرة (مشاريع منزلية، أسرية).

ب- **المشروعات التجارية الصغيرة:** يوجد في التجارة ثلاث أنواع من المشروعات وهي: مشروعات تجارة الجملة، مشروعات تجارة التجزئة ومشروعات الامتياز للبيع بالتجزئة المتكاملة (مثل : متاجر السلسلة والمتاجر الكبرى ومحلات البيع بالبريد) ولكن المجال مفتوح للمشروعات التجارية الصغيرة التي تعمل على صعيد البيع بالتجزئة فمثل هذه المشروعات هي المحرك الأساسي للنشاط التجاري في أي بلد فهي التي تخلق الطلب وخاصة المستقل لتعطي المشروعات التجارية الكبيرة الطلب المشتق.

ج- **مشروعات الخدمات الصغيرة:** إن قطاع الخدمات قطاع رائد في اقتصاديات البلدان المتطورة إذ أصبح يشغل مساحة كبيرة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية وخصوصا بعد تنامي ظاهرة العولمة التي مست أكثر البلدان النامية. وأشهر الخدمات الحديثة التي تدخل في مجال المشروعات الصغيرة هو مشروع مقاهي الانترنت (Cyber Café) وهذا نتيجة ظهور الحاجة إلى استعمال الحاسوب (الاتصال، الوصول إلى المعلومات...) وكذلك مشروع مطاعم الوجبات الخفيفة (Pizzeria).

د- **المشروعات الزراعية الصغيرة:** تتشكل مثل هذه المشروعات مع المشروعات الصناعية الصغيرة والمشروعات التجارية الصغيرة قطاعا اقتصاديا متكاملا وفعالا، وفي العقود الأخيرة شهدت المشروعات الزراعية الصغيرة نمو ملحوظا ومساهمة هامة في الدخل الوطني للبلدان النامية.

ملاحظة: هناك فرق بين مشروع صغير ومؤسسة مصغرة. فالمشروع الصغير هو عبارة عن فكرة نقوم بدراستها وهي تحتل التنفيذ أو عدم التنفيذ كما أن المشروع الصغير لا يقتصر فقط على المؤسسات الصغيرة بل يمكن للشركات الكبرى أن تقوم بالمشروع الصغير. أما المؤسسة الصغيرة فهي عبارة عن منشأة (مكان، عمال، رأس المال...) لها عدد محدود من العمال ورأس مالها محدود نسبيا.

2-2-2- مشكلات المشاريع الصغيرة وعوامل نجاحها و فشلها.

2-2-1- مشكلات المشاريع الصغيرة: من المعلوم أن مشكلات المشاريع الصغيرة هي أساسا تأتي من سوء الإدارة إلا أن هناك أسباب ومشكلات أخرى تعود إلى عوامل خارجية (البيئة) وهي:

أ- **صعوبة التمويل في البدء:** تعود هذه الصعوبة إلى أن المشروعات الصغيرة تواجه مشكلات مالية خطيرة في ثلاث مجالات:

- الحصول على أموال بكميات صغيرة وبفوائد مماثلة لتلك التي تدفعها الشركات الأكبر حجما على القروض مما يزيد التكلفة ويضعف قوة المشروع؛

- صعوبة بناء الاحتياطات المالية والمحافظة عليها نتيجة أنظمة الضرائب القاسية وانخفاض السيولة في المشروع؛

- صعوبة الحصول على أسهم رأس المال العادية الطويلة الأجل والتي تخدم مصالح المشروع الآتية.

ب- **تكلفة رأس المال المرتفعة:** فشرط إقراض المشاريع الصغيرة تكون صعبة وقاسية.

ج- **آثار التضخم على المشاريع الصغيرة:** المشاريع الصغيرة هي الأكثر تضررا من آثار التضخم و(تتأثر بالسياسة النقدية المقيدة) إذ أن البنوك تفضل إقراض المشروعات الكبيرة ذات درجات الائتمان العالية وتبتعد عن المشروعات الصغيرة التي لا تتوفر الضمانات الكافية لديها وهذه الشروط تكون مقيدة لحرية المشروع الصغير في التوسيع و الانطلاق.

د- **الدورة التجارية والنظام الضريبي:** تظهر آثار الدورة التجارية والنظام الضريبي على الشكل التالي:

* **الدورة التجارية:** إن آثار الدورة التجارية تختلف في حالة الركود والانحدار عنها في حالة الازدهار ويكون في حالة الركود الأكثر ثقلا على الهيكل التركيبي للمشروعات الصغيرة منها على المشروعات الكبيرة لأن المشروعات الصغيرة لا تستطيع الصعود فترة طويلة أمام الكساد وذلك لعدم توفر الاحتياطات الكافية، أما في حالة الازدهار فإن المشروعات الصغيرة تشهد نموا سريعا.

* **آثار النظام الضريبي:** يكون آثار النظام الضريبي أكبر على الشركات الصغيرة منه على الشركات الكبيرة وخاصة عندما تكون ضريبة الدخل IRG مرتفعة لأن المشروعات الصغيرة تقوم على التمويل الذاتي والضريبة IRG تقلل من الإيرادات.

هـ- **المصادر المحدودة لأسهم رأس المال العادية:** لأن الممول أو المقرض يفرض شروط قاسية على الإقراض عندما يكون المشروع صغيرا.

و- **التعليمات الحكومية والعمل الكتابي:** فالحكومة تفرض كتابة الأعمال التجارية وتنظيمها هذا الذي يسحق روح العمل التجاري الحر إذ يقلل من المبادرة نتيجة تضيق الوقت في الكتابة.

وبالرغم من كثرة المشاكل التي تعاني منها المشروعات الصغيرة فإن الدور الهام للمشروعات الصغيرة والمتنامي والدعم للاقتصاد الوطني جعل الحكومات تولي مزيدا من الاهتمام والدعم للمشروعات الصغيرة والعمل على إزالة المعوقات التي تحد من تطورها وزيادة فرص نجاحها بالتخفيف من آثار العوامل البيئية كما هو الحال بالنسبة للجزائر (في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب التي تقوم بإنشاء المؤسسات المصغرة ويعفى أصحابها من دفع فوائد القروض كما أن الدولة تعفيهم من دفع الضرائب) .

2-2-2- عوامل النجاح والفشل في المشروعات الصغيرة:

الكثير من مشروعات الأعمال الصغيرة تحقق النجاح مع الزمن والكثير منها يصيبها الفشل وتعلن إفلاسها، وهذا لمجموعة من العوامل المتمثلة بشكل عام في

الكفاءة الإدارية والتي يمكن تحديدها بعوامل النجاح والفشل للمشروع الصغير (شوقي ناجي جواد، ص 50).

أ- **عوامل النجاح:** تنقسم إلى قسمين وهما:

* **العوامل المتعلقة بكفاءة الإدارة:** في حالة كفاءة الجهاز الإداري في المشروع فان المشروع سوف يحقق النجاح، وتتمثل كفاءة الإدارة بكفاءة ومهارة الكادر الإداري الذي يقوم على إدارة المشروع وهذه الكفاءة تتحدد بالعناصر التالية:

- قدرة الإدارة على التجاوب والتأقلم مع التغيير في بيئة المشروع الداخلية والخارجية؛

- قدرة الإدارة في إحداث التغيير لصالح المشروع (تطويره)؛

- قدرة الإدارة في توفير الموارد المناسبة وخاصة اليد العاملة الماهرة للمشروع؛

- قدرة الإدارة على التخطيط والتنظيم ومراقبة سير العمل وتطوير العمليات؛

- قدرة الإدارة على التنبؤ بمستقبل السوق والمنافسة؛

- الخصائص الريادية للإدارة وقدرتها على استحداث وتشكيل الأهداف وتحقيقها

وهذه القدرات تتطلب من الإدارة القيام بكفاءة عالية بالأعمال التالية:

◆ دراسة بيئة العمل داخل المشروع وحاجاته بعناية ووضع كافة الحلول للمشكلات

المتوقعة في المستقبل وتأمين الاحتياجات؛

◆ صيانة الموارد وتميئتها واستخدامها الأمثل مع رقابة دقيقة للاستثمار؛

◆ اختيار المزيج التسويقي المناسب والسوق الملائم لأعمال المشروع وسلعه وخدماته

وإتباع سياسة تكثيف الأسواق؛

◆ التخطيط الدقيق للأعمال والعمالة واختيار الموظفين الأكفاء وإتباع برامج دعاية

وإعلان مناسبة (إشهار).

◆ إقامة علاقات عمل وثيقة مع الموردين؛

◆ مسك السجلات الملائمة للإيرادات والمصروفات؛

◆ إتباع اتئمان مراقبا مراقبة قانونية.

*** عوامل مساعدة في نجاح المشروع الصغير:**

- تحديد الهدف بدقة والعمل على تحقيقه بكافة الوسائل المتاحة؛
 - التخطيط ويشمل التنبؤ بالمستقبل والتخطيط لمواجهة التنفيذ وصعوباته؛
 - التنظيم وإمكانية التعامل مع القوانين والأنظمة واعتماد أساليب عمل جديدة؛
 - المشورة وقبول النصيحة من الأطراف ذات العلاقة.
- ب- **عوامل الفشل:** أما في حالة ما إذا كانت كفاءة الإدارة ضعيفة فإنه من الصعب على مشروعات الأعمال الصغيرة تحقيق نجاحا مميزا بل ربما تفشل هذه المشروعات فالإدارة غير الفعالة كانت السبب الكامل وراء إغلاق 59% من الأعمال التجارية والتي وردت في دراسة (وان ستريت) عام 1980 والتي يوضحها الجدول التالي (كليفورد بومباك، ص 6):

جدول رقم 1: عوامل الفشل

النسبة المئوية للشركات المتضررة		أسباب الفشل
أداء الدائنين	أداء أصحاب المصالح	
29	68	الكساد التجاري
59	28	عدم كفاءة الإدارة
33	48	عدم كفاءة رأس المال
18	30	الديون الهالكة
09	40	المنافسة
06	32	الهبوط في قيمة الموجودات
03	15	الموقع السيئ للشركة
02	11	الفوائد المرتفعة للقروض
02	11	تغيرات غير ملائمة في منطقة العمل
59	28	عدم كفاءة الإدارة

من الجدول السابق نرى أن سبب فشل المشروعات الصغيرة من وجهة نظر الدائنين هي 59% ويعود ذلك لسوء الإدارة و يرجع ذلك إلى ما يلي:

- سوء إدارة المخزون وتتمثل في عدم توازن كمية المخزون وتقديرات الشراء الخاطئة فالكثير من قرارات الشراء والتخزين لم تتخذ بشكل رشيد وكان يغلب عليها الصفة العاطفية؛

- الانفعالية بسبب عدم الخبرة في السوق، مما أدى إلى توظيف رأس مال عامل في المخزون، والذي أدى بدوره إلى زيادة التكاليف دون مبرر؛

- سوء إدارة الأموال وخاصة المبالغ في منح الائتمان فتعرض معظم المشروعات الصغيرة للشداد بسبب منح الائتمان غير المضمون وذلك بسبب اندفاع أصحابها في زيادة المبالغ مما عرض أموال المشروعات للضياع (الديون المعدومة)؛

- الإفراط في التكاليف العامة والتشغيلية وضعف التدفق النقدي والسيولة؛

- القدرة الضعيفة على المنافسة والتي تظهر بأشكال مختلفة منها عدم قدرة العمل التجاري على التغلب على التكاليف المنخفضة للمنافس الأكثر كفاءة، ومنها أيضا الموقع السيئ في السوق الذي يتم اختياره بعيدا عن الدراسات الاقتصادية.

ونشير هنا إلى هذه الأسباب تمثل ظروف الفشل وليس أسبابه الحقيقية وعلى الإدارة وحدها تقع مسؤولية النجاح والفشل في إدارة المشاريع بكافة أنواعها وأشكالها.

2-3- القرارات الإستراتيجية في المشروع الصغير.

يتصل بالمشروع الصغير جملة من القرارات الإستراتيجية أهمها (شوقي ناجي جواد، ص 113):

2-3-1- قرار الدراسة الفنية والاقتصادية:

إن القرار المتعلق بالدراسة الفنية والاقتصادية هو الأهم لأنه نقطة الانطلاق في تنفيذ الفكرة الرائدة وهو المؤشر الأساسي لاحتمال نجاح أقل فشل للمشروع في المستقبل وهذا القرار يبني على مرحلتين:

المرحلة الأولى: تتناول الدراسة الفنية المتعلقة بإمكانية تنفيذ الفكرة الأولى حول إقامة المشروع الإنتاجي أو الخدماتي...إلخ.

المرحلة الثانية: تتناول دراسة الجدوى الاقتصادية لإقامة المشروع والتي تحقق مزايا الريادة بشكل عام.

2-3-2- قرار اختيار نوع المشروع:

إن قرار اختيار نوع المشروع يعد قرارا صعبا بسبب تداخل العوامل البيئية وتأثيرها على متخذ القرار، فكما سبق وأشرنا إن إمكانية الاستثمار في المشروع الصغير تتوزع في عدة مجالات أو حقول (المشروع الصناعي، المشروع التجاري، المشروع الخدماتي، المشروع الزراعي) إلا أن الاستثمار في المجال الخدمي والمجال التجاري يكون أكثر ضمانا لنجاح المشروع الصغير، ويتوقف هذا على الوضع الاقتصادي بشكل عام (في حالة الركود يفضل الاستثمار في الخدمات ولكنها تنتعش في حالة الازدهار، بينما في المجال التجاري يكون أحسن بكثير في حالة الازدهار).

2-3-3- قرار التمويل:

من الصعب توافد المبالغ المالية الكافية للمستثمر للقيام بمشروع لأن المتطلبات المالية للمشروع تؤخذ على المدى البعيد وخاصة في حالة المشروعات الصناعية والزراعية بعكس المشروعات التجارية والخدمية التي تتطلب توافر مبالغ كافية منذ البداية لهذا لا بد أن يبني معظم المستثمرين قرار التمويل على الإمكانيات المتاحة لهم حاليا وعلى التسهيلات المصرفية والائتمان التجاري في المستقبل وهذا يتطلب اتخاذ قرارات عديدة بشأن المسألة المالية مثال: قرار اختيار مصادر التمويل (داخلية و خارجية) أو اختيار أنواع التمويل (القصير الأجل- الطويل الأجل) والمتوسط الأجل).

2-3-4- قرار استثمار الوقت:

إن مشكلة المشروعات الصغيرة هي الوقت المحدود للمدير أو صاحب المشروع بعكس المشروعات الكبيرة التي تقوم على وقت جهود أفراد متعاقبون ومتجددون ولكي يستطيع صاحب المشروع أن يوفر قليل من الوقت لحياته العادية لا بد منه أن يحسن ترتيب الأولويات كما يجب، إذ يقوم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير والأعمال التي يجب أن تبقى تحت سلطته وعليه أن يقوم أيضا باتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة التي تخفف من مجهوده وتوفير الوقت له.

2-3-5- قرار اختيار موقع المشروع:

إن اتخاذ هذا القرار يتطلب القيام بخطوتين وهما:

أ- **تحليل السوق:** يتوجب على المنظمون الذين يفكرون بإنشاء منظمات صناعية أو تجارية أن يقوموا بتحليل السوق لتحديد احتياجات المجتمع من السلع والخدمات وتعيين أي فئة من هذا المجتمع التي يقوم لها هذه السلع والخدمات وأهم عناصر تحليل السوق ما يلي:

- القاعدة الاقتصادية: فمن خلال هذه القاعدة يتم تحديد الفرص المتاحة لصاحب المشروع الصغير؛

- اتجاهات نمو السكان: يتوجب على تجار التجزئة وأصحاب المؤسسات الخدماتية أن يقوموا بدراسة التحركات السكانية، لأن تجار التجزئة يرغبون في التمرکز في الأماكن التي تكون فيها الدخول منتظما ومضمونة علاوة عن كونها مرتفعة؛

- الخصائص الديموغرافية: يتم تقييم المجتمع من خلال الخصائص السكانية التالية:

- القدرة الشرائية والزيائن المحتملين؛
- أنواع الأماكن والإقامة (استتجار، ملك)؛
- أنواع الأعمال التي يقوم بها السكان؛
- وسائل النقل التي يستعملونها وأعمال الزيائن؛
- الأوضاع العائلية ونشاطاتهم الترفيهية.

وعلى المنظمين أن يقوموا بدراسة هذه الخصائص باستمرار لأنها متغيرة.

- المنافسة: إن المنافسة سواء كانت سيئة أم جيدة بالنسبة للعمل التجاري فإنها تعتمد إلى حد كبير نوع العمل التجاري، وعلى كفاءة صاحبه لهذا يتوجب على صاحب المشروع الصغير معرفة قدرته التنافسية حتى يستطيع التواجد في الأماكن التنافسية لإظهار ميزات مشروعه التي تعطي السمعة الطيبة في السوق.

ب- اختيار الموقع: يأتي اختيار الموقع بعد تحليل السوق وتحديد المجتمع الذي سيقام به المشروع ويتوقف الموقع على مجموعة من الاعتبارات الخاصة والتي تختلف من مشروع لآخر وأهم هذه الاعتبارات هي:

- بالنسبة لتجار الجملة: سهولة وصول الزبائن إليهم ويولون أهمية لتكاليف التسليم؛
- بالنسبة لتجار التجزئة: القرب من مكان الزبائن المحتملين للمشروع وسهولة وصول الزبائن إليهم؛

- بالنسبة للمصنعين: يركزوا على إمكانية التوسع في المستقبل وقرب الموقع أو بعده عن الطرق الرئيسية ومحطات السكك الحديدية وكيفية التخلص من النفايات؛
- بالنسبة لمؤسسات الخدمات: فإن أصحابها يركزون على خصائص تجميع بدرجات متفاوتة بين خصائص تجارة التجزئة وخصائص التصنيع وعلى القائمين عليها أن يقيموا سهولة الوصول إلى موقع العمل التجاري تكاليف المساحة التي سيشغلها عملهم.

2-3-6- قرار تكنولوجيا المشروع:

يقع هذا القرار ضمن الدراسة الفنية للمشروع ويتضمن هذا القرار اختيار طريقة الإنتاج الممكنة والاختيار المناسب منها، علما أن أسلوب الإنتاج يتحدد من خلال نوع النشاط ويفضل اختيار أفضل الأساليب التكنولوجية في المشروعات الصناعية الصغيرة لأنها الأكثر إنتاجية وكفاية، لكن الأمر يتطلب رأس مال كبير وخبرة ومهارة فنية عالية الأمر الذي يتعذر توفيره في المشروعات الصغيرة.

يرافق قرار تكنولوجيا المشروع قرار تحديد الآلات والتجهيزات والمعدات اللازمة لذلك. فعندما يتم اتخاذ القرار فيما يتعلق بالطريقة (التكنولوجية) يبدأ التفكير في اختيار الآلات والمعدات بشكل عام فإن أسلوب التكنولوجيا يحدد نوعية المشروع وموقعه ضمن قطاعات الإنتاج والأعمال في المستقبل.

2-3-7- قرار الاستثمار في الأصول الثابتة:

من المعروف أن الاستثمار في الأصول الثابتة في المشروعات الكبيرة الحجم معروف مسبقا ولا يمثل قرار بحد ذاته، فالمشروعات الكبيرة تستثمر في الأصول

الثابتة بتوظيف رأس مالها مباشرة في شراء العقارات وإقامة الأبنية وشراء التجهيزات والمعدات لأن ذلك يمثل معظم الاستثمار فيها وتمول من خلال رأس المال العامل، أما المشروعات الصغيرة فالقرار غير معرف ويحتاج لدراسة واسعة بسبب نقص الموارد المالية من جهة وكثرة المخاطر المرافقة للأعمال الريادية من جهة ثانية لذلك فإن أمام أصحاب المشروعات احتمالين للاستثمار في الأصول الثابتة وهي:

- الشراء المباشر للآلات والمعدات والتجهيزات والأبنية وهذا يتطلب توظيف أموال كبيرة جدا يمكن أن لا تتوفر لدى أصحاب المشروعات الصغيرة، وإذا ما تم الحصول عليها من مصادر خارجية فيمكن أن يكون ذلك تكلفة عالية وتحمل مخاطر كبيرة بسبب المسؤولية الكاملة لأصحاب المشروعات الصغيرة اتجاه الأخطار؛

- الاستئجار للآلات والمعدات والتجهيزات الأولية لفترة زمنية معينة وتكون مبنية على إمكانية نجاح المشروع مستقبلا، يفضل أصحاب المشروعات الصغيرة هذا الاتجاه لأنه لا يترتب عليهم مخاطرة كبيرة في حالة الفشل.

خلاصة:

لقد أخذت المشاريع الصغيرة مساحة كبيرة في اقتصاديات الدول المتقدمة لما لها من قدرات على امتصاص البطالة رغم الصعوبات التي تواجهها وبالأخص مشكلة التمويل إلا أنها استطاعت أن تتخطاها نتيجة لما يقدمه الدعم الحكومي لهذا النوع من المشاريع فالولايات المتحدة الأمريكية أنشأت مؤسسة إدارية المشروعات الصغيرة ومصر وضعت بنك التنمية الصناعية والجزائر وضعت أربعة أجهزة معروفة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ADS- MICRO CREDIT-ANDI-ANSEJ) وهناك أجهزة أخرى حديثة مثل FGAR . وقد تناولنا في دراستنا هذه المشروع الصغير بالتطرق إلى مجموعة من جوانبه (مفهومه-خصائصه-عوامل النجاح أو الفشل-...) وهذا لاستقطاب الشباب البطال للتفكير في المشروع الصغير حتى يتخطى حالة البطالة وذلك بتوجيهه إلى إحدى الأجهزة التي وضعتها الدولة لدعم الشباب للحصول على التمويل المناسب لمشروعه الصغير.

الهوامش والمراجع:

- ¹ - بوهزة محمد وآخرون، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-حالة المشروعات المحلية سطيف، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات ص و م وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف من 25-28 ماي 2003.
- ² - عبد اللطيف أحمد سعد، إدارة المشروعات الإنشائية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1994.
- ³ - سعد زكي نصار-التقييم المالي والاجتماعي والاقتصادي للمشروعات- الناشر المكتبة الأكاديمية، 1995.
- ⁴ - سمير محمد عبد العزيز - دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات - توزيع دار المطبوعات الجامعية.
- ⁵ - شوقي ناجي جواد- إدارة المشروعات الصغيرة- دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان- 2000.
- ⁶ - كليفورد بومباك - أسس الأعمال التجارية الصغيرة - جامعة ايوا، مركز الكتاب الأردني 1989.
- ⁷ - النجار فريد راعب، إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
- ⁸ - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات ص وم في الجزائر، (الدورة العامة العشرون)، جوان 2002.