

إنشاء وإدارة المشروعات الصغيرة

تأليف

د. هيكل عبده
مدرس إدارة الأعمال

أ.د. شامل الحموى
أستاذ التمويل والاستثمار

مراجعة

أ.د. نادية أبو فجرة
أستاذ الأسواق والمؤسسات المالية

٢٠١٠

هناك مقولة هامة تقول:

إنه من الأفضل أن تبدأ صغيراً ثم تكبر

خير من أن تبدأ كبيراً ثم تصغر.

مقدمة

تستحوذ المشروعات الصغيرة على اهتمام كبير من قبل دول العالم كافة والمنظمات والهيئات الدولية والإقليمية والباحثين في ظل التغيرات والتحويلات الاقتصادية العالمية، حيث تتميز بقدرتها العالية على توفير فرص العمل، كما أنها وسيلة لتحفيز التشغيل الذاتي والعمل الخاص، فضلاً عن أنها تحتاج إلى تكلفة رأسمالية منخفضة نسبياً لبدء النشاط فيها، كذلك تتميز هذه المشروعات بقدرتها على توظيف العمالة نصف الماهرة وغير الماهرة، كما أنها تعطى فرصة للتدريب أثناء العمل لرفع القدرات والمهارات، كذلك انخفاض نسبة المخاطرة فيها، كذلك تساهم هذه المشروعات في تحسين الإنتاجية وتوليد وزيادة الدخل.

ويرى كثير من الاقتصاديين أن تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع إقامتها، من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى.

ونظراً لأهمية المشروعات، اهتمت العديد من دول العالم المتقدمة والنامية بإقامة ودعم المشروعات الصغيرة التي تعد المجال الأساسي والمهم لاستيعاب الكثير من منتجات المشروعات الكبيرة بما يحقق نوعاً من التشابك المتبادل بين النوعين من المشروعات، لأنها بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة، يقل حجم الاستثمار فيها كثيراً بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة، كما أنها تشكل ميداناً لتطوير المهارات الإدارية

والفنية والإنتاجية والتسويقية، وتفتح مجالاً واسعاً أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي .

وانطلاقاً من الدور المهم الذي يمكن للمشروعات الصغيرة أن تلعبه في المساهمة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، جاء هذا المؤلف ليلقى الضوء على تلك المشروعات من خلال ما يلي :

الوحدة الأولى : وتناولت التعريف بالمشروعات الصغيرة .

الوحدة الثانية : وتناولت دعم المشروعات الصغيرة .

الوحدة الثالثة : وتناولت تحديد السوق والتنبؤ بالظروف المحيطة .

الوحدة الرابعة : وتناولت الدراسة الفنية .

الوحدة الخامسة : وتناولت دراسة الجدوى المالية .

الوحدة السادسة : وتناولت تمويل المشروعات الصغيرة .

الوحدة السابعة : وتناولت رأس المال المخاطر والمشروعات الصغيرة .

الوحدة الثامنة : وتناولت التحليل المالي .

وقام الأستاذ الدكتور / شامل الحموى بتأليف الوحدات الثلاثة والرابعة والخامسة بالإضافة إلى الوحدة الثامنة ، وقام الدكتور / هيكمل عبده بتأليف باقى وحدات الكتاب .

المؤلفان

الفهرست

رقم الصفحة	الموضوع
٥	مقدمة
٩	الوحدة الأولى : التعريف بالمشروعات الصغيرة
٤٣	الوحدة الثانية : دعم المشروعات الصغيرة
١٠٧	الوحدة الثالثة : تحديد السوق والتنبؤ بالظروف المحيطة
١٤١	الوحدة الرابعة : الدراسة الفنية
١٥٩	الوحدة الخامسة : دراسة الجدوى المالية
١٨١	الوحدة السادسة : تمويل المشروعات الصغيرة
٢٠٩	الوحدة السابعة : رأس المال المخاطر والمشروعات الصغيرة
٢٣٧	الوحدة الثامنة : التحليل المالي
٢٨١	قائمة المراجع
٢٩٤	قائمة الملاحق

الوحدة التعليمية الأولى

التعريف بالمشروعات الصغيرة

- مفهوم المشروعات الصغيرة .
- الخصائص العامة للمشروعات الصغيرة .
- أنواع المشروعات الصغيرة .
- المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية .
- مفاتيح النجاح للمشروعات الصغيرة .
- الأسباب الشائعة لفشل المشروعات الصغيرة .
- تطبيقات .

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية هو التعريف بالمشروعات الصغيرة ودورها فى التنمية الاقتصادية .

الأهداف التفصيلية لهذه الوحدة التعليمية

يمكن تحقيق الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية عن طريق تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية تتمثل فى التعرف على :

- مفهوم المشروعات الصغيرة .
- الخصائص العامة للمشروعات الصغيرة .
- أنواع المشروعات الصغيرة .
- المشروعات الصغيرة ودورها فى التنمية .
- مفاتيح النجاح للمشروعات الصغيرة .
- الأسباب الشائعة لفشل المشروعات الصغيرة .

أولاً : مفهوم المشروعات الصغيرة

أصبحت المشروعات الصغيرة تمثل إحدى القطاعات الاقتصادية التي تحظى باهتمام كبير على المستوى العالمى كما تحظى باهتمام المنظمات والهيئات العربية والإقليمية والدولية والباحثين . وعلى الرغم من الدور المحورى للمشروعات الصغيرة فى الإنتاج والتشغيل ومعالجة المشكلات الاقتصادية ، لم يتمكن الباحثون فى هذا المجال من تحديد مفهوم دقيق وشامل للمشروعات الصغيرة تمييزاً لها عن المشروعات الأخرى ، الكبيرة أو المتوسطة أو متناهية الصغر ، رغم كثرة المؤتمرات والندوات المتعلقة بها. حيث أن مفهوم المشروعات تحكمه معايير عدة أهمها حجم رأس المال، وعدد العاملين ، ورقم الأعمال ، وشكل الملكية ، ونوعية التقنيات المستخدمة فى الإنتاج ، وكيفية إدارة المشروع ، وحتى باعتماد المعايير السابقة تبقى الصعوبة قائمة فى وضع تعريف دقيق ، فالحدود الرقمية لهذه المعايير لم يتم الاتفاق عليها بسبب اختلاف الخصائص والقدرات والظروف الاقتصادية والاجتماعية من بلد إلى آخر.

ومن أهم المعايير المستخدمة للتعرف على المشاريع الصغيرة ما يلى:

١. عدد العمال : يعتبر معيار العمالة الأكثر استخداماً فى تعريف المشروعات الصغيرة باعتباره معياراً ثابتاً وموحداً ، لتسهيل القياس وجمع المعلومات والبيانات وأجراء المسوحات الميدانية وتسهيل عملية المقارنة بين القطاعات وبين الدول .
٢. حجم الاستثمار وحجم المبيعات : يعد معياراً أساسياً فى العديد من الدول للتعريف والتمييز بين الصناعات الصغيرة وبين الصناعات

الكبيرة ، على اعتبار أن حجم الاستثمار وحجم المبيعات يعطى صورة
عن حجم النشاط كمياً، وعن القدرة التنافسية فى الأسواق.

٣. المستوى التكنولوجي والآلات : بالنسبة لمعيار التكنولوجيا المستخدمة
فقد يعود مرجعه إلى حالة التقدم والتطور الصناعى التى تمر بها
مختلف بلدان العالم ، ذلك أن التطورات التكنولوجية جعلت من
السهولة تجزئة العمليات والمراحل الإنتاجية ، بما يسمح بإتمام هذه
المراحل داخل منشآت صغيرة مستقلة أو مصانع أصغر حجماً لتغذية
الصناعات الكبرى .

ولقد تعددت المفاهيم والتعاريف للمشاريع الصغيرة التى تنسب إلى
جهات مختلفة ، وقد أشارت جالين سبنسر هل (١٩٩٨، ص ١٠٩) أن
إحدى الدراسات التى أجريت عن المؤسسات والصناعات الصغيرة
أوضحت أن هناك ما يجاوز الخمسين (٥٠) من التعريفات لأعمال
المشروعات الصغيرة .

ولا يوجد في مصر تعريف موحد للمنشأة الصغيرة ، وقد يكون سبب
ذلك كثرة الهيئات المتعاملة مع قطاع المنشآت الصغيرة والتي تعيق عملية
وجود تعريف موحد .

فقد عرف قانون تنمية المنشآت الصغيرة الصادر برقم ١٤١ لسنة
٢٠٠٤ فى المادة رقم ١ المنشأة الصغيرة بأنها كل شركة أو منشأة فردية
تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو تجارياً أو خدمياً ولا يقل رأسمالها
المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد
العاملون فيها على خمسين عاملاً .

في حين ذهب بنك التنمية الصناعية في مصر إلى تعريف المشاريع الصغيرة بأنها تلك المشروعات التي لاتزيد التكلفة الاستثمارية لها بعد استبعاد تكلفة الأرض والمباني عن ١,١ مليون جنيه مصري.

عرف اتحاد الصناعات المصري المنشآت الصغيرة بأنها تلك التي تبلغ حجم استثماراتها في حدود ٥٠٠ ألف جنيه وعدد العاملين بها لا يزيد عن ١٠٠ عامل.

وعرفت شركة ضمان مخاطر الائتمان المنشآت الصغيرة في أي قطاع باستثناء التجارة ، على أساس إجمالي قيمة الأصول باستثناء الأراضي والمباني يبلغ ما بين ٤٠ ألف جنيه و ٥ مليون جنيه مصري.

وصنفت وزارة الصناعة المنشآت الصغيرة على أنها تلك المنشآت التي تبلغ قيمة أصولها أقل من ٥٠٠ ألف جنيه ويعمل بها ما بين ١٠ إلى ١٠٠ عامل.

عرف معهد التخطيط القومي المنشآت الصغيرة بأنها تلك التي توظف ما بين ١٠ إلى ٤٩ عامل.

وعرف الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المنشآت الصغيرة بأنها المنشآت التي توظف ما بين ٥٠ إلى ١٠٠ عامل.

ثانيا : الخصائص العامة للمشروعات الصغيرة

تتصف المشاريع الصغيرة بالعديد من الخصائص العامة منها ما يلي :

١. سهولة التأسيس:

تتميز هذه المشاريع بانخفاض قيمة رأس المال المطلوب لتأسيسها وتشغيلها وبالتالي محدودية القروض اللازمة والمخاطر المنطوية عليها، مما يساعد على سهولة تأسيس وتشغيل مثل تلك الشركات أو المؤسسات، ومن ثم أداة فاعلة لجذب مدخرات الأفراد وتوظيفها في المجال الإنتاجي. كما تتميز بسهولة إجراءات تكوينها وتتمتع بانخفاض مصروفات التأسيس والمصروفات الإدارية نظرا لبساطة وسهولة هيكلها الإداري والتنظيمي، وجمعها في أغلب الأحيان بين الإدارة والتشغيل .

٢. استقلالية الإدارة ومرونتها:

تتركز إدارة معظم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في شخص مالكيها أو مالكيها لذلك فهي تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل أصحابها لتحقيق أفضل نجاح ممكن لها ويترتب على ذلك :

- بساطة التنظيم المستخدم وسهولة التزود بالاستشارات والخبرات الجديدة .
- انخفاض التكاليف الإدارية والتسويقية والتكلفة الثابتة (كالإيجار والاستهلاكات) ، وكذلك انخفاض الأجور ، مما تؤدي تلقائيا إلى ميزة البيع بأسعار أقل نسبيا ، وبالتالي إغراق السوق بكميات كبيرة من السلع والخدمات من خلال سهولة الاتصال بالعملاء .

■ نقص الروتين وقصر الدورة المستندية والأوراق المكتبية وارتفاع مستوى فعالية الاتصالات وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة للعمل .

■ اتباع المنشأة لخطط واضحة وسياسات مرنة وإجراءات عمل مبسطة وتتميز هذه المنشآت بارتفاع مستوى العلاقات الشخصية في النشاط الإداري اليومي سواء داخل المنشأة من خلال التقارب أم الاحتكاك المباشر بين أصحاب هذه المشاريع والعاملين لديها، ويكون لهذا التقارب داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة أثر مباشر في زيادة إنتاجية العامل. وأيضاً تتحقق في هذه المشاريع علاقات شخصية في المحيط الخارجي من خلال العلاقات الشخصية التي تنشأ بين صاحب أو مدير المشروع الصغير والعملاء وكذلك مع البيئة المحيطة بالمشروع، ويكون لذلك أثر مباشر في المحافظة على سوق هذه المشاريع بل تتميتها أيضاً .

٣. إتاحة فرص العمل:

بسبب استخدام هذه المشاريع أساليب إنتاج وتشغيل غير معقدة، فإنها تساعد على توفير فرص العمل لأكثر عدد من العاملين، كما تتيح التقارب والاحتكاك المباشر بين أصحابها والعاملين لديهم، والإطلاع على أوضاع العاملين وتقريب العلاقات الشخصية والإنسانية بينهم مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم، وذلك بسبب نشوء روح الفريق والأسرة العاملة الواحدة. وتتيح هذه المشاريع فرصاً كبيرة للعمال بمستويات متدرجة من المهارات بتكلفة رأسمالية منخفضة، وبذلك تكفل امتصاص قوى العمل بمختلف مهاراتها وبمستويات إنتاجية مختلفة .

٤. القدرة على التكيف مع المتغيرات المستحدثة:

يؤدي انخفاض تكاليف الفنون الإنتاجية وبساطتها ومرونة الإدارة والتشغيل إلى تسهيل عملية تكيف منشآت الأعمال الصغيرة مع متغيرات التحديث والنمو والتطور، وبصفة خاصة فيما يتعلق بتلبية رغبات وأذواق المستهلكين، بعكس المؤسسات الكبيرة التي يصعب عليها تغيير خطط وبرامج وخطوط إنتاجها . وتتمثل قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع المتغيرات في الآتي :

- القدرة على تغيير تركيبة القوى العاملة أو سياسات الإنتاج أو التسويق أو التمويل في مواجهة التغيرات السريعة مما يساعدها في التغلب على التقلبات أو الدورات الاقتصادية .
- زيادة القدرة على التجديد والابتكار خصوصا في فنون تمييز السلع والتعبئة والتغليف بسرعة حسب حساسيات ورغبات السوق وبمعدل قد يتفوق على نظيره في المشروعات الكبيرة أحيانا .
- سهولة وحرية الدخول والخروج من السوق لانخفاض نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان، وارتفاع نسبة رأس المال إلى مجموع الخصوم وحقوق أصحاب المشروع وبالتالي سهولة اتخاذ قرار الدخول أو الخروج .
- سهولة تحويل المشروع الصغير إلى سيولة دون خسارة كبيرة وفي مدة زمنية قصيرة، فهذه المشاريع تمتلك المرونة الكافية لتعديل السياسات وسرعة اتخاذ القرارات وتحقيق الاتصالات مقارنة مع المشاريع الكبيرة .

٥. أداة للتدريب الذاتي:

تعتبر هذه المشاريع مراكز تدريب ذاتية لأصحابها والعاملين فيها بالنظر لممارستهم أعمالهم باستمرار وسط عمليات الإنتاج وتحملهم المسؤوليات التقنية والتسويقية والمالية، مما يحقق اكتسابهم المزيد من المعلومات والمعرفة والخبرات، الأمر الذي يؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية في المستقبل تفوق حجم مؤسساتهم الحالية، فهي تعتبر مجالا خصبا لخلق وتنمية فئة المنظمين التي هي الأساس في زيادة الاستثمارات الناجحة وتوسيع فرص التنوع في المقرة الإنتاجية .

٦. ارتفاع جودة الإنتاج:

بالنظر لاعتماد المشاريع الصغيرة على مجالات عمل متخصصة ومحددة فإن إنتاجها يتسم في الغالب بالدقة والجودة لأن الجودة والدقة هما قرينة التخصص وتركيز العمل، ذلك لأن العمل في المشاريع الصغيرة والمتوسطة يعتمد على المهارة الحرفية وتصميم الإنتاج وفقا لأذواق المستهلكين وتبدلاتها في المدى القصير. يساعد على ذلك وجود حوافز على العمل والابتكار والتجديد والاستعداد للتضحية وتحمل المخاطر والرغبة في الإنجاز وتحقيق الاسم التجاري مع الشهرة، مما يؤدي إلى زيادة الربحية نتيجة زيادة حجم الأعمال والمبيعات..

٧. غلبة الطابع المحلي:

تشبع هذه المشاريع حاجات كل من المستهلك النهائي والمستهلك الوسيط المحلي ويحكمها في ذلك ما يلي :

- تواجه هذه المشاريع في الغالب سوقا محدودة إذ تلبي رغبات عدد محدود ومميز من المستهلكين بما يسمح بتغطية سريعة للسوق والتعرف على عادات الشراء وأنماط الاستهلاك .
- تمتلك هذه المشاريع القدرة على إشباع حاجات العديد من المشتريين من مناطق بعيدة عن السوق من خلال الاتصالات المباشرة والنشطة لصاحب رأس المال، وأيضا من خلال الأسعار المنافسة مقارنة مع نظرائه من كبار المنتجين .
- تقدم هذه المشاريع سلعا وخدمات لأصحاب الدخول المنخفضة والمتوسطة في صورة أحجام وعبوات صغيرة لإشباع حاجاتهم الأساسية بأسعار رخيصة، كما تتبع نظام البيع الآجل بأمان نسبي نظرا لقدرتها على معرفة ظروف العملاء وإمكاناتهم المادية نتيجة الاتصالات المباشرة الدائمة معهم .

٨. تحقيق الانتشار الجغرافي للتوطن الصناعي:

تعتبر هذه المشاريع وسيلة لانتشار التوطن الصناعي جغرافيا من خلال الانتشار الجغرافي للمشاريع الصناعية التي تسود فيها روح المنافسة، فهي أداة لإحداث التطور الاجتماعي والاقتصادي ذلك لأن الحرفيين وصغار الصناع يتركزون في المناطق الحضرية، ونظرا لصغر حجم المشاريع الصغيرة والمتوسطة فإنه يسهل توطينها بالقرب من المناطق التي توجد فيها مدخلات الصناعات الصغيرة... وهذه تعمل غالبا كمنشآت أو نقاط جذب لصناعات أخرى جديدة، وهكذا تعمل المشاريع الصغيرة في توسيع رقعة التنمية الصناعية وانتشارها وما يتبع ذلك من تطور صناعي وحضاري .

٩. قصر فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر:

تتميز هذه المشاريع بارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال مما يمكنها من التغلب على طول فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر فيها ويقلل بالتالي من مخاطر الاستثمار الفردي فيها، ومع ذلك فإن فرص التوسع والتجديد في تلك المشاريع تكون ضعيفة وذلك لأن انخفاض حجم الربح المتحقق فيها يؤدي إلى ضعف قدرتها على تجنب جزء من الأرباح يستخدم لإضافة استثمارات جديدة للمشروع، أو يخصص لإعادة بدء أو تجديد المشروع، ويعد ذلك عيباً جوهرياً وخصوصاً أنها تفتقر القدرة على الاقتراض بدرجة ملموسة كما أنها لا تعتمد على التمويل العام أو الحكومي .

كما تتميز منشآت الأعمال الصغيرة بعدد من السمات الإضافية الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنشآت الكبيرة ومن أهمها:

١. انخفاض مستويات معامل رأس المال :

حيث تخصص المنشآت الصغيرة وعلى وجه الخصوص الصناعية منها، في عدد محدود من القطاعات، مما يتيح لها استخدام تكنولوجيا أقل كثافة في رأس المال ويؤدي هذا بدوره إلى انخفاض مستويات معامل (رأس المال/ العمل) نسبياً في المنشآت الصناعية الصغيرة، وهو ما يؤدي إلى زيادة قدرة المنشأة الصغيرة على استيعاب فائض العمالة، كما أن استخدامهما تكنولوجيا أقل تعقيداً أو أقل كثافة رأسمالية يقوم بتيسير عمليات التدريب على استخدامهما ويؤدي إلى تخفيض نفقات وتكاليف الصيانة ومن ثم الإقلال من مشكلات الأعطال في هذه المنشآت.

٢. العلاقة بين الملكية والإدارة :

تشير هذه الخاصية إلى أن المنشآت الصغيرة تكون أكثر جاذبية لصغار المدخرين الذين لا يميلون إلى أنماط الاستثمار والتوظيف التي تحرمهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم، ومن هنا يمكن القول بأن إقامة المنشآت الصناعية والخدمية الصغيرة تمثل نمطا للاستثمار أكثر انفتاحا مع تفضيلات المستثمرين في الدول النامية.

٣. أنماط الملكية :

يرتبط انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإقامة وتشغيل المنشآت الصغيرة بأشكال معينة لمليته والتي تتمثل في الغالب في الملكية الفردية والعائلية أو في شركات الأشخاص وتساعد هذه الأنماط من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتمييزها.

٤. انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث :

تتجم خاصية انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث عن الانخفاض في الطاقات الإنتاجية والقدرات التنظيمية والتمويلية للمنشآت الصغيرة، وهو ما يلقي بأعباء كبيرة على عاتق الأجهزة المسؤولة عن التنمية الاقتصادية، وتتعاظم هذه المسؤوليات باستمرار لاسيما مع ازدياد المتطلبات المالية والفنية للعمليات الصناعية مع التقدم الفني والتطور التكنولوجي.

٥. انخفاض وفورات الحجم وأهمية الاستفادة من وفورات التجمع :

تتخفف وفورات الحجم في المنشآت الصغيرة بالمقارنة بالمنشآت الكبيرة، نتيجة انخفاض الطاقات الإنتاجية وحجم الإنتاج، ويتطلب تعويض

هذا الانخفاض ضرورة استفادة المنشآت الصغيرة من نوع آخر من الوفورات إلا وهو "وفورات التجمع". وهو ما يؤكد أفضلية إقامة المنشآت الصناعية الصغيرة في مناطق تجمعات صناعية.

٦. عدم إقبال رأس المال الأجنبي على الاستثمار في مجال المنشآت الصغيرة :

وذلك إما لعدم تفضيل الأجانب لطرق ومجالات المشروعات الصغيرة، وإما لعدم تفضيل أصحاب المشروعات لهذه المشاركة نظرا للطبيعة العائلية لهذه المشروعات، كما يرجع ضعف مشاركة رأس المال الأجنبي في مجال المشروعات الصغيرة إلى أسباب أخرى عديدة والتي من بينها:

- عدم نضج التنظيمات القانونية والمؤسسية لهذه المنشآت.
- اقتصار معظمها على الأشكال العائلية للملكية والعمل.
- ارتفاع درجة المخاطرة نظرا لصغر حجم رأس المال.
- ضعف الروابط الخلفية والأمامية لمعظم هذه المنشآت واتصافها بالطابع التقليدي.
- الميل إلى استخدام فنون إنتاجية محلية.

٧. ارتفاع كثافة العمل :

تعتمد المشروعات الصغيرة على استخدام تقنيات بسيطة تعتمد على كثافة تشغيل عنصر العمل ومهارته، خاصة في القطاع الصناعي، لذلك يتم الربط بين التوسع في المنشآت الصغيرة وترشيد فرص عمل بتكلفة مناسبة

حيث يعتمد قطاع المنشآت الصغيرة على العمالة كأحد أهم عناصر الإنتاج في هذه المنشآت.

٨. الاعتماد على شخص واحد لإدارتها :

وهو ما يثير عدة مشاكل للمنشآت الصغيرة حيث أن هذا الشخص قد لا تكون لديه المهارات والكفاءات اللازمة لإدارة النشاط، فمثلا قد لا يكون مدركا لأهمية تنظيم بيانات محاسبية وأنظمة الرقابة المالية وإنشغاله بالعمليات اليومية للنشاط قد يمنعه من التخطيط للمستقبل، وقد لا تتوافر لديه الدرجة العالية من التدريب الإداري والخبرة وبالتالي إدارته تكون شخصية لا منهجية بل قد تصل إلى الارتجالية بالإضافة إلى تداخل الذمم المالية أحيانا ما بين المنشأة ومالكها أو مديرها وهو ما يؤدي لصعوبة قياس وتحليل الكفاءة المالية للمنشأة.

ثالثا :أنواع المشروعات الصغيرة

ويمكن تقسيم المشروعات الصغيرة إلى خمسة أنواع :

١. إنتاجية صناعية :هي المصانع الصغيرة وورش إنتاج سلع استهلاكية تقوم بتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.
٢. خدمية :كل مشروع يقدم خدمة للمستهلك مثل (إصلاح السيارات- إصلاح الكاونتش-خدمات مكتب كمبيوتر- خدمات سياحية..).
٣. تجارية: المشروعات التي تقوم بشراء سلعة وإعادة بيعها لتحقيق ربح سواء تجارة الجملة أو التجزئة.
٤. صناعة مغذية :كل مشروع ينتج قطع غيار أو أجزاء من منتج يحتاجه المصنع الكبير مثل (صناعة مغذية للسيارات -صناعات مغذية للملابس الجاهز).
٥. زراعية وإنتاج حيواني : كافة المشروعات المرتبطة باستصلاح الأراضي لزراعتها والأنشطة الزراعية وتربية الحيوانات والطيور والنحل والإنتاج الأول للمواد الغذائية بصفة عامة.

رابعاً : المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية

تعانى الدول النامية بصفة عامة ومصر بصفة خاصة من مشاكل البطالة ، ليس فقط من حيث المتاح من فرص العمل ، ولكن أيضاً لتزايد أعداد الخريجين وطالبي العمل سنة بعد أخرى . كل ذلك مع سياسات الإصلاح الاقتصادي والتي تؤدي إلى تحرير الاقتصاد القومي وسيادة المنافسة ، وتخلي الدولة عن سياسة تشغيل الخريجين ، وتحول القطاع العام إلى قطاع خاص ومن ثم تخلصه من بعض القوى العاملة به ، كل ذلك يؤدي إلى زيادة البطالة ، أو ما يعنى نفس الشيء قلة فرص العمل المتاحة أمام طالبي العمل .

وهذا الوضع وتتابعاته يملئ على المجتمع البحث عن كل إمكانات إتاحة فرص العمل والمزيد منها فى غير المجالات الحكومية والقطاع العام . وكان الاتجاه إلى المشاريع الصغيرة أحد محاور العلاج لأوضاع الدول النامية ، ولكن المشاريع الصغيرة ليست اتجاه خاص بالدول النامية ولكنه اتجاه عالمى فى التنمية نتيجة التطور التكنولوجى وارتفاع تكلفته والحاجة إلى التكامل بين مختلف الأنشطة .

١ . متطلبات التوسع فى الصناعات الصغيرة :

لتنمية وزيادة انتشار الصناعات الصغيرة فى المجتمع هناك عدد من العوامل التى تساعد على ذلك ومن تلك المتطلبات :-

- التمويل وتسهيلات للمشاريع الصغيرة : حيث أن غالبية القائمين بها من الشباب محدودى القدرة التمويلية ، فإنه يلزم على

المؤسسات المالية فى المجتمع توفير نوعية من القروض بأسعار فائدة تشجيعية لمثل تلك الصناعات ، مع متابعة استخدام القروض. كما أن التسهيلات الائتمانية كالضمانات وما إلى ذلك من ضمن العناصر التى يجب التخفيف من حدتها.

■ **تعانى المشاريع الصغيرة من مشكلة تسويق إنتاجها :** وذلك لعدة أسباب من ضمنها محدودية قدرة المشروع الصغير على التسويق وضآلة حجم إنتاج المشروع الذى ترتفع تكاليفه التسويقية. وصعوبة الوصول للأسواق وانعدام الدعاية والإعلان . ولذلك فمن الضرورى تنظيم عملية تسويق تلك المنتجات بما يخدم الأهداف المبتغاة من وراء تنمية المشاريع الصغيرة ، وذلك عن طريق تجمع معين ، أو أسلوب تعاونى منظم لتسويق الإنتاج والإعلان عنه والاستفادة بميزات الحجم الكبير فى تسويق إنتاج مجموعة من المشاريع المتماثلة بما يؤدى إلى خفض تكلفة التسويق للوحدة .

■ **فى الغالب يقوم بالمشاريع الصغيرة شباب الخريجين :** والذين يتصفون بمحدودية خبرتهم الفنية والعملية ، ومن ثم وجب تدريبهم مسبقا على تلك النوعية من المشاريع . كذلك فإن المتابعة الفنية لهذه المشاريع لازمة لتقديم المشورة الفنية والعون كلما دعت الحاجة إليه.

■ **انتشار المشاريع الصغيرة وتعدد المنتجات وتنوعها :** بمعنى أن هناك عدد كبير من المشاريع ستنتج نفس المنتج ، بالإضافة إلى وجود عديد من المشاريع تنتج نوعيات كثيرة من السلع ، ولذلك وجب أن يكون هناك رقابة على الإنتاج المطروح فى السوق بما

يطابق مواصفات التوحيد القياسى المحدد لكل سلعة وبما يخدم المستهلك ويساعد على التصدير .

٢. أسس توطین الصناعات الصغيرة :

هناك عدد من القواعد التى تساعد فى وضع أسس لتوطین الصناعات الصغيرة فى المناطق الجغرافية بالدولة ومنها :

- نسبة البطالة فى المنطقة : حيث يفضل نشر الصناعات الصغيرة فى المناطق التى تزداد فيها معدلات البطالة وذلك لإتاحة فرص العمل وخفض وامتصاص البطالة .
- توفر خامات معينة فى مناطق معينة : يتيح إمكانية توطین نوعيات من الصناعات التى تقوم على تلك الخامات ، بما يؤدى إلى خفض التكلفة وإعطاء ميزة نسبية سواء للسوق المحلى أو الخارجى .
- تجاور الصناعات المتمثلة وتكاملها : يعطى للصناعات ميزة اقتصادية من حيث توفر العمالة، وسهولة التسويق، وتبادل المعرفة الفنية، وخفض تكلفة الحصول على المستلزمات، كل ذلك يساعد على توطین الصناعات المتمثلة متجاورة لتحقيق الوفورات الاقتصادية .
- فرص التدريب المتاحة : تعد إمكانيات التدريب سواء من حيث عدد المدربين، أو نوعية الصناعات أو الساعات التدريبية من ضمن أهم العوامل التى تؤثر على توطین الصناعات فى مناطق معينة، كتوطن صناعة خان الخليلی، صناعات الخيام ، وصناعة الأثاث.
- فرص التسويق : تشمل فرص التسويق جانبين أساسيين وهما وجود الطلب، وإمكانية وسهولة وصول السلع للسوق. وحيث تعاني كثير من

المشروعات الصغيرة من المشكلات التسويقية وخاصة ما يتعلق بوصول السلعة للسوق، فإنه من عوامل التوطين الضرورية هو توفر فرص التسويق . وتوفر فرص التسويق بالنسبة للصناعات الصغيرة يعنى أن هناك طلب مع إمكانية زيادته عن طريق أساليب خلق الطلب ، وأيضاً إمكانيات وصول السلعة للأسواق وتعنى توفر كافة الخدمات التسويقية .

■ **التكامل بين الوحدات أو الصناعات :** يعد من ضمن أسس توطين الصناعات عوامل وإمكانيات التكامل بين الصناعات وبعضها البعض، فالعلاقات الامامية والخلفية بين الصناعات وبعضها تعد أساس فى توطين صناعات معينة فى منطقة معينة، وذلك لما يؤديه إليه من وفورات اقتصادية عديدة.

٣. تنظيم الصناعات الصغيرة:

من الضروري أن تتضمن الصناعات الصغيرة تحت تنظيم يرعى مصالحها ويوجهها، وهذا التنظيم الجديد يقوم على عدة أسس من بينها:

■ **التنظيم ينبعث من أصحاب الفائدة والمصلحة الحقيقية، وهم مالكي المشروعات الصغيرة .**

■ **يقوم التنظيم باستكمال بناؤه الهرمى ، حيث يتكون اتحاد (أو جمعية) لكل صناعة ، ثم اتحاد عام للصناعات الصغيرة. وهذا الاتحاد العام ينسق مع الجهات المعنية بالصناعات الصغيرة فى الدولة (الصندوق الاجتماعي، التعاونيات، الوزارات المعنية....) .**

٤٠ أن يعتمد هيكل التنظيم عن الجهاز الوظيفي الحكومي ، على أن يكون نمط التنظيم المقترح للصناعات الصغيرة مغاير للنمط التعاوني الكلاسيكي القائم القريب الشبه من التنظيم الحكومي .

٤١ من المناسب فى هذا المجال الاقتراح بإنشاء بنك متخصص بالصناعات الصغيرة يتولى العديد من المهام البنكية والفنية المرتبطة بهذه الصناعات ، ويحد من التداخلات الموجودة حالياً .

٤. تسويق إنتاج الصناعات الصغيرة:

تؤثر خصائص الصناعات الصغيرة على أساليب وعمليات التسويق الخاصة بمنتجاتها، حيث تتعدد السلع التى تنتجها الصناعات الصغيرة إلى عدة آلاف ، كما أن العديد من منتجات الصناعات الصغيرة تتصف بكونها منتجات وسطية تستخدم فى صناعات أخرى وترتبط بإنتاج آخر ومن ثم فإن الطلب على تلك المنتجات مرتبط بالطلب على المنتج النهائى ، كما أن تلك الصناعات قد تنتج سلع حسب الطلب وهى متفردة وقليلة وذلك حسب طلبات مسبقة من المستهلك.

والخصائص السابقة يجب أن تؤخذ فى الاعتبار فى أساليب التسويق وطرق البيع والترويج ، ومن هذه الطرق التى يلزم تطويرها وتنميتها والتوسع فيها ما يلى :

- البيع الفردى المباشر ، وهو محدود الحجم ويظهر فى النشريات ذات المواصفات الخاصة وبالطلب المسبق.
- البيع لتاجر أو وسيط ، وهو الأكثر انتشارا فى مجال تسويق تلك الصناعات ويؤثر ربح الوسيط على عائد المنتجين .

- البيع عن طريق الجمعيات وهذا لا يتوفر إلا إذا كانت تلك الصناعات تمثل تنظيم معين ولها جمعية معينة ، أو تقوم التعاونيات الاستهلاكية بالتعاقد مع تلك المشاريع أو مثيلتها لتسويق إنتاجها ، ولأن يتاح ذلك إلا في ظل تنظيم معين للصناعات الصغيرة .
- البيع عن طريق المعارض الداخلية والخارجية ، التي تشترك فيها تلك الصناعات أو تقام خصيصاً لترويج إنتاج تلك الصناعات .
- البيع في الخارج عن طريق الاتفاقيات الثنائية بين التنظيمات في الداخل (اتحادات الصناعات الصغيرة مثلاً ..) وتنظيمات مماثلة في الخارج .

٥. أهمية المشاريع الصغيرة :

إن أهمية قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة تكمن في قدرة هذا القطاع على الإسهام الفعال في عملية التنمية وتحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية منها دعم النمو الاقتصادي والازدهار وتنشيط العجلة الاقتصادية وتوفير فرص العمل ومضاعفة القيمة المضافة للنتاج المحي للاقتصاد وتعزيز سياسات مكافحة البطالة والحد من الفقر وتكوين علاقات تشابك بين قطاعات الاقتصاد الوطني إلى جانب تشجيع روح الابتكار والإبداع والاختراعات وجذب الاستثمارات الأجنبية واستغلال الموارد المحلية المتاحة وتوسيع الأسواق وتطوير وتنمية الطاقات البشرية والتقنية وتعزيز القدرة التنافسية فضلاً عن القدرة على خلق التجمعات الإنتاجية التنافسية التي تعمل على تعميق التكوين الرأسمالي من خلال خطوط الإنتاج وشبكات الارتباط التبادلية التي تعمق القيمة المضافة المتولدة عن هذه الصناعات .

خامسا :مفاتيح النجاح للمشروعات الصغيرة

هناك مفاتيح لنجاح أي مشروع صغير والتي يجب على رجل الأعمال مراعاتها ومن أهمها^(١):

١. اختيار المشروع المناسب:

يجب أن يجذب المشروع رجل الأعمال وليس العكس ، حاول أن تبدأ نشاطا لم يفكر فيه أحد قبلك ويكون متماشيا مع اهتماماتك وملامتا لمهاراتك وموفرا لراحتك النفسية (أو بمعنى آخر تجد نفسك فيه). وقد يجذبك هذا المشروع بشدة ولكن إذا ازداد تكاليف الآخرين عليه أو لم يكن مناسباً لإمكاناتك فدعه ولا تأسف عليه فهناك دائما مشروعات مناسبة لمن يتحلون بالصبر.

٢. بناء الفريق (التوظيف) :

أول مهام صاحب المشروع التأكد من وجود فريق من الأكفاء على رأس المشروع يشغلون المناصب الإدارية والفنية الهامة فيه بالإضافة إلى الموظفين والعاملين المحفزين والمندمجين وتعتبر هذه مهمة صاحب المشروع التي لا يمكن تفويضها والتوظيف الجيد لا يقدر بثمن واعلم أن الموظفين الأكفاء يحملون على كاهلهم معظم الأعمال فهم لا يحتاجون للرقب والحسيب بل بحاجة إلى ثقتك والتدريب والتمكين على المدى البعيد يربح دائما الفريق الأفضل فحاول توظيف أفضل العناصر.

(١) كتاب تعميق فكر العمل الحر / الصندوق الاجتماعي للتنمية

٣. إنهاء خدمات الموظفين

يعتبر إنهاء الخدمة عنصرا هاما في عملية تراكم العاملين مثله مثل التوظيف والتأجيل هو العدو الأول للاستغناء الواجب فكلما تأخر إنهاء الخدمة زادت تكلفة الخطأ في مسائل الإنهاء لا تدع قلبك يملأ عليك فصاحب المشروع مسئول عن نجاح موظفيه الأكفاء وتواجد من هم دون المستوى يعد انتهاكا لهذه المسؤولية.

٤. التدريب:

يوفر التدريب تكاليف التعلم عن طريق المحاولة والخطأ ويستهلك جزءا يسيرا منها ويجب أن تدخل الأموال التي تتفق على التدريب في بند الاستثمار وليس في بند المصروفات.

٥. نظم الأجور والحوافز:

قد يكون التعويض هو الحافز الأول للموظفين لكنه قد يكون الوسيلة لردع المنافسين عن اقتباس أفضلهم وليكن التعويض متعددًا وشاملاً لأكثر من الأجر الأساسي مع مراعاة مكافأة أداء الفرد ويجب أن ينظر الأجر كحق وليس كمصروف على أن تصمم خطط التعويض بقصد تحسين الأداء وتحقيق النتائج المستهدفة.

٦. مواجهة الصراع:

يجب مواجهة الصراع بحسم فلا تردد في ذلك تفاديا لإهدار الوقت أو طلبا للراحة. المدير الضعيف يستريح مؤقتا لكنه لن يستطيع التحليق في سماء الشهرة أو ارتقاء سلم النجاح. توظف إمكانيات المرؤوسين في أي

تنظيم يواصل من خلاله الموظف الارتقاء حتى يصل إلى المستوى الذي يؤهله للقيادة، المسؤولية أن نضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

٧. المساواة:

النزاع أمر طبيعي في عملية تحقيق المساواة ولا يأتي أحدهما دون الآخر والمساواة عن الأداء تتطلب وضع أهداف واضحة وتوفير متابعة إيجابية وعادة ما يتباطأ العاملون المتكاسلون في إنهاء أعمالهم إذا لم تكن تبعات عدم التنفيذ طرفاً في معادلة المسألة.

٨. الإستراتيجية والتخطيط:

الإستراتيجية هي تحديد ما تريد أما التخطيط فهو تخطيط أفضل الشبل المؤدية إليه . المستقبل ينتظر أصحاب الرؤى المؤمنين بالتخطيط موفرين على أنفسهم مشقة تعديل المسار. وبالتخطيط العلمي تتجنب مشكلات العمل بردود الأفعال أي تتجنب اكبر الأخطاء التي يرتكبها رجل الأعمال الجديد.

٩. الثقافة المتوازنة:

ثقافة المنشأة هي نظامها وقيمتها ومفاهيمها وهي تدفق دائماً من القمة .التغير الثقافي للمنشأة ليس عملية بل نشأة ولا تتغير ثقافة المنشأة ما لم يتغير صاحبها فتقافة المنشأة تستجيب لتصرفات صاحبها وليس لكلماته.

١٠. احترام العميل:

ليس من الضروري أن تعطى العميل كل ما يريد لكي يرضى عنك فقط عليك أن تفهيه حقه . المبيعات وخدمة العملاء هي لسان حال المنشأة والقلب

النابض للمشروع ومن واجب صاحبه غرس مبدأ احترام العميل من اليوم الأول ، بحيث يكون إرضاء العميل جزءا من رسالة المنشأة ويتحول إلى شعارات صادقة تجرى على السنة العاملين . ومن المؤكد أن الإنسان الذي لا يستمتع بخدمة عملائه لا يصلح لان يكون رجل أعمال.

١١ . الالتزام بالجودة:

تتحدد جودة منتجات أو خدمات المنشأة منذ أول يوم من خلال تصرفاتك فتقييمك الشخصي للجودة سيصبح في النهاية مقياسا يحتذي به من قبل العاملين معك. والاستخفاف بالجودة أسوأ من عدم الالتزام بها تماما. وإحراز مستوى مقبول للجودة لا يعد في حد ذاته ضمانا لنجاح المنشأة وتدنى مستوى الجودة يعنى فشلا محققا. يجب أن تستخدم توقعات العميل مقياسا للجودة علما بأن الجودة المفقودة تستغرق سنوات لاستعادتها.

١٢ . الوضوح:

يجب أن يحل الوضوح محل التوقعات المبهمة فإذا لم تكن واضحا في تحقيق أهدافك فكيف تتوقع أن يحققها العاملون معك؟ وإذ لم تشرح لهم مكان هذه الأهداف فكيف يأتي التحقيق من تمام تنفيذها؟ فحقا فاقد الشيء لا يعطيه.

١٣ . الاتصالات:

الاتصالات هي عصب المنشأة ووسيلة لتبادل الأفكار والمعلومات وتعد الاتصالات الواضحة والفعالة عنصرا هاما من عناصر النجاح ويمكن لصاحب المشروع توفير اتصالا جيدا من اعلي إلى أسفل وجعله نموذجا

لما يتوقعه من الآخرين ويرتبط بالاتصال بالوضوح فلا يمكن اتصالات فعالة في منشأة مليئة بالأسرار والقبل والقال.

١٤. مواكبة التغير:

الزمن لا يعود إلى الوراء وما مضى فات وانقضى كما أن النجاح فع في المستقبل ولا يصبح الغد أفضل إلا بأيدي الذين يجعلون التغيير أسلوبا لحياتهم وصاحب المشروع الناجح ينافس على حصته من الفرص المستقبلية لا على حصته الحالية من السوق.

١٥. التدفقات النقدية:

إذا اعتبرنا الموظفين قلب الشركة والعملاء دمها فان التدفق النقدي هو ضربات قلبها فيجب أن تعلم أن رجال البنوك أول ما يهتمون به هو تقارير التدفق النقدي للعملاء فهي أكثر الوثائق المالية أهمية إذ يمكن استشفاف قدرة الشركة على دفع الأجور والمرتبات وتنفيذ خطط الغد من اتجاهات التدفقات النقدية المنتظرة وفي الأحوال العادية أنت بحاجة لتقارير تدفق أسبوعية إلا في حالة نقص السيولة حيث تصبح المتابعة اليومية ضرورة.

١٦. المخزون:

يختلف المخزون عن أصول المنشأة الأخرى فليس له عائد مثل النقدية وهو ليس مثل الأرض تزداد قيمتها عبر الزمن فقيمة المخزون تميل إلى الانكماش بمرور الوقت وهو ليس كالمعدات فوجوده لا يرفع كفاءة العمل بل يضاعف الجهد. كما انه ليس كالديون المستحقة حيث يستحيل

تقديمه إلى القضاء وتحويله إلى نقدية تعامل مع المخزون بحرص فهو
أخطر أصول شركتك .

١٧. مراقبة المصروفات:

حيث تنشأ المنافسة لا تصبح مراقبة المصروفات اختياراً. ترشيد
المصروفات يبدأ من القمة بطلها هو صاحب المشروع نفسه وتعتبر
الموازنة التي تبدأ من الصفر أساساً فعالاً للسيطرة على المصروفات.

١٨. المتابعة:

تعتبر خطوات تحديد المشكلة وتخطيط حلها مسألة ذهنية وتتم عادة
في ومضات ذهنية قصيرة ومكثفة. أما المتابعة فتستدعي الصبر والتدقيق في
التفاصيل وإتباع دقيق لجدول زمني لتنفيذ الخطة يصاحبها انتباه لفترات
طويلة من الوقت دون ملل وهذا ما يسمى بكابوس رجال الأعمال.

سادساً : أسباب نجاح المشروعات الصغيرة

من المعروف أن عدد المشروعات الجديدة يزداد كل يوم ، وان بعضا منها لا يلقى النجاح بينما يصادف النجاح البعض الآخر ، فالذين دخلوا عالم الأعمال مستعدين نفسيا ولكن معظمهم غير مستعد إداريا لمخاطر مهنة الأعمال وغير مدربين ، وهكذا يجد الإنسان نفسه في عالم الأعمال وعليه أن يعمل ويكافح حتى النهاية ، ومعظم رجال الأعمال يكتسبون خبرتهم بالتجربة والخطأ بالمكسب والخسارة وهذا الطريق باهظ التكاليف ، ففي الغالب يرغب الشباب أصحاب المشروعات الصغيرة أن يكونوا مستقلين تماما وعازفين عن طلب المساعدة ومشغولين بالأشياء الصغيرة عن التفكير العلمي والتخطيط المسبق . ويجب أن نعلم انه ليس هناك إدارة بدون ضغوط ، وأصحاب المشروعات غالبا ما يكونوا معرضين للخطر، فهناك دائما مخاطر تحيط بالمشروع ولكن دائما تكون فرصة للإبداع والتطوير وإضافة قيم وخدمات جديدة للمجتمع. ويمكن تقسيم عوامل نجاح المشروعات الصغيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية^(١):

١. العوامل الداخلية لنجاح المشروع الصغير:

- لكل شركة ناجحة بطل إنتاج ينجز الأمور بالشدة تارة وبالدفع تارة أخرى.
- في المراحل الأولى للمشروع يكون البطل هو صاحب المشروع ولكن بتعدد اهتماماته، تتحول مسئوليته إلى إيجاد أبطال إنتاج آخرين يحلون محله ويحافظون على ارثه واستكمال مسيرته.

(١) كتاب تعميق فكر العمل الحر / الصندوق الإجتماعي للتنمية

• يمكن للمستأول المالل أن لحول حياة رجل الأعمال إلى جنة أو نار وصاحب المشروع هو من اختاره وعينه ودربه وحفزه ووثق به وهو من يستطيع تغييره إذا لم يكن على مستوى المسؤولية. إن أفضل المديرين الماليين الذين يكبرون مع المشروع وصاحب المشروع سيبقى بحاجة لشخص يتولى المتابعة لأن التفاصيل المنسية كقيلة بإنهاك المنشأة.

٢. العوامل الخارجية لنجاح المشروع الصغير:

(١) رجال البنوك

من طبيعة رجال البنوك التشكيك والتمحيص ولذلك كانت أهمية وضع خطة المشروع ومحاولة فهم سياسات وإجراءات البنك وتعلم كيفية توقع أسئلتهم وردود أفعالهم من أجل هذا استعد جيدا عند زيارة رجال البنوك لك وتفادى المفاجآت وسهل عملهم قدر ما تستطيع.

(٢) المحامون

الجا إلى أفضلهم وابتعد عنه عند فشله واحصل على أفضل العروض.

(٣) المحاسبون

ضروريون للعمل ومكلفون في بعض الأحيان لكن خدماتهم حيوية وهم يتمسكون بالقواعد والقوانين ويعتبر المحاسبون مهنيين ورجال أعمال معا.

٤) الخبراء

لا خاب من استشار. الخبراء والمستشارون يجلبون الرؤية والوضوح وهم ضروريين لأصحاب المشروعات المشغولين فهناك أفكار وممارسات إدارية حديثة تتجدد وأنظمة ولوائح تتغير ومنافسون يدخلون الأسواق وصناعات لم تكن موجودة من قبل وهي الآن تغير حياة الناس. وليس هناك فرد يستطيع أن يحيط بكل ذلك بمفرده. وكل إنسان يحتاج لإنسان آخر يذكره بالمتغيرات ويطرح عليه أصعب الأسئلة وينصحه بتجنب الطرق الوعرة. والمستشارون إما أن يكونوا سلاحا في يدك أو مصوبا إليك. اجتهد في البحث عن أفضلهم ووظفهم بعناية واستخدمهم في المجالات التي تتطلب خبرة فنية.

سابعاً : الأسباب الشائعة لفشل المشروعات الصغيرة

من المعروف أن من أهم أسباب فشل المشاريع الجديدة عدم دراسة المشاريع بشكل مناسب قبل البدء بها، بالإضافة الى افتقار القائمين عليها الى أساليب الإدارة الحديثة في تصريف الأعمال والنواحي التسويقية والمالية ، ويمكن أن يرجع فشل المشروعات الصغيرة إلى سبب أو آخر مما يلي^(١):

- القصور في المعرفة وعدم وجود خبرة فنية كافية وصعوبة توفير المعونة الفنية اللازمة لإرشاد صاحب المشروع وبالتالي عدم وجود المنتج أو الخدمة.
- ضعف القدرات الإدارية لصاحب المشروع.
- القصور في دراسة جدوى المشروع.
- اختيار مشروع غير مناسب وعدم التأكد من وجود فجوة في السوق يمكن أن يغطيها المشروع.
- البدء في المشروع برأس مال اقل من اللازم بسبب عدم توفر التمويل الكافي لإقامته .
- البدء في المشروع برأس مال اكبر بكثير من القدر المناسب مع الإهمال في استخدامه.
- الاستهانة بدرجة المنافسة في السوق أو المنافسة غير الرشيدة بين المشروعات المماثلة.
- صعوبة تسويق منتجات المشروع.

(١) كتاب تعميق فكر العمل الحر / الصندوق الاجتماعي للتنمية

■ سوء سياسة تـثمين المنتجات والخدمات.

■ الإهمال في التنبؤ وتخطيط سياسات العمل في المشروع .

■ عدم الاحتياط لمواجهة المفاجآت في العمل وما يتطلبه من مصروفات عاجلة.

■ التوسع السريع في العمل مع الإهمال في تقدير العوامل المؤثرة والظروف المحيطة.

■ الإهمال في الاحتفاظ بسجلات منظمة.

■ الإهمال في اختيار فريق العمل من الأفراد العاملين في المشروع وعدم الاهتمام بتدريبهم وتوجيههم وتنمية كفاياتهم ووضعهم في الوظائف المناسبة لهم.

■ تطعيم القوة العاملة في المشروع بالأقارب والمعارف دون مراعاة الصلاحية الوظيفية.

■ عدم الدقة والعناية بتنظيم المنشأة ومراجعة هذا التنظيم باستمرار للتأكد من مدى صلاحيته.

■ عدم وجود نظام للأجور والحوافز للعاملين بالمنشأة وأيضا للمساءلة والعقاب.

■ الإهمال في تبسيط إجراءات وطرق العمل في المنشأة.

■ الإهمال في المتابعة المستمرة ومراقبة نتائج العمل بطرق فعالة مستمرة لكافة المراحل.

تطبيقات الوحدة التدريبية الأولى

السؤال الأول: وضع ما إذا كانت العبارات الآتية "صواب" أم "خطأ" مع التعليل في حدود ٥ أسطر كحد أقصى.

- ١- من السهولة وضع تعريف دقيق للمشروع الصغير.
- ٢- تختلف خصائص المشروعات باختلاف حجم الأعمال.
- ٣- كلما ارتفع معدل البطالة كلما زادت الحاجة إلى المشروعات كبيرة الحجم.
- ٤- يوجد العديد من العوامل الداخلية وأخرى خارجية لنجاح المشروع الصغير.
- ٥- المشروعات الصغيرة أكثر أهمية للدول النامية من المشروعات الكبيرة.

السؤال الثاني: ناقش بإيجاز الموضوعات الآتية:

- ١- المعايير المختلفة لتحديد حجم المشروع.
- ٢- الخصائص التي تميز المشروع الصغير عن المشروع الكبير.
- ٣- العوامل الداخلية لنجاح المشروع الصغير.
- ٤- أسس توطيد المشروعات الصغيرة.
- ٥- أساليب تسويق منتجات المشروع الصغير.

الوحدة التعليمية الثانية

دعم المشروعات الصغيرة

- المبحث الأول : دور الصندوق الاجتماعي للتنمية فى دعم المشروعات الصغيرة .
- المبحث الثانى : دور حاضنات الأعمال فى دعم المشروعات الصغيرة.
- المبحث الثالث : دور الامتياز التجارى (الفرنشايز) فى دعم المشروعات الصغيرة.
- المبحث الرابع : المشروعات الصغيرة فى مصر المشاكل ومقترحات الحلول .
- المبحث الخامس : الأهداف الاستراتيجية العامة لتنمية المشروعات الصغيرة فى مصر
- تطبيقات .

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية هو معرفة كيفية دعم المشروعات الصغيرة.

الأهداف التفصيلية لهذه الوحدة التعليمية

يمكن تحقيق الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية عن طريق تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية تتمثل في التعرف على :

- دور الصندوق الاجتماعي للتنمية في دعم المشروعات الصغيرة .
- دور حاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة.
- دور الامتياز التجاري (الفرنشايز) في دعم المشروعات الصغيرة.
- المشروعات الصغيرة في مصر المشاكل ومقترحات الحلول.
- الأهداف الاستراتيجية العامة لتنمية المشروعات الصغيرة في مصر

المبحث الأول

دور الصندوق الاجتماعي للتنمية

في دعم المشروعات الصغيرة^(١)

أولاً : أهداف الصندوق

لعب الصندوق الاجتماعي منذ إنشائه عام ١٩٩١ دوراً رائداً في مجال التنمية في مصر وقد صمم الصندوق في بداية الأمر ليعمل كشبكة للأمان الاجتماعي مرتبطة بقيام الحكومة المصرية بتنفيذ برنامج الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي ونجح في أن يتحول إلى مؤسسة تنموية متكاملة. ومن هنا يقوم الصندوق بخلق المزيد من فرص العمل لأصحاب المشروعات الصغيرة الجديدة ويوفر لهم الحزم الائتمانية والمساعدة الفنية ويعمل على إكسابهم المهارات المطلوبة للنجاح وإمدادهم بالمعرفة التكنولوجية سواء كانت مصرية أو دولية.

ثانياً : المحاور الرئيسية لعمل الصندوق الاجتماعي للتنمية

١. تنمية وتمويل المشروعات الصغيرة لتغذى وتتكامل مع المشروعات المتوسطة والكبيرة في كافة محافظات مصر بغرض إيجاد فرص عمل دائمة ناجحة ومستقرة.

^(١) تم الاعتماد على موقع الصندوق الاجتماعي للتنمية في كتابة هذا الجزء وعنوان الموقع

٢. تنمية المشروعات متناهية الصغر بغرض زيادة دخل الفرد وتحسين مستوى المعيشة للأسر المصرية.
٣. توفير بيئة مواتية للمشروعات الصغيرة من خلال دعم أنشطة التنمية المجتمعية والبشرية ومشروعات الأشغال العامة.
٤. تحفيز وتطوير آليات وسياسات التشغيل الذاتي ولدى الغير ونشر فكر العمل الحر بين الشباب.
٥. توفير الخدمات غير المالية لإنجاح المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر .

ثالثاً: أنشطة الصندوق

وضع الصندوق الاجتماعي للتنمية منذ نشأته إستراتيجيات وخططاً وبرامج، قابلة للتعديل والتطوير من آن لآخر لمسايرة المراحل المتغيرة والمتطلبات المختلفة للتنمية، والتي من شأنها الارتقاء بالمجتمع المصري ككل وما يترتب على ذلك من تقديم الإقراض المتناهي في الصغر كأحد أنشطة التنمية المجتمعية والبشرية وتنمية المشروعات الصغيرة تتمثل فيما يلي:

قطاع الإقراض المتناهي في الصغر:

يولى الصندوق اهتماماً خاصاً بالتمويل متناهي الصغر لما يسهم به في توفير فرص العمل، وتحسين الدخل للأسر الفقيرة، والارتقاء بمستوى معيشتهم، فضلاً عن تعظيم مشاركة القطاع الأهلي في التنمية. ومن هذا المنطلق، يقدم الصندوق حزمة متكاملة من الخدمات المالية وغير المالية للقائمين على هذه المشروعات الجديدة منها والقائمة بغية خلق مجتمع

إنتاجي وتلبية احتياجات المناطق الأكثر فقرا، كما يعمل الصندوق على بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية العاملة في هذا المجال لتمكينها من تقديم خدمات التمويل متناهي الصغر بشكل أكثر كفاءة وفعالية. ويمول الصندوق مشروعات متناهية الصغر جديدة وقائمة يمكن تنفيذها بمنازل أصحابها وتسوق منتجاتها في السوق المحلية من خلال الاستعانة بالجمعيات الأهلية كجهات وسيطة نظرا لقدرتها على الوصول إلى الفئات المستهدفة والتفاعل معها.

أنشطة تنمية المشروعات الصغيرة

يعد الصندوق الاجتماعي للتنمية، ومنذ صدور القانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ ولائحته التنفيذية رقم ٢٤١ لسنة ٢٠٠٤ هو الجهة المختصة برعاية ومساندة المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر من خلال التخطيط والتنسيق والترويج لانتشارها وتقديم الخدمات المالية وغير المالية لها بالتنسيق مع الوزارات وأجهزتها والهيئات العامة ووحدات الإدارة المحلية وغيرها من الجهات المعنية. ويوفر الصندوق حزمة متكاملة من الخدمات المالية وغير المالية للمشروعات الصغيرة في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية على المستوى القومي بما يحقق فرص عمل متزايدة ومستقرة ويسهم في ترسيخ فكر العمل الحر لدى الشباب. وتشمل الخدمات التي يقدمها الصندوق ما يلي:

١-٢ الخدمات المالية

- توفير حزم ائتمانية متنوعة لمواجهة الطلب المتزايد لتمويل المشروعات الصغيرة
- تطوير آليات التمويل والإقراض والتوسع في نظام النوافذ المتخصصة للإقراض لتتناسب مع الاحتياجات المختلفة لهذه المشروعات.
- استخدام أدوات متطورة لضمان مخاطر الائتمان وتيسير الضمانات
- متابعة أداء القروض وجودة محفظة الإقراض واقتراح السياسات اللازمة لتطوير أدائها وإزالة التعثر.
- التقييم الفني لمحفظة الإقراض والعقود الثلاثية القائمة
- التوسع في نظام النوافذ والمراكز المتخصصة للإقراض والتمويل
- زيادة التمويل المخصص للوكالات المنفذة صاحبة المشروعات الناجحة والتعاقد مع وكالات جديدة
- تمويل مشروعات تعمل بنظام الفرنشايز (الامتياز التجاري)
تتوافر لها عوامل النجاح في التسويق والإدارة لا تتوافر لغيرها من المشروعات.

٢-٢ الخدمات غير المالية

(١) خدمات التسويق:

- إقامة المعارض الداخلية والخارجية لمنتجات المشروعات الصغيرة ومساندة المشروعات المتميزة للمشاركة في المعارض الدولية.

- فتح منافذ تسويقية دائمة في مختلف محافظات الجمهورية.
- إجراء الدراسات التسويقية لتحديد مدى الطلب على المنتجات محليا وخارجيا
- إتاحة الفرص التصديرية للمشروعات الصغيرة بالتعاون مع الجهات المختصة، وتوفير البيانات اللازمة عن الأسواق الواعدة في البلاد العربية والأفريقية
- تفعيل المادة ١٢ من القانون ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ والخاصة بإنشاء سجل موردين للمشروعات الصغيرة بجميع الهيئات والوزارات الحكومية وتخصيص نسبة ١٠% من المناقصات الحكومية لمنتجات هذه المشروعات
- إدخال نظام البار كود لمنتجات بعض المشروعات المميزة عن طريق الشركة المصرية للترقيم تمهيدا لاعتماد هذه المشروعات كموردين للسلاسل التجارية الكبرى.
- عرض منتجات المشروعات الصغيرة من خلال المنافذ التسويقية لشركات عمر أفندي وبيوت الأزياء الراقية والشركة القابضة للصناعات الغذائية.
- إدارة المعرض الإلكتروني وهو أول نافذة إلكترونية لتسويق منتجات المشروعات الممولة من الصندوق وتحديثه بصفة مستمرة .
- تهيئة المناخ الملائم للتعاون مع المشروعات الكبيرة في مجال العمل كصناعات مغذية ومكملة.

٢) خدمات تنمية الصادرات:

من أجل المساعدة على تصدير منتجات المشروعات الصغيرة وفقاً لإستراتيجية طويلة المدى، يضطلع الصندوق بتأهيل أصحاب هذه المشروعات وتنمية الوعي التصديري لديهم، ويقوم في سبيل تحقيق هذا الهدف بالعديد من الأنشطة تتمثل في :

- توفير خدمات المعلومات التجارية وضوابط التصدير والفرص التصديرية بالأسواق المستهدفة بالتعاون مع الجهات المختصة مثل جهاز التمثيل التجاري ونقطة التجارة الدولية والغرف التجارية.
- تطوير القدرات المؤسسية للمشروعات الصغيرة من خلال دراسة حالة للمشروع وتحليل نقاط الضعف للتغلب عليها عن طريق عقد البرامج التدريبية.
- مساندة المشروعات في استصدار المستندات التصديرية وقد تم إعداد أدلة تحتوى على جميع الإجراءات والخطوات اللازمة للتصدير.
- مشاركة صاحب المشروع في التفاوض مع المستورد وتسعير المنتج وتوضيح القوانين والاشتراطات ببلد الاستيراد .
- متابعة تنفيذ شروط التسليم والسداد والتأكد من مطابقة الاعتماد أو وسائل السداد الأخرى لما تم الاتفاق عليه بين الطرفين
- تصميم المواد الترويجية للمشروع على الأقراص المدمجة للتسويق لمنتجاتها.

٣) خدمات الدعم الفني وتشمل:

- تدريب أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين بها فنيا وإداريا لزيادة قدراتهم على تشغيل مشروعاتهم بنجاح
- توفير الخدمات الفنية المتخصصة فى بعض القطاعات ومنها صناعة الجلود
- مساعدة المشروعات الصغيرة فى تحسين جودة منتجاتها وحل المشاكل الفنية التى قد تواجهها
- تطوير أنظمة الدعم التكنولوجى ونقل التكنولوجيا الملائمة للمشروعات الصغيرة
- دعم الأفكار الابتكارية القابلة للتطبيق فى المشروعات الصغيرة
- تنميط المشروعات الناجحة والقابلة للتكرار، وإعداد دراسات الجدوى لنماذج استرشادية للمشروعات القابلة للتطبيق
- إقامة الحاضنات التى توفر البيئة المناسبة لدعم المشروعات المبتكرة وغير التقليدية
- التعاون مع الجامعات والمراكز البحثية لتقديم الخدمات الفنية والربط بين الأبحاث والتطبيق الفعلى
- تقديم خدمات المعلومات فى مجال مصادر شراء الآلات ومستلزمات الإنتاج للمشروعات الصغيرة

- مساعدة أصحاب هذه المشروعات لتحسين جودة منتجاتهم وتطبيق نظم الجودة من خلال عقد ورش العمل والندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية المتخصصة
- توفير خدمة الاختبارات والمعايير الصناعية بالتعاون مع الجهات المتخصصة
- تأهيل المشروعات للحصول على شهادات النظم المختلفة للجودة (علامة الجودة المصرية - شهادات المطابقة - شهادة الأيزو)

٤ خدمات التدريب والتأهيل:

يقدم الصندوق خدمات التدريب لأصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين بها الممولة من الصندوق وغير الممولة بغرض زيادة قدراتها التنافسية، وتشمل خدمات الصندوق في هذا المجال الآتي:

- إعداد قاعدة بيانات عن الاحتياجات التدريبية للمشروعات الصغيرة.
- عقد الدورات التدريبية في المجالات الإدارية والتسويقية والفنية لأصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين بها بغرض تنمية وتحسين مهاراتهم
- عقد الدورات التدريبية في مجال فن التدريب والإدارة والتسويق للمشروعات الصغيرة للعاملين بالصندوق.
- إقامة الندوات وورش العمل بغرض تنمية الوعي التسويقي والتصدير والإلمام بالاشتراطات البيئية والمهنية.

٣-٢ الخدمات المساندة

(١) إدارة الفرنشايز

يأتي دور إدارة الفرنشايز بالصندوق الإجتماعى للتعريف والترويج للعمل بنظام حقوق الامتياز التجارى بمصر ، عن طريق التعاقد مع مانحين من الخارج بأنظمة متطورة ومساعدة المانحين المحليين فى تطوير أعمالهم ونقل هذه المعرفة لصغار المستفيدين وتقديم التمويل والدعم الفنى اللازم و يمتد دور الإدارة فى التعاون مع الجمعيات والاتحادات التى تقدم خدمات الفرنشايز سواء المحلية أو العالمية ، وكذلك تنظيم المعارض والمؤتمرات الخاصة بالفرنشايز أو المشاركة فيها.

أهداف الإدارة:

- إقامة و تمويل مشروعات صغيرة ناجحة بنظام حقوق الامتياز التجارى تثرى تشكيلة السلع و الخدمات التى تنتجها المشروعات الصغيرة المصرية.
- استقطاب كبار الشركات الدولية مانحة حقوق الامتياز التجارى للمشروعات الصغيرة إلى السوق المصرية.
- تأهيل منتجين مصريين ناجحين للتحويل إلى مانحين لحقوق الامتياز التجارى فى الداخل أو تصدير حقوق الامتياز المصرية للخارج.

- تقديم الدعم و المشورة الفنية و الإدارية و القانونية للمشروعات الصغيرة والمستفيدين و الشركات الناجحة المصرية التي ترغب من العمل بنظام حقوق الامتياز التجاري.

المهام الأساسية :

- إعداد قاعدة بيانات أساسية عن الشركات الدولية أو المحلية مانحة حقوق الامتياز التجاري في الأنشطة المختلفة.
- المساهمة في نشر الفكر و الوعي الثقافي الخاص بنظم حقوق الامتياز التجاري و الترويج لها.
- دراسة و تقييم عروض الشركات الكبرى الدولية و المحلية المتقدمة للصندوق الاجتماعي و الرغبة في منح امتيازها لمشروعات صغيرة مصرية.
- صياغة و تصميم دراسات جدوى و نماذج مشروعات صغيرة تعمل بنظام الفرنشايز.
- إعداد أدلة العمل و النشرات و الإرشادات اللازمة للعمل بنظام الفرنشايز.
- تقديم المعونة و الاستشارات الفنية و القانونية للمتعاملين في نظم الفرنشايز من المستفيدين من المشروعات الصغيرة.
- عقد الندوات و المؤتمرات للتعريف بنظم الامتياز التجاري و الترويج لها و الأعلام عن إنجازاتها المحققة.
- الترويج و المشاركة في المعارض الدولية و المحلية لنظم حقوق الامتياز التجاري.

٢) حاضنات الأعمال والتكنولوجيا

حاضنات الأعمال والتكنولوجيا هي مؤسسات تنمية تقدم الدعم للمشروعات الجديدة خلال المراحل الأولية بهدف المساهمة في الإسراع بعملية التنمية للمشروع، وبصفة عامة تحسين فرص المشروعات في النجاح في بيئة من التنافس.

مهام وأهداف الحاضنات :

- توفير الدعم للمشروعات داخل وخارج الحاضنة.
- تشجيع روح المبادرة ومساعدة المشروعات الصغيرة في مواجهة المعوقات التي قد تواجههم في مرحلة البدء.
- تنمية المهارات العملية والإدارية للمبادرين.
- مساندة المشروعات في بداية إنشائها وحتى الوصول إلى مرحلة الاستقرار والاعتماد على الذات.
- مساعدة المبادرين في استخراج التراخيص اللازمة للبدء في النشاط.
- المساعدة على تحقيق نسب تنمية عالية للمشروعات من خلال المساعدات والخدمات المقدمة من الحاضنة.
- خلق فرص عمل جديدة (دائمة / غير دائمة ومباشرة / غير مباشرة).
- خلق قنوات اتصال بين المشروعات الملتحقة بالحاضنة والمجتمعات الصناعية المحيطة لتنمية مهاراتهم وخلق أسواق لمنتجاتهم (صناعات مغذية).

- تطويع الأفكار القائمة على التكنولوجيا والأبحاث لتحويلها منتجات قابلة للتسويق.
- تقديم حزمة متكاملة من الخدمات مثل (قياس الجودة ، المواصفات ، قاعدة بيانات فنية وتجارية).

برنامج حاضنات الصندوق الاجتماعي للتنمية:

في إطار الهدف الشامل للصندوق الاجتماعي للتنمية لنشر فكر العمل الحر بين الشباب الراغب في اقتحام مجال العمل الحر ونظرا للصعوبات التي تواجه هؤلاء الشباب في بدء مشروعاتهم الصغيرة تبلورت فكرة إنشاء حاضنات للمشروعات لتوفير أوجه الدعم التي تحتاجها المشروعات بصفة عامة (مالي ، تدريب، فني، تسويقي ...الخ) منذ مرحلة التخطيط والبدء والى الوصول إلى نقطة التعادل وهي المرحلة الحرجة من حياة المشروعات الصغيرة.

تم إنشاء إدارة تنمية الحاضنات لخلق شبكة قومية من الحاضنات على مستوى الجمهورية عن طريق اختيار أكثر المواقع موائمة لإنشاء الحاضنات بناء على معايير علمية لاختيار الموقع من حيث توافر البنية التحتية بالإضافة إلى ذلك مجتمع أعمال واعد (مجتمعات صناعية) أو أن يتوفر الدعم الفني بالمنطقة بأن تكون بجوار جامعات أو مراكز للأبحاث. ويقوم الصندوق الاجتماعي للتنمية بتمويل أعمال إنشاء وتأهيل موقع الحاضنة كما يقوم بتمويل إدارة وتشغيل الحاضنة حتى تصل إلى مرحلة الاعتماد على الذات.

(٣) جمعية التأمين التعاوني

أسس الصندوق الاجتماعي جمعية التأمين التعاوني عام ١٩٩٩ لتوفر كافة تغطيات تأمينات الممتلكات والمسئوليات المرخص لها بمزاوالتها وفقا لفكر جديد ونظرة شاملة لاحتياجات العملاء من التغطيات التأمينية بشروط وتكلفة ملائمة. وتتميز الجمعية بتقديم برنامج ضمان قروض المشروعات الصغيرة الممولة من الصندوق الاجتماعي للتنمية والذي يهدف إلى مساعدة الراغبين في الحصول على قروض من الصندوق ولا يتوفر لديهم الضمانات الكافية التي يطلبها البنك للحصول على القرض. وتضمن الجمعية نسبة تصل إلى ٨٠% من قيمة القرض بحد أقصى مليون جنيها وتتضمن كافة المشروعات التي يمولها الصندوق (صناعية - خدمية - تجارية).

(٤) إدارة التدريب والتجمعات الصناعية

تمارس إدارة التدريب والتجمعات الصناعية بالصندوق أنشطتها من خلال ثلاثة محاور أساسية:

- تنمية فكر العمل الحر والتدريب : تضع الإدارة خطة متكاملة لتوعية الشباب وتنمية قدراتهم في مجال إقامة المشروعات الصغيرة وإدارتها من خلال وضع برامج لتعميق ثقافة العمل الحر تعمل على زيادة الوعي بأهمية العمل الخاص والتشغيل الذاتي والترويج لإقامة المشروعات الصغيرة من خلال قروض الصندوق، وتصميم الدورات تدريبية وبرامج تأهيلية متخصصة لأصحاب هذه المشروعات.

- توافق فرص الاستثمار : تعمل الإدارة على التوفيق بين المشروعات الصغيرة و مثيلاتها سواء على المستوى المحلى أو الدولى وبين المشروعات المتوسطة من أجل إنشاء صناعات متكاملة أو مغذية والتوصل إلى إبرام تعاقدات تجارية أو صناعية مشتركة مع التركيز على فتح أسواق لمنتجات هذه الصناعات وإمدادها بتقنيات التكنولوجيا المتطورة. وتقوم الإدارة كذلك بإعداد الدراسات لتحديد مجالات الاستثمار المطلوبة والتي تلبي احتياجات المجتمع وتتفق والخططة القومية للدولة. وتعزز الإدارة دور المكاتب الإقليمية فى الوصول إلى الفئات المستهدفة عن طريق إنشاء مكاتب التمثيل داخل التجمعات الشبابية مثل الأندية الرياضية والجامعات ومراكز الشباب.
- المشروعات غير النمطية : تسهم الإدارة فى إقامة كيانات صناعية متكاملة للمشروعات المتماثلة والمغذية والمتكاملة، وتقديم الدعم الفنى اللازم لهذه المشروعات لرفع ميزتها التنافسية.

(٥) إدارة تنمية الأعمال والدعم الفنى

تتعاون إدارة تنمية الأعمال والدعم الفنى مع الجهات الوسيطة والمنفذة لتمويل المشروعات الصغيرة، وتحتاج الجهات المنفذة إلى دعم الصندوق فى إعداد الدعاية اللازمة للمشروع وتشكيل الهيكل الإدارى المتخصص لإدارة المشروع ومتابعته مع توفير التجهيزات المطلوبة لمقر المشروع وتدريب العاملين على تنفيذه.

٦) مركز الدعم التكنولوجي

أنشئ مركز الدعم التكنولوجي التابع لمجموعة التسويق والإدارة عام ١٩٩٩ لتقديم المساندة الفنية والدعم التكنولوجي للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر الممولة من الصندوق بغرض تحسين إنتاجيتها وزيادة قدرتها التنافسية، ويهدف المركز إلى :

- دعم الأفكار الابتكارية القابلة للتطبيق كمشروعات صغيرة
- تقديم المعاونة الفنية والتكنولوجية للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر
- نقل التكنولوجيات المتطورة والمناسبة للمشروعات الصغيرة
- إعداد دراسات الجدوى ونماذج المشروعات الصغيرة
- إنشاء قاعدة بيانات تكنولوجية توفر كافة المعلومات المالية والفنية والإدارية اللازمة للمشروعات الصغيرة.
- الاتصال بالجهات والشبكات الدولية المعنية لمساندة المشروعات الصغيرة.

أما عن خدمات المركز فهي :

- إعداد نماذج المشروعات: يمثل إعداد نماذج المشروعات أهم الخدمات التي يقدمها المركز. ويتكون نموذج المشروع من دراسة اقتصادية وفنية متكاملة توضح إمكانية تنفيذه باستخدام التقنيات المناسبة، وتحتوى الدراسة على عدة عناصر أساسية منها: المساحة اللازمة لإقامة المشروع، واحتياجاته من الخامات، والرسم

التوضيحي لمراحل التصنيع، وبيانات حول المعدات اللازمة ومواصفاتها الفنية.

- تمويل النماذج الأولية للمشروعات: يمول الصندوق تنفيذ العينة الأولية لبعض المشروعات ذات الأفكار الابتكارية بالتعاون مع أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا.
- المراجعة الفنية للمشروعات: يقوم المركز بالمراجعة الفنية للمشروعات الصغيرة بهدف تقييمها وتقديم المساندة الفنية التي تحتاجها.

المبحث الثاني

دور حاضنات الأعمال في دعم

المشروعات الصغيرة

أولاً : تعريف حاضنات الأعمال :

غدت حاضنات الأعمال Business Incubators من الآليات الهامة والمتطورة في عالم اليوم ، والتي تستطيع المساهمة الفعالة في القضاء على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المواجهة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في كل دول العالم خاصة في البلدان النامية. وفكرة الحاضنات مستوحاة من الحاضنة التي يتم وضع الأطفال غير المكتملين فيها فور ولادتهم من أجل تخطي صعوبات الظروف الخاصة المحيطة بهم ، وذلك عن طريق تهيئة كل السبل من أجل رعايتهم ، ثم يغادر الوليد الحاضنة بعد أن نتأكد من صلابته وقدرته على النمو والحياة الطبيعية وسط الآخرين.

حاضنات الأعمال هي مؤسسات تنموية تساعد "المبتكرين" على تطوير أفكارهم ومشاريعهم الريادية والتي يمكن تحويلها من فكرة إلى مشروع تجاري قابل للإنتاج والتسويق ، فهي تقدم لهم الخدمات والدعم والمساعدة العملية في عمليات تطوير المنتج والتمويل والإدارة والتنظيم والتسويق .

وتعمل الحاضنات على دعم المبادرين ، الذين تتوفر لهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة ، وبعض الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم،

بحيث توفير لهم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع وزيادة فرصة النجاح من خلال استكمال النواحي الفنية والإدارية بتكلفة رمزية ودفع صاحب المشروع إلى التركيز على جوهر العمل وذلك لفترة محددة لتتحول إلى مبادر جديد.

الحاضنة هي المكان الذي يقدم الخدمة المتعلقة بتبنى أفكار المبدعين لإنتاج منتجات جديدة أو تطوير صناعات قائمة من خلال تكوين مشروعات صغيرة أو متوسطة حيث تقدم لهم المعلومات الكافية والدراسات اللازمة لخطط العمل وجدوى المشروعات وتسويق منتجاتهم واستمرار نموها كما يقدم خدمات شاملة متمثلة في المكان والخدمات والاتصالات إلى جانب توفير بعض المعدات والمستلزمات و الربط مع الجهات المساعدة في إنجاح المشروع مثل مصادر التمويل والمعامل والمختبرات والمصانع وغيرها.

ثانياً : كيف بدأت الحاضنات :

يرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم Batavia في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عام ١٩٥٩ 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، ولاقت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريباً من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ومنذ عام ١٩٥٩ هناك الآلاف من الشركات الصغيرة

والمتوسطة التي أقيمت في هذا المركز، والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم، وهو " Industrial Center Batavia " .

وفي عام ١٩٧٣ نتيجة للكساد الصناعي الذي عطل صناعة الصلب وصناعة النسيج الإنجليزية وبمساعدة أمريكية بدأت أول الحاضنات الإنجليزية ومع بداية الثمانينات انتشرت فكرة الحاضنات في أوروبا الغربية ودول شرق آسيا وتعددت المسميات حسب كل دولة حتى كما ظهرت فكرة الحاضنات لدى الدول العربية مع منتصف التسعينات بمساعدة الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي حيث لعبت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية دوراً مهماً خاصة في دول العالم الثالث ودول أوروبا الشرقية بعد سقوط الاتحاد السوفيتي .

وتعتبر تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من أقدم وأهم التجارب العالمية في مجال الحاضنات. وقد تميزت هذه التجربة أكثر من غيرها بالاهتمام المتزايد بتشجيع الابتكار ونقل وتطوير التكنولوجيا والتحديث الدائم في الحضارة بهدف خلق المزيد من فرص العمل وزيادة الثروة وتنويع القدرات التكنولوجية والصناعية وزيادة الرخاء وكسب المنافسة.. وقد تميزت هذه التجربة بمجموعة من الخصائص، منها:

١. مشاركة جميع القطاعات الحكومية والخاصة في تنمية قطاع الحاضنات وفي كافة المجالات العلمية والتكنولوجية والصناعية والتجارية والخدمات بصفة عامة.
٢. ارتباط معظم الحاضنات التكنولوجية والعلمية بالجامعات الحكومية والجماعات المحلية .

٣. تشجيع سياسة التوسع في إنشاء المشروعات على أساس نتائج الأبحاث الجامعية، وعلى هذا الأساس تم إصدار التشريعات اللازمة لترقية هذا القطاع بالجامعات وتوفير المناخ الملائم لتطوير المشروعات المتخرجة .

وتعتبر التجربة المصرية في مجال الحاضنات أكبر وأقدم تجربة في الدول العربية. وقامت هذه التجربة بفضل دور صندوق التنمية الاجتماعية في مصر باعتباره جهة ممولة والجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة كوكالة منفذة تعمل على اكتشاف وتأهيل المبادرين. ومن أوائل الحاضنات في مصر :

- حاضنة أعمال تلا - المنوفية.
- حاضنة المشروعات التكنولوجية بالتبين.
- حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بأسوط.
- حاضنة المشروعات الصغيرة - المنصورة.
- حاضنة المشروعات التكنولوجية بجامعة المنصورة.
- حاضنة القاهرة الكبرى.
- حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بينهما.
- حاضنة تكنولوجيا المعلومات بمدينة مبارك للأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية.
- الحاضنة البيوتكنولوجية بمدينة مبارك للأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية.

ثالثاً : أنواع الحاضنات

هناك العديد من أنواع الحاضنات حيث تختار كل دولة ما يناسبها حسب نظامها الاقتصادي والاجتماعي بما يخدم مصالحها في زيادة الدخل القومي والاستخدام الأمثل للقوى العاملة وتوفير احتياجات السوق الوطني وتعزيز قدرتها على المنافسة العالمية وحسب التصنيف الأوروبي تنقسم الحاضنات إلى أربع فئات رئيسية:

١. حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية: تعتبر حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية من أكثر أنواع الحاضنات انتشاراً وأقدمها. ويعتمد هذا النوع من الحاضنات ويتركز دورها بشكل خاص على تمويل ودعم القطاعات العمومية تنشيط وتنمية الحركة الاقتصادية المحلية.
٢. الحاضنات الأكاديمية والعلمية: غالباً ما يتم إنشاء هذا النوع من الحاضنات داخل المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث العلمي، وتعتمد على دعم القطاع الحكومي. ويتركز نشاطها في مجال البحوث والتكنولوجيا والإبداع والابتكار.
٣. حاضنات المنشآت: تقوم الشركات الكبيرة بإنشاء هذا النوع من الحاضنات في إطار استراتيجياتها العامة وسياساتها في مجال الإبداع والتحديث للتكيف مع التغيرات الاقتصادية المتجددة وكسب رهانات المنافسة في الأسواق. وتأخذ حاضنات المنشآت أشكالاً مختلفة في مجالات الصناعة والخدمات، والأمثلة في هذا المجال كثيرة من أبرزها في الولايات المتحدة الأمريكية CONTROL DATA شركة وغيرها.

٤. **حاضنات المستثمرين الخاصة:** يقام هذا النوع من الحاضنات من طرف المستثمرين الخصوصيين كشركات رأس المال المخاطر والمؤسسات الخيرية وبعض المقاولين وغيرها، ويتركز نشاطها في تشجيع المشاريع الناشئة

رابعاً : الحاضنات التكنولوجية :

تتميز الحاضنات التكنولوجية بوجود وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي، والتي تقام بالتعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث ، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية ، وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات ، من معامل وورش وأجهزة بحوث ، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين ، كالخبراء في مجالاتهم.

وتهدف الحاضنات التكنولوجية أساساً إلى تسويق العلم والتكنولوجيا من خلال التعاقدات والاتفاقات التي تتم بين مجتمع المال والأعمال وتطبيقات البحث العلمي ، فهي إذن تركز على الشراكة والتعاون كاستراتيجية للتنمية الاقتصادية. فالتقدم التكنولوجي الذي يركز على القدرة على الإبداع والتجديد ينتج كنتيجة للتنسيق بين مبادرات القطاعات البحثية أو التي تعمل على تطوير التكنولوجيات والإبداع من جهة وموارد الدولة والقطاع الخاص من جهة أخرى وذلك من خلال ودخل الإطار المحلي ، والقومي للنمو الاقتصادي. لذلك فإن الحاضنات التكنولوجية تستطيع دعم مجهودات المجتمع في إقامة تنمية تكنولوجية حقيقية ، وتنشيط البحث العلمي من خلال رعاية التعاون بين أصحاب الأفكار الإبداعية والباحثين

والأكاديميين من جهة ، ومجتمع الاستثمار والجهات التمويلية من جهة أخرى

تتطلب عملية توليد وتنمية التكنولوجيا محلياً وجود العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تساعد على تنمية روح الإبداع والرغبة في إحداث تنمية تكنولوجية حقيقية للمجتمع، والتي تعمل الحاضنات بوجه عام على تنميتها ، ومن هذه العوامل :

١. وجود وانتشار الريادة Entrepreneurship : إن تنمية المشروعات الصغيرة لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر، وتوجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة، والاستعداد للمخاطرة، وتبني أفكار جديدة، وبناء مصانع متطورة، وفهم آليات التنافس في السوق العالمي.
٢. توافر روح الإبداع والابتكار : إن أحد المحاور الرئيسية للتطور التكنولوجي هو الإبداع والابتكار، ولا يقتصر التغير التكنولوجي في إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط، ولا على أمثلة غير مسبوقة مثل اختراعات التليفزيون والراديو وغيرها، ولكن التطور التكنولوجي يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات والإضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج أو الخدمة الحالية. فالقدرة على التخيل والإبداع ترتبط عادة بالتفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد، والتي بدورها تتأثر بالعملية التعليمية ومستوى الوعي في المجتمع المحيط به .

٣. وجود بحث علمي قوي ومبدع : ومن المفترض أن تقوم به المؤسسات البحثية للمساهمة في النمو الاقتصادي للدول ، عن طريق نقل وتوطين التكنولوجيات الجديدة التي تؤدي إلى استحداث منتجات أو خدمة جديدة أو تحسين جودتها. وتتسم آلية البحث العلمي بتوافر ثلاثة عناصر رئيسية هي : الموارد المالية، والطلب على البحث والإبداع ، وأخيراً الباحث ذو الخبرة والقدرة المطلوبة للابتكار والتطوير .

٤. وجود آليات الدعم الفني المتخصص : والتي يمكن أن توجد عن طريق التوسع في إقامة حاضنات الأعمال والمشروعات التكنولوجية والمؤسسات المشابهة الداعمة للمشروعات الجديدة الناشئة.

٥. وجود رؤوس الأموال وآليات الدعم المالي المناسب : وذلك ليس فقط من خلال البرامج والمنح الحكومية وجهات التمويل التقليدية (البنوك، هيئات الاستثمار..إلخ) ، بل أيضاً من خلال شركات رأس المال المخاطر وجمعيات رجال الأعمال المتخصصين في تمويل المشروعات الجديدة، خاصة المشروعات التكنولوجية الجديدة الناشئة ذات المخاطرة العالية جداً.

خامساً : أسلوب العمل بحاضنات الأعمال:

تقدم الحاضنة المساعدة للمستفيد خلال المراحل المختلفة من عمر المشروع على النحو التالي:

١. مرحلة الدراسة المبدئية:

يتم ذلك من خلال المقابلات الشخصية بين إدارة الحاضنة والمتقدمين بمشروعاتهم للتأكد من:

- انطباق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم.
- قدرة فريق العمل على إدارة المشروع.
- الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة وقدرة الحاضنة على توفيرها.
- قدرة المنتج على نجاحه تسويقياً.
- الخطط المستقبلية لنجاح المشروع.

٢. مرحلة المساعدة فى وضع خطة المشروع:

فى ضوء النتائج المرضية للمرحلة الأولى تقوم إدارة الحاضنة بتنظيم برنامج تدريبى للمستفيد لى يصبح ر جل أعمال صغير على أن يشتمل هذا البرنامج على دراسات تسويقية وفنية ومالية وقانونية وإدارية مع مساعدة المستفيد فى إعدادة لخطة مشروعه على النماذج المعدة لذلك.

٣. مرحلة الانضمام للحاضنة وبدء النشاط:

يتم انضمام المستفيد للحاضنة بعد قبول خطة عمل مشروعه التى توضح جدوى المشروع الاقتصادية وبموافقة البنك على تقديم التمويل للمشروع يخصص مكان مناسب داخل الحاضنة وتتاح له الخدمات التى تقدمها الحاضنة لمشروعاتها.

٤. مرحلة نمو وتطوير المشروع:

يتم خلال متابعة أداء المشروع التى تعمل داخل الحاضنة ومعاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستثمارات من الاجهزة المتخصصة بإدارة الحاضنة والمستشارين الخارجيين علاوة على

المشاركة فى الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التى تتم داخل الحاضنة وخارجها بالتعاون مع المؤسسات المعنية.

٥. مرحلة التخرج من الحاضنة:

وهى المرحلة النهائية بالنسبة للمشروع داخل الحاضنة وتتم عادة بعد فترة زمنية تراوح ما بين سنتين أو خمس سنوات من قبول المشروع بالحاضنة وذلك طبقاً لمعايير محددة للتخرج حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرًا من النجاح والنمو وأصبح قادرًا على بدء نشاطه خارج الحاضنة والاعتماد على الذات.

٦. مرحلة ما بعد تخرج المشروع:

تتم إجراءات تسجيل المستفيد ومشروعه كعضو منتسب للحاضنة حيث يتم متابعة معدل أداء مشروعه خارج الحاضنة وتذليل العقبات التى يواجهها فى بداية مرحلته الانتقالية علاوة على تقديم الخدمات والاستشارات التى يحتاجها المشروع من خلال المساعدات والاستثمارات من الأجهزة المتخصصة بإدارة الحاضنة بجانب مشاركته فى الندوات وورش العمل والدورات التدريبية والاشتراك فى المعارض التى تتم مع الصندوق الاجتماعى للتنمية وبالتعاون مع المؤسسات المعنية.

سادساً : الخدمات التى تقدمها الحاضنة لعمالها

تقدم الحاضنة حزمة متكاملة من الخدمات التى ترتبط مباشرة بالصعوبات والعقبات التى تواجه المؤسسات الصغيرة فى مرحلة الانطلاق، ويمكن للحاضنة أن توفر هذه الخدمات بنفسها أو بالاستعانة بجهات

خارجية، ومن المعتاد تقسيم الخدمات التي تؤديها الحاضنات لمشروعاتها فعلى سبيل المثال تقدم الحاضنة للمنتسبين إليها ما يلي:

١. خدمات إدارية : خطة عمل، تدريب مهارات إدارية ، أعمال

سكرتارية، خدمات إنترنت، خدمات فاكس وكمبيوتر ... الخ.

٢. خدمات الدعم الفني : توفر الحاضنة شبكة من الاستشاريين في المجالات

الفنية والإدارية لملائتها تقدم استشارات متخصصة في مجال دراسة

الجدوى وأسلوب وضع خطة عمل تتناسب مع حجم نشاط

المشروع. معامل مراقبة الجودة ، تدريبات فنية والمساعدة في

الحصول على رخصة العمل والمساعدة في وضع خطة العمل

والمساعدة في الحصول على براءة الاختراع أو الترخيص... الخ.

٣. خدمات مالية : قروض الصندوق الاجتماعي ، دراسات الجدوى،

مستندات مالية، تقديم هبات و ضمانات وإمكانية الاستفادة من رأس

مال المخاطرة والتمويل الجزئي للمشروع أو تسهيل الحصول على

التمويل بقروض أو بالمشاركة والمساعدة في "تطوير المنتج" من

المعملي إلى الإنتاجيالخ.

٤. خدمات تسويقية : دعاية والمشاركة في المعارض المحلية

والعالمية ... الخ.

٥. توفير مكان مناسب لإقامة المشروع الجديد خلال فترة الحضانة

وخدمات إدارية.

٦. الاستفادة من التسهيلات التي تتوفر مثل : الفاكس والهاتف

والحاسوب والانترنت وصندوق البريد والسكرتارية والحراسة

وغيرها من الوسائل العينية.

المبحث الثالث

دور الامتياز التجاري (الفرنشايز) في دعم

المشروعات الصغيرة

أولاً : تعريف نظام الامتياز التجاري (الفرنشايز)

انتشرت ظاهرة منح الامتيازات التجارية Franchising بشكل واسع جدا في الآونة الأخيرة لتسهم في زيادة قوة اقتصاديات مختلف دول العالم ، فمن خلال عقد الفرنشايز توجر شركة أو مؤسسة سواء تقدم سلعة أو خدمة أو تكنولوجيا علامتها التجارية المميزة وكذلك نظمها الإنتاجية والتسويقية والإدارية والمحاسبية ويطلق عليها (مانح الامتياز - المرخص - Franchisor) إلى شخص آخر أو شركة أخرى (الحاصل على الامتياز - المرخص له - Franchisee) يرغب في الاستفادة من نجاح المنتج والاسم التجاري وذلك مقابل مبلغ يدفع إلى مانح الامتياز بالإضافة إلى نسبة من إجمالي قيمة المبيعات ويكون هذا على المستوى المحلي أو الدولي . ولا يعتبر نشاط المرخص له فرعاً لنشاط المرخص وإنما يعد عملاً أو مشروعاً مستقلاً وذلك تحت الاسم التجاري لصاحب حق الامتياز "المرخص" ولكنه يتميز بالتمائل الكامل بين الوحدات المختلفة في مختلف المناطق رغم اختلاف ملكيتها لحاصلين متعددين.

ويختلط على البعض التمييز بين الترخيص في استخدام العلامة التجارية وعقد الامتياز التجاري، إلا أن المؤكد أن عقد الامتياز التجاري أشمل وأعم من مجرد الترخيص باستخدام العلامة التجارية، فهو يتضمن بالإضافة للترخيص باستخدام العلامة، استخدام الوسائل الفنية التي يستعملها

المرخص في توزيع المنتجات أو الخدمات، وأسلوب التسويق، أو تقديم الخدمة، بحيث يظهر المحل الممنوح له الامتياز تجاه الجمهور بنفس المظهر والهوية العامة الموحدة لكل محلات مانح الحق .

إن نظام الفرنشايز أو الامتياز التجاري يمكن أن يحمل في طياته فرصا استثمارية للعديد من الأفراد الراغبين في استثمار أموالهم في مشروع صغير أو متوسط مجد من الناحية الاقتصادية ويحمل فرصا عالية للنجاح .فهو نظام يقوم بموجبه صاحب أي عمل ناجح باستثمار وتأجير علامته واسمه إلى المستثمرين الراغبين في التعامل بنفس النشاط ممن ليس لديهم الخبرة. ويحقق نظام الفرنشايز فائدة كبيرة للمستثمر (المستأجر) حيث يستطيع أن يستثمر أمواله في مشروع أو نشاط تجاري ناجح، وليس بالضرورة أن يكون لديه خبرة فيه، حيث أنه سيعتمد على الخبرات المدونة الناجحة التي سيقدمها له المانح (صاحب الامتياز) وبالتالي فإنه يقلل نسبة المخاطرة في استثماراته .

ثانياً : التعريف التجاري لنظام الامتياز

هو العقد الذي يمنح بمقتضاه الطرف الأول (مانح الامتياز) حق استخدام حقوق الملكية الفكرية :الاسم التجاري - العلامة التجارية - براءة الاختراع بالإضافة إلى المعرفة الفنية لإنتاج السلع وتوزيع المنتجات وتقديم الخدمات إلى الطرف الثاني (ممنوح الامتياز) لتمكينه من بدء النشاط التجاري وأداء العمل في منطقة الامتياز

ويتكون حق الامتياز (الفرنشايز) من ثلاثة ركائز أساسية هي:

١. مانح حق الامتياز : وهو الطرف الذي قام بتوثيق خبرات العمل في شركته في أدلة تشمل كافة مراحل النشاط (الإنتاج، الإدارة، والتسويق

...إلخ) بهدف استثمارها من خلال منح الغير حق استغلالها مقابل رسوم ونسب من الإيرادات.

٢. الممنوح حق الامتياز : وهو الطرف الذي يهدف إلى إنشاء مشروع جديد مدعم بمقومات النجاح والدعم الفني والإداري التي تضمن إقامته واستمراره على أسس سليمة.

٣. عقد حق الامتياز : ويعرف عقد حق الامتياز بأنه عقد بين طرفين مستقلين قانونياً واقتصادياً يقوم بمقتضاه أحد طرفيه والذي يطلق عليه مانح الامتياز بمنح الطرف الآخر والذي يطلق عليه الممنوح الموافقة على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية (الاسم التجاري، العلامة التجارية، براءة الاختراع، والنماذج الصناعية) أو المعرفة الفنية لإنتاج السلعة أو توزيع منتجاته أو خدماته تحت العلامة التجارية التي ينتجها أو يستخدمها مانح الامتياز ووفقاً لتعليماته وتحت إشرافه، حصرياً في منطقة جغرافية محددة ولفترة زمنية محددة مع التزامه بتقديم المساعدة الفنية، وذلك في مقابل مادي أو الحصول على مزايا أو مصالح اقتصادية.

في اغلب الأحيان يتمن خلال الفرنشايز منح مجموعة من الحقوق للمتلقي، حتى يستطيع الأخير استعمالها والتمتع بها والانتفاع بها طيلة مدة العقد، وهذا العنصر هو من أهم العناصر التي يقوم عليها الفرنشايز، وهو يتضمن الترخيص أو الإذن للمتلقي بممارسة نشاط تجاري محدد أو تقديم خدمة مملوكة أو مسيطر عليها من قبل المانح، والحقوق الممنوحة عادة ما تكون على شكل حزمة ويصعب في كثير

من الأحيان تجزئتها أو فصلها عن الخدمات الإضافية أو الأخرى التي يلتزم بتقديمها المانح، والحقوق الممنوحة تتضمن غالباً الأمور التالية:

١. الإذن أو الترخيص باستعمال الاسم أو الشعار أو العلامة التجارية المملوكة للمانح.

٢. الإذن أو الترخيص باستعمال الأسرار التجارية أو الصناعية وطرق وأساليب التشغيل.

٣. توفير الحماية القانونية الناشئة عن تقليد العلامات أو التعدي على الأسماء والعلامات التجارية.

ثالثاً : نبذة على التطور التاريخي لنظام الفرنشايز

ترجع بداية نشأة هذا نظام الفرنشايز وتطبيقه في الولايات المتحدة في عام ١٨٥١، عندما قامت شركة سنجر لمكائن الخياطة بنشر منتجاتها من خلال نظام مبسط للامتياز. وقد بدأ النظام في الانتشار في بداية التسعينات من القرن العشرين، عندما قامت شركات البترول بنشر محطات الخدمة باستخدام نظام الفرنشايز، وكذلك قامت شركات المياه والكهرباء والغاز بنشر خدماتها من خلال هذا النظام. والآن تطورت هذه الصناعة (الفرنشايز) بحيث أصبحت اليوم تغطي جميع القطاعات الإنتاجية.

وعندما تطورت صناعة السيارات وأصبح هناك إنتاج ومنافسة بين كثير من المنتجين، أخذ أصحاب مصانع السيارات التفكير بوسيلة تمكنهم من عرض منتجاتهم للجماهير وتسويقها وتوفير الخدمة والصيانة لها، فما كان لهم من خيار سوى التقاط مفهوم الفرنشايز حيث لا يستطيع الصانع أن يقوم بفتح مصنع أو ورشة صيانة وخدمة ومعرض في كل ولاية أو مدينة،

فتطور هذا المفهوم عن طريق قيام مصنعي السيارات بمنح فرنشايز لبعض التجار في الولايات الأخرى حيث يقوم بعمل معارض وورش لمعرض المنتجات وذلك تحت إشراف المصنع. انتشر هذا المفهوم خلال القرن التاسع عشر ليتخطى الحدود وذلك عند ما أصبح السوق غير قاصر على السوق المحلي وأصبح هناك فائض بالمنتجات وأصبح هناك ما يسمى بالسوق العالمي، وقد تطور هذا المفهوم ولم يصبح قاصرا على السيارات بل تعدى إلى سلع ومنتجات وخدمات أخرى، وأصبحت الاتفاقيات الحديثة للفرنشايز تتضمن وتشمل الأمور التالية:

الحق الممنوح أو المرخص باستعماله.

المدة.

تطوير وتحسين مكان العمل أو النشاط التجاري الفرنشايز.

التدريب المتواصل للموظفين.

المساعدة المختلفة المقدمة من المانح للمتلقي.

شراء السلع والمنتجات ومكوناتها من قبل المانح.

الترويج والإعلان والتسويق والدعاية. أساليب التشغيل أو الإنتاج بما في ذلك مراقبة الجودة.

المقابل والدفعات، ومسك الدفاتر المحاسبية، وتقديم البيانات المالية، والتقارير الدورية.

التنازل والتحويل للحقوق.

الإنهاء المبكر للعقد والتعويض.

مرجعية الفصل بالمنازعات والقانون المطبق.

رابعاً : مزايا وعيوب الفرنشايز

المزايا والعيوب من وجهة نظر المانح

المزايا:

عمل استثمار مجاني وبدون رأسمال لنشر وترويج اسمه التجاري وعلامته التجارية عن طريق ممتلكات ومعدات وموجودات مملوكة لشخص آخر، وهو المتلقي، وبالتالي فإن ذلك سوف يجعله لا ينفق الأموال ويقلل نفقاته ومصاريفه بل يتقاضى مقابل أو نسبة من المتلقي وينشر اسمه وعلامته التجارية ويجعلها أكثر شيوعاً ويستلم لقاء ذلك مقابلاً مالياً سنوياً.

العيوب:

هناك سلبيات أو سيئات قد تصيب المانح من جراء فشل الطرف المتلقي في النجاح، مما يؤثر سلباً على الطرف المانح، وهذا يدعو مانحي الفرنشايز للإصرار على وضع قيود وشروط العقد تمكنهم من ممارسة الإشراف والمتابعة على عمل المتلقي وتقديم المساعدة له، وذلك حتى لا يفشل المشروع، وهو ما يحمل المانح للتفكير لعمل مكتب تمثيل لموظفيه الذين يشرفون على المتلقين في منطقة معينة، وعلى سبيل المثال تأسيس مكتب تمثيل بدولة ما لتغطية منطقة جغرافية، وهذا يعيدنا إلى فكرة تحمل لبعض النفقات والمصاريف في سبيل المحافظة على جودة وسمعة المنتجات التي يقوم المتلقي بعملها وتقديمها.

وهناك سلبية أخرى قد تظهر، وهي أنه في حال نجاح المتلقي، فإن المتلقي يقوم بالاستقلال عن المانح ويعزو هذا النجاح لجهوده وليس لجهود المانح، ومهما يكن من سلبيات وإيجابيات للمانح فإن نجاح المشروع بكل

الأحوال سوف يكون له أثره الإيجابي على المانح من حيث الشهرة التي سيتمتع بها.

المزايا والعيوب من وجهة نظر المتلقي

المزايا:

ممارسة عمل أو نشاط أو خدمة أو سلعة أو منتجات سبق أن اختبرت بالسوق وثبت نجاحها، وهذا يوفر الشيء الكثير على المتلقي، ناهيك أنه يستعمل اسما معروفا لدى الزبائن وهو بالتأكيد يقلل نسبة المخاطر والأخطار.

المساعدة المباشرة التي يتلقاها من المانح طيلة مدة العقد، وهذه المساعدة تتمثل في أمور كثيرة، ومنها التدريب على الإنتاج، والإدارة، والتسويق، والمبيعات، وحصوله على أساليب وأسس الإدارة والمحاسبة والمبيعات والتسويق الجاهزة، وشروط شراء جيدة من المانح.

الاستفادة من الدراسات والأبحاث التي قام بها المانح، بالإضافة إلى التحسينات التي يتلقاها المتلقي من المانح، ولا شك أن المانح بما لديه من ثقل وقاعدة مكتملة للأبحاث والتطوير، يستطيع أن يطور ويحسن بشكل متواصل سواء كان في قواعد التشغيل والتسهيلات الأخرى، كتصميم الديكور الداخلي، والملابس للموظفين والمواصفات، وهذه المسائل تكون تكلفتها على المتلقي قليلة.

الاستفادة من استشارة المانح في كثير من الأجهزة والمعدات، والمساعدة التي يتلقاها من المانح عند اختيار الموقع، والاستفادة من محامي ومحاسبي المانح في حال طلب المشورة القانونية والمالية.

الاستفادة من مركز المانح عند طلب تسهيلات مصرفية من البنوك، هذا بالإضافة، إلى الاستفادة من سمعة الاسم التجاري عند اختيار المحل أو المكان المستأجر.

العيوب:

الشروط المقيدة التي يضعها المانح بالعقد أو ملاحق العقد، ومنها عمليات التفتيش الدوري والمفاجئ على معرض أو محل المتلقي، وذلك للتأكد من المظهر الحسن للمعرض، ولمستويات الإنتاج أو الخدمة والتغليف، ولمراقبة الجودة والنظافة وغير ذلك، وهو يشكل مضايقة للمتلقي في أداء ومزاولة عمله وما يتطلبه ذلك من زيادة التكلفة للوصول إلى المستوى الذي يطلبه المانح.

المبالغ أو المقابل الذي يدفعه المتلقي للمانح نظير استعماله لفرانشايز، وهو ما يسمى بالإتاوة أو رسوم الفرانشايز أو النسبة التي يدفعها إلى المانح، حيث تشكل التزاما ماليا على المتلقي، وخصوصا إذا ما كانت هناك نسبة معينة، تدفع من المتلقي للمانح من دخل المتلقي على المبيعات الإجمالية، مما يعني أن ما يهم المانح هو زيادة المبيعات على حساب الربح.

عندما يفكر المتلقي ببيع المشروع، فيصطدم بكثير من القيود المنصوص عليها بالعقد، ومنها على سبيل المثال أن صفقة البيع يجب أن تعتمد من قبل المانح، وذلك لأن السمعة التجارية والاسم التجاري والعلامة التجارية، هي مملوكة للمانح وليس للمتلقي والذي له الحق استعمالها فقط.

يكون عادة للمانح الحق في منح استعمال الاسم والعلامة إلى آخرين بذات المنطقة، مما يعني أنه سيخلق منافسة شديدة للمتلقي، وهذا أمر على المتلقي أن يأخذه بعين الاعتبار عند مناقشة بنود العقد ويصر على شرط الحصرية.

قد يتضمن عقد الفرنشايز أو أحد العقود التابعة له شرطاً، يقضي بأن يقوم المتلقي بشراء سلع أو مواد خام من المانح بالشروط والأسعار التي قد لا تكون جيدة بالنسبة للمتلقي، هذا بالإضافة إلى الرقابة والإشراف المستمرين من قبل المانح للحفاظ على جودة المنتج أو الخدمة، ناهيك عن إجبار المتلقي على الإشتراك بالحملات الإعلانية التي يقوم بها المانح، هذا بالإضافة أنه إذا تبين للمانح أن المتلقي سوف يفشل وأن المشروع غير ناجح، فإنه عادة يضمن العقد شرطاً يمكن المانح من عزل المتلقي وإسناد المشروع لغيره، وهذا يلحق بالمتلقي ضرراً مالياً ومعنوياً.

خامساً : أنواع نظم الامتياز

تتعدد أنواع الامتياز التجاري وتتنابى وان كانت تشترك جميعها في بعض العناصر التي تحدد نظام الامتياز التجاري وبصورة عامة يمكن تقسيم الأشكال الامتياز التجاري الى ثلاثة أنواع كما يلي :-

١. امتياز التصنيع Manufacturing Franchise

يمنح المرخص بموجبه للمرخص له حقوق تصنيع سلعة وبيعها تحت اسم المرخص التجاري وعلامته التجارية ، مستخدماً المواد الأولية أو المواصفات أو التقنيات الخاصة بالمرخص وفي بعض الأحيان يمنحه حق استعمال السر التجاري أو التكنولوجيا الخاضعة لبراءة الاختراع ويكثر العمل بهذا النوع من الامتياز في صناعات الغذاء والشراب .

٢. امتياز التوزيع Distributing Franchise

يهدف هذا الشكل الى العمل على إقامة مركز توزيع للسلع المصنعة من قبل المرخص أو المصنعة له ، ويقوم المرخص - أو من يقوم مقامه -

بموجب هذا الشكل بتصنيع السلعة و بيعها الى المرخص لهم الذى يتولون بأنفسهم البيع الى المستهلكين وذلك تحت العلامة التجارية الخاصة بالمرخص ويوفر هذا الشكل من الامتياز للمرخص نظاما توزيعيا لتسويق سلعته ويعطى الحق للمرخص لمنع المرخص له من بيع سلعة منافسة ومن الأمثلة على هذا النوع من الامتياز محطات تعبئة الوقود وبائعي السيارات ومحلات الملابس الجاهزة والمجوهرات وإكسسوارات السيدات ، محال الزينة ، محال الأطفال وفى هذا النوع ينفق الحاصل على الامتياز مبالغ كبيرة فى تجهيز محل البيع من حيث المكان والتأثيث والديكورات ويتولى المرخص له الادارة والتشغيل بنفسه وتشير دراسة أعدت عن نظام الفرنشايز فى مصر الى أن قطاع البيع بالتجزئة والداخل فى الامتياز التوزيعى هو اكبر القطاعات التى يطبق فيها نظام الفرنشايز .

٣. امتياز صيغة العمل Business Format Franchise

وفقا لهذا النظام لا يقوم المرخص عادة بتصنيع أية سلع وإنما يوفر المعدات والمواد الخام ومواد تعبئة والتغليف والدعاية وما الى ذلك من وسائل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات ومن ناحية أخرى يتعامل المرخص له مع خدمات المرخص محل حق الامتياز بحيث يتبنى العلامة التجارية للمرخص وطريقته الشاملة فى عرض المنتجات لتصبح جزءا من هويته التجارية .

يعتبر هذا النوع الأكثر انتشارا ورواجا من أشكال الامتياز ، إضافة إلى اعتباره الشكل المثالى لامتياز الفنادق والنزل ومطاعم الوجبات السريعة . وهنا يستثمر المرخص له بالامتياز مبلغا كبيرا حتى يحصل على حق الامتياز وغالبا يحتاج الى ادارة محترفة تتولى ادارة المشروع .

ويمكن تقسيم الأشكال الامتياز التجاري كما يلي :

الامتياز الاستثماري

وفيه يستثمر المتلقي مبلغا كبيرا من المال لكي يحصل علي حق امتياز في مجال أعمال عالي التكلفة ،وغالبا ما يحتاج إلي إدارة محترفة تتولي إدارة المشروع، ومثال ذلك مشروعات الفنادق والمطاعم الكبرى التي تدار بنظام الامتياز .

امتياز الإدارة

وفيه يقوم المتلقي بالسيطرة علي وحدات الامتياز لمشروع ما في عدة مناطق أو دولة بكاملها، ويقوم بإدارة وتنسيق أعمال مجموعة من المشتغلين لتلك الوحدات.

الامتياز المهني

وفيه يقوم المتلقي بإدارة عمله بنفسه في مجال مهني معين مثل الخدمات المالية أو أعمال السمسرة في الأوراق المالية أو الاستشارات الإدارية، وفي هذا النوع لا يكون لمجال العمل ومظهره أثرا في رواج المشروع إذ يعتمد بصفة أساسية علي الخبرة الشخصية للقائم بالعمل.

امتياز التجزئة

وفيه ينفق المتلقي مبالغ كبيرة في تجهيز محل البيع من حيث ماكينة المكان والإنفاق علي تأثيثه وعمل الديكورات اللازمة واستخدام بائعين وعمال مختلفين، ويتولي المتلقي إدارة وتشغيل المكان بنفسه غالبا ،ومن أمثلة هذا النوع محلات الملابس الجاهزة والمجوهرات وإكسسوارات السيدات ومحال الزينة ولعب الأطفال.

امتياز البيع/التوزيع

والسمة الأساسية في هذا النوع أن المتلقي تكون مهمته الرئيسية البيع أو التوزيع المباشر للسلعة محل الامتياز في المنطقة المحددة له، ويكون ذلك عادة باستخدام وسيلة متنقلة للبيع وتوصيل السلع للعملاء مباشرة، وقد يستخدم المتلقي مساعدين يقومون بالبيع أو التوزيع بجانبه، المثال علي ذلك موزعي السلع الغذائية أو الألبان باستخدام الدراجات أو السيارات (مثل نموذج سيارات بيع الخضراوات أو المواد الغذائية التي يمولها الصندوق الاجتماعي للشباب).

امتياز العمل

وهذا أبسط أنواع الامتياز التجاري إذ يحتاج إلي استثمار بسيط ويتمثل في قيام المتلقي بأداء خدمات من نوع تنظيف الأماكن أو الصيانة أو الإصلاح للأجهزة المنزلية، وقد يقوم بالعمل من منزله أو من سيارة متنقلة.

سادساً : المؤسسات المختصة بتنظيم عمل الفرنشايز

١. الجمعية الدولية للفرنشايز (IFA)

تأسست عام ١٩٦٠ في الولايات المتحدة الأمريكية كجمعية تضم المانحين والموردين في مجال الفرنشايز وفي عام ١٩٩٣ وسعت الجمعية العضوية بقبول المتلقين أيضا كأعضاء بها حتي تضم جميع أعضاء مجتمع الفرنشايز، وتعتبر الجمعية التجمع الرائد لنشر المعرفة بالفرنشايز في العالم وحددت مهمتها بحماية وتحسين وترويج الفرنشايز في العالم. تعتبر الجمعية المتحدث الرسمي للفرنشايز المسئول وهي توفر شبكة خدمات قانونية وتعليمية لأعضائها ولها برنامج لتنمية العلاقات مع الأجهزة الحكومية والمجتمع يهدف إلي تنقيف المجتمع وصانع السياسات وتقليل أو منع التشريعات التي تهدد تطوير نشاط الفرنشايز المسئول، كما توفر المعلومات

الضرورية للتعامل مع المتغيرات التي تقابل مجتمع الفرنشايز العالمي من خلال تنفيذ برامج التعليم وعقد الاجتماعات السنوية والندوات القانونية واللقاءات الإقليمية والمحلية.

منذ نشأة الجمعية عام ١٩٦٠ وهي تمثل وتحمي مصالح مجتمع الفرانشيز وتساعد علي نشر ثقافة الاستثمار للمستثمرين الأمريكيين. والاشتراك في منظومة الفرانشيز يوفر للمشاركين إمكانية الاستفادة من الدخول في مجال الأعمال بأنفسهم دون العديد من المخاطر من خلال نظام الفرانشيز بدلاً من العمل بصورة منفردة.

وتقبل الجمعية الأعضاء من العاملين الجادين في مجال الفرانشيز الذين يكرسون جهودهم للتميز والذين يلتزمون بالقواعد الأخلاقية للجمعية.

تنقسم العضوية في الجمعية إلي ثلاث فئات: المانحون ويمثلون حوالي ٧٠ % من الشركات المانحة في الولايات المتحدة، المتلقون وعددهم حوالي ٢٩ ألف من أنظمة الفرانشيز الكبرى بالولايات المتحدة ، والموردون وهم الأعضاء الذين يوفرون المنتجات والخدمات والمساعدة لنظام الفرانشيز.

إن الشركات التي تتمتع بعضوية الجمعية الدولية للفرانشيز يجب عليها الوفاء بمتطلبات معينة حيث يجب عليها إثبات وضع مالي مرضي، وكذلك التوافق مع كل التشريعات المالية المطبقة، بالإضافة إلي ذلك فإن علي كل الأعضاء الالتزام "بميثاق الأخلاقيات"، ويتم إطلاع كل أعضاء الجمعية علي كل المتغيرات التي تطرأ علي القوانين المنظمة للحصول علي حق الامتياز التجاري، كما توفر نفس الجمعية برامج تدريب مستمرة لأعضائها عن كيفية مزاولة مشاريعهم ويتلقى الأعضاء آخر وأحدث المعلومات عن موضوعات مثل تحسين العلاقات مع مالكي حقوق الامتياز التجاري وكذلك

الاستفادة من التقدم التكنولوجي، والعلاقات العامة، والتسويق، والإعلان وعمليات التشغيل، والشبكات، وكل الموضوعات الأخرى التي يجب أن تكتسبها أي شركة تضع نصب أعينها علي المستقبل وتقوم بتنفيذها كي تكون قادرة علي المنافسة بالسوق.

٢. المجلس العالمي للفرانشيز (WFC)

هو تجمع للجمعيات الوطنية للفرانشيز في دول العالم المختلفة وقد تشكل عام ١٩٩٤ بقرار من الجمعية و تحت رعايتها وهو يتكون من الدول الآتية: (IFA) الدولية للفرانشايز الأرجنتين- استراليا- النمسا- بلجيكا- البرازيل- كندا- التشيك- الدنمارك- فرنسا- ألمانيا- المملكة المتحدة- هونج كونج- المجر- ايطاليا- اليابان- ماليزيا- المكسيك- هولندا- نيوزيلندا- البرتغال- سنغافورة- جنوب أفريقيا- أسبانيا- السويد- الولايات المتحدة بالإضافة إلي الاتحاد الأوروبي للفرانشيز.

والغرض من إنشاء المجلس هو تشجيع التفهم الدولي والتعاون لحماية الفرانشيز والترويج له عالميا وذلك من خلال تبادل الأعضاء للمعلومات عن التطورات في المجال كما أن المجلس يمثل الفرانشيز العالمي أمام الهيئات الدولية.

العضوية الكاملة بالمجلس مفتوحة أمام الجمعيات الوطنية للفرانشيز التي تتكون من أعضاء مشاركين ومجلس إدارة يتكون غالبية من الشركات التي تعمل بأسلوب الفرانشيز ، وكل دولة تمثلها جمعية واحدة فقط يعترف بها المجلس العالمي.

تعقد اجتماعات المجلس مرتين سنويا، وللمجلس سكرتارية عامة يتناوب عليها الأعضاء، واللغة المستخدمة بالمجلس هي اللغة الإنجليزية.

٣. الجمعية المصرية لتنمية الأعمال باستخدام الخبرة العالمية (EFDA)

هي منظمة غير حكومية لا تستهدف الربح تأسست عام ٢٠٠١ وتضم في عضويتها أصحاب الأعمال من العاملين في مجال الفرانشيز ويبلغ عدد الأعضاء حاليا ٨٢ عضوا يمتلكون أكثر من ١٠٠ علامة تجارية وتهدف الجمعية إلى تشجيع وتعزيز فكرة الاستثمار من خلال التعامل بحقوق الامتياز التجاري.

تتمثل مهمة الجمعية في تعزيز المكانة المتميزة لصناعة الامتياز المصرية على مستوى العالم وتعميق الوعي بمثل هذا النوع من الصناعة في مصر وتطوير السوق المصري للتعامل بحقوق الامتياز إلى جانب العمل على إيجاد بيئة مناسبة تشمل القوانين والتشريعات والنظام الضريبي الملائمة لهذه الصناعة وبناء صلات وثيقة بين حاملي حقوق الامتياز وجميع الوكالات الأخرى ذات الصلة كذلك بناء شبكة عمل وقاعدة بيانات لكل من حاملي حقوق الامتياز ومانحيها من المصريين. ومن ناحية أخرى توجه الجمعية جهودها لتنظيم جميع النواحي المتعلقة بتطوير التعامل بحقوق الامتياز وتحقيقها في مصر من خلال إصدار مجلة دورية باسم (فرنشايز مصر) ونشر الكتيبات والمطبوعات والنشرات بالإضافة إلى تنظيم ورش العمل وعقد المؤتمرات وحلقات البحث، ومن بين أهداف الجمعية الربط بين المستفيدين من حقوق الامتياز التجاري المصريين ومانحيها الدوليين مع التحديث المستمر لصناعة منح الامتياز التجاري من أحدث الوسائل التكنولوجية الدولية وان تعمل على الربط بين الصناعة والحكومة.

تقدم الجمعية عدة مساعدات لأعضائها من بينها إمكانية توفير البيانات المتعلقة بحقوق الامتياز التجاري ووضع برامج قانونية سليمة بالإضافة إلى

القيام بالأبحاث المختلفة، كما تقدم لأعضائها فرص لتلقي دورات تدريبية وتعليمية كما تقوم الجمعية أيضاً بتقديم الدعم لصغار المستثمرين للبدء كمستفيد من الامتياز التجاري وتطوير عمله ليصبح مانحاً للامتيازات التجارية.

سابعاً: الفرشائز في مصر

بدأت أول عملية فرشائز حديثة في مصر في منتصف السبعينات بافتتاح سلسلة مطاعم إنجليزية " ويمبي " وقد حققت نجاحاً كبيراً شجع الكثير من المستثمرين والشركات العالمية العاملة في مجال سلاسل مطاعم الأغذية السريعة علي الاستثمار في مصر، وبعد عدة سنوات من عمل هذه السلاسل وتوافر أغلب الصناعات الغذائية لها بدأ بعض المستثمرين المصريين إنشاء سلاسل مطاعم مصرية علي أسس حديثة حققت نجاحاً بالاستفادة من الخبرات التي نتجت عن السلاسل الأجنبية.

وأهم النتائج المترتبة علي انتشار هذه السلاسل ما يلي:

- التوسع الكبير في صناعة الدواجن واستخدام الطرق الحديثة في التربية والذبح.
- التوسع في المصانع الغذائية الحديثة للمنتجات المستخدمة في هذه المطاعم (هامبورجر - بطاطس - خبز - كاتشب -).
- تشجيع المستثمرين علي الاستثمار في مجال السيراميك والقيشاني الذي أستخدم في هذه المطاعم والذي انتشر في المحال التجارية بصفة عامة.
- تطوير غرف التبريد والتجميد وانتشار سيارات النقل المبردة لحفظ ونقل المنتجات الغذائية.
- ظهور مصانع صغيرة لتصنيع الملابس الخاصة بالعاملين في هذه المحال وكذلك التوسع في استخدام المطبوعات الورقية المختلفة ومواد التعبئة المستخدمة في هذه السلاسل.

- إدخال ماكينات الكاش الحديثة المبرمجة إلى السوق المصري.
 - إدخال نظم حديثة في التدريب.
 - تحديث أساليب التسويق ودراسات السوق واستخدام أساليب مبتكرة لاجتذاب الزبائن وانتشار مبدأ الذهاب إلى المستهلك.
 - التوسع في استخدام الدراجات النارية وانتشار مراكز الخدمة والصيانة لها.
 - انتشار أسلوب توصيل الوجبات إلى المنازل.
 - إدخال أسلوب رقم التليفون الموحد لتقديم الخدمة إلى المستهلكين.
 - انتشار قواعد البيانات التي تكونت من طلبات الزبائن واستخدامها في أنشطة تجارية أخرى.
 - إدخال أسلوب تقديم الخدمة من خلال شبكة الانترنت.
 - استخدام المطاعم في بعض المناسبات العائلية.
- وقد انعكست هذه النتائج بشكل إيجابي على المجتمع في الآتي:
- تشغيل نسبة كبيرة من القوي العاملة في المجتمع بشكل مباشر في الوظائف المختلفة في سلاسل المطاعم أو بشكل غير مباشر في الصناعات المغذية أو المتعلقة بمجال عملها.
 - تطوير وتحديث نظم التدريب والتسويق وتقديم الخدمة للمستهلك.
 - جذب أعداد كبيرة من السائحين لتناول الطعام لاطمئنانهم إلى مستوى الطعام والخدمة في السلاسل العالمية المعروفة لديهم وخاصة للسائحين الذين يزورون مصر لأول مرة.
 - تفاعل بعض السلاسل مع المجتمع والمساهمة في أنشطة اجتماعية وخيرية.

المبحث الرابع

المشروعات الصغيرة في مصر

المشاكل ومقترحات الحلول^(١)

تعاني المنشآت الصغيرة والمتوسطة العديد من المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق إمكاناتها في التوسع والنمو وزيادة الاستثمار، مما يؤدي إلى صعوبة قيامها بدورها التنموي في الاقتصاد وتنقسم المشاكل التي تواجهها هذه المشروعات إلى مشاكل تمويلية ومشاكل تسويقية ومشاكل تشريعية ومشاكل فنية ومشاكل إجرائية ومشاكل تتعلق بتوفير الأراضي والبنية الأساسية.

أولاً : مشاكل الصناعات الصغيرة

تؤثر في الصناعة الصغيرة مشاكل متعددة، منها ما هي خارجة عن إرادة المشروع وإدارته بسبب ارتباطها بالاوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الدول ولذلك يصعب تغييرها من قبل إدارة المشروع. وهناك مشاكل أخرى داخلية ترتبط أساسا بالتوجهات العامة لسياسات المشروعات الصغيرة، ويمكن معالجتها من قبل إدارة المشروع. ويمكن إجمال جميع تلك المشاكل كما يأتي:

(١) مجلس الوزراء : مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠٠٢) المشروعات الصغيرة في

مصر: المشاكل ومقترحات الحلول .

١. المشاكل الخارجة عن ارادة المشروع:

- مشكلة التمويل: وهي في مقدمة المشاكل التي تواجهها هذه الصناعات. إذ أن صغر حجم المشروع يجعل من الصعب حصولها على القروض المصرفية لأسباب عديدة منها ارتفاع احتمالات المخاطرة وعدم وجود ضمانات كافية لدى اصحاب تلك الصناعات مقابل القروض فضلاً عن انعدام الوعي المصرفي وعدم توفر السجلات الحسابية التي تعكس الوضع المالي والتنبر لمستقبلها.
- المواد الأولية: تأتي صعوبة الحصول على المواد الأولية بسبب اعتماد تلك الصناعات على المواد الأولية المستوردة، فضلاً عن المحلية، بسبب إنتاجها لسلع بديلة عن السلع المستوردة، وتتضح هذه المشكلة بسبب ارتفاع أسعار الاستيرادات وصعوبة الحصول على كميات قليلة نسبياً، مقارنة بالصناعات الكبيرة، فضلاً عن المشاكل الإدارية والقانونية والتنظيمية.
- العمالة الماهرة: يعد العنصر البشري احد اهم عناصر الإنتاج ولذلك فإن نقص العمالة الماهرة هو من اهم المعوقات التي تواجهها هذه الصناعات إذ لا يمكن تجاوزها بسهولة رغم إدارتها من قبل أصحابها في اغلب الأحيان، ويعود سبب عدم وفرة العمالة الماهرة إلى تفضيل العاملين الاشتغال في المصانع الكبيرة بالأخص الحكومية بسبب الأجور العالية والحوافز وامتيازات التقاعد والضمان الاجتماعي

فضلاً عن انعدام الضوابط التي تحد من عملية انتقال العمالة من مشروع لآخر أو من قطاع لآخر.

■ **الكفاءات الإدارية والفنية:** تعد الإدارة العلمية مفتاحاً لنجاح العملية الصناعية وبالتالي فهي العامل الأساسي للنمو والتطور الاقتصادي. وتفتقر هذه الصناعات للإدارة الصحيحة والخبرة في العديد من المجالات كالأعمال الحسابية والتسويقية أو الأمور الفنية وغيرها من مستلزمات العمل الجماعي. إن طبيعة العمل الصناعي بغض النظر عن حجم المشروع تتطلب توفير نوعين من الخبرة وهي بمثابة تقسيم للعمل هما:

أ- **العمل الفني:** وهو ما يتعلق بتمشية أمور المشروع من الناحية الفنية كتوفير مستلزمات الإنتاج، اختيار وترتيب مكائن المشروع، ضبط الجودة والسيطرة على النوعية والحد من حالات التوقف غير الضرورية وبرمجة فترات الصيانة والإدامة.

ب- **العمل الاقتصادي:** ما يتعلق بتشغيل المشروع تشغيلاً اقتصادياً يضمن تحقيق أقصى معدل للربح بأقل كلفة عن طريق مراقبة المصروفات الإدارية والمصروفات العامة والرقابة على التكاليف وبرمجة عمليات شراء المواد الأولية وتسويق السلع المنتجة. ولكون معظم اصحاب المشاريع الصغيرة تتقصر الدراية في مجال الاقتصاد والإدارة مما يزيد من تخلف أساليب الإدارة واشتغالها دون حدود الجدوى الاقتصادية.

- **التسويق:** يعتمد حجم الإنتاج على سعة الاسواق المحلية، وهناك عوامل معينة تتحكم في قدرة الاسواق على استيعاب كامل السلع منها حجم السكان، دخول الأفراد، سلع الاستيراد المنافسة، المنافسة بين الصناعة الكبيرة والصناعات الصغيرة فيما يخص الأسعار والكميات والنوعيات، وعدم وجود أجهزة تسويقية كفؤة، وعدم استغلالها للدعاية مع اعتمادها الوسيطاء في تصريف السلع.
- **الانتماء:** تعاني هذه الصناعة من عدم وجود جهة تعنى بشؤونها بسبب سعة انتشارها وتباعد مكانها وصعوبة جمعها تحت جهة مركزية معينة ويؤدي ذلك إلى حرمان المشروعات من الحصول على الامتيازات والتسهيلات وفرص التشجيع التي تتمتع □ المشروعات الكبيرة وتجعلها عرضة لمزاحمة الجهات المختلفة من غلق وترحيل.
- **الضرائب والرسوم:** تتأثر الصناعات الصغيرة بالضرائب والرسوم المفروضة عليها أكثر مما تتأثر بها الصناعات الكبيرة بسبب شمول الأخيرة بأنظمة الحوافز والتسهيلات والدعم فهي أعباء تتحملها الصناعات تؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج وانخفاض الإرباح.
- **ازدواجية الإجراءات:** تعاني المشروعات الصغيرة من مشكلة تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الصحية، الاقتصادية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، دوائر المواصفات والمقاييس وغير ذلك) وبالنظر لتعدد الاجتهادات الشخصية، مما يعني خلق مشاكل تنظيمية داخل تلك الصناعات.

٢. مشاكل ضمن أعمال المشروع (المشاكل الداخلية):

- **انخفاض الإنتاج:** هنالك أسباب عدة تؤثر في انخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار والطاقة الكهربائية وخدمات الإنارة والتبريد فضلاً عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل وارتفاع نسبة العاملين الذين يتركون العمل.
- **تردي النوعية:** بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج، وارتفاع أسعار المواد الأولية فضلاً عن صعوبة الاستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية المدربة وعدم وجود مراكز لفحص الجودة والسيطرة النوعية.
- **الحوادث والأمن الصناعي:** بسبب الجهل بقواعد الأمن الصناعي ومستلزمات السلامة المهنية لدى العاملين وأرباب العمل أيضاً فضلاً عن العوامل النفسية وانخفاض المستوى الصحي والإجهاد الذي يصيب العامل بسبب الاستمرار بالعمل وتأثيرات الطقس.
- **ارتفاع الكلفة:** حيث تفتقر غالبية الدول النامية إلى أنظمة السيطرة على الكلفة بسبب حداثة هذا النوع من الصناعات فيها والتأكيد فقط على ارتفاع أجور العمال كسبب رئيسي لارتفاع الأسعار وعدم الأخذ بنظر الاعتبار بقية مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل الكهرباء وما تؤدي به إلى ارتفاع الأسعار.

ثانياً : توصيات لزيادة الدور المستقبلي للمشروعات الصغيرة في مصر

تشير التجارب الدولية الناجحة للمشروعات الصغيرة إلى انه يجب وجود منهج واضح وأهداف محددة لتنمية هذه المشروعات من خلال إتباع السياسات التالية :

- تبني إستراتيجية واضحة لتنمية المشروعات الصغيرة واتساقها مع الإطار العام للسياسة الاقتصادية للدولة .
- تطوير وابتكار أدوات تمويلية جديدة تناسب طبيعة المشروعات الصغيرة .
- تشجيع المشروعات الصغيرة غير الرسمية للدخول إلى القطاع الرسمي .
- إنشاء وتحديث قاعدة بيانات عن المشروعات الصغيرة (تتضمن عدد ونوع وحجم هذه المشروعات وتوزيعها جغرافيا وقطاعيا) مع توحيد أسس ومعايير إعداد البيانات على المستوى القومي .
- توفير دليل شامل بالقوانين التي تتعامل معها المشروعات الصغيرة مع العمل على تيسير الإجراءات والتشريعات التي تحكم تسجيل وتشغيل المنشآت الصغيرة ، وتفعيل بعض مواد قانون المنشآت الصغيرة خاصة فيما يتعلق بنسبة مشاركة المشروعات الصغيرة في المناقصات الحكومية .

- تفعيل دور البنوك كمؤسسات تمويلية تساهم في تقديم قروض ميسرة بأسعار فائدة مناسبة لصغار المستثمرين والصناع ،مع مزيد من التوعية ببرامج البنوك في هذا الشأن .
- تحفيز المشروعات الصغيرة من خلال إجراء التعديلات الضريبية اللازمة بإعفاء الأرباح التي تحققها تلك المشروعات والغير ممولة من الصندوق الاجتماعي للتنمية من الضرائب لمدة خمس سنوات .
- التوسع في إقامة حاضنات الأعمال ومراكز التكنولوجيا المتخصصة لتشجيع إقامة شركات متخصصة في تنمية المشروعات الصغيرة مثل الشركات القابضة يتبعها عدد من المشروعات الصغيرة جغرافيا أو قطاعيا .
- إنشاء مراكز لتدريب العمالة بالمشروعات الصغيرة ومساعدتها في تطوير النظم الإدارية والفنية والمحاسبية والتسويقية بها .
- تنمية صادرات المشروعات الصغيرة من خلال :
- مزيد من التفعيل لدور مكاتب التمثيل التجاري المصري بالخارج للتعرف منهم على الفرص التصديرية بدول العالم المختلفة والاستفادة منها .
- إنشاء شركات أو بيوت خبرة متخصصة توفر المعلومات اللازمة لتلك المشروعات عن السلع المطلوبة للتصدير وأماكن تسويقها وتوقيتها.

- العمل على تخفيض تكلفة المنتج النهائي من خلال تخفيض التعريفة الجمركية على المواد الخام المستوردة مع تخفيض تكلفة النقل لهذه المنتجات ومساعدتها في تحسين جودة منتجاتها لتتمكن من المنافسة في الخارج .

- العمل على زيادة عدد المعارض بالمحافظات والمدن لعرض منتجات المشروعات الصغيرة مقابل تكلفة مخفضة .
- زيادة التنسيق بين الوزارات والإدارات المحلية بحيث يتم تقديم الخدمات المقدمة إلى المشروعات الصغيرة بكفاءة عالية .

المبحث الخامس

الأهداف الاستراتيجية العامة

لتنمية المشروعات الصغيرة فى مصر

تعتبر المشروعات الصغيرة أحد أهم المداخل ضمن استراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمصر، حيث يعتبر تنمية هذه المشروعات أحد أهم وسائل مواجهة مشكلة البطالة نظرا لأنها قليلة رأس المال وكثيفة الأيدى العاملة، كما يمكن أن تلعب هذه المشروعات دورا كبيرا فى تنمية الصادرات المصرية للخارج. ويمكن تقسيم الأهداف العامة لتنمية المشروعات الصغيرة الى ثلاثة مجموعات استراتيجية على النحو التالى^(١):-

أولا: مجموعة الأهداف الاقتصادية

وتتقسم بدورها الى عدة أهداف كما يلى:-

١. تنويع وتوسيع تشكيلة المنتجات وخدمات الانتاج فى الهيكل الاقتصادى المصرى :

تعانى تشكيلة المنتجات المصرية وكذلك الخدمات الانتاجية من محدودية شديدة ونظرة واحدة للتصنيف الاقتصادى الدولى أو الصناعى

^١ جهاز تنمية المشروعات الصغيرة بالصندوق الاجتماعى للتنمية، "مقترح الأهداف الاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والسياسات العامة والاحرائية لاستراتيجية المشروعات الصغيرة فى مصر" موجود فى مجلس الشورى: "خطة قومية وبرنامج لتنمية الصناعات الصغيرة مع الاستفادة من تجارب الدول الأخرى"، التقرير المبدئى للجنة الانتاج الصناعى والطاقة، دور الانعقاد العادى الثالث والعشرون، ٢٠٠٣، ص ص ١٤٢-١٥١

القياسى الدولى ستوضح الى أى مدى يفتقر هيكل الانتاج والخدمات المصرية للتنوع سواء على مستوى السلع والخدمات الصناعية الاستهلاكية أو الرأسمالية أو الوسيطة أو الخدمات التكنولوجية. وبذلك فان تنويع وتوسيع تشكيلة المنتجات والخدمات الانتاجية المصرية من خلال المشروعات الصغيرة سواء لتلبية متطلبات السوق المحلى أو التصدير أو الاحلال محل الواردات وكذلك تغطية احتياجات باقى الأنشطة الاقتصادية الزراعية والسياحية والخدمية يعتبر هدف استراتيجى شديد الأهمية.

٢. تنمية المدخرات المحلية:

تساهم المشروعات الصغيرة بفاعلية فى تنمية المدخرات المحلية حيث تشجع هذا الادخار للاستثمار فيها. والعائد على الاقتصاد القومى من وراء تنمية المدخرات المحلية متعدد الجوانب حيث يعنى ذلك ترشيد الاستهلاك أولاً، كما يعنى كبح جماح التضخم ثانياً وأيضاً فهو يوفر الاستثمارات المحلية اللازمة للأنشطة الجديدة.

٣. إحداث التراكم الرأسمالى وتنشيط الحراك الاجتماعى:

إن انتقال الاقتصاد المصرى بعد سنوات طويلة من التخطيط المركزى والسوق المقيدة الى حرية السوق وتحرير قوى العرض والطلب تمهيدا لإحداث تنمية حقيقية من خلال مشاركة القطاع الخاص ورؤوس الأموال المحلية فى التنمية، لا يمكن أن يستمر وينمو إلا من خلال منح الفرص للأفراد والمجتمع لإحداث التراكم الرأسمالى اللازم لتطور المجتمعات والأفراد من مجتمع الندرة والحاجة الى مجتمع الوفرة والرفاهية كما أن هذا التراكم الرأسمالى من جهة أخرى ينقل الأفراد وطبقات المجتمع

من شريحة أقل دخلا الى شريحة أعلى دخلا وبما يسمح للحراك الاجتماعى الصحى أن يعمل وللمجتمعات أن تنمو الى الأمام. والمشروعات الصغيرة هى الأقدر على إحداث التراكم الرأسمالى والحراك الاجتماعى المنشود للمجتمعات المصرية.

٤. تعظيم استخدام الخامات المحلية:

ان المشروعات الصغيرة هى الأقدر والأكثر استعدادا لاستخدام الخامات المحلية، خاصة تلك الخامات متوسطة أو منخفضة الجودة، ولذلك يعتبر هذا الهدف الاستراتيجي مزدوج الفائدة حيث يحقق قيمة مضافة للاقتصاد القومى فضلا عن أنه يمنع هدرًا لمورد قومى يتمثل فى الخامات المحلية التى تتوفر للصناعات الكبيرة من الاقتراب منها أو التعامل معها.

٥. المساهمة فى تحقيق سياسة إحلال الواردات:

ان المشروعات الصغيرة بما يمكنها أن توفره فى السوق المحلية من سلع وخدمات تساهم فى تحقيق الهدف الاستراتيجي الخاص بإحلال الواردات مساهمة فعالة من خلال عرضها لسلع وخدمات فى السوق المحلية بأسعار منافسة وجودة عالية.

٦. تنمية الصادرات:

ان تنويع وتوسيع تشكيلة المنتجات المصرية من خلال المشروعات الصغيرة يعمل على تنمية الصادرات فى ثلاثة اتجاهات: الأول، من خلال التصدير المباشر لمنتجاتها. والثانى، من خلال توفير صناعات مغذية عالية الجودة ومناسبة السعر للصناعات الكبيرة التى تصدر منتجاتها

بالتالى. والاتجاه الثالث، من خلال منافسة بعض منتجات المشروعات الكبيرة التى تضطر للتصدير هربا من المنافسة الداخلية.

٧. تنمية نشاط إعادة التصدير:

مازال نشاط إعادة التصدير والذى اعتمدت عليه-ومازال- دول كثيرة مثل اليابان أو النمر القديمة أو النمر الحديثة لتحقيق نهضتها الصناعية، نشاطا غائبا فى مصر. ويعتمد هذا النشاط على الاستيراد بهدف إحداث قيمة مضافة ثم التصدير أو إعادة التصدير وهو ما يمكن أن تقوم به المشروعات الصغيرة بكفاءة.

ثانيا: مجموعة الأهداف الاجتماعية:

وتنقسم هذه المجموعة بدورها الى عدة أهداف كما يلى:-

١. مكافحة مشكلة البطالة وتوفير فرص العمل الحقيقية المنتجة:

تتميز المشروعات الصغيرة بقدرتها العالية على توفير فرص العمل، حيث أن تكلفة فرصة العمل المتولدة فى المشروعات الصغيرة منخفضة بما يناسب الدول النامية، كذلك فإن المشروعات الصغيرة وسيلة جيدة لتحفيز التشغيل الذاتى والعمل الخاص. وأخيرا فإن المشروعات الصغيرة تحتاج الى تكلفة رأسمالية مناسبة أو منخفضة لبدء النشاط مما يشجع الكثيرين على بدء النشاط بالاستثمار فيها.

٢. توفير فرص عمل للعمالة نصف الماهرة وغير الماهرة:

لا تساهم المشروعات الصغيرة فقط فى توفير فرص العمل الحقيقية المنتجة، بل تتمتع بميزة إضافية تتمثل فى قدرتها على توظيف العمالة نصف

الماهرة وغير الماهرة لسببين :الأول: انخفاض نسبة المخاطرة.والثانى، هو وجود فرصة أفضل للتدريب أثناء العمل لرفع القدرات والمهارات وهو ذلك النوع من التدريب الذى لا تسمح به المشروعات الكبيرة.

٣. نشر القيم الصناعية الايجابية فى المجتمع المصرى:

رغم محاولات التحديث للمجتمع المصرى منذ بداية الخمسينيات فما زالت القيمة الزراعية هى الغالبة حتى فى المناطق الحضرية بالمجتمع. تلك القيم الزراعية منها جانب سلبى ضد حركة النمو يتمثل فى:

- عدم الإحساس بعنصر الوقت كأحد موارد الثروة.
- عدم اعتبار الجودة.
- عدم الاهتمام بالإنتاجية.
- غياب مفاهيم الكفاءة أو الفاعلية.
- غياب مفاهيم تقسيم العمل والتخصص.
- الإدارة برد الفعل.

وهذه القيم السلبية عكسها تماما الهيكل الأساسى لمنظومة القيم الصناعية والذى يتمثل فى الالتزام الشديد بمفاهيم واعتبارات. والمشروعات والصناعات الصغيرة بقدرتها على الانتشار والتوسع الجغرافى كفيلة بتعميق ونشر القيم الصناعية الايجابية التى تفنقدها بعض المجتمعات المصرية.

٤. المساهمة فى تحقيق استراتيجية التنمية المكانية:

تستهدف استراتيجية التنمية المكانية زيادة المساحة المأهولة بالعمران الى ٢٥% من اجمالى مساحة مصر بدلا من نسبة ال ٥,٥%

الحالية، ولن يتأتى ذلك الا بتوفير ثلاثة اشتراطات للمجتمعات العمرانية الجديدة : فرص العمل الجديدة والسلع والخدمات والسكن.

ومن الواضح أن سبيل تحقيق الشرطين الأولين وجود استثمارات ومشروعات منتجة توفر فرص عمل. ونظرا لأن أسواق المجتمعات الجديدة هي أسواق جديدة وبالتالي صغيرة، فإن أنسب المشروعات لها هي المشروعات الصغيرة، وبالتالي لا يمكن تصور تحقيق الانتشار العمرانى والتنمية المكانية دون تنمية المشروعات الصغيرة التى توفر السلع والخدمات وفرص العمل .

٥. تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية:

تؤدى المشروعات الصغيرة الى تغطية الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة من خلال زيادة إنتاجيتها لصالح المجتمع من جهة وتحسين جودة السلع والخدمات نتيجة المنافسة ما بين المشروعات الصغيرة وبعضها البعض أو بينها وبين المشروعات الكبيرة.

ثالثا: مجموعة الأهداف التكنولوجية:

وتنقسم هذه المجموعة بدورها الى عدة أهداف كما يلى:-

١. استخدام التكنولوجيات المحلية:

لا يمكن تطوير التكنولوجيا دون وجود طلب حقيقي عليها، وهذا الطلب يتمثل بالأكثر فى الصناعات الصغيرة الأقل مخاطرة والأكثر مرونة لاستقبال التكنولوجيات المحلية وتجربتها واستيعابها حيث من غير المتصور للدول النامية أن تكون الصناعات الكبيرة هى المستفيد الأول من التكنولوجيا المحلية.

٢. تعظيم استخدام المنتجات الثانوية والمخلفات:

لأن الصناعات الكبيرة تعنى أول ما تعنى وجود منتجات ثانوية ومخلفات. ونظرا لأن مبدأ التخصص الإنتاجي لا يحفز تصنيع أو استخدام المنتجات الثانوية بما يعطل النشاط الأساسي وبما أن قوانين واعتبارات البيئة تلتزم بمعالجة أو إعادة تدوير Recycling المخلفات فإن تنمية المشروعات والصناعات الصغيرة الأكثر قدرة وتأهيلا على التعامل مع المنتجات الثانوية والمخلفات يصبح هدف استراتيجي، خاصة وأن استخدام المنتجات الثانوية عادة ما يرتبط بتنمية تكنولوجيات جديدة.

٣. توازن هيكل النشاط الصناعي المصري:

يعانى هيكل النشاط الصناعي المصري من خلل جسيم يتمثل فى غياب القاعدة القوية التى يستند عليها من الصناعات الصغيرة المتطورة وعالية التكنولوجيا وحيث يتمثل الهيكل الصناعى الحالى فى معظمه فى العديد من الصناعات المتوسطة الخاصة محدودة التنوع وان كانت كثيرة العدد نسبيا، كما يتضمن الهيكل عدد محدود من الصناعات الكبيرة أو العملاقة (مثل الحديد والصلب والأسمنت والأسمدة) أما القاعدة من الصناعات الصغيرة والتى بإمكانها احداث التنوع والترويج للأنشطة الصناعية الكبيرة أو المتوسطة فهى محدودة إن لم تكن غائبة ويتوفر بدلا منها عدد كبير من الأنشطة أو الصناعات الحرفية والتى يعمل معظمها بنظام الورش وليس بنظام المصنع المتطور.

٤. توفير الصناعات الداعمة للأنشطة الصناعية الكبيرة:

يعتبر تنمية الصناعات الصغيرة تدعياً لكل النشاط الصناعي وخاصة الصناعات الكبيرة والمتوسطة، ويمكن القول أنه بعد نجاح الصناعات الصغيرة في لعب دورها كصناعات مغذية أو كصناعات ذات علاقات أمامية وخلفية مع الصناعات الأخرى أو كصناعات تقدم خدمات الإنتاج. فإن هذه الأدوار مجتمعة وضعت الصناعات الصغيرة المتطورة في موضع الصناعات الداعمة التي لا يستغنى عنها بالنسبة للنشاط الصناعي ككل. أى أن الصناعات الصغيرة المتطورة تستهدف أن تكون مغذية وذات علاقات تعاقدية مع الصناعات الأخرى في نفس الوقت.

٥. تشجيع دخول الصناعات الصغيرة مجال استخدام التكنولوجيات المتطورة:

إن أهم ما يميز التكنولوجيات الجديدة من درجة الانتشار الواسع الذي تحققه ومناسبتها للاستخدام والتعميم في المشروعات والصناعات الصغيرة وحتى الاستخدام اليومي، ومن هنا فإن تشجيع الصناعات والمشروعات على استخدام التكنولوجيا المتطورة هدف استراتيجي يحقق تطورها كما يحقق تحديث المجتمع.

تطبيقات الوحدة التدريبية الثانية

السؤال الأول: ناقش بإيجاز الموضوعات الآتية:

- ١- دور الصندوق الاجتماعي في دعم المشروعات الصغيرة.
- ٢- أنواع حاضنات الأعمال وأسلوب العمل فيها.
- ٣- مزايا وعيوب ونوع نظام الفرنشايز.
- ٤- أهم مشكلات المشروعات الصغيرة في مصر ووسائل علاجها.
- ٥- مؤسسات تنظيم عمل الفرنشايز.

السؤال الثاني: تعتبر المشروعات الصغيرة أحد أهم المداخل من أجل النمو الاقتصادي في مصر.

اكتب مقالة علمية توضح فيها الأهداف الإستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة.

الوحدة التعليمية الثالثة

تحديد السوق والتنبؤ بالظروف المحيطة

- تحليل السوق .
- تحديد الأهداف .
- التنبؤ بالظروف المحيطة .
- التحليل البيئي .
- علاقة الأهداف بالإستراتيجية .
- التنبؤ بالأوضاع والظروف المحيطة .
- تطبيقات .

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية هو تحديد السوق والتنبؤ بالظروف المحيطة بالمشروعات الصغيرة.

الأهداف التفصيلية لهذه الوحدة التعليمية

يمكن تحقيق الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية عن طريق تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية تتمثل في التعرف على :

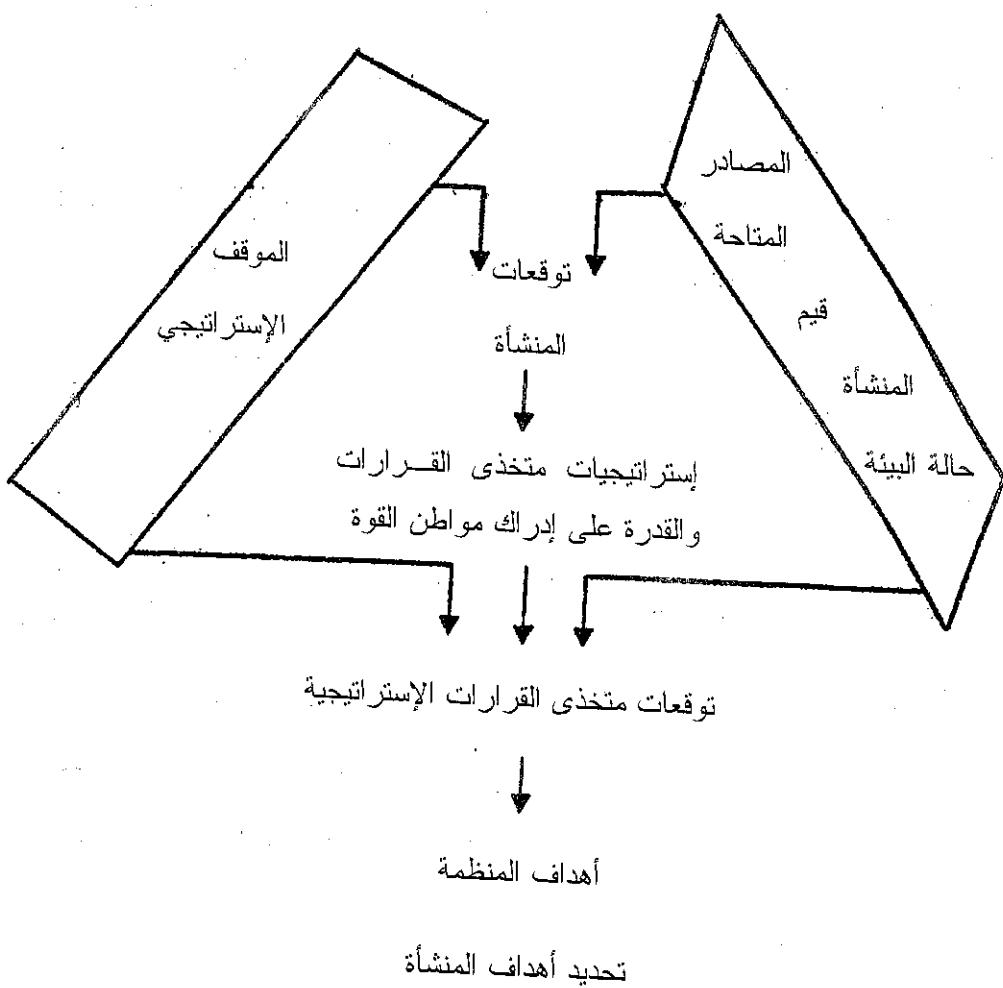
- تحليل السوق .
- تحديد الأهداف .
- التنبؤ بالظروف المحيطة .
- التحليل البيئي .
- علاقة الأهداف بالإستراتيجية .
- التنبؤ بالأوضاع والظروف المحيطة .

تحديد التوقعات والأهداف الإدارية :

تعتبر الأهداف والتوقعات التي تضعها الإدارة هي الأساس الذي تبنى عليه جميع الأنشطة والوظائف في المنشأة وكلما كانت الأهداف والتوقعات واضحة ساعد ذلك على نجاح المنشأة في تحقيق هذه الأهداف . ويجب أن تتصف الأهداف بالواقعية وإمكانية التحقيق في ضوء القيود والمحددات والتي تتمثل في إمكانيات المنشأة المتاحة من مصادر وأموال وأفراد .

ويتم تصميم الإستراتيجية الإدارية في ضوء الأهداف والتوقعات الإدارية بطريقة يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف والأغراض ويتطلب هذا تعريف الأهداف تعريفاً دقيقاً وواضحاً من المستوي الإستراتيجي حتى يمكن اتخاذ القرارات الإستراتيجية بدقة وتحديد الطرق والسبل التي سوف توصل إلى هذه الأهداف .

وتستخدم هذه الأهداف كنهايات تشير على مدى تحقيق الأداء في المنشأة ومدى قيام العاملين بأداء واجبات وظيفتهم وتحقيقهم للنتائج المرغوبة . ويمكن تصور عملية تحديد الأهداف كما في الشكل التالي:



ويوضح الشكل السابق العوامل المؤثرة في تحديد أهداف المنشأة ونجد أن البيئة المحيطة وقدرة المصادر (الإمكانيات المتاحة) هي الأسس في وضع وإنشاء الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها من قبل منشأة . ويتم اختيار

الإستراتيجية فى ضوء توقعات الائتلاف والمقصود بالائتلاف هنا المنافع التى تكون متوقعة من المجتمع والعملاء المساهمين والعاملين نتيجة قيام منشأة بتأدية المنافع التى تكون متوقعة من المجتمع والعملاء والمساهمين والعاملين نتيجة قيام المنشأة بتأدية نشاطها ويتكون هذا الائتلاف من مجموعة من المديرين أو المساهمين أو المؤسسات المالية أو المصالح الحكومية وكل منهم له توقع يختلف عن الآخر ويجب أن يتم تحديد الإستراتيجية التى سوف تطبق فى المنشأة فى ضوء كل هذه التوقعات .

وبعد تحديد الإستراتيجية التى سوف تطبق يتم اتخاذ القرار الإستراتيجي فى ضوء البنين الأساسى للمنشأة ومدى قوة هذا البنين ودرجة ملائمة هذا البنين لتنفيذ الإستراتيجية وتحديد التوقعات التى سوف تحدث من هذا القرار الإستراتيجي وبعدها يتم تحديد ووضع أهداف المنشأة فى ضوء هذه التوقعات .

وبعد تحديد الأهداف على مستوى المنشأة والتى تمثل الأساس الذى بموجبه يمكن التعرف على مدى النجاح أو الفشل الذى تحققه فى أداء أنشطتها بوجه عام . ويتم تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية على مستوى الإدارات والأقسام حسب قدراتها وإمكانيات كل قسم من الأقسام ودرجة إسهام كل قسم وكل وظيفة فى تحقيق الهدف الكلي للمنشأة ، ويتم القيد بعمل هذا التقسيم على الوجه الآتي:

١- المهمة:

وهى تمثل الأهداف العامة على مستوى المنشأة وتتم صياغة المهمة من واقع ما هو المراد تحقيقه من المنشأة ويتم وضع الأهداف انبثاقاً عن

المهمة التي تمت صياغتها وفي ضوء هذه الأهداف يتم وضع الإستراتيجية العامة للمنشأة والتي تتصف بأنها مفتوحة حتى يمكن القيام بالتعديل فيها عند حدوث تغيرات ، وغالباً ما تكون شفوية وغير مكتوبة ، وبالتالي فيجب أن تكون مرنة .

٢- الأهداف الإدارية:

وتمثل الأهداف الإدارية مستوى أقل من المهمة وغالباً ما تتم ترجمة هذه الأهداف في صورة تعبير وظيفي فقد يكون هذا التعبير متمثلاً في حجم معين من المبيعات مطلوب تحقيقه أو مستوى محدد من الأرباح أو معدل نمو ، وهناك بعض الأهداف الإدارية التي يصعب ترجمتها بصورة رقمية مثل درجة التقدم التكنولوجي المطلوب تحقيقها ولكن مثل هذا الهدف يمكن ربطه بمؤشرات معينة تدل عليه فإذا ما تحققت هذا المؤشرات تحقق الهدف.

ويتم وضع الأهداف الإدارية بطريقة نابغة عن المهمة وتوصف هذه الأهداف وصفاً دقيقاً ويتم تدريج هذه الأهداف إلى المستوي الأقل وكل مستوى يقوم بصياغة أهداف المستوى الأقل منه إلى أن نصل على أدنى مستوى ، فمثلاً قد يكون الهدف الإداري موضوعاً من المركز الرئيسي ويتم تقسيمه على أساس الفروع بحيث يتم تحديد نصيب كل فرع من هذا الهدف ثم على مستوى الوحدة في كل فرع .

٣- الأهداف على مستوى الوحدة

تتفرع هذه الأهداف من الأهداف الإدارية وترتبط بالأفراد أو على مستوى القسم في حالة وجود عمل جماعي وصعوبة تحديد هدف فردي ، وقد تكون هذه الأهداف كمية ومالية أو عددية وتتميز هذه الأهداف بأنها

عندما توضع على مستوى العمليات تكون أكثر تفصيلاً ، وقد تكون هذه الأهداف متعلقة بالنواحي الآتية :

درجة السيولة - هامش الربح - مستوى الأسعار - حجم السوق ،
والأهداف تكون متعددة على مستوى الوحدة أى أن هناك أكثر من هدف
فرعى لكل قسم أو فرد أو وظيفة وذلك لأن الوحدة أو القسم تمثل أكثر
نشاط وأكثر من وظيفة .

وقد تتغير الأهداف مع التغيرات البيئية المحيطة ولذلك من المفضل
أن تكون هذه الأهداف مرنة ومفتوحة بحيث يمكن تعديل هذه الأهداف فى
ضوء التغيرات التى تحدث فى البيئة المحيطة بالمنشأة ، وتعتبر الأهداف
المطلوب تحقيقها والموصوفة بطريقة دقيقة الأساس فى تحديد نوعية
العاملين الذين يتم تعيينهم وتحدد أنواع الوظائف اللازمة لإنجاز هذه
الأهداف وفى تصميم العمل المناسب وإضفاء السمة على المنشأة ككل حيث
أنه بإنجاز وتحقيق هذه الأهداف تنجز المهمة الإدارية للمنشأة وتتحقق
توقعات المجتمع والمساهمين والعاملين والمديرين .

وفى ضوء الأهداف يتم تحديد الإستراتيجية التى سوف تحقق بتطبيقها
هذه الأهداف ، وبالتالي فهناك علاقة بين هذه الأهداف وبين الإستراتيجية
الإدارية التى يتم اختيارها .

علاقة الأهداف بالإستراتيجية

تتكون الإستراتيجية الإدارية بصفة عامة من ثلاثة عناصر رئيسية
مترتبة بعضها على بعض حتى يمكن القول بأن هذه الإستراتيجية تصلح
للتنفيذ على مستوى المنشأة وتتحدد مدى صلاحية الإستراتيجية الإدارية فى

ضوء الأهداف المطلوب إنجازها ولذلك فالإستراتيجية تتوقف على نوع وطبيعة الأهداف الموضوعية وفي ضوء الأهداف يتم عمل الخطوات لتنفيذ الإستراتيجية والتي تشتمل على الثلاثة عناصر وهي: تحليل الإستراتيجية - تقويم الإستراتيجية - تطبيق الإستراتيجية

ويمكن توضيح علاقة الأهداف التي يتم تحديدها ووضعها بالعناصر الرئيسية للإستراتيجية الإدارية والتي تطبقها المنشأة في الجدول التالي:

علاقة الأهداف بالعناصر الرئيسية للإستراتيجية

علاقة الأهداف	يمكن الأخذ في الاعتبار
تحليل الإستراتيجية	- على أنها مؤثر تاريخي في محتوى التوقعات وقوة المؤسسين .
تقويم الإستراتيجية	- على أنها واحدة من العديد من المؤشرات ، وذلك في حالة الظروف العادية .
	- تكون ذات تأثير مركزي إذا :
	• كانت الإدارة ترفع مع أهميتها .
	• كانت المنشأة في أزمة .
	• كانت مقياساً في اختيار الإستراتيجية .
تنفيذ الإستراتيجية	- أن تكون مقياساً لتقدير حيوية المنشأة .
	- أن تكون آلية للرقابة وفي التعريف على مدى التقدم .
	- على أنها وسائل في تحفيز الإدارة .
	- أن تكون صالحة في تنسيق النشاط .

ويجب تحديد علاقة الأهداف الإستراتيجية الموضوعة بالإستراتيجية الإدارية التى سوف تقوم الإدارة بتطبيقها ، وذلك لأن الأهداف الإستراتيجية هى المصدر الذى تنبثق عنه الأهداف الإدارية على مستوى العمليات والتى تعتبر الأساس الذى يعكس مدى كفاءة المنشأة فى الوصول لتلك الأهداف .

التنبؤ بالأوضاع والظروف المحيطة:

يهتم التنبؤ بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة والأهداف العريضة التى تسعى إلى تحقيقها وبشكل عام فإن التنبؤ يترابط مع مفهوم الإستراتيجية Strategy وهو الأسلوب الذى تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج .

فى تعبير بسيط الإستراتيجية هى كيفية استفادة المنشأة من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التى تعاني منها

الخطة الإستراتيجية موجودة فى كل منشأة (أو يجب أن تكون موجودة) بغض النظر عن الحجم أو الإمكانيات (كل رجل أعمال أو مدير يعمل عادة وفقا لإستراتيجية معينة ولو لم يكن مدركا لها بوضوح) .

عملية التنبؤ

• اختيار مجال النشاط للمنظمة :

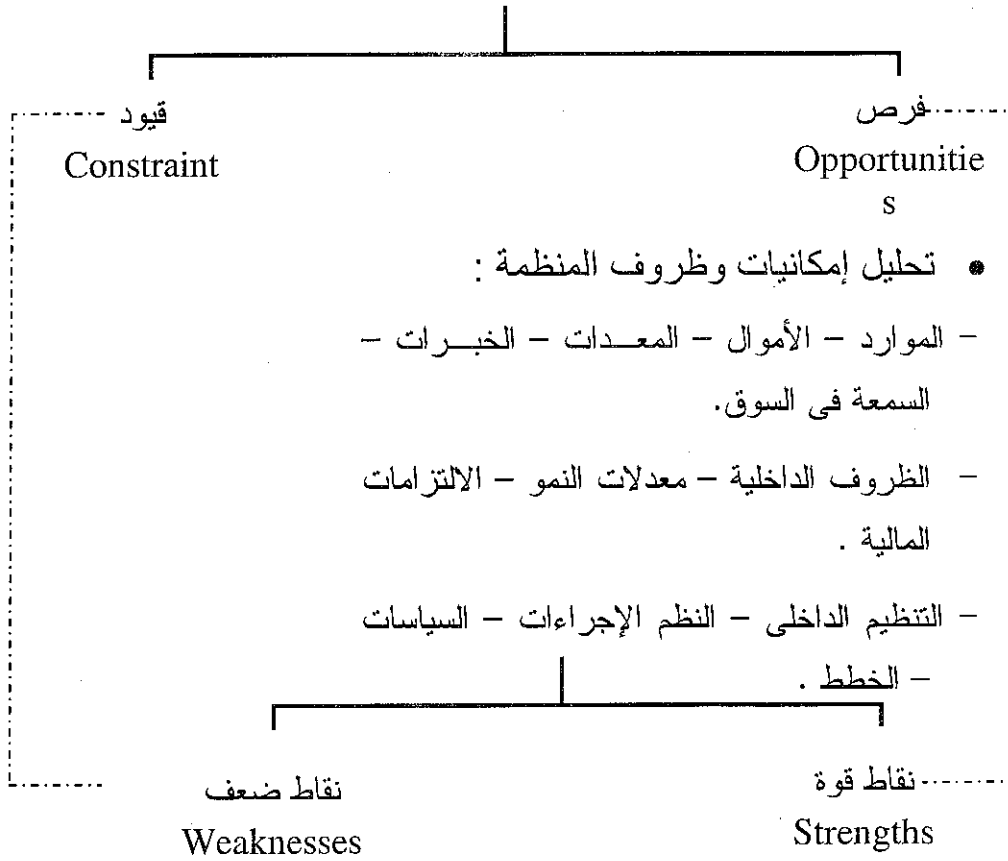
- صناعة - تجارة - استيراد - تصدير - مقاولات - خدمات .
- تحديد طبيعة السلعة أو السلع/ الخدمات التى تريد المنشأة التعامل معها .

- تحديد مستوى الجودة للسلع / الخدمات التي تريد المنشأة الإلتزام بها.
- تحديد السوق - أو الجزء من السوق - الذي تريد الإدارة التعامل فيه .
- تحديد المصادر التي تريد الإدارة التعامل معها - موردين - منتجين.
- تحديد المدى الجغرافى لنشاط المنشأة - محلى - إقليمى - قومى - عالمى .

• تحليل وتقييم الظروف العامة المحيطة:

- تحليل وتقييم الظروف والمتغيرات الاقتصادية المحلية والدولية .
- تحليل وتقييم الظروف فى السوق المحلى ومدى النشاط الحالى والمتوقع وأهم العوامل المؤثرة فى نشاط السوق
- تحليل وتقييم السياسات الحكومية المنظمة للأعمال ومدى تأثيرها على أنشطة المنشأة.

- تحليل وتقييم الظروف الاجتماعية والسياسية السائدة والموقعة .



● اختيار الإستراتيجية الأفضل:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية - الاستقرار - النمو - الانكماش :

● أهداف المبيعات والتسويق .

● أهداف الربحية .

● أهداف النمو والمركز التنافسي .

- زيادة المبيعات .
- الدخول إلى أسواق خارجية جديدة لأول مرة .
- تصميم السياسات الإستراتيجية:
- سياسات الإنتاج والتطوير السلي .
- سياسات الأفراد والعلاقات الإنسانية .
- سياسات التجديد والابتكار التكنولوجي .
- سياسات الاستثمار والتمويل (التوسع - الانكماش) .

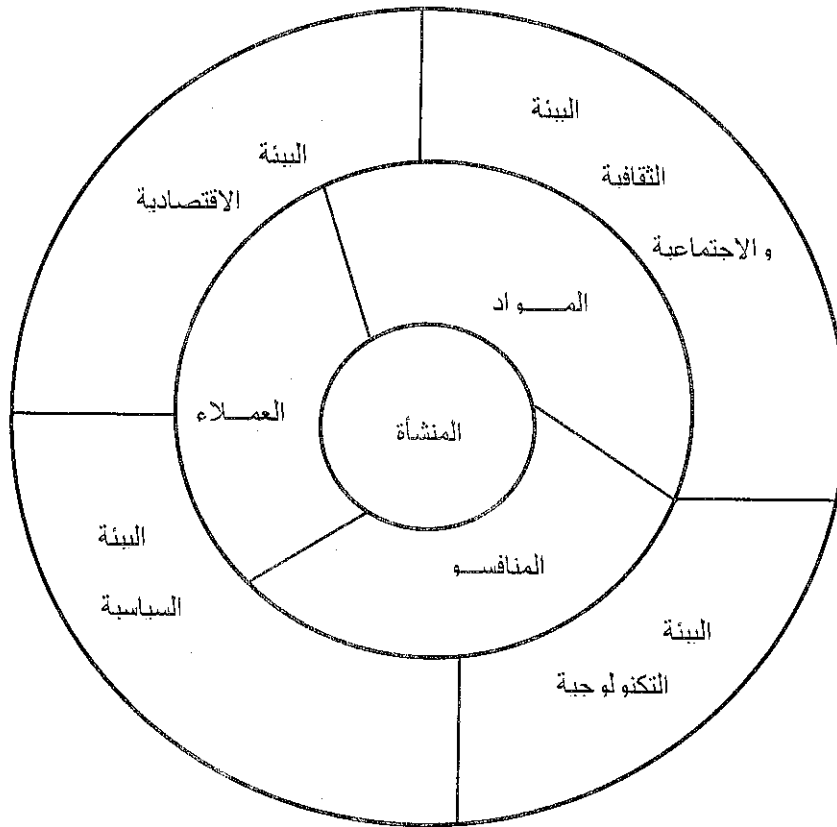
التحليل البيئي:

لا تعمل أى منشأة فى فراغ أو فى عزلة عن البيئة المحيطة لها وتعمل فى ظل ضغوط ومحددات وقيود مما يستلزم وجود أسلوب يوضح العوامل الناجمة عن البيئة المحيطة والتي ترتبط بأداء المنشأة ولها آثارها على الأهداف والنتائج المحققة .

ويساعد أسلوب التحليل على الموائمة المستمرة بين المنشأة وبيئتها مما يضمن لها الاستمرار فى الحياة ومزاولة النشاط فى حدود إمكانياتها المتوفرة وفى ظل الظروف والظواهر الخارجية التى تحيط بها والتي لها آثارها العميقة على أدائها .

والأسلوب الذى يمكن استخدامه لإتمام الموائمة بين المنشأة وبيئتها هو دراسة وتحليل البيئة والمقصود به هو التعرف على كل الظروف والعوامل التى تحيط بالمنشأة سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو بالبيئة الداخلية .

وتدخل كل عوامل وظروف البيئة ذات التأثير المباشر أو غير المباشر على أنشطة المنشأة ضمن هذه التقسيمات الأساسية للبيئة كما فى الشكل التالي :



أولاً: البيئة العامة الخارجية

تتمثل البيئة العامة الخارجية فى عوامل رئيسية وهى العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية .

وتمثل هذه العوامل وقى ذات تأثير على أداء المنشأة وعلى تحقيق أهدافها ، ولكن غالباً ما يكون هذا التأثير غير مباشر إلى حد كبير ويصعب على الإدارة التحكم فى هذه العوامل أو التأثير عليها بأى طريقة من طرق الإدارة . فالتغيرات التى تحدث فى هذه البيئة قد تشكل فرصاً أو خطورة على حياة المنشأة إذا لم تكن موقعة أو موضوعه فى الاعتبار :

١- البيئة الاقتصادية :

يؤثر الموقف الاقتصادي السائد على الأداء ويعتبر عنصراً هاماً من العناصر التى على الإدارة أخذها فى الاعتبار عند القيام بالتخطيط وتحديد الأهداف . سواء على المدى الطويل أو المدى القصير .

وهناك العديد من المؤشرات التى تستخدم للكشف والتعرف على فى الموقف الاقتصادي الحالي وعلى احتمالات الموقف فى المستقبل وعمل التنبؤات الاقتصادية اللازمة . ومن المؤشرات التى تعكس الحالة الاقتصادية بوجه عام .

أ- معدل التضخم :

والمقصود به انخفاض القوة الشرائية للعملة . أى عدم قدرة الأفراد الحصول على السلع والخدمات بنفس القيمة ولكن بقيمة أعلى وفي حالة ارتفاعه يطالب العاملون بالحصول على زيادة فى الأجر على الرغم من عدم وجود إنتاج يستوجب هذه الزيادة وتكون المطالب مبينة على محاولة العاملين ملاءمة أجورهم لحجم التضخم السائد .

وتلجأ الحكومة إلى اتباع بعض الأساليب والطرق الاقتصادية للحد من حالات التضخم التى تحدث في الوضع الاقتصادي فقد تلجأ إلى رفع سعر

الفائدة كسياسة نقدية لتقليل حجم النقد المتداول لخفض التضخم . وينعكس ذلك على فائدة الافتراض وعلى إمكانيات التوسع فى السوق وقد يشكل قيودا من القيود على المنشآت ، ويعكس معدل التضخم الحالة الاقتصادية ، ويساعد فى التنبؤ بالسياسات الاقتصادية التى سوف تنتجها الحكومة .

ب- نسبة البطالة :

وتعبر عن نسبة قوة العمل المتوفرة فى المجتمع التى تستطيع أن تعمل ولا توجد وظائف لها والبطالة آثارها الاجتماعية والاقتصادية التى تؤثر على المجتمع فى مجموعة بشكل خطير والتى تدفع الكثير من الدول على بذل المزيد من الجهد للحد منها .

وتتصدر البطالة من الوجهة الاقتصادية فى عدم إسهام هؤلاء الأفراد الذين تتوافر فيهم قدرات على الإنتاج ولا يقومون بالاشتراك فى إضافة قيمة للمجتمع بواسطة عملهم فقط وإنما فى حجم الإعانات والأموال التى يتحملها المجتمع بصفة عامة لهؤلاء الأفراد لمقابلة متطلبات المعيشة الضرورية ويمكن أن توجه إلى مجالات إنتاجية مختلفة تدر المزيد من العوائد الاقتصادية والمنافع على المجتمع ككل .

ويعكس حجم ونسبة البطالة فى المجتمع جانبا من الحالة الاقتصادية السائدة فى هذا المجتمع فكلما زادت النسبة يعنى هذا انخفاض فى قدرة هؤلاء الأفراد على شراء السلع والخدمات وانخفاض فى حجم التعامل بصفة عامة على المستوي الاقتصادي العام ، وينتج عن ذلك انكماش فى حجم السوق وانخفاض الطلب على السلع والخدمات ويؤثر على حجم الإنتاج من السلع والخدمات وعلى العاملين لفترات طويلة .

ج - سعر الفائدة :

وله تأثيره على الهيكل الاقتصادي للمجتمع ، ويستخدم كأداة اقتصادية من قبل الدولة فى علاج العديد من الحالات الاقتصادية مثل علاج حالات التضخم والانكماش التى تسود المجتمع من خلال التحكم فى حجم النقد المتداول وباختلاف سعر الفائدة تختلف التفضيلات بين التوسع والانكماش على مستوى المنشآت ، حيث أن انخفاض سعر الفائدة يمثل حافزاً على الاستثمار فى حين يترتب على رفع سعر الفائدة آثار سلبية على الاستثمار .
ولذلك تعتبر اتجاهات سعر الفائدة من العناصر الهامة التى يجب أخذها فى الاعتبار عند إجراء التخطيط الاستراتيجي لأى منشأة والتنبؤ فى المستقبل ومعرفة الآثار المترتبة عليه .

د- توزيعات الدخل :

تشير توزيعات الدخل بشكل عام إلى القوة الشرائية التى يتمتع بها أفراد المجتمع وتشير فى نفس الوقت على النوعية من احتياجات ومتطلبات هذا المجتمع من السلع والخدمات .
فكلما كان دخل الفرد منخفضاً يتجه إلى السلع والخدمات الأساسية ويختلف الوضع ما بين الاتجاهين حسب كل مجتمع ، ويمثل توزيع الدخل القومي الشريحة التى يكون عليها غالبية المجتمع فقد يكون الدخل القومي متركزاً فى فئة قليلة من فئات المجتمع بينما الغالبية من المجتمع أصحاب دخول منخفضة على الرغم من ارتفاع حجم الدخل القومي للمجتمع ، وأن أن يكون الدخل موزعاً بطريقة عادلة بين الفئات . والسياسات التى تتبعها الحكومة فى إعادة توزيع الدخل القومي على فئات المجتمع تعتبر من

العوامل الهامة التى يجب دراستها بدقة لما لها من تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء المنشآت ومن السياسات التى تتبع لإعادة توزيع الدخل القومي السياسات الضريبية المتعلقة برسوم الإنتاج على السلع والخدمات أو السياسات الجمركية .

وعند القيام بالتخطيط الاستراتيجي على الإدارة دراسة هذه التوزيعات دراسة دقيقة وعمل تنبؤات باحتياجات المجتمع من السلع والخدمات مع توقع السياسات الحكومية التى يمكن أن تستخدم فى إعادة توزيع الدخل . لما لها من آثار على وضع أهداف المنشأة .

هـ - ميزان المدفوعات :

ويعكس حجم التعامل المتبادل بين الدول الأخرى ويمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الاقتصادية ويشير على السياسة الاقتصادية التى سوف تنتهجها الدولة فى التعامل الخارجى مع بقية الدول . ويتوقف ذلك على مدى العجز أو الفائض فى ميزان المدفوعات أو مدى التوازن جانبية .

ففي حالة وجود عجز فى هذا الميزان فهذا يعنى أن حجم الواردات من الخارج أكبر من حجم الصادرات مما يدفع الدول لإعادة النظر فى سعر الصرف لإعادة التوازن بين جانبي ميزان المدفوعات ، وفى نفس الوقت تبذل قصاري جهدها لزيادة حجم الصادرات عن طريق تشجيع المصدرين بواسطة عمل تسهيلات مختلفة لهم لحفزهم على زيادة صادراتهم ، كما قد تضع قيودا أو ضوابط كمية أو نوعية على بعض أنواع الواردات ، ومثل هذه القرارات والقيود والتسهيلات التى تمنحها الحكومة لها تأثيرات شديدة على المنشآت المختلفة على المدى الطويل .

وهناك العديد من المؤشرات الاقتصادية المختلفة التى يمكن أن تستخدم فى عملية تحليل البيئة والظروف الاقتصادية السائدة وعمل التوقعات والتنبؤات بالأوضاع الاقتصادية فى المستقبل ، والتى يجب على المنشأة القيام بدارسها وتحليلها وتفهمها بعمق ودقة حتى تكون الأهداف الموضوعية فى ظل هذه الظروف أهدافا واقعية يمكن تحقيقها وبالتالي إنجاز المهمة الإدارية للمنشأة .

٢- البيئة الثقافية والاجتماعية:

هي الشكل العام الذى يكون عليه المجتمع الذى تعمل فيه المنشأة وهى تشير إلى الإمكانيات التى تتوافر فى المجتمع من موارد بشرية وإلى مدى إمكانية تفاعل المنشأة داخل هذا المجتمع وعلى السبل والطرق التى يمكن للمنشأة الحصول منها على مصادرها التى تستخدمها فى تقديم السلع والخدمات وعلى تحديد المنافذ المختلفة وحجم هذه المنافذ ونوعية العملاء . وعلى الإدارة التعرف على عناصر هذه البيئة والتغيرات التى تحدث فيها باستمرار ، ومن عناصر البيئة الثقافية والاجتماعية .

أ - حجم السكان :

حجم السكان وتوزيعاتهم على مستوى المجتمع يساعد الإدارة فى التعرف على حجم السوق ونوعية السوق ونوعية ودرجة الكثافة المطلوبة حسب المناطق الجغرافية المختلفة والتغيرات المتوقعة حدوثها فى المستقبل ومعدل النمو السكاني . وتحليل نسبة المواليد والوفيات والقيام بدراسة متوسط الأعمار فى المجتمع ودراسة لمستوى الصحة العامة للسكان .

وهذه البيانات والمعلومات يساعد على تكوين صورة كاملة من السكان بصفة عامة وعن التغيرات السكانية المتوقعة وتساعد الإدارة فى تحديد العديد من مجالات الأنشطة وتحديد النواحي التى يتم تنميتها والنواحي التى يمكن الاستغناء عنها لمقابلة التغيرات السكانية ، وفى تحديد حجم الموارد البشرية فى المجتمع وإمكانية التنبؤ بهذا الحجم فى المستقبل .

ب - مستوى التعليم:

هناك علاقة بين مستوى التعليم والمتطلبات من السلع والخدمات الأفراد المجتمع ، ويشير مستوى التعليم إلى درجات الطموح لأفراد المجتمع ، فكلما ازداد مستوى التعليم ارتفعت درجة الطموح فى الحصول على مراكز أعلى وأجور أعلى ، كما أنه يؤثر على درجة الوعي السائدة بين أفراد المجتمع .

فالأفراد أصحاب المستوى العلمي يتوافر لديهم وعي عن السلوك الوظيفي المتوقع وعن أداء المنشأة وأنشطتها والسلع والخدمات التى تعمل فى .

وكلما ارتفع مستوى التعليم فى المجتمع طالب العاملين بتحسين ظروف العمل واستقرار أكثر فى العمالة وفرص للترقى والتقدم ، ومثل هذه الأمور قد تعتبر محلا للجدال والنزاع بشكل متكرر بين المنشأة والعاملين .

ودراسة مستوى التعليم وتحليله يعتبر من الأمور العامة فى التحليل البيئي للمنشأة لما له فوائد سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة على أهداف المنشأة ومهمتها .

ج - العادات والتقاليد:

توضح العادات والتقاليد العديد من سمات المجتمع وتساعد الإدارة على معرفة أذواق وعادات المستهلكين بصفة عامة وعلى التنبؤ باتجاهات المستهلكين نحو أنواع السلع والخدمات ، وتختلف العادات والتقاليد من مجتمع لآخر ومن منطقة لأخرى . وهذا الاختلاف يؤثر على العمليات والأنشطة التي تقوم بأدائها المنشأة وعلى الأهداف التي تبغي تحقيقها ، ولها تأثيرها على قوة العمل فمثلاً نجد أن العادات والتقاليد التي تسود مجتمعاً ما تفرض على الإدارة قيوداً من حيث القرارات الإدارية التي تتخذها بالنسبة لهم مثل تحديد المسؤولية وطرق الرقابة .

وللعادات والتقاليد آثارها على اختيار الإدارة لنوعية السلع والخدمات المقدمة وعلى طريق عرض السلع وطرق الإعلان ، وعلى الإدارة دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية وتحليلها لما تعطيه من مؤشرات وسمات المجتمع المحيط بالمنشأة والذي تشكل جزءاً منه وبما تعطيه من مؤشرات وسمات المجتمع المحيط بالمنشأة والذي تشكل المنشأة جزءاً منه وبما تعطيه من تغيرات تحدث سواء كانت تغيرات جوهرية تؤثر على أداء المنشأة أو تغيرات جوهرية توجب على المنشأة تعديل أهدافها أو تعديل المهمة الإدارية نفسها .

٣- البيئة السياسية

تعتبر الفلسفة السياسية السائدة في المجتمع عاملاً مؤثراً على نشاط المنشأة فهي تمد المنشأة بوجهات نظر الحكومة في إدارتها للدولة والأفكار السائدة فيها ، وتحليلها تستطيع الإدارة العرف على الأسلوب الذي تنتهجه

الحكومة فى إدارة اقتصادها ومواردها والطرق التى تستخدمها فى إجراء الرقابة على الأنشطة المختلفة ودرجة التدخل .

والقرارات السياسية قد يكون لها آثار مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنشأة ، فإذا كان التدخل الحكومى مباشر زاد التأثير على الإدارة متمثلاً فى التشريعات والقوانين التى تصدرها الحكومة والتى لها آثارها على الأداء وعلى محيط العمل ومن القرارات الحكومية ذات التأثير على أداء الإدارة ما يلى :

أ - قوانين العمل :

وتس من قبل الحكومة وهى ذات تأثير مباشر على أداء الإدارة لما تحدده من عدد ساعات العمل وسن العمل وقواعد الأمن الصناعى والحوافز والأجور ، ويؤثر تحديد الحكومة للحد الأدنى للأجور السائدة فى الدولة على حجم العمالة وعلى تكلفة السلعة أو الخدمة المقدمة فقد تشكل الأجور عبئاً على الإدارة وعلى الأرباح وسعر السلع والخدمات ، وعلى الإدارة دراسة القوانين والتشريعات وتحليل بالأوضاع فى المستقبل حتى لا يتأثر أداءها بالتغيرات التى تحدث .

ب- القرارات الاقتصادية

وهي تشير إلى مدى التدخل المباشر من الحكومة في الأعمال المختلفة ودرجة الرقابة التي توليها لجميع الأنشطة على مستوى المجتمع . وقد يكون التدخل بشكل غير مباشر مثل (القرارات المتعلقة بالتعريفات الجمركية - أسعار الضريبة - أسعار الفائدة على الأموال) . وتمثل هذه القرارات قرارات سيادية لا يمكن التأثير عليها ولكنها تؤثر على النشاط بصفة عامة .

وقد يكون القرار الاقتصادي متعلقا بأنشطة معينة ومحددة ترى الحكومة تشجيع هذه الأنشطة أو الحد منها بقدر المستطاع ، ويعتبر مثل هذا القرار تدخلا مباشرا له تأثيره الكبير على المنشآت المزاوله لهذه الأنشطة .

وعلى الإدارة دراسة القرارات الاقتصادية التي تصدرها الحكومة ومدى الاستقرار فيها كسياسة عامة تنتهجها الدولة .

ج - القرار السياسي :

يعكس الاستقرار السياسي بشكل مباشر استقرار الأنشطة والأعمال في المجتمع ويعكس هذا الاستقرار درجات الثقة من قبل المستثمرين والمنشآت المختلفة في المجتمع وتقديرهم للأوضاع بحيث يشعرون بعدم وجود تغيرات أو تقلبات تضر بمصالحهم ، وتحدد حالة الدولة من سلم أو حرب الكثير من الاعتبارات التي تؤثر على الأنشطة والعمليات التي تؤديها المنشأة. وتؤثر على حجم ونوع السلع والخدمات المقدمة فقد يزداد الطلب على أنواع معينة من السلع والخدمات في حالة الحرب ويلاشي أو ينخفض في حالة السلم والقرار السياسي بصفة عامة له تأثيره المباشر على الحالة الاقتصادية السائدة . وتقدره الإدارة على التنبؤ بهذه الأوضاع يعطيها مرونة في مواجهة المواقف المختلفة .

٤- البيئة التكنولوجية :

تؤدى التغيرات التكنولوجية المحيطة بالمنشأة إلى وجود اختلافات من منشأة إلى أخرى والتي قد تؤثر على نصيب المنشأة فى حجم السوق .

وذلك لأن التقدم العلمى يضيف دائماً الجديد على السلع والخدمات من حيث تعظيم درجة المنفعة أو تقديم ميزات جديدة أو إطالة عمرها الإنتاجى أو تقديمها بتكلفة أقل ، وتوجد الابتكارات التكنولوجية العديد من الفرص أمام الإدارة فقد تساعد على دخول أسواق جديدة أو اكتساب عملاء جدد أو الارتفاع بمستوى الخدمة المقدمة ، وإدخال التكنولوجيا الحديثة يؤدى إلى وجود العديد من التغيرات التى تدعم القدرة على التنافس للمنشأة فى مواجهة بقية المنافسين المزاوئين لنفس النشاط مع بضرورة الاهتمام بالتغيرات المختلفة التى تتم بالنسبة لإمكانيات العمل مثل الأجهزة والمعدات الحديث ولقد أثبتت إحدى الدراسات التطبيقية مدى تأثير التطور التكنولوجى على هيكل العمالة وانعكاساته على خصائص الأفراد العاملين من جهة والوظائف التى يشغلونها من جهة أخرى .

وعلى المنشأة القيام بدراسة التكنولوجيا الحالية والتنبؤ بالتكنولوجيا التى يمكن أن تستحدث فى المستقبل والتنبؤ بالتكنولوجيا الحديث يعتبر قوة ذات تأثير فى تغير الاستراتيجيات الموضوعة وتعديل الأهداف فى ضوء هذه التغيرات .

ولهذا فإن التقدم العلمى والتكنولوجى يعتبر ذا تأثير على المنشأة فقد يكون مرة يمكن إضافتها للمنشأة والانتفاع بها أو تهديداً على المنشأة أن تواجهه . وقد يؤدى التغير فى التكنولوجيا إلى :

- ١- تغيير فى حجم الطلب على السلع والخدمات وأيضا فى أنواع وفئات المستهلكين .
 - ٢- تخفيض فى أسعار السلع والخدمات المقدمة لجمهور العملاء مما يؤدى إلى زيادة درجة التنافس فى السوق .
 - ٣- إظهار عدم الحاجة لبعض السلع والخدمات التى يجب استبعادها والقيام بتقديم أنواع جديدة بديلة ز
 - ٤- وقد يؤثر على العملية الإنتاجية فى صورة تغيير فى الأساليب الفنية المستخدمة لتقديم السلع والخدمات ، كتطبيق الأتوماتيكية وعدم الاعتماد على الإنتاج اليدوى.
- لذلك يجب على المنشأة القيام بتحليل التكنولوجيا والتعرف على احتمالات التقدم الذى يمكن أن يحدث فى المستقبل وإمكان تطبيقها .

ثانيا: البيئة المحيطة بالمنشأة :

وهى تختلف عن البيئة العامة فى كونها أكثر تعقيدا وتأثيرا على المنشأة وغالبا ما يكون هذا التأثير مباشرا على أدائها وتحقيق المهمة التى تريد تحقيقها وكما أن تفاعل المنشأة مع انبيئة الخارجية يؤدي إلى وجود تأثير متبادل بينهما العكس بالنسبة للبيئة الخارجية العام والتى لا تستطيع المنشأة أن تؤثر فيها ولكن تتأثر بها .

وتعمل الإدارة على بذل الجهد وعمل المحاولات للتأثير على البيئة الخارجية التى تحيط بها ، والتى تتكون من المنافسين والعملاء والموردون.

١- المنافسون :

وتمثلهم المنشآت المتشابهة التي تزاوّل نفس نوع النشاط وتعمل على تقديم نفس السلع والخدمات ، أحيانا ما يكون هناك تنافس بين منشآت لا تزاوّل نفس النشاط وتكون المنافسة في الحصول على الموارد مثل الموارد البشرية أو قد تكون محاولات للتأثير على العملاء لتغيير أذواقهم وقد يكون التنافس على المصادر المالية .

وعلى الإدارة التعرف على جميع المنافسين لها في السوق سواء من يزاوّلون نفس النشاط أو نشاطا مختلفا . والتعرف على مدى قدراتهم على التنافس ومركزهم في السوق وعمل الدراسات التي توضح مراكز التنافس لهم من خلال ما يلي:

أ- تحليل المنافسين :

وهو يمد الإدارة بالعديد من المؤشرات التي تساعد على تشخيص الوضع الحالي والوضع الذي سوف يكون عليه السوق في المستقبل .

وعلى التغيرات التي تحدث في أداء وعمل المنافسين وتأثير على الإدارة بشكل مباشرة وعلى المراكز التي يحتلها المنافسون في السوق ودرجة الطموح التي يسعى هؤلاء المنافسون للوصول إليها بالنسبة لحجم السوق في المستقبل ، وعمليات التوسع والمجالات الجديدة التي يسعى إليها المنافسون والإمكانيات المتوفرة لديهم ، وبتحليل المنافسين يتكشف العديد من الجوانب التي تحدد مركز المنشأة في الفترة القادمة .

ب- قوة المنافسة :

والتي تعتبر أمراً ضرورياً لتحديد طبيعة التنافس السائد في محيط العمل ، وتساعد في تحديد مركز المنشأة بالنسبة للمنافسين لها ، وهي تتوقف على عدة عناصر هي :

- ١- عدد المنافسين في ساحة السوق وقوة كل منهم . فإذا كان العدد محدوداً وهناك تقارب أو مساواة في القوة فإن درجة المنافسة تكون شديدة ولكن ليست بنفس الدرجة التي يزداد فيها عدد المنشآت واختلاف قوتهم .
- ٢- كما كان معدل نمو السوق منخفضاً كانت درجات المنافسة عالية ، حيث تسعى كل منشأة للحصول على أكبر مركز ممكن في ساحة السوق ، فإذا كان السوق شبه ثابت أو معدل نموه منخفض فيصعب احتلال مركز أكبر فيه.
- ٣- الاختلاف بين المنافسين دائماً ما يزيد من التنافس ، فعندما تقرر المنشأة استخدام استراتيجيات جديدة في السوق حتى تتمكن من تحقيق ميزات أفضل عن المنافسين نجد أن المنشآت المنافسة تتجه نفس الاتجاه وتعمل على التعديل والتعبير في استراتيجياتها حتى لا تعطي الفرصة لوجود سلع وخدمات متميزة عن سلعها وخدماتها .
- ٤- تؤدي زيادة المحددة والقيود إلى وجود تنافس أكبر إذا كانت المصادر المتاحة التي يمكن الحصول عليها محددة في البيئة الخارجية وتسعى كل منشأة للحصول على أفضل وأكبر قدر من

هذه المصادر حتى تتميز عن منافسيها مما يزيد من درجة التنافس .

ج - تشخيص السوق :

ويعتبر من الأساليب الهامة فى تقييم المنافسين حيث يساعد على معرفة مدى قوة المنافسين ودرجة تركيزهم فى السوق ويختلف الوضع إذا ما كان هناك منافسوف يتمتعون بنفوذ قوى داخل السوق مثل المنشآت التى تتوافر لديها خبرات متراكمة من فترات طويلة أو المنشآت أصحاب الأسماء المعروفة أو بعض المنشآت التى لها القدرة على تقديم السلع والخدمات بتكلفة منخفضة ولا يمكن منافستها ، وفى هذه الحالة على الإدارة التعرف على ملامح السوق ومن هم أصحاب النفوذ والقوة فى هذا السوق ودرجات التنافس بينهم حتى يمكن أن تقرر ما إذا كان دخول السوق يعتبر مناسباً لظروفها أم لا .

د - تقييم السوق :

أن الطبيعة التى تتصف بها البيئة المحيطة فى الديناميكية التى تجعل هناك العديد من التغيرات التى تحدث باستمرار ، لذلك يستلزم الأمر على أى إدارة القيام بعمل تقييم مستمر للسوق وعمل التنبؤات والتوقعات اللازمة للمستقبل فقد يوجب الأمر تعديل فى الإستراتيجية أو وضع إستراتيجية جديدة لتكون أكثر فعالية فى مواجهة هذه التغيرات مثل :

- ١- تغيير احتياجات المستهلكين للسلع والخدمات والذى يستلزم التعديل فى الخطط أو التعديل فى المزيج السلي أو قد يصل إلى تعديل المهمة نفسها .

٢- تغيير معرفة المستهلكين للسلعة والخدمة التي تقدمها المنشأة يؤثر على الإستراتيجية المطبقة فالتعرف على السلع والخدمات يجعل مستخدميها مدركين لدرجات المنافسة بين المنشآت وقدرتهم على تقييم هذه المنافسة مما قد يتطلب القيام باستخدام إستراتيجية إعلانية أو اسم مميز .

٣- التغيير في التكلفة يؤثر على الطبيعة التنافسية في السوق وعلى سعر السلع والخدمات مما يؤثر على حجم الطلب . وقد ينتج عنه تغيير في تكلفة رأس المال أو في أسعار المواد الخام أو في وسائل النقل أو في الأجور المدفوعة .

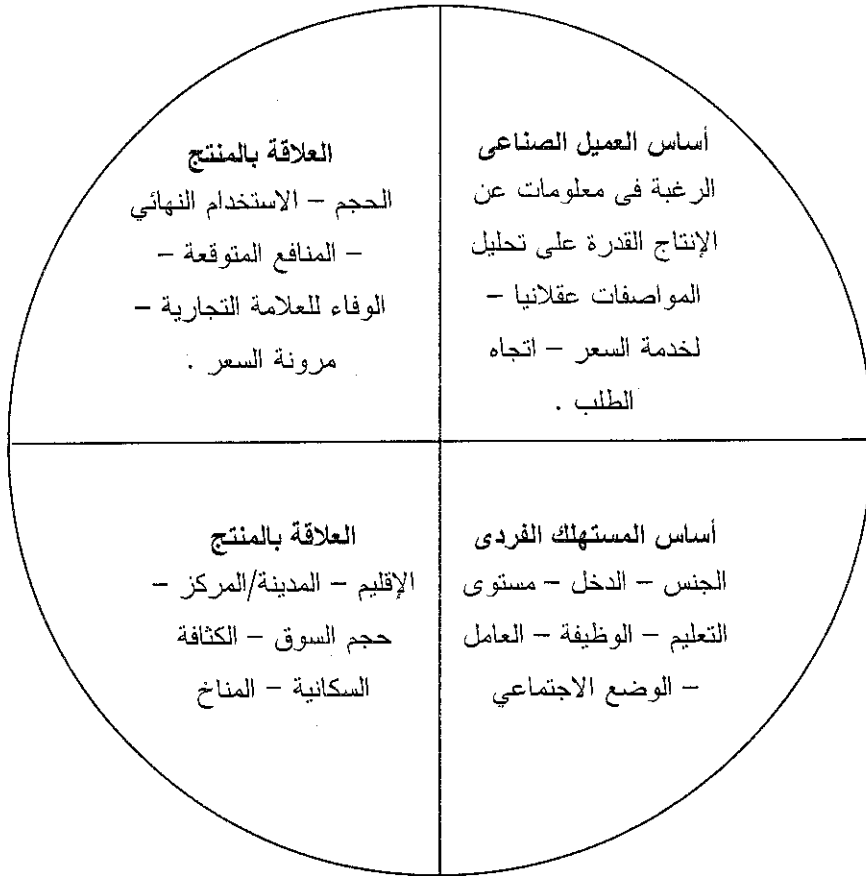
٢- العملاء :

يعتبر التعرف على العملاء من الأمور الأساسية التي تحدد المنشآت قبل بداية النشاط حتى تتمكن من تحديد واختيار الاستراتيجيات الملائمة للقيام بأنشطتها المختلفة وتقديم السلع والخدمات لهم ، وتهدف أى منشأة إلى تحقيق الرضا للعملاء عن طريق تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم من خلال التعرف على أذواقهم وعاداتهم والاحتياجات والتوقعات التي يطلبونها من السلع والخدمات مما يزيد من حجم مبيعاتها ويزداد الإنتاج وتضمن المنشأة استمرار حياتها .

والعملاء إما مستهلكون للسلع والخدمات أو منتجون يستخدمون هذه السلع والخدمات في عملياتهم الإنتاجية .

وتقوم المنشآت بتحليل العملاء بالطرق التي تراها مناسبة وملائمة لها حيث يمكن عمل تصنيفات لهؤلاء العملاء بعدة طرق مختلفة . فيمكن

تصنيف العملاء على حسب الموقع الجغرافي أو على حسب حجم الطلب أو على حسب الإشباع ، وتوضح هذه التصنيفات من الشكل التالي :



تصنيف العملاء

وتختار الإدارة أيا من هذه التصنيفات حسب أهمية التصنيف والغرض من التحليل فإذا كانت السلع والخدمات مصممة لمقابلة الاحتياجات الفردية فيتم تصنيف العملاء على أساس السن - الجنس -

الوظيفة، وهذا التصنيف يساعد على تمييز السوق والتعرف عليه وتوزيع السلع والخدمات وبناء على هذا التصنيف.

فمثلاً المنشآت التي تنتج مستحضرات التجميل تهتم بالتصنيف على أساس (ذكر / أنثى / السن / الدخل) وهكذا يمكن تحدي التصنيف الملائم الذي يساعد في وضع الاستراتيجية الإدارية للعملاء.

٣- الموارد :

وهي الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في تأدية أنشطتها المختلفة، وتمثل الموارد المدخلات لأي نظام من البيئة المحيطة وبالحصول على هذه الموارد تجرى العمليات المختلفة عليها في سبيل تحويلها إلى سلع وخدمات أي المخرجات النهائية للمنشأة والموارد لها تأثيرها الكبير على الأهداف ، وعلى المهام الإدارية وهي تتمثل في المواد الخام - الأموال - الطاقة - الموارد البشرية.

وتؤثر هذه الموارد على الأداء وعلى النمو والتطور بصفة مستمرة، كما أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المؤثرة في هذه الموارد قد تشكل ميزة كبيرة أو تهديداً لحياة المنشأة.

وبدراسة وتحليل الموارد المتاحة في السوق ودرجة الاستقرار في كل عنصر من عناصرها وتكلفة الحصول عليها، والتنبؤ والتوقع بالأوضاع في المستقبل لهذه المصادر يتدعم مركز المنشأة التنافسي.

أيضاً درجة الجودة المطلوبة من هذه الموارد والاستقرار بالنسبة للموردين يعتبر من الأمور الهامة في عملية التحليل فقد تكون هناك مواصفات معينة في هذه الموارد وإذا لم تتوافر فهذا يؤثر بدوره على الأداء ودراسة قدرة الموردين في توريد هذه الموارد وقدرتهم على تقديم ما

هو أفضل وأكثر ابتكاراً ودراسة قدرة الموردين المالية ومركزهم التنافسي في السوق يساعد على تحسين مركز المنشأة في السوق.

أيضاً يجب الاهتمام بعلاقة المنشأة بالموردين وتحديد طرق التعامل معهم ودرجة التعاون في الوصول إلى أفضل مخرجات للمنشأة ، مما يوجد قوة تنافس مشتركة بينهم في ساحة السوق.

وتضافر عناصر البيئة الخارجية فيما بينها وتفاعلها مع المنشأة يؤثر عليها وعلى مزاولتها لنشاطها والغرض من تحليل ودراسة هذه العناصر هو التعرف على التغيرات التي تطرأ على البيئة والتي تشكل ميزات أو تهديدات لحياة المنشأة وأهدافها.

تطبيقات الوحدة التدريبية الثالثة

أجب عن الأسئلة التالية بعلامة (✓) أو علامة (x) مع التعليق:

١- لا يشترط تعريف الأهداف وتحديدها عند تصميم الإستراتيجية ولكن قد تكون الأهداف ذات أهمية فى حالة التنفيذ.

()

.....

.....

٢- تتحدد الأهداف على مستوى المنشأة من منظور الإدارة العليا فهى القادرة على تحديدها دون تأثيرات من العوامل الخارجة للمنظمة.

()

.....

.....

٣- لا يوجد علاقة مباشرة بين المهمة ومجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها من قبل الإدارة.

()

.....

.....

٤- يصعب تغيير الأهداف على مستوى المنظمة بعد تحديدها ومن المفضل التمسك بتحقيق هذه الأهداف.

()

.....

.....

٥ - لا يوجد ارتباط بين التنبؤ بالظروف المحيطة بالمنظمة وما تقوم بتحديدده من استراتيجيات إدارية.

()

.....
.....

٥- المقصود بالتضخم هو ارتفاع القوة الشرائية للعملة وزيادة قدرة الأفراد في الحصول على السلع والخدمات بقيمة أقل.

()

.....
.....

٧- يستخدم سعر الفائدة كأداة اقتصادية من قبل الدولة في علاج العديد من الحالات الاقتصادية.

()

.....
.....

٨- لا يؤثر مستوى التعليم على السلع والخدمات المطلوبة للجميع والعبرة بإشباع حاجات الأفراد.

()

.....
.....

٩- تعكس البيئة السياسية السائدة في مجتمع ما وجهات نظر الحكومة في إدارتها للدولة والأفكار السائدة لها.

()

.....
.....

١٠- لا يوجد تأثير مباشر من البيئة المحيطة على المنظمة وإنما ما يكون التأثيرات الناتجة عنها تأثيرات غير مباشرة.

()

.....

.....

أجب على الأسئلة التالية :

س١- اشرح الوسائل التي تتبع عند تحديد أهداف المنظمة مع توضيح العوامل المؤثرة في هذه الأهداف .

س٢- ما هي علاقة الأهداف الإدارية بالإستراتيجية . وضح هذه العلاقة مع تحديد الخطوات الخاصة لتنفيذ الإستراتيجية ؟

س٣- ما هو المقصود بـ :

تحليل الإستراتيجية - تقويم الإستراتيجية - تنفيذ الإستراتيجية .

س٤- ما هي البيئة العامة الخارجية للمنظمة ؟ اذكر عناصر تلك البيئة والتأثيرات الناتجة عن هذه العناصر على المنظمة ؟

س٥- تغير البيئة المحيطة بالمنشأة ذات تأثير مباشر على أدائها وقدرتها على تحقيق الأهداف .. أشرح ؟

الوحدة التعليمية الرابعة

الدراسة الفنية

- مرحلة استكمال البيانات
- مكونات دراسة الجدوى الفنية
- المفاضلة بين العروض
- تطبيقات

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية هو معرفة كيفية القيام
بالدراسة الفنية للمشروعات الصغيرة.

الأهداف التفصيلية لهذه الوحدة التعليمية

- يمكن تحقيق الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية عن طريق
تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية تتمثل في التعرف على :
- استكمال البيانات.
 - مكونات دراسة الجدوى الفنية.
 - المفاضلة بين العروض.

دراسة الجدوى الفنية :

تشمل الجدوى الفنية العديد من الموضوعات الهامة والتي يجب تحليلها ودراستها حتى تتوافر المعرفة الكاملة والواضحة عن المشروع أو الفكرة المراد إخراجها إلى حيز التنفيذ والهدف من دراسة الجدوى الفنية هو الوصول إلى مدى صلاحية الفكرة الخاصة بالمشروع للتنفيذ من الناحية الفنية يضاف على ذلك تحويل كل ما تم دراسته من نواحي تسويقية أو فنية أو نواحي مالية يمكن من خلالها قياس مدى نجاح الفكرة مالياً .

أولاً: مرحلة استكمال البيانات :

- تتضمن الجوانب الأساسية لدراسات الجدوى الفنية المراحل أو النقاط التالية:

١- برنامج الإنتاج المطلوب :

يعتمد أساساً على الدراسة التسويقية وتوقعات المبيعات والتسويق وعند إعداد برنامج الإنتاج المطلوب يجب الأخذ في الاعتبار الجوانب التالية :

- حجم المبيعات المتوقع .
- حجم المخزون من الإنتاج .
- طاقة المصنع .
- الاحتياطي اللازم لأغراض التشغيل .
- وبرنامج الإنتاج للحصول على المنتج أو السلعة يشمل :
- المواصفات الفنية للمنتج .

- الكميات الممكن إنتاجها .

- الجدول الزمني للإنتاج لبدء الإنتاج والانتهاه منه .

٢- طاقة المشروع :

وتعتمد طاقة المشروع أساساً على حجم المبيعات المتوقعة بالإضافة إلى برنامج الإنتاج بالإضافة إلى حجم الآلات المستخدمة في الإنتاج بمعنى آخر الطاقة الإنتاجية لهذه الآلات، ويقصد بالطاقة الإنتاجية عدد الوحدات التي يمكن إنتاجها خلال مدة أو فترة زمنية محددة. يضاف إلى ذلك أنه في كثير من الحالات قد يتم الإنتاج بطاقة أقل من طاقة الآلات والمعدات.

٣- المدخلات :

تتضمن المدخلات كل ما يدخل من عناصر الإنتاج السلعة أو المنتج مثل:

- المواد الأولية - المواد الخام

- الأجزاء المصنعة

- المواد المساعدة أي المواد التي ستضاف إلى المنتج مثل الطلاء والتلميع.

- الزيوت ومواد التشحيم.

- المرافق مثل الكهرباء والمياه.

٤- المنطقة والموقع :

يقصد بالمنطقة هي المكان الذي سوف يتم اختياره لإقامة المشروع به وقد يكون هناك مجموعة من المواقع البديلة ولكن يتم الاختيار لموقع

معين دون غيره من المواقع الأخرى للعديد من الاعتبارات، وعند اختيار النقطة التي سوف يقام بها المشروع يجب مراعاة بعض العناصر منها السياسة العامة للدولة، حيث قد تهدف الدولة على إنشاء مناطق صناعية معينة لأغراض التنمية، وعند قيام الدول بإنشاء مثل هذه المناطق قد تمنح المشروعات المقامة في هذه المناطق بعض الامتيازات التي لا تتوافر للمناطق الأخرى.

- قرب السوق : قد يكون في كثير من الأحوال من الأفضل اختيار المنطقة التي تكون قريبة من السوق أو المستهلكين المستخدمين لمنتجات المشروع.

- الظروف المحيطة : والمقصود بها مدى الخدمات الرئيسية (البنية الأساسية في المنطقة من حيث الطرق، الاتصالات، الكهرباء والمياه) .

أما فيما يتعلق باختيار الموقع فإن الأمر يرتبط بمجموعة من العناصر التالية :

- تكلفة الأرض .
- البيئة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالموقع .
- أعمال الموقع وتطويره .
- خصائص الموقع وأحواله .

٥- اختيار التكنولوجيا :

من العناصر التي يعتمد عليها عن اختيار التكنولوجيا المناسبة مدى توافر الأيدي العاملة حيث يعتمد على تكنولوجيا مرتفعة الآلية في البلدان

التي تعاني من نقص في الأيدي العاملة وعلى عكس ذلك فإذا ما توافرت الأيدي العاملة فإن الدول تعتمد على تكنولوجيا منخفضة، وكذلك فإن المشروع يقوم بالاعتماد على كثافة الأيدي العاملة مما يقابله توافر تكنولوجيا منخفضة التقنية أو يعتمد على كثافة رأس المال وهنا يمكن الاعتماد على تقنية متقدمة، وسبل الحصول على التكنولوجيا يتم من خلال :

- ترخيص التكنولوجيا .
- شراء التكنولوجيا.
- مشروع مشترك يساهم فيه صاحب التكنولوجيا مع صاحب المشروع.

٦- الآلات والمعدات :

من النقاط الهامة عند القيام بعمل الدراسة الفنية هو تحديد نوع الآلات والمعدات التي سوف تستخدم في المشروع ويمكن تقسيم الآلات والمعدات إلى عدة أنواع منها الآلات والمعدات الخاصة بالإنتاج، الآلات والمعدات المساعدة.

آلات ومعدات الإنتاج :

وهي عبارة عن الآلات والمعدات التي سوف تستخدم مباشرة في تحويل المادة الخام إلى منتج وهذه المعدات قد تكون في شكل مسـ

الأشكال التالية .

- معدات والآلات للتصنيع.
- الآلات ومعدات ميكانيكية.

- الآلات ومعدات التحكم.

- الآلات والمعدات الكهربائية.

الآلات والمعدات المساعدة :

هى عبارة عن أى آلات ومعدات تساعد فى عمليات إنتاج المنتج بصورة غير رئيسية أو تساعد على إنتاج السلعة مثل :

- معدات النقل.

- معدات التخزين.

- معدات الاتصال.

- معدات التعبئة.

- معدات وآلات مكتبية.

٧- برنامج تنفيذ المشروع :

يقصد ببرنامج تنفيذ المشروع بالفترة الزمنية التي تبدأ من اتخاذ القرار بإقامة المشروع وحتى الإنتاج، ويتضمن برنامج تنفيذ المشروع مجموعة من المراحل من بعد اتخاذ القرار الخاص بالإنتاج تبدأ هذه الخطوات بالآتى :

- التعاقد على الآلات والمعدات المطلوبة للمشروع.

- تصميم المشروع واختيار الموقع.

- تنفيذ الأعمال الإنشائية وتركيب الآلات والمعدات.

- توفير المرافق والخدمات.

- تجارب بدء التشغيل.

وإذا لم يتم التخطيط الجيد والسليم لتنفيذ المشروع فقد يستغرق المشروع فترة زمنية طويلة مما قد يعرض الفكرة على الخطر نتيجة تأخر الأرباح التي سيتم الحصول عليها من المشروع.

ثانياً : مكونات دراسة الجدوى الفنية :

تتضمن مكونات دراسة الجدوى الفنية المراحل التالية :

١- الأساليب الفنية البديلة ومزايا وعيوب كل منها :

من النقاط الهامة في دراسات ما قبل الجدوى حصر الأساليب الفنية البديلة ويتم في هذه المرحلة التأكد من توافر البيانات التالية :

- توصيف تفصيلي لكل بديل من البدائل .
- دراسة مزايا وعيوب كل بديل والمشاكل الفنية التي واجهته أو يحتمل أن تواجهه في مرحلة التشغيل.
- مصادر الحصول على الأساليب الفنية وشروط الحصول عليها وعلى المعرفة الفنية المرتبطة بها.
- الأحجام التي يمكن التعامل بها مع كل أسلوب.
- التكلفة المالية المرتبطة بكل أسلوب في مرحلتى الإنشاء والتشغيل.
- مدى ملائمة الخدمات ومستلزمات الإنتاج المحلية لكل بديل.
- مدى ملائمة المعرفة والخبرة الفنية للعمال المتاحة.
- مدى توافر قطع الغيار وإمكانات الصيانة.

٢- تحديد المواصفات الفنية اللازم توافرها :

ويعنى ذلك أن يتم وضع المواصفات التي يجب توافرها فى الأسلوب الفنى حتى يمكن استخدامه، ويتم وضع هذه المواصفات اعتماداً على الخبرة الطويلة للفنيين والمشاكل التي واجهوها محلياً وإمامهم بإمكانيات وظروف التشغيل المحلى ... وذلك فى ضوء دراسة:

- المنتج المقترح :

وذلك من حيث مواصفات هذا المنتج ودرجة جودته ودرجة الإشباع المطلوب أن يحققها للمستهلك، وعلاقة ذلك بالأسلوب الفنى المستهدف.

- الطلب الحالى المتوقع للإنتاج :

فمع التطور الفنى الكبير تخصصت الآلات وارتفعت طاقتها الإنتاجية أصبحت الأساليب الفنية تضمن تصميم لتلاءم أحجاماً للإنتاج، وبالتالي فإن حجم الطلب واحتمالاته فى لا مستقبل يؤثر فى تحديد المواصفات اللازمة فى الأسلوب الفنى الملائم.

- ظروف التنمية الاقتصادية :

فلا شك أن المواصفات اللازم توافرها فى أسلوب فنى يتم استخدامه فى دولة متقدمة تختلف عن تلك المواصفات اللازمة فى دول نامية من حيث مدى تكثيف هذا الأسلوب للعمالة أو لرأس المال، ومدى ملاءمته للمهارات والخبرات الخاصة بالعاملين والمواد ومستلزمات الإنتاج.

- الأساليب الفنية المستخدمة فى الاقتصاد القومى :

فالأساليب الفنية المطبقة فى الاقتصاد القومى تكمن فى خلفية تفكير الفنيين، وبالتالي تعكس نفسها فى قراراته بتقليدية الأسلوب الفنى الملائم أو مسايرته الابتكارات الحديثة .

- التوازن الداخلى للعمليات الإنتاجية :

فلا شك أن تصميم المشروع والتوازن الداخلى بين الآلات والمعدات وضمان عدم وجود اختناقات كعامل مهم فى تحديد المواصفات.

- التكامل الفنى مع المشروعات الأخرى :

فالمشروعات ذات العلاقة الأمامية والخلفية لابد أن تؤكد مواصفات التكنولوجيا المستخدمة فيها على ضرورة تكاملها فنياً مع المشروعات التي تورد لها مواد والمستلزمات نصف المصنعة، وكذلك المشروعات التي تستخدم منتجاتها.

٣- إمكانية تطويع الأساليب الفنية :

لقد صممت معظم الأساليب الفنية لتطبق فى اقتصاديات الدول النامية، ويحضرنى فى هذا المجال صناعة الورق مثلاً، حيث صمم التكتيك الخاص بهدفى أول الأمر ليلائم الخدمات المتاحة من لب الشجر، ومع انتقال هذه الصناعة إلى مصر كان لابد من تطويع التكتيك ليلائم الخامات المحلية المتاحة ومعظمها من المخلفات الزراعية مثل : قش الأرز هنا يصبح من الضرورى هنا دراسة مدى إمكانية تطويع التكتيك لهذه الخامات وتكلفة هذا التطويع.

ثالثاً : المفاضلة بين العروض :

ويقوم بها الفنيون في فريق دراسات الجدوى مع الاستفادة من خبرات باقى الفريق خاصة فى الجوانب ذات العلاقة بالنواحي المالية والاقتصادية، وتشمل مرحلة قياس الجدوى الفنية :

(أ) اختيار المعايير الملائمة للمفاضلة :

(ب) تطبيق المعايير التي تم اختيارها .

وبادئ ذي بدء لابد أن نفرق بين دراسات الجدوى الفنية فى هذه المرحلة وبين المفاضلة الفنية بين العروض المقدمة، وهناك العديد من الأسباب لهذه التفرقة أولها أن دراسات الجدوى تتم فى مرحلة ما قبل اتخاذ القرار الخاص بالموافقة على المشروع، بينما تتم المفاضلة بين العروض فى مرحلة لاحقة، وبعد اتخاذ قرار الموافقة على إنشاء المشروع ولكن قبيل التنفيذ، ومن حيث الهدف فإن دراسات الجدوى الفنية الهدف منها تحديد الأساليب الفنية التي يمكن استخدامها وملاءمتها للظروف المحيطة بالمشروع فنياً ومالياً واقتصادياً، بينما تهدف المفاضلة بين العروض إلى اختيار الأسلوب أتقنى التي سيتم اعتماده للتنفيذ.

(أ) اختبار المعايير الملائمة للمفاضلة :

ويمكن فى هذا المجال التفرقة بين ثلاث أنواع للمعايير :

١. معايير تتعلق بالشركات المنتجة أو الموردة للأساليب الفنية.

٢. معايير فنية .

٣. معايير مالية.

١- معايير تتعلق بالشركات والهيئات المنتجة أو الموردة للأساليب
وهذه المعايير :

١/١ مستوى الخبرة الفنية :

وهذا المستوى يحدده حجم الإنتاج بالشركة وفترة الإنتاج وأسلوبه
والقدرة على التطوير، وكذلك الخبرة السابقة في تنفيذ عروض مماثلة
ومدى نجاح هذا التنفيذ.

١/٢ المركز المالي للشركة أو الهيئة :

ويتم التعرف عليه من دراسة الميزانية السنوية للشركة أو الهيئة
واتجاهاتها في السنوات الأخيرة وهيكل التمويل الخاص بها، وهل تتجه
الهيئة أو الشركة إلى التوسع أو الانكماش، ولا شك أن الشركة الأقوى
مالياً لديها إمكانيات وضمان إمكانيات، وضمان أكبر للوفاء بالتزاماتها
في التنفيذ.

١/٣ مدى استعداد الشركة لمنح تسهيلات ائتمانية أو المساهمة في
رأس المال :

ويعتبر هذا مؤشراً هاماً في حالة استيراد الآلات والمعدات من
الخارج، وخاصة في ظروف الدول النامية التي تواجه مشاكل تتعلق
بنقص في العملات الأجنبية، وتعتمد جزئياً على التسهيلات التي يقدمها
الموردون.

١/٤ خبرة الشركة في صناعة أجزاء وقطع الغيار :

فكفاءة التشغيل تعتمد على حد كبير على القدرة لتوفير الأجزاء وقطع الغيار والصيانة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب، ومما لا شك فيه أن انتشار منتجات وأعمال الشركة المنتجة للأسلوب الفنى أو الموردة له فى السوق وسمعتها فيه وقيامها بإنتاج وقطع الغيار يعطيها ميزة إضافية.

١/٥ المساعدات التي تقدمها الشركة فى مجال تطويع التكتيك

وذلك من خلال العمل على تطويع المواد الخام أو الآلات والمعدات أو تدريب العمال.

١/٦ فترة التوريد والتركيب واختبارات التشغيل :

فترة التوريد تترك أثرا على النتائج المالية للاستثمارات، كما أن مساعدات الشركة أو الهيئة فى عمليات التركيب وتجاوب بدء التشغيل تترك آثارها على بداية انطلاق المشروع والتغلب على الصعوبات التي تواجهه.

٢- معايير ومؤشرات فنية :

هذه المعايير والمؤشرات ذات طبيعة فنية ترتبط بنوع النشاط ولا يمكن تحديدها بشكل نمطى لكل المشروعات، وإنما تختلف باختلاف أوجه النشاط، وأهم المعايير الفنية فى المجال الصناعى هى :

٢/١ - إنتاج المنتج بالمواصفات المطلوبة.

٢/٢ - إنتاج المنتج بالكميات المناسبة فى وقت مناسب.

٢/٣ - العمر الإنتاجى.

٢/٤ - التقادم الفنى.

٢/٥ - توافر قطع غيار وإمكانات الصيانة.

٢/٦ - التكامل الفنى مع الوحدات الأخرى أو المشروعات ذات العلاقة.

٢/٧ - الملائمة للخامات والمستلزمات ومصادر الطاقة المتاحة أو إمكانية التطويع لها أو العكس.

٢/٨ - الملائمة لمستوى المهارة والخبرة المتاحة أو إمكانية تطويعها له.

٢/٩ - الملائمة لظروف التشغيل المحلى.

٣- المعايير المالية :

يجب التفرقة فى مجال المعايير المالية بين نوعين :

- معايير محددة لاختيار الأسلوب الفنى.

- معايير لقياس كفاءة الاستثمار.

٣/١ - المعايير المحددة لاختيار الأساليب الفنية :

وتتمثل أهم هذه المعايير فى حجم الاستثمارات الكلية اللازمة، وإمكانات ومصادر التمويل المتاحة، فعند توافر التمويل اللازم من أى من مصادره المختلفة أو عدم ملائمة هيكل التمويل المتاح يعتبر محدداً رئيسياً فى اختيار الأساليب الفنية.

وحجم الاحتياجات من النقد الأجنبى فى مرحلة الإنشاء ومرحلة التشغيل، فاعتماد الأسلوب الفنى على استيراد مكونات استثمارية فى

مرحلة الإنشاء أو استيراد خامات ومستلزمات إنتاج في مرحلة التشغيل يعتبر محدداً في ظروف ندرة العملات الصعبة، وعدم إمكان إعطاء أولوية للمشروع في الحصول عليه.

٣/٢ - معايير قياس كفاءة الاستثمار :

وتهدف معايير كفاءة الاستثمار إلى الحكم على جدوى المشروع مالياً، وذلك من خلال العلاقة بين حجم الاستثمارات اللازمة والتكاليف والإيرادات السنوية ومجال تطبيق هذه المعايير هو دراسات الجدوى المالية على النحو الذي سنتناوله فيما بعد.

(ب) تطبيق المعايير :

يوجد أمام فريق دراسات الجدوى الفنية مجموعة من الأساليب أو المشروعات البديلة كما يوجد أمامها مجموعة من المعايير التي تستخدم في المفاضلة، وتتم المفاضلة بإحدى الطريقتين التاليتين :

(١) الطريقة المبسطة :

وتشمل استعراض كل أسلوب أو مشروع في ضوء المعايير التي تم تحديدها، وبالتالي الحكم على صلاحيته من عدمه ويعاب على هذه الطريقة أنها تعتمد على التقدير الشخصي للأسلوب أو المشروع، وهذا التقدير يختلف لآخر، كما أنه يصعب وفقاً لترتيب البدائل .

(٢) طريقة الأوزان النسبية للمعايير :

- إعطاء أوزان أو درجات معينة لكل معيار تعكس أهميته النسبية .

- اختيار الأسلوب الأمثل أو المشروع البديل فى ضوء المعايير السابق تحديدها وإعطاؤه درجة تعكس موقفه من كل معيار.

- تجميع الدرجات التي حصل عليها كل أسلوب.

- ترتيب البدائل وفقاً للدرجات التي حصلت عليها.

وعلى أن يحدد حد أدنى لمجموع الدرجات تستبعد المشروعات التي تحصل على أقل منها من الاختيار، وقد يستدعى الأمر تحديد حد أدنى لدرجة بعض المعايير الرئيسية لا يسمح لأى بديل أن يمر فى اختبارات الصلاحية ما لم يتجاوزها، ويتم ذلك عادة بالنسبة للمعايير الحاكمة مثل حجم الاستثمارات، وأقرب الأمثلة التي فى هذا المجال شهادات امتحانات الطلبة حيث يتم تحديد موضوعات معينة لا يجب أن تقل الدرجة التي يحصل عليها الطالب فيها عن حد معين وإلا اعتبر راسباً ثم تقاس كفاءة الطالب بالنسبة لكل الموضوعات ويعطى درجة فى كل موضوع ومن مجموع الدرجات يمكن ترتيب الدارسين الناجحين.

ويعد هذا الأسلوب أفضل من الطريقة البسيطة، كما يمكن وضعه على برنامج للحاسب الآلى، وإن كان يظل إعطاء الأوزان بالنسبة للمعايير مسألة تقديرية .

تطبيقات الوحدة الرابعة

أولاً: الدراسة الفنية :

اختار الإجابة الصحيحة من بين الإجابات الآتية :

١- يعتمد برنامج الإنتاج المطلوب على :

○ حجم المبيعات المتوقع

○ حجم المخزون المتاح

○ طاقة المصنع

○ كل ما سبق

○ لا شيء مما سبق

○ عناصر أخرى بالإضافة إلى ما سبق

٢- للحصول على منتج أو سلعة فإن برنامج الإنتاج يجب أن يشمل :

○ حجم الإنتاج

○ الكميات الممكن إنتاجها

○ الجدول الزمني لمدير الإنتاج

○ كل ما سبق

○ لا شيء مما سبق

○ عناصر أخرى بالإضافة إلى ما سبق

٣- اختيار المشروع يتوقف على :

- السياسة العامة للدولة
- قرب المشروع فى الأسواق
- الظروف المحيطة
- تكلفة الأرض
- خصائص الموقع
- جميع العناصر السابقة
- عناصر أخرى بالإضافة إلى كل ما سبق
- لا شئ مما سبق

٤- وسائل الحصول على التكنولوجيا هى :

- ترخيص من الشركة المنتجة.
- شراءها من الشركة المنتجة
- جميع العناصر السابقة
- بعض من العناصر السابقة
- لا شئ مما سبق

٥- ماهى الاعتبارات الواجب أخذها فى الاعتبار عند إعداد برنامج

تنفيذ المشروع ؟

الوحدة التعليمية الخامسة

دراسة الجدوى المالية

- الجداول والبيانات الرئيسية
- طرق تقييم مقترحات الاستثمار
- تطبيقات

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية هو معرفة كيفية القيام بدراسة الجدوى المالية للمشروعات الصغيرة.

الأهداف التفصيلية لهذه الوحدة التعليمية

يمكن تحقيق الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية عن طريق تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية تتمثل في التعرف على :

- الجداول والبيانات الرئيسية
- طرق تقييم مقترحات الاستثمار

الدراسة المالية:

تمثل دراسة الجدوى المالية الترجمة الفعلية لما سبق هذه المرحلة من دراسات حيث في هذه المرحلة يتم تحويل جميع الدراسات والأفكار السابقة إلى صورة مالية واستنادًا على هذه الخطوة يتم اتخاذ القرار إما بقبول المشروع أو رفضه وهذا يعتمد على الطريقة المتبعة لدراسة وتقييم جدوى المشروع، وسوف نبدأ الدراسة المالية باستعراض الجدول الرئيسية الخاصة بترجمة الأفكار السابقة إلى جوانب مالية .. وتضمن هذه الجداول البيانات الرئيسية المطلوبة لإعداد دراسة جدوى المالية.

أ- الجداول والبيانات الرئيسية:

تتضمن الجداول والبيانات الرئيسية ما يلي:

- التكاليف الاستثمارية
- العمالة
- مصروفات التشغيل السنوية
- إهلاك الأصول
- تقسيط القروض
- الإنتاج والإيرادات
- قائمة الدخل
- التدفقات النقدية

– التكاليف الاستثمارية

تشمل جدول التكاليف الاستثمارية كل الإنفاق الرأسمالي الموجه للمشروع والذي يتمثل في شراء الأصول الثابتة ، مصروفات التأسيس ورأس المال العامل اللازم في بداية حياة المشروع.

جدول يوضح:

توزيع القيمة على فترات الإنفاق (شهور)

٦	٥	٤	٣	٢	١	القيمة	البيان
							<u>١- الأصول الثابتة</u>
							أراضي
							مباني
							آلات ومعدات
							سيارات
							أثاث ومهمات
							<u>٢- مصروفات التأسيس</u>
							خبراء وأبحاث
							تدريب
							مصروفات مكتبية
							مصروفات قانونية
							<u>٣- رأس المال العام</u>
							المواد الخام

– العمالة:

وجداول العمالة يتضمن الأجور والمهايا الخاصة بالعمال الإداريين والفنيين وخلافه

جدول يوضح:

البيانات	العدد	الأجر الشهري الثابت	الأجر الشهري المتغير	جملة الأجر الشهري	الأجر السنوي
عمالة فنية					
عمالة غير فنية					
إداريون					

– مصروفات التشغيل السنوية

وتستعمل مصروفات التشغيل كل ما سوف يتم إنفاقه لعملية الإنتاج متضمنة تكاليف شراء المواد الخام ومواد التشغيل من وقود ومصروفات وخلافه.

جدول يوضح:

إنتاج %٦٠	إنتاج %٧٠	إنتاج %٨٠	إنتاج %٩٠	إنتاج %١٠٠	البيان
					<u>مصروفات التشغيل</u> تكلفة البضاعة مرتبات وأجور وقود قوى محرك صيانة وقطع غيار تأمينات مصروفات متنوعة مصروفات إدارية مصروفات بيعية

– الإهلاك

وتتضمن جداول توزيع الإهلاك للأصول الثابتة:

جدول يوضح:

الإهلاك السنوى	قيمة الأصل	معدل الإهلاك	البيان
			مبانى آلات ومعدات سيارات أثاث مصروفات تأسيس

– تقسيط القروض

ويستخدم هذا الجدول في حالة إذا كان المشروع يعتمد على تمويل القروض ويفيد هذا الجدول في معرفة القيمة المسددة من القرض وقيمة الفوائد مع مراعاة ما إذا كان هناك سماح أم لا.

السنة	رصيد أول المدة	المسدد فوائد + قرض	قيمة الفائدة	المسدد من أصل القرض	رصيد آخر المدة
١					
٢					
٣					
٤					
٥					

– المبيعات والإيرادات السنوية

ويشمل هذا الجدول كميات المبيعات المتوقعة بالإضافة إلى الإيرادات

السنوية:

السنة	البيان	الكمية	سعر بيع الوحدة	القيمة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

- قائمة الدخل السنوية

وتشمل قائمة الدخل تفاصيل الإنفاق والإيرادات وكذلك صافي الدخل

المتوقع كما يلي:

السنوات	البيان	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
	الإيرادات										
	-										
	<u>تكاليف التشغيل</u>										
	مجمّل الربح										
	- مصروفات إدارية										
	- مصروفات بيعية										
	- الإهلاك										
	- <u>الإيجارات</u>										
	صافي التشغيل										
	- <u>الفوائد</u>										
	<u>الأرباح بعد الفوائد وقبل</u>										
	<u>الضرائب</u>										
	- الضرائب										
	صافي الدخل										

– قائمة التدفقات النقدية السنوية

٦	٥	٤	٣	٢	١	صفر	السنوات البيان
							التدفقات النقدية الداخلة
							إيرادات المبيعات
							قيمة تحديد للأصول
							التدفقات النقدية الخارجة
							تكاليف التشغيل
							المصروفات الإدارية البيعية
							الإيجارات
							الفوائد
							الضرائب
							إجمالي التدفقات الخارجة
							صافي التدفق النقدي
							[التدفقات الداخلة - التدفقات الخارجة]

٢- طرق تقييم مقترحات الاستثمار:

بعد الترجمة لجميع عناصر الدراسة التسويقية والدراسة الفنية إلى مجموعة من البيانات المحاسبية والجداول فإن المرحلة التالية هي عبارة عن تطبيق طرق تقييم مقترحات الاستثمار على المشروع للوصول إلى مدى جدوى الفكرة المطروحة من الناحية الاقتصادية والمالية وتتكون طرق تقييم مقترحات الاستثمار من عدة طرق هي:

- طريقة فترة الاسترداد
- طريقة فترة الاسترداد المخصومة
- طريقة صافي القيمة الحالية
- طريقة معدل العائد الداخلي على الاستثمار

طريقة فترة الاسترداد:

وتقاس هذه الطريقة الفترة الزمنية التي يحتاجها المشروع لتغطية التكاليف الاستثمارية من خلال التدفقات النقدية السنوية ويتم حساب فترة الاسترداد من خلال

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{القيمة المتبقية من التكاليف الاستثمارية} + \text{إجمالي التدفق السنوي خلال هذا العام}}{\text{عدد السنوات قبل الاسترداد}} \div \text{الكامل للتكاليف الاستثمارية}$$

ولتوضيح ذلك فترض أن أحد المشروعات يتكلف ١٠٠٠٠ جنيه وكانت التدفقات النقدية السنوية الداخلة على النحو التالي:

السنة	١	٢	٣	٤	٥
التدفق	٢٠٠٠	٨٠٠	٥٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٠٠

فما هي فترة الاسترداد؟

لحساب فترة الاسترداد نتبع ما يلي:

السنوات	التدفق النقدي الخارج	التدفق النقدي الداخل	المتبقي
صفر	١٠٠٠٠-	-	١٠٠٠٠-
١	١٠٠٠٠-	٢٠٠٠	٨٠٠٠-
٢	٨٠٠٠-	٨٠٠	٧٢٠٠-
٣	٧٢٠٠-	٥٠٠٠	٢٢٠٠-
٤	٢٢٠٠-	٨٠٠٠	٥٨٠٠

عدد السنوات قبل الاسترداد الكامل للمشروع تبلغ ٣ سنوات في السنة الرابعة المطلوب استرداد فقط ما قيمته ٢٢٠٠ جنيه وهو المتبقى من التكلفة الاستثمارية ويصح أن استرداد ٢٢٠٠ خلال السنة الرابعة ٠,٢٧ ومن السنة أو حوالي ٤٠ يوم ويتضح فترة الاسترداد.

$$٣,٢٧ \text{ سنة} = \frac{٢٢٠٠}{٨٠٠٠} + ٣ =$$

فترة الاسترداد المخصصة:

وطبقاً لهذه الطريقة فإن التدفقات النقدية الداخلة السنوية يجب أن يتم إيجاد القيمة الحالية لها ويقصد بالقيمة الحالية هي إيجاد قيمة النقود حيث من المعروف أن القوة الشرائية تنخفض في المستقبل ومن ثم يصبح من الضروري إيجاد ما تعادله القيمة المستقبلية اليوم حتى تكون المقارنة سليمة لإيجاد القيمة الحالية فإن من الضروري أن يكون هناك سعر فائدة أو سعر خصم الذي على أساسه يتم حساب القيمة الحالية، وغالباً سعر الخصم أو سعر الفائدة يكن مساوياً لتكلفة الأموال أو تكلفة التمويل وأن كان سوف لا نتطرق لحساب تكلفة الأموال، وبناء على ذلك فإن القيمة الحالية هي عبارة عن:

التدفق النقدي السنوي × معامل القيمة الحالية



يتم حساب القيمة الحالية بناء على سعر الفائدة

فإذا كان التدفق النقدي يحدث في السنة الثانية وسعر الخصم يعادل ١٠% فإنه يتم البحث عن معامل القيمة الحالية في جداول القيمة الحالية تحت سنتين وسعر فائدة ١٠% نحصل على المعامل والذي يعادل هنا

٠,٨٢٦ - أنظر إلى جداول القيمة الحالية في نهاية الكتاب وتصبح القيمة الحالية تساوي.

$$\text{التدفق السنوي يعد سنتين} \times ٠,٨٢٦$$

ولتطبيق ذلك فإن في ذلك المثال السابق لو أن تكلفة الأموال ١٠% أحسب فترة الاسترداد.

أولاً: حساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية الداخلة

السنة	التدفق	معامل القيمة الحالية %١٠	القيمة الحالية
١	٢٠٠٠	٠,٩٠٩	١٨١٨
٢	٨٠٠	٠,٨٢٦	٦٦,٣٨
٣	٥٠٠٠	٠,٧٥١	٣٧٥٥
٤	٨٠٠٠	٠,٦٨٣	٥٤٦٤
٥	١٠٠	٠,٦٢٠	٦٢٠

ومن ثم تكون فترة الاسترداد على النحو التالي:

المتبقي	التدفق النقدي الداخل	التدفق النقدي الخارج	السنوات
١٠٠٠٠-	-	١٠٠٠٠-	صفر
٨١٨٢-	١٨١٨	١٠٠٠٠-	١
٧٥٢١,٢-	٦٦٠,٨	٨١٨٢-	٢
٣٧٦٦,٢-	٣٧٥٥	٧٥٢١,٢-	٣
١٦٩٧,٨	٥٤٦٤	٣٧٦٦,٢-	٤

$$\text{فترة الاسترداد} = ٣ \text{ سنوات} + \frac{٣٧٦٦,٢}{٥٤٦٤}$$

$$= ٣,٦٨ \text{ سنة}$$

طريقة صافي القيمة الحالية:

وتعتمد هذه الطريقة على إيجاد الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلية والقيمة الحالية للتدفقات الخارجة فالمشروع المقبول هو ذلك المشروع الذي يكون فيه الفرق بالموجب ، والمشروع المرفوض هو الذي يحقق صافي قيمة سالبة وبناء على ذلك فإن المعادلة الرئيسية عبارة عن:

$$\text{القيمة الحالية للتدفقات} \\ \text{صافى القيمة الحالية} = \text{النقدية الداخلة} - \text{تكاليف الاستثمار}$$

مثال:

إذا كان أحد المستثمرين بصدد دراسة مشروع يتكلف ١٠٠ ألف جنيه وهذا المشروع يحقق التدفقات النقدية السنوية الصافية كما يلي:

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
التدفق	٨٣٠٠	٩٨٠٠	١٢٠٠٠	١٥٠٠٠	١٨٦٠٠	٢٠٠٠٠	٢٥٠٠٠

فهل هذا المشروع من وجهة النظر المالية له جدوى أم لا.
وللإجابة على هذا فإن الأمر يتطلب أولاً تحديد سعر الخصم أو سعر الفائدة الذى من خلاله نستطيع أن نحسب صافى القيمة الحالية ، فإذا كان سعر الخصم لهذا المشروع يبلغ ١٠% فإن الحسابات المالية الخاصة بالمشروع عبارة عن:

السنة	التدفق النقدي	معامل القيمة الحالية	القيمة الحالية للتدفق
التكاليف الاستثمارية	١٠٠٠٠٠-	١	١٠٠٠٠٠-
١	٨٣٠٠	٠,٩٠٩	٧٥٤٤,٧
٢	٩٥٠٠	٠,٨٢٦	٧٨٤٧,٢٣
٣	١٢٠٠٠	٠,٧٥١	٩٠١٢,٧
٤	١٥٠٠٠	٠,٦٨٣	٧٥١٣
٥	١١٠٠٠	٠,٦٢٠	٩٣٠٠
٦	١٨٦٠٠	٠,٥٦٤	١٠٤٩٠,٤
٧	٢٠٠٠٠	٠,٥١٣	١٠٢٦٠
٨	٢٥٠٠٠	٠,٤٦٦	١١٦٥٠
			٢٦٣٨٢,٩-

وتبلغ صافي القيمة الحالية هنا لهذا المشروع مبلغ ٢٦٣٨٢ جنيه بالسالب وهذا مؤشر أن هذا المشروع لا يحق المكاسب الكافية لتغطية التكاليف الاستثمارية ومن ثم فمن الضروري رفض هذا المشروع.

طريقة معدل العائد الداخلي على الاستثمار:

وتعتمد طريقة معدل العائد الداخلي على الاستثمار على نفس منطق طريقة صافي القيمة الحالية وإن كان الاختلاف هو إيجاد سعر الخصم أو سعر الفائدة الذي يجعل صافي القيمة الحالية يساوي صفر، وبذلك فإن سعر

الخصم أو سهر الفائدة الذى يجعل صافى القيمة الحالية يساوى صفر هو يشير إلى الربحية الداخلية للمشروع فهو يمثل معدل العائد الداخلى على الاستثمار وتعتمد هذه الطريقة على التجربة والخطأ حيث يتم تجربة سعر خصم فإذا كان هذا السعر لا يجعل صافى القيمة الحالية يساوى صفر فيجب أن نحاول فى سهر آخر حتى نصل إلى السعر الذى يجعل صافى القيمة الحالية يساوى صفر.

مثال:

عرض على إحدى الشركات فكرة إنشاء مشروع لإنتاج البلاستيك وكانت تكلفة المشروع ١٨ ألف جنيهاً وأن صافى التدفقات النقدية المتوقعة من المشروع على مدار ٤ سنوات تبلغ ٥٠٠٠ فى السنة الأولى ، ٨٠٠٠ فى السنة الثانية ، ٧٠٠٠ فى السنة الثالثة و ٤٠٠٠ فى السنة الرابعة فإذا كانت تكلفة الأموال ١٢% فما هو معدل العائد الداخلى على الاستثمار.

الحل:

معدل العائد الداخلى على الاستثمار هو عبارة عن سعر الخصم الذى يجعل صافى القيمة الحالية تساوى صفر أو...

إن القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة = التدفقات النقدية الخارجة

سيتم الحساب على أساس التجربة والخطأ وسوف نبدأ بسعر خصم ١٠% على سبيل التجربة.

استخدام ١٠% كسعر خصم

السنة	التدفق النقدي	معامل القيمة الحالية ١٠%	القيمة الحالية
تكلفة الاستثمار	(١٨٠٠٠)	١	(١٨٠٠٠)
السنة الأولى	٥٠٠٠	٠,٩٠٩	٤٥٤٥
السنة الثانية	٨٠٠٠	٠,٨٢٦	٦٦٠٨
السنة الثالثة	٧٠٠٠	٠,٧٥١	٥٢٥٧
السنة الرابعة	٤٠٠٠	٠,٦٨٣	٢٧٣٢
			١١٤٢

فمن الملاحظ أن صافي القيمة الحالية موجبة هنا وبالتالي لحساب معدل العائد الداخلي يجب أن نذهب إلى سعر أعلى حيث أن هناك قاعدة عامة.

* إذا كان صافي القيمة الحالية موجبة عند حساب معدل العائد الداخلي فإننا نحاول سعر خصم أعلى وإذا كانت صافي القيمة الحالية سالبة فإننا نحاول في سعر خصم أقل.

وهنا نقوم بالمحاولة الثانية عند سعر خصم أعلى وليكن ١٥%

السنة	التدفق النقدي السنوى	معامل القيمة الحالية ١٠%	القيمة الحالية
تكلفة الاستثمار	(١٠٠٠٠)	١	(١٠٠٠٠)
السنة الأولى	٥٠٠٠	٠,٨٧	٤٣٥٠
السنة الثانية	٨٠٠٠	٠,٧٥٦	٦٠٤٨
السنة الثالثة	٧٠٠٠	٠,٦٥٨	٤٦٠٤
السنة الرابعة	٤٠٠٠	٠,٥٧٢	٢٢٨٨
صافى القيمة الحالية			٧١٠

أيضاً يلاحظ أن صافى القيمة الحالية هنا موجبة فلنبحث عن سعر أقل وليكن ١٤%.

السنة	التدفق النقدي السنوى	معامل القيمة الحالية ١٠%	القيمة الحالية
تكلفة الاستثمار	(١٨٠٠٠)	١	(١٨٠٠٠)
السنة الأولى	٥٠٠٠	٠,٨٧٧	٤٣٨٥
السنة الثانية	٨٠٠٠	٠,٧٦٩	٦١٥٢
السنة الثالثة	٧٠٠٠	٠,٦٧٥	٤٧٢٥
السنة الرابعة	٤٠٠٠	٠,٥٩٢	٢٣٦٧
صافى القيمة الحالية			٦٣٠

ومما سبق نجد أن معدل العائد الداخلي على الاستثمار يقع بين ١٤ ، ١٥ % وهو تقريباً ١٤,٥ %.

ومن الممكن تلخيص طرق تقييم مقترحات الاستثمار السابق استعراضها والتي تستخدم كمعيار قبول المشروعات من وجهة نظر الجدوى المالية على النحو التالي:

الطريقة	حالة المشروع الواحد	حالة الاختيار بين مجموعة مشروعات
فترة الاسترداد	أقصى مدة ممكنة	أقصى فترة استرداد
صافي القيمة الحالية	الموجبة	أكبر صافي قيمة حالية
معدل العائد الداخلي على الاستثمار	مقارنة مع تكلفة الأموال يجب أن يكون أعلى	اختيار المشروع الذي يكون له أعلى فرق بين معدل العائد الداخلي عن الاستثمار وتكلفة الأموال

تطبيقات الوحدة التدريبية الخامسة

١- ما هي الجداول والبيانات الأساسية الواجب إعدادها عند القيام بعمل الدراسة المالية؟

٢- أشرح ما هي العناصر المكونة لمصروفات التشغيل السنوية؟

٣- ما هي مكونات قائمة الدخل السنوية؟

٤- كيف يتم حساب التدفقات النقدية للمشروع.

٥- توافرت لديك البيانات التالية عن أحد المشروعات ... وكانت طاقة المشروع الإنتاجية ١٠٠ ألف وحدة وسعر بيع الوحدة ٢٨ جنيه وكانت تكلفة التشغيل للوحدة الواحدة ١٥ جنيه علماً بأن التكاليف الثابتة للمشروع ١٨٠ ألف جنيه ، وقسط الإهلاك السنوي ٢٠ ألف جنيه.

أ- أحسب التدفق النقدي السنوي للمشروع؟

ب- أحسب فترة الاسترداد؟

٦- مشروع استثماري تبلغ تكلفته ١٠٠,٠٠٠ جنيه والعمر الافتراضي لهذا المشروع ١٠ سنوات ويتوقع أن يحقق صافي تدفق سنوي ٣٥٠٠ جنيه أحسب فترة الاسترداد.

٧- عرض عليك مشروعين لاختيار أحدهما وكانت التكلفة الاستثمارية للمشروع الواحد مليون جنيه وكانت البيانات الخاصة بالمشروعات على النحو التالي:

المشروع الأول:

يحقق تدفقات نقدية سنوية على النحو التالي:

السنة الأولى ٣٠٠ .٠٠٠

السنة الثانية ٢٠٠ .٠٠٠

السنة الثالثة ٥٠٠ .٠٠٠

السنة الرابعة ٨٠٠ .٠٠٠

السنة الخامسة ٤٠٠ .٠٠٠

وكانت تكلفة التمويل لهذا المشروع ١٥%

المشروع الثاني:

يحقق تدفقات نقدية سنوية على النحو التالي:

السنة الأولى ٥٠٠ .٠٠٠

السنة الثانية ٣٠٠ .٠٠٠

السنة الثالثة ٥٠٠ .٠٠٠

السنة الرابعة ٤٠٠ .٠٠٠

السنة الخامسة ٧٠٠ .٠٠٠

وكانت تكلفة التمويل لهذا المشروع ١٢%

١- أى المشروعات تختار بإتباع طريقة صافى القيمة الحالية

٢- أى المشروعات تختار باستخدام طريقة معدل العائد

الداخلي.

الوحدة التعليمية السادسة

تمويل المشروعات الصغيرة

- مصادر تمويل المشروعات الصغيرة .
- دور الجهاز المصرفي في تمويل المشروعات الصغيرة .
- معوقات تمويل الصناعات الصغيرة .
- هيئات ضمان مخاطر التمويل والائتمان .
- تمويل المنشآت الصغيرة من خلال المصارف الإسلامية .
- التمويل متناهي الصغر في مصر .
- تطبيقات .

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية هو معرفة كيفية تمويل المشروعات الصغيرة .

الأهداف التفصيلية لهذه الوحدة التعليمية

يمكن تحقيق الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية عن طريق تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية تتمثل في التعرف على :

- مصادر تمويل المشروعات الصغيرة .
- دور الجهاز المصرفي في تمويل المشروعات الصغيرة .
- معوقات تمويل الصناعات الصغيرة .
- هيئات ضمان مخاطر التمويل والائتمان .
- تمويل المنشآت الصغيرة من خلال المصارف الإسلامية .
- التمويل متناهي الصغر في مصر .

أولاً: مصادر تمويل المشروعات الصغيرة

تحتاج المؤسسات الصغيرة إلى التمويل في فترات حياتها بدءاً بتأسيس المشروع وانطلاقه، وأثناء تطويره وتنميته وتحديثه، وكذلك في حالة استعداد المشروع أو الصناعة إلى الانطلاق نحو الأسواق التصديرية. كما تحتاج المشروعات الصغيرة للتمويل في مجالات البحث والتدريب ومتابعة الأسواق ومسايرة تطورات الإنتاج. وتحصل المشروعات الصغيرة على احتياجاتها التمويلية من عدة مصادر:

١. التمويل الذاتي :

حيث يتم الاعتماد على المدخرات الشخصية لصاحب المشروع أو إجمالي المدخرات العائلية ، ويتصف قطاع هذه المشروعات في مصر بانخفاض القدرة على الادخار ، مما يحد من التمويل الذاتي المتاح، ويلجأ بعض أصحاب هذه المشروعات للاقتراض من العائلة والأقارب والأصدقاء وهذا أيضاً مصدر غير كاف إضافة إلى تدخل هؤلاء في شؤون المشروع، كما يمكن اللجوء إلى مشاركة الآخرين وفي هذه الحالة سيتم اقتسام الإدارة واقتسام الأرباح.

٢. الصندوق الاجتماعي للتنمية :

والذي أنشئ عام ١٩٩١ لتمويل كافة المشروعات الصغيرة الإنتاجية والخدمية والتجارية والحرفيين ويقدم قروضا ميسرة ويتم منح الائتمان مباشرة أو من خلال البنوك والوزارات والمحافظات والجمعيات الأهلية.

٣. المنظمات غير الحكومية :

تعانى هذه المنظمات من ضعف قدرتها على تلبية الاحتياجات الضخمة من الخدمات المالية لهذه المشروعات الصغيرة نظرا لضعف قدرتها على تعبئة الموارد المالية ، ومن هذه المنظمات جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية ، جمعية تنمية المشروعات الصغيرة ، برنامج مصر للوكالة الكندية للتنمية الدولية، الوكالة الألمانية.

٤. بورصة النيل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة :

بدأت في أكتوبر ٢٠٠٧ والتي تساهم في دمج قطاع كبير من المشروعات الصغيرة في منظومة الاقتصاد الرسمي عن طريق القيد فيها وذلك وفقا لإجراءات ميسرة تتناسب مع أوضاعها مما يزيد من كفاءة الإدارة المالية والتنظيمية لهذه المشروعات بسبب الالتزامات التي تتحملها لقيدها في البورصة ، ويتيح القيد في البورصة مزايا عديدة للشركات الصغيرة من بينها الحصول على التمويل اللازم وإتاحة الفرصة للاقتراض طويل الأجل عن طريق إصدار سندات أو زيادة رأس المال .

٥. شركات التأجير التمويلي:

تعد أحد الوسائل التي يمكن للمشروعات الصغيرة أن تحصل من خلالها على رأس مال متوسط الأجل وفيها يقوم المؤجر (بنك أو مؤسسات تمويلية غير مصرفية) بشراء المعدات ثم يؤجرها إلى المستأجرين وذلك من خلال عقود تأجير تحدد طريقة الدفع ويحتفظ المؤجر بملكية الأصل ، وفي نهاية مدة التأجير يستطيع صاحب المشروع تملك الأصل مقابل سداد مبلغ محدد.

٦. رأس المال المخاطر:

يعتبر شكل من أشكال تمويل المشروعات الصغيرة ، وعادة ما يكون مصدر هذا التمويل كبار المستثمرين أو الشركات الكبيرة التي تقدم الأموال والموارد للمشروعات الصغيرة حتى تتمكن من بدء نشاطها ، وبموجب هذا التمويل يشارك كبار المستثمرين أو المشروعات الكبيرة في جزء من ملكية المشروعات الصغيرة ولكن دون طرح أسهم في البورصة ، ويمتاز رأس المال المخاطر عن التمويل التقليدي الممنوح بواسطة البنوك في أن هذا النوع من رأس المال المخاطر مستعد لتقبل درجة عالية من المخاطر.

٧. صناديق الاستثمار المباشر:

وتقوم صناديق الاستثمار بالإضافة إلى تقديم التمويل للمشروعات الصغيرة بتقديم المشورة المالية والفنية والإدارية والتسويقية لهذه المشروعات.

٨. المانحين الدوليين للمشروعات الصغيرة :

وهم الذين يعملون على دعم المشروعات الصغيرة من خلال تقديم الخدمات التمويلية وغير التمويلية ومن أهم الذين أسهموا في مجال تمويل المشروعات متناهية الصغر و الصغيرة والمتوسطة في مصر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ، وكالة التنمية الكندية ، الاتحاد الأوروبي ، التعاون الألماني الفني ، الوكالة اليابانية للتعاون الدولي ، البنك الياباني للتعاون الدولي ، بنك التنمية الألماني ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية .

٩. الجهاز المصرفي :

لا ترغب البنوك في منح المشروع الصغير الائتمان بسبب المخاطر المرتفعة المصاحبة لهذا النوع من التمويل ، فكثيراً ما يتم إهمال طلبات التمويل المقدمة من صغار رجال الأعمال ، إضافة إلى ارتفاع تكلفة تمويل القرض الصغير و فقد أظهرت دراسة أجريت في الفلبين أن تكاليف المعاملة المصرفية في تمويل المشروعات الصغيرة بلغت ٢,٥-٣% من قيمة القرض مقابل ٠,٥% للقروض الممنوحة للمشروعات الكبيرة.

١٠. لائتمان التجاري:

إن تكلفة هذا النوع من مصادر التمويل تصبح مرتفعة إذا لم يتمكن المشروع من الاستفادة من الخصم النقدي إضافة إلى أن المورد سوف يزيد من السعر في حال عدم الدفع النقدي.

ثانيا : دور الجهاز المصرفي في تمويل المشروعات الصغيرة

يمكن للبنوك التجارية تمويل المشروعات الصغيرة ودعمها بوسائل متعددة منها ما يلي :

- تقديم التمويل اللازم بشروط وآجال استحقاق ملائمة لإنشاء المشروعات الصغيرة وللقيام بعمليات التوسع والإحلال والتحديث وتمويل رأس المال المستثمر ولأغراض التصدير ومتابعة الائتمان الممنوح بغرض تقويمه والتغلب على الصعوبات التي تواجه هذه المشروعات .
- توفير التمويل للمؤسسات المالية غير البنكية والتي تقوم بدورها بتمويل المشروعات الصغيرة .
- التعاون مع الصندوق الاجتماعي للتنمية في مجال تمويل وتطوير المشروعات الصغيرة من خلال فروع البنوك لتسويق قروض الصندوق .
- إنشاء الشركات الداعمة لأنشطة المشروعات الصغيرة مثل شركات التمويل التأجيرى والاستعلام الائتماني وضمان مخاطر الائتمان المصرفي والتسويق وصناديق الاستثمار المباشر ..
- تمويل إنشاء المناطق والمجمعات الصناعية والحرفية .
- توفير الخدمات التمويلية اللازمة لصادرات المشروعات الصغيرة .
- المشاركة في تنفيذ برامج تحديث المشروعات الصناعية الصغيرة (حاليا برنامج تحديث الصناعة المصرية).

- تخصيص البنوك لجزء من مواردها المالية لإقراض المشروعات الصغيرة .
- المشاركة في تأسيس شركات خاصة لتمويل المشروعات الصغيرة .
- استكشاف فرص الاستثمار الجديدة وتوجيه المشروعات الصغيرة إليها .
- مساعدة المشروعات الصغيرة في توفيق أوضاعها مع البيئة .
- مساعدة المشروعات الصغيرة في تسويق منتجاتها من خلال الاشتراك في المعارض المحلية والدولية.
- إيجاد صف ثان من المستثمرين ورجال الأعمال الكبار حيث تساعد البنوك صغار المستثمرين على توسيع أنشطتهم وزيادة استثماراتهم.
- وقد نال قطاع المشروعات الصغيرة اهتمام كل من المؤسسات البنكية وغير البنكية وكذلك هيئات المعونة و ازداد هذا الاهتمام خاصة في الفترة الأخيرة ويتضح ذلك مما يلي :
- في إطار اهتمام الدولة بتشجيع وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة قرر البنك المركزي المصري إعفاء البنوك التي تمنح قروضا وتسهيلات ائتمانية للشركات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة من نسبة الاحتياطي التي تبلغ ١٤ % ، وذلك اعتبارا من أول يناير ٢٠٠٩ ، وهذا القرار يسرى على الشركات التي لا يقل حجم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن مليون جنيه ولا يزيد عن ٢٠ مليون جنيه ، على ألا يقل رأسمالها المدفوع عن ٢٥٠ ألف جنيه ولا يزيد عن ٥ ملايين جنيه .
- في إطار مشاركة البنوك في مساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في ظل الأزمة المالية العالمية ، سارعت العديد من البنوك المصرية إلى :

■ إنشاء وحدات أو إدارات لهذه المشروعات تقوم بتوفير التمويل اللازم لها وتقديم المشورة الفنية وإجراءات التأسيس وخدمة الشركات والترويج لتغطية رؤوس أموالها وكافة الخدمات المصرفية .

■ تخصيص أموال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة .

- أطلق البنك المركزي المصري في إطار التخفيف من أعباء ديون المشروعات الصغيرة حتى تستمر في الإنتاج مبادرة لتسوية مديونيات صغار العملاء ، وذلك بإعفاء المتعثرين الذين تقل مديونياتهم في ٢٠٠٦/١٢/٣١ عن نصف مليون جنيه من ٧٥% من إجمالي الدين و ٧٠% للمتعثرين الذين تقل مديونياتهم عن مليون جنيه .

- قيام الاتحاد العام للجمعيات الأهلية بتأسيس مؤسسة اقتصادية أهلية رأسمالها ١٠ ملايين جنيه بهدف دعم المشروعات الصغيرة في جميع المحافظات وستعمل هذه المؤسسة من خلال لجانها الفنية على توفير التمويل اللازم والقيام بدور الوسيط بين مؤسسات التمويل التقليدية (البنوك) وغيرها من الجهات المانحة والأطراف المستهدفة التي تحتاج إلى تمويل ولا تعرف كيفية الوصول إليه .

- بدأت وزارة الاستثمار أواخر شهر ديسمبر ٢٠٠٨ في أعقاب الأزمة المالية العالمية في تفعيل برنامج متكامل يستهدف تنشيط دور قطاع الخدمات المالية غير المصرفية في حصول المشروعات متناهية الصغر على التمويل من خلال إدخال نشاط شركات متخصصة في تقديم خدمات التمويل متناهي الصغر .

ثالثاً : معوقات تمويل المشروعات الصغيرة

يشير الواقع العملي لمحدودية مساهمة البنوك التجارية في توفير التمويل اللازم للمشروعات الصغيرة ، ومن أهم أسباب إحجام البنوك التقليدية عن تمويل المنشآت الصغيرة ما يلي:

١- عدم ملائمة معايير الإقراض للمنشآت الصغيرة:

حيث تضع البنوك العديد من المعايير والشروط التي يجب توافرها في المنشآت التي يمكن أن تحصل على تمويل ولا تتناسب هذه المعايير والشروط غالباً مع طبيعة وخصائص المنشآت الصغيرة.

٢- ضعف الهياكل التمويلية للمنشآت الصغيرة:

حيث تضع البنوك العديد من النسب والمؤشرات المالية المستخرجة من المراكز المالية للمنشآت مثل نسب الرافعة التشغيلية ونسبة المصروفات للإيرادات ومعدلات الربحية إلى غير ذلك من المؤشرات الائتمانية وهو ما لا يمكن توفره غالباً في تلك المنشآت لتحديد الجدارة الائتمانية ومن ثم عزوف تلك البنوك عن تمويل تلك المنشآت.

٣- ضعف الضمانات:

تعد الضمانات من أهم عناصر منح الائتمان في البنوك، وفي الواقع العملي لا تتوافر لدى المنشآت الصغيرة الضمانات اللازمة للتمويل، ومن ثم تحجم البنوك عن تمويل تلك المنشآت نتيجة عدم توافر الضمانات الكافية لمنح التمويل، وقد تبين ذلك من الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث واستقرأ منها، أن عدم توافر الضمانات من أهم أسباب إحجام البنوك عن تمويل المنشآت الصغيرة .

٤- عدم انتظام السجلات المحاسبية :

تعتمد البنوك في منح الائتمان على دراسة السجلات المالية والحسابات الختامية المنتظمة والمعتمدة من مراجعي الحسابات المعتمدين وهو ما لا يتوافر في غالبية المنشآت الصغيرة والتي يفضل غالبية أصحابها عدم إمساك دفاتر منتظمة لضعف الإمكانيات وانخفاض حجم النشاط ، ويكتفي أصحابها بإمساك سجلات إحصائية شخصية ، كما أن البعض يتجنب المشكلات الضريبية .

٥- عدم القدرة على إعداد ملف ائتماني:

تفتقد العديد من المنشآت الصغيرة للخبرة المصرفية والقدرة على إعداد ملف ائتماني يمكن تقديمه إلى البنوك للحصول على التمويل اللازم، حيث يعد إعداد ذلك الملف وفقاً للأعراف المصرفية الصحيحة من المعايير الهامة للحصول على التمويل.

٦- عدم وجود دراسات جدوى سليمة وموضوعية:

من أهم متطلبات البنوك لمنح الائتمان وجود دراسة جدوى للمنشأة المطلوب تمويلها وغالباً لا توجد لدى المنشآت الصغيرة دراسات جدوى بالمستوى المطلوب وذلك نظراً لارتفاع تكلفة إعدادها والتي تصل في بعض الأحيان إلى أرقام عالية لا يستطيع أصحاب المنشآت الصغيرة تقديمها ، وقد تبين من الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث أهمية وجود جهة معتمدة لإعداد دراسات الجدوى لتلك المنشآت يمكن أن تحظ بثقة البنوك وأن تكون تكلفتها منخفضة أو بدون تكلفة.

٧- ارتفاع درجة المخاطرة :

تتسم غالبية المنشآت الصغيرة بارتفاع درجة المخاطر نظراً لطبيعة تكوينها والتي تعتمد في الغالبية على شخص واحد أو عائلة واحدة إضافة إلى ضعف

المراكز المالية مما يشكل عائقاً أمام قيام البنوك بتمويل تلك المنشآت حيث تهتم البنوك دائماً بتمويل المنشآت ذات المخاطر المنخفضة ، وقد تبين من الدراسة الميدانية أن مخاطر المنشآت الصغيرة تتراوح بين متوسطة ومرتفعة المخاطر.

٨- عدم وجود جهات داعمة لتلك المنشآت:

تتسم غالبية المنشآت الصغيرة بالفردية وعدم وجود جهات تدعم تلك المنشآت، وتقوم بالعمل على تنظيم أعمالها وتطويرها ، وقد ظهرت جهات داعمة لتلك المنشآت سواء كانت جهات رسمية أو جهات تابعة لها مثل صندوق الضمان الاجتماعي بمصر.

٩- ارتفاع أسعار الفائدة علي القروض:

تعد أسعار الفائدة وشروط سداد القروض من المعوقات الرئيسية لإقبال المنشآت الصغيرة على الحصول على تمويل من البنوك ، ولاسيما وأنها في السنوات الأولى يكون هامش الربحية قليلاً مما يتعذر معه سداد أقساط القرض وكذلك فوائده ، وهذا يقود إلي العديد من المشكلات .

١٠- عدم ملائمة صيغ التمويل البنكية التقليدية للمنشآت الصغيرة:

تحتاج غالبية المنشآت الصغيرة إلى تمويل متوسط وطويل الأجل لأغراض الإنشاء والاستثمار وهو ما لا يتوافق مع معايير منح التمويل بالبنوك والتي تفضل دائماً منح قروض قصيرة الأجل والتي تتناسب مع طبيعة غالبية الموارد المالية بالبنوك والتي تتسم بأنها قصيرة الأجل.

١١- ضعف الخبرات المتراكمة لأصحاب المنشآت الصغيرة:

من أهم معوقات منح تمويل للمنشآت الصغيرة أن القائمين عليها يفتقدون إلي الخبرة العملية لإدارة تلك المنشآت والتعامل مع معطيات السوق المتغيرة مما يعرض تلك المنشآت للمخاطر.

وهناك عوامل أخرى، تتمثل في عدم وجود معاملة تفضيلية للمشروعات الصغيرة من البنوك التجارية، سواء في سعر الفائدة أم فترات السداد، إضافة إلى ضعف خبرة المنشآت الصغيرة في مجال إدارة الأعمال، وعدم الدراية الكافية بأساليب التسويق، وعدم سلامة الهيكل التمويلي لهذه المنشآت مما يجعل رأس المال المدفوع الظاهر في الميزانية ضئيلاً تحسباً للمساءلة الضريبية.

رابعاً : ضمان مخاطر قروض المشروعات الصغيرة

لتجاوز المعوقات التي تمنع المشروعات الصغيرة من الحصول على التمويل اللازم لها، جاء إنشاء برامج ضمان مخاطر القروض الموجهة للمشروعات الصغيرة. على أساس قيام هذه البرامج بتوفير الضمانات تشجيعاً للبنوك التجارية على إقراض المشروعات المستهدفة بعد التحقق من جدواها الاقتصادية.

تصمم برامج ضمان مخاطر القروض الموجهة للمشروعات الصغيرة وتنشأ لتحقيق مجموعة من الأهداف ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تغطية جزء من الخسائر الناجمة عن أي حالة تعثر للعميل المقرض، الذي لا يتمكن من السداد، وفي مثل هذه الحالة فإن هذه البرامج تعمل على تشجيع البنوك والمؤسسات المالية على إقراض أصحاب هذه المشروعات.
- تعمل هذه البرامج على توفير الضمانات للبنوك والمؤسسات المالية، لتمويل الموجودات الثابتة، ومنها ما يوجه لتمويل رأس المال العامل، ويختلف هذا الوضع من دولة لأخرى، علماً بأن بعض الدول تضمن برامج الضمان فيها توفير الائتمان للأصول والموجودات الثابتة وتمويل رأس المال العامل معاً.
- تقوم هذه البرامج على اقتسام المخاطر فيها بين البنك أو المؤسسة المالية ومؤسسة الضمان، حيث تعمل على توفير الضمان للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية، التي لا يقدر أصحابها على الحصول على التمويل نظراً لعدم قدرتهم على توفير الضمانات اللازمة للحصول عليه.
- تعمل هذه البرامج على تخفيف متطلبات البنوك والمؤسسات المالية المقدمة للقروض من متطلبات توفير الضمانات من قبل المقرض

صاحب المشروع الصغير، الذي يكون غالباً عاجزاً عن توفير هذه الضمانات التي تكون غالباً تقليدية.

وقد تم في مصر إنشاء شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمشروعات الصغيرة كشركة مساهمة عامة، طبقاً لقانون الشركات المصرية رقم (١٥٩) لسنة ١٩٨١، بمساهمة من تسعة بنوك مصرية وذات ملكية مشتركة، وشركة تأمين، وكان ذلك في عام ١٩٩١. وتهدف الشركة إلى تشجيع وتنمية المشروعات الصغيرة في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية وتطويرها من خلال تيسير حصول تلك المشروعات على الائتمان المصرفي اللازم لإقامة المشروع، أو لتطوير أدائه، أو تيسير مزاولته للنشاط، وذلك كله من خلال توفير الضمان للأموال الممنوحة من قبل البنوك، وتمارس الشركة عملها من خلال اتفاقية تم توقيعها مع اثنين وثلاثين بنكاً في مصر. وتقوم الشركة بتغطية ما نسبته ٥٠% من قيمة التمويل المطلوب، على أن يكون الحد الأدنى لقيمة الضمان للمنشأة الواحدة ١٠ آلاف جنيه والحد الأقصى ٧٠٠ ألف جنيه مصري، وعليه، يمكن للمنشأة أن تحصل على تمويل يتراوح ما بين ٢٠ ألفاً إلى ما مقداره ١,٤ مليون جنيه، وتبلغ مدة الضمان ما بين ستة أشهر وخمس سنوات كحد أقصى ويجوز مدها، كما يجوز أن تكون هناك فترة سماح. وتتقاضى الشركة ١% سنوياً من رصيد القرض أو التسهيل كمصروفات إدارية. وتقدم الشركة أنواعاً مختلفة من الضمانات تتمثل في ضمانات الأطباء والصيادلة والمراكز الطبية ومعامل التحليل، وقروض الصندوق الاجتماعي، إضافة إلى عدد آخر من النشاطات المختلفة

خامساً : تمويل المشروعات الصغيرة

من خلال المصارف الإسلامية

يعد المصرف الإسلامي مصرفاً استثمارياً يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة من خلال الوساطة المالية الفعالة بين أصحاب الأموال وبين أصحاب المشروعات، ومنهم المشروعات الصغيرة، هذا بخلاف البنوك التقليدية التي تقوم علي نظام آلية سعر الفائدة.

ويوجد العديد من الصيغ التمويلية المستخدمة بالمصارف الإسلامية المتوافقة مع أحكام الشريعة ومنها (المرابحة، والمشاركة، والمضاربة، والإستصناع، والسلم، والإجارة ، والبيع بالتقسيط، والبيع بالوكالة، والبيع بالعمولة، وغيرها.) ولكل صيغة من تلك الصيغ طبيعة تختلف عن الصيغ الأخرى.

١- صيغة التمويل بالإجارة مع الوعد بالتملك :

تعد صيغة التمويل بالإجارة مع الوعد بالتملك من الصيغ التي يمكن استخدامها في تمويل المنشآت الصغيرة للعديد من الأسباب من أهمها:-

- أن المصرف يستطيع توفير وشراء أي وحدة إنتاجية لأي من المنشآت وتملكها ثم يعيد تأجيرها إلى تلك المنشآت مع احتفاظه بملكيتها وفي حالة تأخر تلك الوحدات عن السداد يمكن له أن يسترد الوحدة الإنتاجية ، ويعد تملك المصرف للوحدة الإنتاجية أحد أشكال الضمانات الهامة للمصرف ، وهو ما يعد تغلب علي أهم معوقات تمويل المنشآت الصغيرة التي لا يتوافر لديها ضمانات.

- يمكن للمصرف أن يقوم بالتأمين التعاوني على تلك الوحدات الإنتاجية ضد المخاطر الجسيمة .
- يمثل القسط الايجاري لتلك الوحدات الإنتاجية بالنسبة للمنشآت الصغيرة مصروفاً دورياً يمكن للوحدة تحمله شهرياً .
- يمكن للمصرف أن يستأجر تلك المعدات ثم يعيد تأجيرها للمنشآت الصغيرة.

٢- صيغة بيع السلم:

تعد صيغة بيع السلم من الصيغ التمويلية البديلة للإقراض بفائدة من خلال نظام الجاري المدين بفائدة، حيث يتم توفير سيولة نقدية للعملاء مقابل شراء منتجاتهم ودفع ثمنها حالاً ، ويكون الاستلام فيما بعد لأجل معلوم. ويمكن للمصرف الإسلامي أن يقوم بتمويل تلك المنشآت الصغيرة بصيغة السلم عن طريق ما يلي:-

- يقوم المصرف الإسلامي بشراء إنتاج المنشآت الصغيرة بعقد السلم الأصلي (دفع نقدي واستلام مؤجل) مما يوفر سيولة نقدية لتلك المنشآت.
- عقد اتفاقيات مع الشركات الكبيرة التي تستخدم إنتاج المنشآت الصغيرة كمكونات لمنتجاتها النهائي على بيعها لهم عن طريق عقد (السلم الموازي).
- في حالة قيام المنشآت الصغيرة بإنتاج منتج نهائي تقوم المصارف الإسلامية بالاتفاق مع بعض عملائها (الموزعين) على بيع تلك المنتجات لهم أما سلم موازي أو مرابحة.

٣- صيغة التمويل عن طريق المرابحة للأمر بالشراء:

تعرف صيغة المرابحة لأجل للأمر بالشراء بأنها بيع بمثل الثمن الأول مع زيادة ربح ، حيث يقوم المصرف الإسلامي بشراء السلعة بناء على طلب

العميل ثم بيعها له بالأجل ، وتتميز صيغة المراجعة لأجل للأمر بالشراء بإمكانية توفير ما يحتاجه العملاء من معدات أو مواد خام عن طريق قيام المصرف بتلبية احتياجات العميل بشراء ما يحتاجه وتملكه ثم بيعه له مرابحة ، وحتى تحقق المراجعة الهدف المطلوب منها وهو المساهمة في تنمية المنشآت الصغيرة يجب أن تهتم بتمويل شراء الوحدات الإنتاجية (خطوط الإنتاج) أو شراء المواد الخام ومستلزمات التشغيل التي تستخدم في صناعة المنتجات النهائية. وتتمثل مخاطر تلك الصيغة في تملك المنشأة الصغيرة للوحدة الإنتاجية أو استخدامها النهائي للمواد الخام ، حيث تمثل عملية المراجعة بيع وشراء وتملك ، ثم تعثر سداد الأقساط في آجالها.

٤- صيغة التمويل عن طريق بيع الاستصناع:

يقصد ببيع الاستصناع قيام المصرف بتصنيع ما يرغب العميل من وحدات إنتاجية أو عقارية (عن طريق المصنعين) ثم تقسيط المبلغ علي دفعات مع الحصول علي ربحية .

وتعد صيغة الاستصناع من الصيغ التمويلية التنموية حيث تساهم في إنشاء وحدات جديدة لم تكن موجودة مثل تصنيع خطوط إنتاج جديدة أو إنشاء مباني سكنية إلى غير ذلك ، وتناسب صيغة التمويل عن طريق البيع بالاستصناع المنشآت الصغيرة القائمة والتي تريد التوسع في حجم أعمالها عن طريق زيادة خطوط الإنتاج الحالية أو إنشاء وحدات عقارية لوحدات التجميع إلى غير ذلك من أساليب التوسع في المنشآت الصغيرة.

وتمكن هذه الصيغة المصرف من الحصول على قدر كبير من قيمة التمويل خلال مرحلة الإنشاء عن طريق الدفعات المقدمة أو الأقساط الدورية خلال مرحلة التنفيذ، ولا تختلف مخاطر صيغة الاستصناع عن صيغة بيع السلم السابق بيانها والتي يمكن التأمين ضدها.

٥- صيغة التمويل عن طريق البيع بالعمولة:

يمكن للمصرف استخدام هذه الصيغة لتمويل العملاء الذين لديهم القدرة على تسويق المنتجات والمعرفة بسوق المنتجات ويمتلكون منافذ للتوزيع ولكن ليس لديهم إمكانيات لشراء بضائع لتصريفها.

ويقوم المصرف بشراء تلك البضائع وإعطائها للعملاء على سبيل الأمانة لبيعها مقابل نسبة من الأرباح المحققة، وتناسب هذه الصيغة المنشآت الصغيرة ولا سيما فئة الشباب حيث تقدم السلع لهم لبيعها وتوريد ثمنها بعد البيع.

٦- صيغة التمويل بالمشاركة:

تعد صيغة المشاركة من أهم الصيغ التمويلية في المجتمع الاقتصادي حيث يشارك المصرف العميل في رأس المال والعمل، وإن كانت صيغة المشاركة أقل الصيغ حظاً في الاستخدام الآن في المصرفية الإسلامية نظراً لما يعتقد البعض من كونها عالية المخاطر، حيث تتطلب وجود شريك يلتزم بالقيم الأخلاقية مثل الأمانة والصدق، وكفاءة فنية في إدارة المشروعات.

وتلائم صيغة التمويل بالمشاركة المنشآت الصغيرة للمبررات الآتية:-

- مرونة أسلوب المشاركة في إمكانية تمويل أي مشروع سواء أكان صغيراً أو متوسطاً ولا سيما المشاركة المنتهية بالتملك حيث تمكن الشريك من تملك المشروع بعد تخارج المصرف الإسلامي.
- إمكانية استفادة تلك المنشآت وخاصة الإنتاجية من استخدام اسم المصرف عند تسويق منتجاتها.
- مساهمة صاحب المنشأة في حصة من التمويل يجعله حريصاً على نجاح المنشأة.
- زيادة ربحية المصرف مع زيادة نمو نشاط المنشأة.

- مساهمة المشاركة بطريق مباشر في التنمية الاقتصادية وزيادة القيمة المضافة للدخل القومي.

ويمكن استخدام صيغة المشاركة في تمويل صادرات المنشآت الصغيرة عن طريق فتح اعتماد مستندي لتوريد منتجات العميل التي تحتاج إلي تمويل نقدي لإنتاجها ثم تصديرها.

٧- صيغة التمويل عن طريق المزارعة:

وهي عبارة عن " مشاركة بين طرفين أحدهما يقوم بتوفير الأرض والآخر يزرعها والناجح مناصفة بين صاحب الأرض ومن زرعها، ولذلك فهي نوع من أنواع المشاركة الإسلامية.

ويمكن للمصرف أن يستخدم صيغة المزارعة على النحو التالي:-

- أن يقوم بشراء أراضي زراعية ثم يدفعها للمزارعين لزراعتها مقابل حصة من المحصول .

- أن يقوم المصرف بتوفير البذور والسماد عن طريق بيعها لأصحاب الأراضي الزراعية مقابل حصة من المحصول أو سداد ثمنها نقدا عند جني المحصول .

- شراء المصرف للمحصول عن طريق بيع السلم .

- توفير آلات زراعية (محاريث) للمزارعين وتقديمها لهم إما عن طريق التأجير أو المشاركة.

سادساً : التمويل متناهي الصغر في مصر

متى بدأ التمويل متناهي الصغر في مصر؟

لا يعد التمويل متناهي الصغر شيئاً جديداً في مصر. فقد عرف الإقراض متناهي الصغر في الخمسينات من القرن الماضي من خلال البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي وكذلك من خلال مشروع الأسر المنتجة الذي بدأ عام ١٩٦٧ بمبادرة من وزارة التضامن الاجتماعي. وقد أسهم القطاع المالي التجاري في مصر مساهمة ضعيفة في خدمة هذا السوق إلى أن بدأت مبادرات الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية عام ١٩٨٨ .

وفي عام ١٩٩١ تأسس الصندوق الاجتماعي للتنمية- وهو هيئة شبه حكومية- لتخفيف الآثار السلبية لسياسات التكيف الهيكلي، وليكون بمثابة شبكة أمان. واليوم يعمل الصندوق الاجتماعي للتنمية على المساعدة في الحد من الفقر ومحاربة البطالة. وهكذا فإن الصندوق الاجتماعي يعمل- من خلال برنامج قطاع التمويل متناهي الصغر- كمنظمة مظلية تدعم تنمية مؤسسات التمويل متناهي الصغر بالتعاون مع الكثير من الجهات الدولية المانحة. بالإضافة إلى هذا الدور، يعتبر الصندوق الاجتماعي للتنمية مسئولاً عن التنسيق في مجال المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في مصر وفقاً للقانون رقم ١٤١ لعام ٢٠٠٤

الجهات المانحة ومقدمو الخدمات في التمويل متناهي الصغر في مصر

بالرغم من حقيقة أن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية هي أكبر جهة مانحة حالياً في مجال التمويل متناهي الصغر بمصر، فإنه يوجد بجانبها

عدد كبير جدًا من البرامج التي تمولها جهات مانحة أخرى. وتشمل القائمة: الوكالة الكندية للتنمية الدولية، صندوق الأمم المتحدة للأطفال، مؤسسة فورد، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، صندوق التنمية المصري السويسري، منظمة إنقاذ الطفولة، الوكالة الألمانية للتعاون الفني، ونتج عن هذه القائمة الطويلة للجهات المانحة تنوع مقدمي خدمات التمويل متناهي الصغر. ويمكن تقسيم مؤسسات التمويل متناهي الصغر إلى خمس فئات رئيسية :

المنظمات غير الحكومية المتخصصة: وهي منظمات غير حكومية قانونية نشأت تحت إشراف وزارة التضامن الاجتماعي. وهي بالأساس جمعيات رجال أعمال أقيمت بمعرفة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية،

ومنحتها الوكالة قروضًا يحتفظ بها في حساب إيداع بالفائدة، في الوقت الذي تحصل فيه جمعية رجال الأعمال على تسهيلات ائتمانية لمنح القروض متناهية الصغر. وبعبارة أخرى يمكن النظر إلى هذه الجمعيات كوسيط بين المقترضين الأفراد والبنوك المقرضة. وفي أول الأمر أنشئت مؤسستان غير هادفتين للربح عام ١٩٨٨ مؤسسة القاهرة، وجمعية رجال الأعمال بالإسكندرية. وتكرر هذا النموذج بعد ذلك في ست محافظات أخرى: بورسعيد، (١٩٩٥) أسبوط، (١٩٩٦) الشرقية، (١٩٩٧) الدقهلية، (١٩٩٨) وأخيرًا كفر الشيخ (١٩٩٩).

البنوك العامة والخاصة: حتى عام ٢٠٠٧، اشتركت خمسة بنوك في برامج الإقراض متناهي الصغر، ثلاثة منها مملوكة للدولة: بنك القاهرة، بنك مصر والبنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي وبنكان خاصان هما البنك الوطني للتنمية وبنك الإسكندرية.

المنظمات غير الحكومية لتنمية المجتمع: وهي منظمات محلية غير حكومية تقدم طائفة من خدمات التنمية الاجتماعية ، ومن بين أنشطتها: الائتمان متناهي الصغر.

مظلة الجمعيات الأهلية: كشبكة للمنظمات من المنظمات القائمة على أساس المجتمعات المحلية تغطي أنحاء القطر، وغالبًا ما تكون وثيقة الارتباط بالحكومة وتعمل على نطاق قومي.

جمعيات تنمية المجتمع: وهي منظمات صغيرة، محلية وطوعية تميل إلى أداء وظيفة الائتمان الجزئي لمظلة أو للجمعيات الأهلية النشطة في التنمية الاجتماعية. ويضطلع المتطوعون أساسًا بأداء أنشطتها.

منتجات التمويل متناهي الصغر المقدمة حاليًا

يوجد عدد قليل من منتجات التمويل متناهي الصغر التي تنحصر في الأساليب الائتمانية ومنها :

خدمات الإقراض: والتي يسيطر عليها نوعان من المنتجات: القروض الفردية التي تمنح رأس مال عامل للمشروعات القائمة وهي منتشرة أساسًا في قطاعي التجزئة والتجارة بالمواقع الحضرية وشبه الحضرية. والنوع الثاني هو إقراض المجموعات التضامنية لدعم أنشطة توليد الدخل، وخاصة للإناث المعيلات للأسر في شرائح الدخل الدنيا.

خدمات الادخار/ الإيداع: ولا تزال الهيئة القومية للبريد هي أكبر مقدم لخدمات الادخار متناهي الصغر، بفضل انتشارها الجغرافي الواسع والتكلفة المنخفضة لإجراءاتها ، وبسبب المتطلبات القانونية لكثافة رأس المال التي تحد من قدرة مؤسسات التمويل متناهي الصغر على تقديم الخدمة. بيد أن

آليات ادخار الفئات منخفضة الدخل لا تزال غير رسمية في الغالب بسبب تردد أصحاب هذه المشروعات إزاء التعامل مع الجهاز المصرفي.

خدمات التأمين: رغم أن شركات التأمين المملوكة للدولة توجه بعض منتجاتها إلى المشروعات متناهية الصغر وصغار المستهلكين فإنها تتبع بشكل عام الأساليب المرتبطة بجانب العرض، ومن ثم فإن منتجاتها ليست مصممة ولا تسوق لتلبية احتياجات المشروعات الصغيرة. وتقدم بعض برامج التمويل متناهي الصغر - مثلما في البنك الوطني للتنمية - التأمين على حياة عملائها لتغطية جزء من المبلغ المقرض في حالة تعثر السداد بسبب الوفاة. غير أن حزم التأمين هذه تضمن فقط في حزم الاقتراض لتقليل مخاطر عدم السداد بالنسبة لمؤسسات التمويل متناهية الصغر، ولا تقدم كمنتجات قائمة بذاتها ومصممة لاستهداف أصحاب المشروعات متناهية الصغر.

الاستراتيجية القومية للتمويل متناهي الصغر -

توجد قناتان رئيسيتان للتمويل متناهي الصغر في مصر. الأولى من خلال البنوك العامة والخاصة، الخاضعة لإشراف البنك المركزي المصري. والثانية من خلال الجمعيات الأهلية، تحت إشراف وزارة التضامن الاجتماعي. ولا يسمح لهذه الجمعيات بتلقي المدخرات وغيرها من الودائع، كما يمتنع عليها تقديم أي نوع من أنواع التأمين الرسمي. في عام ٢٠٠٢ اعتمدت الحكومة قانوناً ينظم إنشاء وأنشطة الجمعيات والمؤسسات الأهلية. حيث يتحتم عليها التسجيل لدى وزارة التضامن الاجتماعي قبل مباشرة تقديم الخدمات، وأن تسلم الوزارة نسخاً من محاضر

اجتماعات مجالس الإدارة. وفي عام ٢٠٠٤ صدر قانون جديد لتنمية المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر ويعرف القانون دور الصندوق الاجتماعي للتنمية باعتباره المسئول عن التخطيط والتنسيق بين الشركاء ذوي الصلة، وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، ومساعدتها في الحصول على التمويل والخدمات. ولا يعتبر الصندوق الاجتماعي للتنمية جهة رقابة أو تسجيل أو ترخيص بالنسبة لمؤسسات التمويل متناهي الصغر ومقرضى المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وقد بدأ العمل في صياغة الاستراتيجية القومية للتمويل متناهي الصغر في عام ٢٠٠٦. وهي تهدف إلى تنمية صناعة التمويل متناهي الصغر بما يوفر خدمات مالية مستدامة للمشروعات الصغيرة. وصدرت الاستراتيجية في صورة تقرير ممول من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والحكومة الألمانية من خلال بنك التنمية الألماني. واشترك البنك المركزي من خلال إحدى هيئاته وهو المعهد المصرفي المصري. كما يمثل الصندوق الاجتماعي للتنمية في اللجنة الرئيسية اعترافاً بمساهمته الفعالة في تطوير الاستراتيجية، ودوره باعتباره الهيئة المخولة بتنسيق جميع الأنشطة المتصلة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة على المستوى القومي.

وصنفت الاستراتيجية العقبات التي تواجهها - ومن ثم تحتاج إلى تدخلات - في ثلاثة مستويات: الجزئي والوسيط والكلّي. ويشير المستوى الجزئي إلى التدخلات على مستوى مؤسسة التمويل متناهي الصغر، والمستوى المتوسط إلى التدخلات على مستوى المؤسسات التي تخدم مقدمى الخدمات المالية (الخدمات متعددة الأغراض وذات الطابع المؤسسي)، بينما المستوى الكلّي

يشير إلى التدخلات المتعلقة بالسياسات والتشريعات، والتي تسهم في توفير بيئة أكثر ملاءمة من أجل تحسين نوعية الخدمة والتنويع وتوسيع مدى الانتشار. وقد خلصت الاستراتيجية إلى الأهداف التالية على كل مستوى كالآتي:

المستوى الجزئي: تشجيع تنمية مجموعة متنوعة من المؤسسات المالية للتمويل متناهي الصغر التي تتصف بالاستدامة وتتنافس على تقديم خدمات مالية متنوعة وفعالة للمشروعات متناهية الصغر والفقراء، وتفي بما ينشأ من طلبات السوق.

المستوى الوسيط: دعم النماذج الناجحة لما هو قائم من المؤسسات التي تعمل كمظلة ودعم آليات الضمان القومية والبنية المعلوماتية للقطاع.

المستوى الكلي: خلق بيئة تنظيمية وسياسية داعمة لنظام شامل يشجع على نمو وتطوير مجال التمويل متناهي الصغر. وتشير التقديرات الأولية إلى أن قطاع التمويل متناهي الصغر يمكن أن يغطي ما بين مليوني وثلاثة ملايين عميل إذا طبقت التوصيات الواردة في الاستراتيجية ومن بين تلك التوصيات:

- تشجيع الالتزام بمعايير موحدة لإعداد التقارير ومقاييس الأداء، من خلال التنظيم الطوعي.
- إرساء معايير واضحة وموحدة لتمويل مؤسسات التمويل متناهي الصغر.
- البدء بالاستعانة بهيئات التصنيف الدولية.

- إنشاء آلية طوعية للتنظيم الذاتى.
 - الاعتراف بجمعيات الإقراض الأهلية المتخصصة.
 - تشجيع إنشاء مؤسسات تجارية غير بنكية للتمويل متناهى الصغر.
- وقد تم بالفعل اتخاذ خطوات جادة لتنفيذ هذه التوصيات السابقة. فقد تم حديثاً اتخاذ بعض الإجراءات من أجل إقامة شبكة قومية للتمويل متناهى الصغر، والتي بدأت عام ٢٠٠٦ باثنتي عشرة مؤسسة تمويل متناهى الصغر مع الصندوق الاجتماعى للتنمية كأعضاء مؤسسين. فقد قرر العديد من الجمعيات والمنظمات تأسيس شبكة تضم الجمعيات العاملة فى مجال التمويل متناهى الصغر بهدف دعم الجهود، وتوحيد القواعد، والارتقاء بوظائف إدارة المعلومات، وتعزيز القدرات وتحسين معايير الأداء من أجل تطوير صناعة التمويل متناهى الصغر فى مصر.

تطبيقات الوحدة السادسة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز الموضوعات الآتية:

- ٠ - أهم مصادر ومؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة.
- ٠ - معوقات تمويل المشروعات الصغيرة في مصر.
- ٠ - مصادر التمويل التقليدية ومصادر التمويل الإسلامية المتاحة أمام المشروعات الصغيرة.
- ٠ - كيف يمكن تغطية مخاطر القروض للمشروعات الصغيرة.

السؤال الثاني: للجهاز المصرفي دوراً هاماً في دعم المشروعات الصغيرة.

ناقش بشيء من التفصيل معوقات تمويل المشروعات الصغيرة ودور الجهاز المصرفي في معالجة هذه المعوقات.

الوحدة التعليمية السابعة

رأس المال المخاطر وتمويل المشروعات الصغيرة

- نظرة عامة على رأس المال المخاطر
- خصائص رأس المال المخاطر
- أسباب اللجوء إلى رأس المال المخاطر
- رأس المال المخاطر ومرحلة نمو الشركة
- رأس المال المخاطر والمشروعات الصغيرة
- قطاع رأس المال المخاطر في مصر
- تطبيقات

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية هو معرفة تعريف رأس المال المخاطر ودوره فى تمويل المشروعات الصغيرة .

الأهداف التفصيلية لهذه الوحدة التعليمية

يمكن تحقيق الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية عن طريق تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية تتمثل فى التعرف على :

- رأس المال المخاطر
- خصائص رأس المال المخاطر
- أسباب اللجوء إلى رأس المال المخاطر
- رأس المال المخاطر ومرحلة نمو الشركة
- رأس المال المخاطر والمشروعات الصغيرة
- قطاع رأس المال المخاطر فى مصر

أولاً : نظرة عامة على رأس المال المخاطر

إن مفهوم رأس المال المخاطر ليس بجديد، فعادة ما يربط أصحاب رأس المال المخاطر أعمالهم بقصة كريستوفر كولومبس، الذي سعى فى القرن الخامس عشر إلى السفر نحو الغرب بدلاً من الاتجاه إلى الشرق من أوروبا وهكذا خطط للوصول إلى الهند. ولكن لم تلق هذه الفكرة بعبدة الاحتمال عطف وتأييد ملك البرتغال الذى رفض تمويل رحلته. وما أن قررت الملكة إيزابيلا، ملكة أسبانيا، توفير التمويل اللازم للرحلة، دخلت رحلات كريستوفر كولومبس من أوسع أبواب التاريخ.

يعد رأس المال المخاطر وسيلة تمويلية للمشروعات الصغيرة ، سواء عند تكوينها أو عند التوسع فيها، والتي تسعى إلى تطبيق أفكار تكنولوجية حديثة لا يتوافر لأصحابها الأموال اللازمة وذلك بغرض تحويل هذه الأفكار التكنولوجية إلى أنشطة تجارية ، وهى مشروعات يصعب تمويلها بالاقتراض أو من خلال حقوق الملكية وذلك لارتفاع درجة مخاطرها، وما بين دخول رأس المال المخاطر للتمويل وختى خروجه يجابه رأس المال المخاطر العديد من المخاطر من قبل المستثمرين مقدمى هذا المال حيث يقبل هؤلاء على تحملها انتظاراً لتحقيق أرباح غير عادية من تشغيل المشروع أو المشروعات التى يتم تمويلها.

ويعتبر رأس المال المخاطر أسلوباً أو تقنية لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات تدعى بشركات رأس المال المخاطر، وهذه التقنية لا تقوم على تقديم النقد فحسب كما هو الحال فى التمويل المصرفي بل تقوم على أساس المشاركة ؛حيث يقوم المشارك بتمويل المشروع من

دون ضمان العائد ولا مبلغه ،وبذلك فهو يخاطر بأمواله، ولهذا نرى بأنها تساعد أكثر المؤسسات الصغيرة الجديدة أو التوسعية التي تواجه صعوبات في هذا المجال، حيث أن النظام المصرفي يرفض منحها القروض نظرا لعدم توفر الضمانات. في هذه التقنية يتحمل المخاطر (المستثمر) كليا أو جزئيا الخسارة في حالة فشل المشروع الممول. ومن أجل التخفيف من حدة المخاطر فإن المخاطر لا يكفي بتقديم النقد فحسب بل يساهم في إدارة المؤسسة بما يحقق تطورها ونجاحها. يضاف إلى ذلك كله أن دور شركات رأس المال المخاطر لا يقتصر على تمويل مرحلة الإنشاء فحسب بل يمتد أيضا إلى مرحلة التجديد، وكذا تمويل التوسع والنمو .

إن المرحلة التي يعمل من خلالها رأس المال المخاطر تبدأ منذ التدخل لتمويل مشروع أو منشأة وليدة ويظل باقيا إلى أن يبدأ المشروع في تحقق دخول وتدفقات نقدية تشكل العائد من استثمار رأس المال المخاطر الذي يتجه عندئذ إلى الخروج من المشروع.

ويتضح من ذلك أن المشروعات التي يمولها رأس المال المخاطر هي مشروعات تتميز بدرجة مخاطرة كبيرة، وإذا ما نجحت فيتوقع لها عائد مالي كبير، أما إذا ما خسرت فستكون العواقب وخيمة على أصحاب رأس المال المخاطر ومن هنا جاءت تسميته أنه رأس مال مخاطر.

إن أصحاب رأس المال المخاطر غالبا ما يفضلون الـ حازفة بالمشاركة في تمويل مشروعات تتطوى على مخاطر متعددة على البحث عن عمل آمن أو إدارة عمل قائم مقابل دخل ثابت، وذلك طمعا في

الحصول على عوائد استثمارية مرتفعة، ولذلك يسمى أصحاب رأس المال المخاطر مستثمرو المخاطر العالية.

يتم تقديم رأس المال المخاطر مقابل حصص في رأس مال شركات غير مقيدة بالبورصة، وغالباً ما تكون أصول هذه الشركات منخفضة السيولة وترتبط بها مخاطر مرتفعة. وإن كان الغالب أن تأخذ الحصص الذي يحصل عليها مقدم رأس مال المخاطر في المشروع صورة أسهم، فليس هناك ما يمنع أن تكون هذه الحصص في صورة سندات قابلة للتحويل إلى أسهم أو في صورة صكوك تمويل ذات عائد متغير تكون قابلة للتحويل هي الأخرى إلى أسهم.

ويعد رأس المال المخاطر أحد أنواع رأس مال الاستثمار المباشر أو التمويل عن طريق حقوق الملكية. وتستخدم حقوق الملكية الخاصة في تمويل مشروعات جديدة أو مشروعات قائمة تكون في حاجة إلى أموال لكي تنمي أنشطتها وتتوسع فيها ويطلق على هذا النوع من رأس المال الاستثمار المباشر برأس المال المخاطر. ويعتبر رأس المال المخاطر هنا شريكاً في المشروع فيتقاسم المخاطر والأرباح مع الشركاء الآخرين، وتتم مكافأة صاحب رأس المال المخاطر عند نجاح المشروع وتحقيق الأرباح الرأسمالية، في المقابل يقوم صاحب رأس المال المخاطر بضخ تمويل مقابل حقوق الملكية الطويلة الأمد والذي يوفر بذلك القاعدة الرأسمالية للنمو المستقبلي للشركة، بالإضافة إلى ذلك يستخدم رأس مال المخاطر في تمويل عمليات الشراء للشركات القائمة سواء كانت مقيدة أو غير مقيدة بورصة الأوراق المالية ويسمى رأس المال هنا بـ Buyouts. وفي حالة ما إذا كانت الشركات مقيدة بالبورصة، يتم اللجوء إلى رأس مال Buyouts

كوسيلة لشطب الشركة من البورصة وهو ما يطلق عليه عمليات from Public to Private ، ويشكل رأس المال المخاطر بأنواعه المختلفة مشاركات المستثمرين من المؤسسات المالية أو من الأفراد الطبيعيين فى رأس مال شركات غير مقيدة بالبورصة.

ويهدف رأس المال المخاطر إلى تمويل مشروعات أو شركات تتسم بارتفاع درجة المخاطر ولا تستطيع الحصول على التمويل اللازم من خلال الاقتراض من المؤسسات المالية، ويقابل الارتفاع فى المخاطر توقع تحقيق عائد مرتفع خلال المدة التى سيستثمر خلالها رأس المال المخاطر الذى غالباً ما يدخل العملية الاستثمارية لا ليبقى وإنما ليخرج بعد فترة محددة لا تقل فى الغالب عن ثلاث سنوات ولا تزيد عن سبع سنوات. والحقيقة أن عائد رأس المال المخاطر يجب أن يكون مرتفعاً لكى يعوض المخاطر التى ترتبط بتمويل مشروعات جديدة أو التوسع فى شركات قائمة وكذا لكى يعوض السيولة الضعيفة لأصول هذه الشركات.

ويتوقف حجم عائد استثمار رأس المال المخاطر فى النهاية على ضرورة مراعاة مدى الخبرة التى يتمتع بها القائمين على إدارة رأس المال المخاطر وفى ذات الوقت على إدارة هذه المشروعات والبنیان القانونى لها سواء كان (شركة مساهمة - شركة أشخاص - مشروع فردى مثلاً)، إذ يجب على من يستثمرون رؤوس أموالهم فى مجال رأس المال المخاطر أن يحسنوا اختيار الشركات التى تتمتع بإدارة ذات خبرة عالية وبيتعدوا عن الشركات التى تفتقدوا إلى مثل هذه الإدارة وذلك لأن عائد استثمار رأس المال المخاطر يتناسب طردياً مع كفاءة وجودة الإدارة الجديدة.

فى الحالات التى تقرّر إدارة رأس المال المخاطر الخروج من الاستثمار،
والتي يطلق عليها مرحلة الحصاد بالنسبة لرأس المال المخاطر. تتعدد
طرق خروج رأس المال المخاطر التي يمكن أن تتم من خلال إحدى
استراتيجيات الخروج التالية :

• **الطرح الأولي للجمهور (IPO) :** يعد الطرح الأولي للجمهور هو
أفضل الطرق التي يسعى اليها أصحاب رأس المال المخاطر، وفي
سوق رأس المال المخاطر فإن الشركة التي تطرح أسهمها للجمهور
تجنى تقريباً جميع العوائد. كما أن الطرح للجمهور يرسخ سمعة
شركة رأس المال المخاطر. حيث يجد أصحاب رأس المال المخاطر
الذين قاموا من قبل بطرح أسهم شركات للجمهور أنه من السهل
عليهم ضمان وفاء المستثمرين بالتزاماتهم وتوفير مصادر تمويلية
جديدة.

• **عمليات الدمج والتملك :** تعد عمليات الدمج والتملك من أكثر
استراتيجيات الخروج الشائعة، حيث تمتص إحدى الشركات الأخرى
نشاط الشركة أو تندمج معه، وتعد هذه الطريقة شائعة للخروج خاصة
فى الدول الصناعية.

• **شراء الإدارة حصص بالكامل أو إعادة الشراء :** تقوم بها إدارة
الشركة أو صاحب العمل الذي يقوم بإعادة شراء أسهم رأس المال
المخاطر للشركة.

• **الشراء من السوق :** من خلال طرف ثالث. وقد تتسبب هذه الطريقة
فى العديد من المشاكل، فإذا كان عدد المشترين المحتملين قليلاً يمكن

لهم استغلال الموقف وحاجة شركة رأس المال المخاطر للخروج من الاستثمار فيقومون بشراء نصيب شركة رأس المال المخاطر بأقل من قيمته المستحقة.

• برنامج تملك الموظفين لأسهم شركاتهم (ESOP): وهو برنامج بموجبه يقوم الموظفون بتجميع الأسهم بانتظام وقد يفرضون فى النهاية سيطرتهم على الشركة.

• طرح خاص للأوراق المالية : وهو بيع السندات المالية مباشرة إلى عدد محدود من المستثمرين المؤسسين أو المستثمرين من الأفراد المؤهلين. وإذا ما تم هيكله الطرح الخاص بصورة سليمة فإنه يتفادى التسجيل فى هيئة مراقبة عمليات الأوراق المالية فى البورصة.

• المبيعات التجارية : وهو البيع إلى مؤسسة أخرى.

• التصفية أو إشهار الإفلاس : وأخيراً، إذا فشل المشروع فإن الملاك الأخير لشركة رأس المال المخاطر هو تصفية سندات الشركة أو إشهار إفلاسها. وتقوم شركة رأس المال المخاطر ببيع أصول الشركة ودفع الديون المتأخرة وتوزيع المتبقى على المساهمين ثم الخروج من النشاط.

ثانياً: خصائص رأس المال المخاطر

ومن خلال استعراضنا لمفهوم رأس المال المخاطر يتبين أنه يتميز بالخصائص التالية:

١. يشكل رأس المال المخاطر حصة في حقوق المساهمين في مشروعات غير مقيدة بالبورصة، وغالباً ما تكون المفاوضات بين أصحاب رأس المال المخاطر وأصحاب المشروعات التي سيتم تمويلها حول نسب الملكية المعروضة على أصحاب رأس المال المخاطر شاقة ومضنية. ويشكل تحديد هذه النسب عائقاً كبيراً أمام ازدهار رأس المال المخاطر وتعاضد دوره في تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة، إذ غالباً ما يحرص أصحاب هذه الشركات أن تكون هذه النسب ضئيلة بحيث لا تسمح لأصحاب رأس المال المخاطر بالسيطرة على المشروع. وهنا تظهر أهمية نشر الوعي فيما بين أصحاب هذه الشركات بأهمية دور رأس المال المخاطر في التمويل.

٢. يعد نشاط رأس المال المخاطر من الأنشطة طويلة الأجل والتي تتراوح فيها مدة مشاركة رأس المال المخاطر من ٥ إلى ٧ سنوات، وذلك بصرف النظر عن حجم المشروع الذي يتم تمويله.

٣. يتميز نشاط رأس المال المخاطر بوجود أفق زمني محدد مقدماً للتمويل بصرف النظر عن العمر الاقتصادي أو الفني للمشروع موضوع التمويل حيث لا يدخل رأس المال المخاطر لتمويل مشروع ويبقى مستمراً ولكن ليخرج بعد فترة تتراوح من ٥ إلى ٧ سنوات. وأثناء هذه الفترة لا يطلب المستثمر مقدم رأس المال المخاطر استرداد أصل رأس

المال وعائده، وإنما يتم هذا الاسترداد من خلال بيع حصص رأس المال المخاطر وذلك عندما يبدأ المشروع في توليد التدفقات النقدية أو تحقق عوائد مالية.

٤. يتم اتخاذ القرار الاستثماري من جانب المستثمر مقدم رأس المال المخاطر، بناء على النتائج المتوقعة للمشروع الذي يتم تمويله، وفي تاريخ مستقبلي وتتمثل النتائج في العائد خلال فترة التمويل.

٥. يتدخل رأس المال المخاطر لتمويل إقامة مشروعات صغيرة ومتوسطة أو تمويل التوسع في مشروعات قائمة أو لإعادة هيكلة شركات قائمة أو لتمويل عمليات التعثر المالي، غالباً ما تكون ذات مخاطر مرتفعة، ولكن العائد المتوقع لها يكون كبيراً.

٦. يتم تحقيق العائد على رأس المال المخاطر في نهاية مدة بقاء رأس المال المخاطر بالمشروع موضوع التمويل، ولا تشكل الأرباح التي يتم توزيعها خلال هذه المدة إلا جزءاً قليلاً من هذا العائد. وبعبارة أخرى، يتم تحصيل العائد عند خروج رأس المال المخاطر، وعندئذ يحصل المستثمر في مجال رأس المخاطر على أصل رأس المال بالإضافة إلى العائد الرأسمالي المتوقع وهو العائد الأساسي المستهدف من الاستثمار.

٧. يلعب المستثمر في مجال رأس المال المخاطر دوراً نشطاً داخل المشروع الذي يتم تمويله، إذ يقوم بتقديم النصائح والإرشاد لإدارة المشروع/وتسهيل توظيف أصحاب الخبرات داخل المشروع. ودائماً ما يكون للمستثمر مقدم رأس المال المخاطر ممثلين في مجلس إدارة المشروع. وقد يشكل هذا الأمر عائقاً أمام ازدهار نشاط رأس

المخاطر، وذلك بسبب تخوف أصحاب المشروعات خاصة المتوسطة والصغيرة منها التي يتم تمويلها برأس المال المخاطر من فقدان سيطرتهم على المشروع لصالح المستثمرين مقدمي رأس المال المخاطر.

٨. غالباً ما يتدخل رأس المال المخاطر لتمويل مشروعات لها أسواق واعدة من ناحية التنمية الاقتصادية، كما أنها غالباً ما تكون مشروعات هدفها وضع أفكار وأبحاث علمية أو تكنولوجية موضع التنفيذ على أرض الواقع والتي لا يتوافر لأصحابها الأموال اللازمة لمثل هذا التنفيذ.

٩. إذا كان صحيحاً أن القرارات الاستثمارية التي يتم اتخاذها من قبل المستثمرين في مجال رأس المال المخاطر تتأسس على إستراتيجية أو خطة تجارية، فإنها لا تأخذ، بالدرجة الأولى، في الحسبان قدرة المشروع على إعطاء تدفقات مالية (كما هو الحال عند التمويل بقروض بنكية)، وإنما تأخذ في الاعتبار قدرات وخبرات وانسجام الفريق الذي يدير الكيان الخاص برأس مال المخاطر، وقدرته على اختيار الفرص الاستثمارية في مناطق واعدة تنموياً وإدارة الخطة التمويلية للمشروع المستهدف عبر مراحل تنفيذ المشروع المختلفة. وبعبارة أخرى، يرى المستثمرون في مجال رأس المال المخاطر عدم جدوى تمويل مشروعات ذات عائدات يتوقع أن تكون مرتفعة في حالة عدم توافر الخبرة اللازمة للإدارة القائمة على تخصص أصول الكيان القائمة على غدارة أموال أصحاب رأس المال المخاطر، خصوصاً إذا

أخذنا فى الاعتبار أن معظم المشروعات التى يتم تمويلها برأس مال
مخاطر هى مشروعات تتأسس على تنفيذ أفكار تكنولوجية حديثة.

١٠. تتأسس مشاركة رأس المال المخاطر فى المشروعات المختلفة بناء
على حجم العوائد والأرباح المتوقعة من تشغيل المشروع. ويرجع ذلك
إلى أن مقدم رأس المال المخاطر ليس مقرضاً ينتظر الحصول على
قرضه بغض النظر عما إذا كان المشروع يستحق أرباحاً من
عدمه، وغنما هو شريكاً يمتلك حصة من المشروع الذى تم تمويله،
ولكنه فى ذات الوقت ليس شريكاً عادياً وإنما هو شريك مستعد
للتضحية وتحمل الكثير من المخاطر انتظاراً لعوائد مالية مرتفعة، كما
يمكن القول بأنه شريك مؤقت دخل المشروع ليخرج عندما يكون
متأكداً من الحصول على أصل راس المال المخاطر بمدى نجاح
المشروع الذى يتم تمويله، يشكل حافزاً كبيراً لرأس المال المخاطر
ويجعله معنياً بنجاح المشروع حيث أنه سوف يجنى من ثمار المشروع
إذا نجح وسيتحمل بالمقابل خسائر المشروع إذا فشل.

ثالثاً : أسباب اللجوء إلى رأس المال المخاطر

يرجع تأسيس شركات رأسمال المخاطر إلى المشاكل المالية التي واجهت المؤسسات الصغيرة ، تهدف هذه الطريقة التمويلية إلى تحقيق جملة من الأهداف ، تصب كلها في تسهيل عملية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و نذكر من بينها :

١- يشكل رأس المال المخاطر أحد الحلول الهامة لمجابهة مشكلة التمويل التي تواجه المشروعات الصغيرة عند نشأتها أى خلال مرحلة التكوين والنمو المبكر والتي يصعب تمويلها من خلال الاقتراض أو من خلال حقوق الملكية، ويفسر ذلك بما يلي:

■ يصعب تمويل هذه المشروعات من خلال الاقتراض من البنوك أو أية مؤسسات مالية، وذلك لن هذه المؤسسات ترفض عادة، تطبيقاً لمنطق السياسة الائتمانية ، تمويل المشروعات دون وجود حد أدنى من رأس المال المملوك والذي يقدمه مالك المشروع أو أن يتم دون الحصول على ضمانات (رهون مثلاً). والحقيقة أن ملاك المشروعات الصغيرة ليست لديهم القدرة على الوفاء بمثل هذه المتطلبات نظراً لأن أغلبية رأس مال هؤلاء يتمثل فى الأفكار العلمية والبحثية فى مجال تصنيع الآلات أو الماكينات الجديدة، كما أنهم لا يمتلكون عند نشأتها أو فى بدايتها أية أصول يمكن أن تصلح وعاء لضمانات تسهل لهم الحصول على ما يلزمهم من أموال من مؤسسات التمويل المختلفة.

■ يصعب على المشروعات الصغيرة الحصول على التمويل الخارجى اللازم لها من خلال حقوق الملكية (طرح أسهم للاكتتاب

العام)، وذلك لعدم استجتماعها للشروط والمتطلبات القانونية التى يستلزمها قانون سوق رأس المال لطرح الأسهم فى اكتتاب عام. أضف إلى ذلك أن جذب رأس المال من خلال حقوق الملكية لتمويل نشاط ما يتطلب ان يكون هذا النشاط مرتفع الربحية وعليه طلب من جانب السوق ويكون من السهل تصفيته ببيع الأسهم من خلال السوق، وهو ما لا يتوافر فى المشروعات الصغيرة والمتوسطة التى ينطوى تمويلها فى مراحلها المبكرة على مخاطر كبيرة لا يتحملها إلا رأس المال المخاطر. أما المستثمرون العاديون فلن يقبلوا على شراء الأسهم التى يمكن أن تقوم بطرحها المشروعات الصغيرة والمتوسطة نظراً لصعوبة بيع هذه الأسهم فى السوق لافتقارها للسيولة اللازمة والتى ترجع إلى المخاطر الكبيرة المرتبطة بالمشروع الذى لن يدر دخلاً ولن يوزع ربحاً إلا بعد فترة زمنية ليست بالقصيرة.

■ أن رأس المال المخاطر يشكل الحل الأمثل لتفعيل رغبة الدولة فى الأخذ بأيدي أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمساعدتهم فى التغلب على المصاعب التمويلية التى تواجههم عند تكوين المشروع، وذلك كله بدون اللجوء إلى الاقتراض أو التمويل عن طريق حقوق الملكية. وتظهر أهمية تفعيل آلية رأس المال المخاطر كأداة تمويلية فذة لو أخذنا فى الاعتبار ما ينبئ عنه الواقع الاقتصادى الذى يقول أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تشكل أكثر ٨٠% من الاقتصاد المصرى.

٢- يساهم رأس المال المخاطر فى تحقيق النمو الاقتصادى، وللتدليل على ذلك نجد أن تمويل المشروعات التكنولوجية يعتمد أساساً على رأس مال مخاطر وتساهم هذه المشروعات فى تحقيق النمو الاقتصادى فى الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة لا تقل عن الثلث ولا تزيد عن النصف. يضاف إلى ذلك، انه كلما زادت المشروعات التكنولوجية الحديثة التى يتم تمويلها برأس مال مخاطر زادت القدرة التنافسية للاقتصاد الوطنى خاصة فى ظل عالم بدون حواجز جمركية.

٣- ساهم رأس المال المخاطر فى توفير وظائف جديدة فى القطاعات التكنولوجية (تكنولوجيا الاتصالات- تكنولوجيا الإنترنت) التى يتم تمويلها برأس مال مخاطر.

٤- يقوم رأس المال المخاطر بتمويل مشروعات ذات مخاطر مرتفعة لا يقبل على تمويلها عادة البنوك والمؤسسات المالية المختلفة، وذلك لغياب الأصول التى تشكل الوعاء الرئيسى للضمانات التى تطلبها عادة هذه البنوك كشرط لتقديم التمويل اللازم، وبعبارة أخرى، يقبل أصحاب رأس المال المخاطر، على عكس البنوك، على التمويل بدون ضمانات وفى بعض الأحيان التمويل على المكشوف، أى دون وجود رأس مال مملوك من قبل أصحاب فكرة المشروع.

٥- ولا يقتصر دور رأس المال المخاطر على توفير التمويل اللازم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة سواء عند نشأتها أو عند التوسع فى أنشطتها، وإنما يمتد ليشمل إمداد مثل هذه المشروعات بالكوادر والخبرات الفنية والإدارية التى تفتقد إليها وهو ما يطلق عليه فى تمويل إعادة الهيكلة البشرية والإدارية.

رابعاً : رأس المال المخاطر ومرحلة نمو الشركة

يتدخل رأس المال المخاطر للتمويل الأولى أو المبدئي للمشروعات الصغيرة وخاصة تلك المشروعات التي تسعى لتنفيذ أفكار مبتكرة ولا يتوافر لأصحابها الأموال اللازمة. ويلبى رأس المال المخاطر احتياجات الشركات في مراحل التمويل المختلفة والتي تتمثل في:

١. مرحلة التمويل الأولى لدراسات الجدوى المبدئية والنهائية للمشروع (تمويل المرحلة المبكرة أو بذرة رأس مال):

حيث يتعين على صاحب الفكرة بذل جزء من رأس ماله لبداية تطوير الفكرة وهو ما يسمى بـ "seeding money" ويستخدم في تطوير النماذج المعملية و النماذج التجريبية ثم النماذج التجارية للسلعة الجديدة و كذلك لتجريب السلعة في السوق ومعرفة مدى الإقبال عليها و يساعد في تكوين البنية القانونية للمؤسسة الجديدة مثل إجراءات التسجيل والمقر والعلامات التجارية لبدء تدشين السلعة الجديدة والحفاظ على الأسرار التجارية المصاحبة لتطوير الفكرة كذلك تحديد المعرفة الكيفية المتراكمة واستصدار حقوق التأليف للبرامج والأدلة المصاحبة للتطوير و إذا كان صاحب الأفكار قادراً مالياً و فنياً فإن التطوير يكون سهلاً جداً ولكنه في مراحل متقدمة يحتاج إلى الممولين الكبار لتدور عجلة التطوير حيث ستكون الحاجة كبيرة لرأس وتعطي الحاضنات بمختلف أنواعها هذه المرحلة أهمية كبرى حيث تدفع مجاناً للمتفعين ما يسمى بذرة رأس مال.

كما يمكن توفير رأس مال من خلال ما يطلق عليها رأس المال الملائكي "Angle investors" وهو التمويل المقدم من الأقرباء مثل الزوجة والإخوان والأصدقاء و في بعض الحالات يشمل بعض الصناديق

الاستثمارية التي تنشئها بعض المؤسسات التعليمية والمعاهد البحثية و المجمعات البلدية لبعض المناطق الحضرية والغرف التجارية التي تنظر إلى العوامل الإنسانية كالحاجة لتواجد وظائف جديدة حيث ترصد بعض الأموال " أملاً في زيادة قيمة صندوقها بشراء حصص رأس مالية من الشركة الجديدة والتي في العادة تنسحب بمجرد وصول الشركة لمرحلة الاستثمار بأموال ضخمة و كبيرة وذلك بعد ضمان انطلاقة الشركة الجديدة لترصد الأموال مرة أخرى لتطوير مؤسسة ناشئة جديدة.

٢. مرحلة تمويل تكاليف بدء المشروع:

وهذه هي مرحلة التمويل الأولى لكي يتمكن المشروع من استكمال بنيته الأساسية، حيث أن المشروع في هذه المرحلة لا يمكنه الحصول على التمويل بالاقتراض لأنه لا يمتلك الأصول الكافية لكي يقدمها كضمان للمقرض، كما أنه لن يستطيع أن يحصل على التمويل من خلال الطرح للاكتتاب العام لعدم توافر شروط الطرح للاكتتاب العام في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفق ما ينص عليه قانون سوق المال أو بسبب ارتفاع التكلفة أو ارتفاع احتمالات فشل الطرح.

٣. مرحلة تمويل عمليات التوسع (مرحلة التمويل اللاحقة) :

ويتدخل رأس المال المخاطر هنا لتمويل التوسع في أنشطة مشروعات قائمة أو تنميتها أو لتمويل مشروعات قائمة وتدر عائداً ولكنها في حاجة إلى أموال ضخمة في صورة حصص تشارك في رأس مال المشروع وذلك لدعم هيكل تمويل المشروع أو لتمويل توسع جديد لها وذلك كله لتأمين الاستمرار في السوق. ومن ثم فغالباً ما يتم في هذه المرحلة من مراحل دورة المشروع تكوين اتحاد شركات تعمل في مجال رأس المال المخاطر

وذلك بغرض تدبير التمويل اللازم للتوسع فى المشروع. وسوف تزيد هذه التوسعات من فرص نجاح طرح أسهم المشروع فى اكتتاب عام. وبدخول المشروع هذه المرحلة يكون قد برهن على نجاحه عملياً سواء من ناحية الجاذبية التسويقية أو من حيث القدرة على نمو الإيرادات.

٤. مرحلة تمويل إعادة الهيكلة :

قد تتطلب بعض مجالات الأعمال إلى إعادة الهيكلة للأنشطة التى تصادفها مشكلات فى الإنتاج أو التسويق أو التمويل، ومن ثم يتدخل رأس المال المخاطر فى هذه المرحلة ليقدم الحلول المناسبة لهذه المشكلات والتى غالباً ما تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

٥. مرحلة التمويل الإضافي أو تمويل العبور:

فى هذه المرحلة يأخذ رأس المال المخاطر المشارك فى المشروع على عاتقه توفير دورة موارد مالية إضافية تسمح بالعبور إلى الثمرة النهائية للمشروع وتأمين نجاحه، وهى مرحلة غالباً ما تتضمن قرضاً من الغير مع منح الجهة المقرضة أولوية فى التنفيذ على أصول المشروع إذا ما تدهور المشروع.

٦. مرحلة التمويل الأخير قبل الانسحاب من المشروع:

وهنا يوفر رأس المال المخاطر الموارد المالية للمشروع كى يتمكن من التحرك إلى ما بعد مرحلة التوسع من أجل زيادة أحجام المبيعات قبل أى عملية تسجيل للأسهم مثل الدمج فى منشأة أكبر، الأمر الذى سيترتب عليه حتماً زيادة قيمة هذه الأسهم.

مزايا و عيوب رأس المال المخاطر

مزايا رأس المال المخاطر:

لرأس المال المخاطر دوراً كبيراً في تمويل المؤسسات الصغيرة ، وفي نجاحها ، وتتضح مزايا رأس المال المخاطر كأسلوب للتمويل والاستثمار فيما يلي

المشاركة: إن أصحاب التمويل يعتبرون شركاء في الجدوي والمسؤولية. فإذا كان صاحب المشروع يعتبر من خلال رأسماله المؤسس للشركة فإن شركة رأس المال المخاطر تقوم بالوساطة بين الطرفين نظير حصة ربح تحصل عليها، والأطراف تتمثل في المستثمر وهو صاحب المال الذي يريد استثماره، والممول أي الذي يقوم بدور شركة رأس المال المخاطر في إدارة صندوق المخاطر نظير حصة من الربح يحصل عليها وهي من 15 % إلى 30 % حسب الاتفاق بالإضافة إلى 2,5 % مقابل المصاريف الإدارية سنوياً. ويقلل هذا إلى حد كبير عناصر التعارض التي توجد بين المقرضين والمقترضين لدى البنوك الربوية، فالمقترض عليه أن يرد القرض في موعد معين ويدفع فائدة ثابتة مدة الدين، فإذا انخفض العائد تعرض المشروع للإفلاس وهذا من شأنه أن يدفع المستثمر إلى المغامرة دون نظر إلى حجم الخسارة، فهو في كلا الحالتين قاصر، ويضع المقرض يده على الشركة ، بينما لو ربح فسيحصل على الربح كاملاً. وهذا لا نجده في المشاركة حين يشترك الجميع في الربح والخسارة حيث تتفق المصالح والوجهة ولا تتعارض . وكثيراً ما يكون الدعم العملي الذي يقدمه الممول مفيداً للشركة ومساعدًا علي نجاحها لهذا السبب فضلاً عن أنها تفسح المجال

للمشاركة طويلة الأجل حيث لا تباع الحصة إلا بعد أن تستوي الشركة،
وتصبح قادرة علي الإنتاج والنمو وهذا لا يتوافر في الديون قصيرة الأجل.
الانتقاء: أمام الممول فرصة لاختيار الموضوع الواعد فكثير من المشاريع
الجديدة تكون عالية المخاطر ولكنها تكون ذات أرباح عالية وتتضاعف بعد
ذلك قيمة أصولها. بينما في حالة القرض تبحث البنوك عن الشركات المليئة
(صاحبة القدرة على السداد) ولا تبالي بمستقبل الشركة وإمكانية نجاحها،
ولذلك فهي تستهدف الشركات الكبيرة والمستقرة والتي غالباً ما تكون قد
توقفت طاقتها للابتكار، ويكون مفيداً للغاية للتنمية الاقتصادية.

المرحلية: من خصائص رأس المال المخاطر أن التمويل يتم علي مراحل
وليس علي دفعة واحدة، هذه المرحلية تلائم التمويل بالمشاركة وذلك أنه في
عقد المشاركة يضطر المستثمر للرجوع إلى الممول للحصول علي التمويل
التالي وفي هذا ضمان لصدق المستثمر في عرض نتائج الأعمال ويعطي
الفرصة حين فشل المشروع قبل تضاعف الخسارة ، أو تعديل خطط
المشروع وإصلاح مساره .

التنوع: يمكن للممول أن يوزع تمويله علي عدة مشاريع متباينة المخاطر،
بحيث ما تخسره شركة تعوضه الأخرى ثم إن المشاركة تفتت الخطر ومن
ثم تكون القدرة علي تحمل المخاطر أعلي من القرض، فـضلاً عن أن
الرقابة والمتابعة من الشريك تجنب المشروع الدخول في مغامرات.

التنمية والتطوير: إن هذا النوع من المشاركة قادر علي تمويل مشاريع
عالية المخاطر ومن ثم يستطيع أن يفتح مجالات للاستثمار لا يطررها إلا
الرواد القادرون ويعوضه عن هذا الخطر ما يتحقق من مكاسب وعائد
كبير. لقد ثبت هذا في تمويل شركات مبتدئة "كأبل" و"مايكروسوفت"

و"كومباك" و"الميدرا ل إكسبرس"، و"جنيتك"... وغيرها وكانت التقنية القائمة بها شبه مجهولة ولم تتحمس لها مصادر التمويل التقليدية. توسيع قاعدة الملكية: يستمر التمويل حتى تتضح الشركة وتستوي، وبعدئذ يمكن أن تباع لمستثمر آخر يشده نجاح الشركة ونوع نشاطها، أو تطرح كأسهم علي المساهمين ويمول العائد من ارتفاع رأس المال مشاريع أخرى جديدة.

عيوب رأس المال المخاطر:

أما عيوب رأس المال المخاطر فيمكن إيجازها فيما يلي :

- الحقوق المتولدة لأصحاب رأس المال المخاطر عن المشاركة (كالمشاركة في القرارات والتدخل في توجيه مسار المشروع) .
- ١. يتطلب مبالغ مرتفعة ، في حالة نجاح المشروع لاسترداد حصص أصحاب رأس المال المخاطر .

خامساً : رأس المال المخاطر والمشاريع الصغيرة

يعد رأس المال المخاطر أداة فعالة تشارك في حل مشكلة القدرة المحدودة على الحصول على تمويل، والتي قد تكون من المحتمل قد نتجت عن طبيعة عمل رأس المال المخاطر التي ترتبط بسمات قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما ورد في الفصل الماضي، يستهدف عمل رأس المال المخاطر بصفة أساسية الأعمال ذات الأفكار الجديدة والآليات المتطورة ويمدهم بالدعم المالى والفنى. وتتمر المشروعات الصغيرة والمتوسطة من ناحية أخرى في بداية تكوينها (أفكار جديدة، آليات حديثة، وغيرها) أو الأنشطة القائمة بالفعل بمشاكل في الحصول على الائتمان من خلال القنوات الرسمية للتمويل وكذلك بغيرها من المشكلات الإدارية والمؤسسية. وقد أثبت الحصول على نموذج يربط المشروعات الصغيرة والمتوسطة برأس المال المخاطر فعاليته وقدرته البناءة فيما يرتبط بتلبية الاحتياجات المالية وغير المالية لهذا القطاع.

يجب التأكيد على أن رأس المال المخاطر هو نموذج لاستثمار رأس المال يهدف على الربح ويسعى إلى تحقيق عائد مرتفع لاستثماره، كما انه نموذج باهظ التكلفة يرتبط بتكلفة المخاطرة وكذلك تكلفة الإدارة المتخصصة والمؤهلة للصندوق المالى والتي تؤدي إلى نجاحه ووفقاً لذلك يجب تركيز الانتباه عند التفكير في رأس المال المخاطر والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، على المجموعة المتصدرة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تحظى بأفضل وضع لاحتمال العمل مع رأس المال المخاطر. إن مجموعة المشروعات متناهية الصغر والتي تتكون من خمسة

أفراد وتكون ذات حجم ضئيل من الأصول والمبيعات لا تجتذب قطاع رأس المال المخاطر بسبب القدر الهائل من الوقت والجهد المرتبطين بهذا العمل، وكذلك بسبب طبيعته التي لا تتضمن هيكل موسمي واضح وينطوى على صعوبة تحديد سياسة خروج ملائمة وسهلة. أضف إلى ذلك ان المتطلب الرئيسي لهذه المجموعة هو سهولة الحصول على رأسمال عامل يتم سداه فى أوقات قصيرة ومتكررة.

وعليه، فإن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هى المجموعة المحتملة التى يستهدفها القائمين على رأس المال المخاطر، ولكن يظل بعضهم يجادل فى أن رأس المال المخاطر والمشروعات الصغيرة والمتوسطة (فيما يتعلق بالتعريف) لا يمثلان نموذجاً عاملاً بسبب صغر حجم النشاط مقارنة بالأحجام الكبيرة، ذلك الحجم الذى قد يؤثر على نتائج التشغيل ويخاطر بهدف "العائد المرتفع" ويمكننا القول بان التواجد والتأكيد الواضح وكذلك الدعم الحكومى لهذا القطاع يضعه فى البؤرة بالنسبة للاتجاهات الاستثمارية الأخرى. كما يؤكد حجم هذا القطاع فيما يتعلق بنسبة إجمالى الناتج المحلى وخاصة فى الدول النامية، على أهمية إدراج هذا القطاع ضمن قطاعات الاستثمار وغيرها من الاتجاهات التنموية، كما ان التجربة الدولية قد أثبتت نجاح هذا النموذج، عندما يتم استخدامه وتنفيذه كما ينبغى، آخذين فى الاعتبار طبيعة وسمات هذا القطاع المستهدف.

سادساً : قطاع رأس المال المخاطر في مصر

يتناول هذا الجزء تحليل سوق رأس المال المخاطر في مصر وجدير بالذكر أن قطاع رأس المال المخاطر في مصر لا يزال غير ناضج، فبالرغم من أن هناك عدداً من الشركات مسجلة على أنها شركات رأس المال المخاطر، إلا أن نسبة كبيرة منها لا تعمل كشركات رأس المال المخاطر. وتسهم عوامل كثيرة في خلق هذا المناخ ويقوم هذا الجزء بالتركيز على تناولها.

١. الدعم الحكومي

يعد الدعم الحكومي عنصراً جوهرياً يتيح خلق بيئة صحية لأعمال رأس المال المخاطر. ويمكن أن يأخذ الدعم الحكومي أشكالاً مختلفة تتمثل في التأسيس أو المساهمة في الصناديق المالية لرأس المال المخاطر، أو تطوير نظم ضريبية مناسبة، وتأسيس مناخ قانوني وتنظيمي صحيح. وقد أثبتت التجارب الدولية أن الدعم الحكومي كان عاملاً أساسياً في معظم إن لم يكن في كل البلاد المتقدمة والنامية عند بداية تأسيس سوق رأس المال المخاطر أو تمكينه من القيام بدوره المتوقع. وقد قامت الحكومة المصرية ببعض المبادرات في هذا الخصوص مثل :

- نص قانون الاستثمار رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ وقانون رأس المال رقم ٩٢ لسنة ١٩٩٥ على منح شركات رأس المال المخاطر إعفاءات ضريبية من أجل تشجيع هذا القطاع.
- قامت الحكومة بتبني اتجاهاً جديداً في خصخصة شركات القطاع العام من خلال السماح لشركات رأس المال المخاطر بتملك الشركات التي يتم خصصتها.
- إسهامات الحكومة التي تمثلت فيما قدمته وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من إسهامات في صندوق رأس المال

المخاطر الخاص بشركة Ideavelopers، والذي يهدف إلى الترويج لصناعات تكنولوجيا المعلومات في مصر.

٢. الجانب القانوني

تم التعرف على نشاط رأس المال المخاطر في مصر حديثاً وتنظيم العمل به بموجب قانون سوق رأس المال رقم ١٩٩٥/٩٢، وهو يخضع أيضاً لقانون حوافز وضمانات الاستثمار رقم ١٩٩٧/٨ كأحد الأنشطة المسموح بها تحت مظلتها. إن هذين القانونين ولوائحهما التنفيذية يقدمان تعريفين مختلفين لماهية أنشطة رأس المال المخاطر في القانون المصري. ونلقى فيما يلي نظرة عامة وتعليق على الإطار القانوني الذي يحكم أنشطة رأس المال المخاطر تحت مظلة القوانين المصرية.

أ- النصوص والمتطلبات القانونية

■ قانون سوق رأس المال ولوائحه التنفيذية

ينص البند ١٢٣ من اللوائح التنفيذية لقانون سوق رأس المال الصادر بموجب القرار الوزاري رقم ١٩٩٣/١٣٥ على تعريف أنشطة رأس المال المخاطر كما يلي :

"يتضمن نشاط رأس المال المخاطر تمويل نشاط الشركات التي تصدر أسهماً أو توفير الدعم لها، أو يقوم بتوفير الخدمات الفنية والإدارية، أو يسهم في ويقوم بتطوير المشروعات والمؤسسات بغرض تحويلها إلى شركات مساهمة أو شركات توصية بالأسهم، شريطة أن تكون هذه المشروعات والشركات ذات طبيعة تتسم بنسبة مخاطرة عالية أو تفتقر إلى التمويل، مما ينتج عنه دورة استثمار طويلة الأمد".

■ قانون ضمانات وحوافز الاستثمار ولوائحه التنفيذية

يقوم البند رقم ١-١٤ من اللوائح التنفيذية لقانون ضمانات وحوافز الاستثمار بتعريف أنشطة رأس المال المخاطر المسموح بها ضمن مجال عمله كما يلي :

" رأس المال المخاطر للمساهمة في مشروعات أو مؤسسات بهدف تنميتها من أجل تحويلها على شركات توصية بالأسهم شريطة أن تفتقر هذه المؤسسات والمشروعات إلى التمويل اللازم لها".

■ المتطلبات القانونية لتكوين شركات رأس المال المخاطر

يجب أن تأخذ شركات رأس المال المخاطر شكل شركات المساهمة أو شركات التوصية بالأسهم، والتي لا يقل رأسمالها عن ١٠ مليون جنيهاً مصرياً يتم دفعها بالكامل عند تكوين الشركة ويجب أن يتمتع أعضاء الإدارة التنفيذية لهذه الشركات بالخبرة الكافية في مجال نشاطها، والتي قد يطالب بها مجلس الإدارة لهيئة سوق رأس المال. وقد لا تبدأ الشركة في القيام بأعمالها حتى تحصل على ترخيص يتيح لها القيام بأنشطتها.

بالرغم من أنه قد يتم تكوين شركات رأس المال المخاطر بمقتضى السلطة القضائية لهيئة سوق رأس المال أو هيئة الاستثمار، إلا أن معظم شركات رأس المال المخاطر تفضل أن تتكون في ظل السلطة القضائية لهيئة سوق رأس المال، حيث يتيح التعريف الخاص بهذه السلطة تكوين هذه الشركات على أساس مجال أوسع من الأنشطة.

إن الأعمال الروتينية والكتابية الخاصة بتكوين الشركات يعد أمراً بسيطاً مع هيئة سوق رأس المال والتي توفرها في هيئة نماذج معدة لاستمارات يتيم ملئها، ولا يتوقع أن تزيد فترات تكوين شركة رأس المال المخاطر عن أسبوعين أو ثلاثة، بالرغم من أن فترة استخراج الترخيص قد تطول عن ذلك.

تطبيقات الوحدة التدريبية السابعة

السؤال الأول: ناقش بإيجاز الموضوعات الآتية:

- ١- مفهوم رأس المال المخاطرة ودوره في دعم المشروعات الصغيرة.
- ٢- خصائص رأس المال المخاطر.
- ٣- رأس المال المخاطر ومرحلة نمو الشركة.
- ٤- مزايا وعيوب رأس المال المخاطر.

السؤال الثاني: يعتبر رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المشروعات

الصغيرة وخاصة خلال المراحل الأولى من عمر المشروع.

- ١- ناقش مراحل نمو المشروع الصغير.
- ٢- كيف يمكن لرأس المال المخاطر تمويل كل مرحلة من مراحل نمو المشروع الصغير.

الوحدة التعليمية الثامنة

التحليل المالي

- التقارير والقوائم المالية
- القوائم المالية الأساسية
- استخدام النسب المالية
- التحليل بالنسب المالية
- تطبيقات

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية

الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية هو التعريف التحليل المالي للمشروعات الصغيرة .

الأهداف التفصيلية لهذه الوحدة التعليمية

يمكن تحقيق الهدف العام لهذه الوحدة التعليمية عن طريق تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية تتمثل في التعرف على :

- التقارير والقوائم المالية
- القوائم المالية الأساسية
- استخدام النسب المالية
- التحليل بالنسب المالية

مقدمة

يعتبر التحليل المالي من الموضوعات الخاصة للوقوف على الوضع الحقيقي للشركات ومن خلال التحليل المالي يتم النظر إلى نقاط القوة والضعف. والتحليل المالي يتضمن تحليل المقارنة بين أداء المنشأة مع المنشآت الأخرى في نفس النشاط أو الصناعة. وهذه المقارنة تساعد الشركات في تحديد العيوب الخاصة وبالتالي يتم أخذ التحركات السليمة لتحسين الأداء. وفي هذا الجزء سوف يتم العرض إلى وضع المنشأة وكيفية تحليل الأداء الخاص بهذه المنشأة.

وسوف نبدأ باستعراض القوائم المالية التي تحتاجها لتقييم ومراجعة أداء الشركات ثم نتطرق إلى التحليل النسب المالية.

١- التقارير والقوائم المالية:

تتكون القوائم والتقارير المالية الرئيسية من أربعة قوائم مختلفة هي:-

أ- قائمة الدخل

ب- الميزانية

ج- قائمة الأرباح المحتجزة

د- قائمة التدفقات النقدية

والتقرير السنوي النهائي لأي منشأة يجب أن يتضمن هذه الأنواع الأربعة وأن تمثل كحد أدنى سنتين وذلك لعمل المقارنة. والقوائم المالية عبارة عن مجموعة بيانات محاسبية ، وتعتبر مصدر المعلومات للسياسات المالية ، والإجراءات الحسابية والتغييرات التي حدثت. وقد تشمل التقارير المالية على ملخص تاريخي وإحصائيات للنسب والمعدلات المالية لخمس سنوات.

٢- القوائم المالية الأساسية:

يهدف هذا الجزء إلى استعراض وفهم المعلومات الحقيقية المرتبطة بالقوائم الخاصة لأي منشأة وتشمل:

١/٢ قائمة الدخل Income Statements

تستعرض قائمة الدخل ملخص مالي عن عمليات المنشأة ونتائج هذه البيانات خلال فترة زمنية محددة (غالباً ما تكون سنة مالية) تنتهي في تاريخ معين في معظم الأحوال ٣١ ديسمبر من كل عام. ولكن قد يتم عمل قوائم دخل سنوية أو ربع سنوية ولكن الهدف من هذه القوائم الشهرية أو الربع سنوية هو لخدمات الإدارة أو لحملة الأسهم في حالة تداول هذه الأسهم في السوق.

يمثل قوائم الدخل العناصر التالية:

إيرادات المبيعات
- تكلفة البضاعة المباعة
- مجمل الربح
- تكلفة العمليات
• مصروفات المبيعات
• مصروفات عامة وإدارية
• الإهلاك
- ربح التشغيل
- الفوائد
- صافى الربح قبل الضرائب
- الضرائب
- الأرباح بعد الفوائد والضرائب

والشكل السابق يوضح تسلسل عملية قائمة الدخل. فتبدأ القائمة بحساب إيرادات المبيعات وهي عبارة عن حاصل ضرب عدد الوحدات المباعة $\times$ سعر بيع الوحدة. ويتم طرح تكلفة البضاعة والذي غالباً ما تكون ممثلة في التكلفة المتغيرة للوحدة مضروبة في عدد الوحدات والفرق بينهما يمثل مجمل الربح وهو عبارة عن الأرباح المتبقية لتغطية التكلفة الثابتة المختلفة ممثلة تكلفة المبيعات أو التشغيل، والتي تتضمن مصروفات البيع، مصروفات عامة وإدارية بالإضافة إلى الإهلاك السنوي. والفرق بين مجمل الربح وتكلفة التشغيل عبارة عن ربح التشغيل وهو الربح الناتج من إنتاج وبيع المنتج. وهذا الربح لا يأخذ في الاعتبار التكلفة المالية والضرائب. ويطلق على هذا الربح الأرباح قبل الفوائد والضرائب). ثم يتم طرح التكلفة المالية والتي تتضمن الفوائد المدفوعة على الاقتراض وأيضا المدفوعات الايجارية السنوية لتحصل على قيمة الأرباح قبل الضرائب وبعد الفوائد وتطرح الفوائد المدفوعة على الربح المحقق نحصل على صافي الربح أو الأرباح بعد الفوائد والضرائب.

٢/٢ الميزانية Balance Sheet

تقدم الميزانية تقرير عن الموقف المالي للمنشأة في تاريخ معين. والميزانية توازن بين أصول المنشأة (ما هو مملوك) من التمويل، هذا التمويل قد يكون من اقتراض (التزامات) أو مزود من خلال الملاك.

والشكل التالي يوضح الميزانية:

الميزانية

الأصول	الخصوم وحقوق الملكية
الأصول المتداولة	الخصوم المتداولة
النقدية	دائنون
الحسابات المدينة	أوراق دفع
المخزون	مستحقات
إجمالي الأصول المتداولة	إجمالي الخصوم المتداولة
الأصول الثابتة (بالتكلفة)	+ خصوم طويلة الأجل
أراضى ومباني	إجمالي الخصوم
الآلات ومعدات	حقوق الملكية
أثاثات	الأرباح المحتجزة
سيارات ووسائل نقل	+ إجمالي حقوق الملكية
إجمالي الأصول الثابتة	إجمالي الخصوم وحقوق الملكية
- مجمع الإهلاك	
+ صافى الأصول الثابتة	
إجمالي الأصول	

الأصول المتداولة

توضح الأصول المتداولة الاستثمارات قصيرة الأجل وهى عبارة عن تلك الأصول التى يكون من المتوقع أن تتحول إلى نقدية فى ظروف سنة أو

أقل أو يبدأ ترتيب الأصول المتداولة من وجهة نظر السيولة حيث النقدية وهى مفهوم السيولة ثم تتدرج إلى الأصول المتداولة الأقل فى السيولة، ويأتي فى الترتيب بعد ذلك الحسابات المدينة وهى عبارة عن التزامات الآخرين نحو المنشأة ناتج من العملاء أو البيع بالأجل فى شكل حساب مفتوح أو فى شكل حساب مفتوح أو فى شكل أوراق قبض، ثم يأتي فى المرتبة الرابعة المخزون ، ويتضمن المخزون مواد خام، سلع تحت التصنيع ثم سلع مصنعة جاهزة للبيع.

الأصول الثابتة

توضح الأصول الثابتة الإجمالية التكلفة الأصلية لكل الاستثمارات طويلة الأجل المملوكة للمنشأة ويتم طرح المخصص للإهلاك للحصول على صافى قيمة الأصول الثابتة وهذا يطلق عليها القيمة الدفترية. وبالمثل تكون الخصوم وحقوق الملكية حيث تنقسم إلى خصوم متداولة وخصوم طويلة الأجل بالإضافة إلى حقوق الملكية.

الخصوم المتداولة

وهى عبارة عن الالتزامات قصيرة الأجل والتي يتم سدادها فى ظرف سنة على الأكثر وتتضمن الدائنون، وأوراق الدفع وهى الناشئة من الشراء بالأجل بالإضافة إلى القروض قصيرة الأجل وهى المتحصل عليها من البنوك وبصفة خاصة من البنوك التجارية. أما الاستحقاقات فهى عبارة عن التزامات قد استحققت ولكن لم يتم سدادها بعد مثل ضرائب مستحقة، أجور مستحقة.

الخصوم طويلة الأجل

وهى عبارة عن الاقتراض والذى لا يستحق السداد فى نفس العام.

حقوق الملكية

تتمثل حقوق الملكية فى أكثر من نوع تبدأ أولاً برأس المال المسدد وهو عبارة عن ما قام أصحاب المشروع بدفعه لبداية وإنشاء المشروع، أما الأرباح المحتجزة فتتمثل مجموعة الأرباح التى تم احتجازها بخلاف التوزيعات التى تمت.

٣/٢ قائمة الأرباح المحتجزة Statement of Retained Earnings

تتضمن قائمة الأرباح المحتجزة العلاقة بين الدخل المحقق وأيضا التوزيعات النقدية التى تمت بالإضافة إلى التغيرات التى حدثت فى الأرباح المحتجزة بين بداية ونهاية السنة. والشكل التالي يوضح قائمة الأرباح المحتجزة.

قائمة الأرباح المحتجزة

مستوى الأرباح المحتجزة فى بداية العام
+ صافى العائد بعد الضرائب
- توزيعات نقدية فى نهاية العام
* مسحوبات أصحاب المشروع من الأرباح
مستوى الأرباح المحتجزة فى نهاية العام

تعتبر قائمة التدفقات النقدية ملخص للتدفقات عن الفترة التى يتم إعداد القائمة لها وغالباً ما تكون سنة مالية يطلق عليها فى بعض الأحيان قائمة

مصادر الأموال واستخدامها. ويطلق على قائمة التدفقات في بعض الأحيان قائمة مصادر الأموال واستخداماتها وهي تتضمن نتائج العمليات ، الاستثمارات والتمويل وسوف نبدأ أولاً بمناقشة التدفقات النقدية ثم بعد ذلك مناقشة مصادر واستخدامات النقدية.

ترتبط التدفقات النقدية بالسيولة وهي تمثل الاحتياطي النقدي والذي بدوره يزداد وينقص حسب التغيرات التي تحدث على مدار الفترة ومن الملاحظ أن التدفقات النقدية تنقسم إلى:-

أ- **تدفقات العمليات** وهي عبارة عن تدفقات نقدية داخلية وخارجية وهي التدفقات المرتبطة أساساً بالعمليات التشغيلية التي تقوم بها المنشأة وهي مرتبطة بالإنتاج والمبيعات الخاصة بالإنتاج والخدمات. وهذه التدفقات ترتبط بقائمة الدخل والحسابات الدائنة وتحويلها بعد استبعاد أوراق الدفع خلال الفترة.

ب- **تدفقات الاستثمار**: وهي التدفقات المرتبطة بشراء وبيع الأصول الثابتة وفوائد الأعمال. علماً بأن شراء الأصول يعتبر تدفقات نقدية خارجة في حين أن بيع هذه الأصول يعتبر تدفقات نقدية داخلية.

ج- **تدفقات التمويل**: وهي تدفقات ناشئة أساساً من القروض وحقوق الملكية وتحويلها. فالحصول على القرض يعتبر تدفقات نقدية داخلية في حين أن رد تدفقات نقدية داخلية عند رد جزء من رأس المال أو توزيع أرباح يعتبر تدفقات نقدية خارجة.

ومن خلال حسابات الأقسام الثلاثة السابقة يمكن أن تزداد التدفقات النقدية الداخلية والخارجية أو قد لا يحدث أى تغير في التدفقات النقدية.

تصنيف مصادر واستخدامات النقدية

تستخدم قائمة التدفقات النقدية فى تلخيص مصادر واستخدامات النقدية خلال الفترة التى ام إعداد القائمة عنها. فعلى سبيل المثال إذا زادت الحسابات الدائنة فهذا يعنى زيادة فى النقدية فى حين إذا زاد المخزون فإن ذلك يعتبر استخدامها للنقدية وهناك بعض النقاط الإضافية الواجب مراعاتها عند إجراء عملية التصنيف هذه النقاط هى:-

أ. أى انخفاض فى جانب الأصول مثل انخفاض النقدية يعتبر مصدر من مصادر النقدية. والسبب يرجع إلى أن النقدية مرتبطة بالأصول وأى تخفيض فيها يمكن استخدامه لأغراض أخرى مثل سداد أو رد القرض.

ب. يجب تحديد التدفق النقدي الناشئ من العمليات والمقصود بالتدفق النقدي هنا التدفق النقدي الداخلى وهو عبارة عن:

التدفق النقدي عن العمليات = صافى الأرباح من الضرائب +
المدفوعات غير النقدية

ويقصد بالمدفوعات غير النقدية هنا هو الإهلاك ويجب ملاحظة بأن الشركة أو المنشأة يمكن أن تحقق خسائر ولكن يظل التدفق النقدي الداخلى موجب وهذا يكون نتيجة الإهلاك وذلك عندما تكون المدفوعات غير النقدية أكبر من حجم الخسائر المحققة.

ج. طالما أن الإهلاك يعتبر من مصادر النقدية المنفصلة لذلك فإن التغيير فى إجمالى الأصول الثابتة وليس الصافى هو الذى سوف يظهر فى

قائمة التدفقات النقدية. هذا سوف يستبعد منها لازدواج الحسابات للإهلاك.

د. التغييرات المباشرة في التوزيعات لا تدخل ضمن قائمة التدفقات النقدية وعلى عكس ذلك فإن العلاقات غير المباشرة والمؤثرة على التوزيعات هي التي سوف تظهر في القائمة مثل صافي الأرباح أو الخسائر بعد الضرائب وكذلك بعد التوزيعات.

حسابات قائمة التدفقات النقدية:

يمكن حساب قائمة التدفقات النقدية من خلال خمس خطوات حيث الثلاث خطوات الأولى تتضمن قائمة مصادر النقدية واستخداماتها في حين أن الخطوة الرابعة تشمل إعداد قائمة الدخل أما الخطوة الخامسة فهي عبارة عن اختيار البيانات الهامة من الخطوة (١) وحتى الخطوة (٤) ومن خلال ذلك يمكن إعداد قائمة التدفقات النقدية.

قائمة مصادر واستخدامات النقدية (الخطوة ١ ، ٢ ، ٣):

الخطوات الثلاث الأولى عند إعداد عمليات التدفقات النقدية كأساس إعداد قائمة التدفقات النقدية.

خطوة (١):

حساب التغييرات التي حدثت في الأصول والخصوم بالإضافة إلى حقوق الملكية خلال فترة الاهتمام (ملاحظة: حساب التغييرات التي حدثت في إجمالي الأصول الثابتة مع مراعاة التغييرات في حساب الأصول الثابتة وكذلك مخصصات الإهلاك).

خطوة (٢):

استخدام التصنيف التالي لكل التغييرات التي تحدث كمصادر للنقدية واستخداماتها على النحو التالي:

المصادر	الاستخدامات
الانخفاض في الأصول	انخفاض في الخصوم
زيادة في الخصوم	الخسائر
صافي الأرباح بعد الضرائب	التوزيعات الصافية
الإهلاك وأى مصروفات غير نقدية	التوزيعات المدفوعة
بيع الأسهم	إعادة شراء الأسهم

الخطوة (٣):

يتم جمع كل المصادر وكل الاستخدامات وعند إعداد هذه القائمة بدرجة صحيحة فإنه من الضروري أن تتساوي المصادر مع الاستخدامات.

الخطوة (٤):

يتم تجميع ثلاث معلومات هامة من قائمة الدخل متمثلة في:-

- صافي الأرباح بعد الضرائب
- الإهلاك وأى مصروفات غير نقدية
- توزيعات الأرباح.

ملحوظة:

يمكن تجميع صافي الأرباح والإهلاك من قائمة الدخل مباشرة أما بخصوص التوزيعات فيتم حسابها على النحو التالي:

التوزيعات = صافى الأرباح بعد الضرائب - التغييرات فى الأرباح المحتجزة

تصنيف وتقديم البيانات الهامة (الخطوة ٥):

البيانات الهامة من قائمة مصادر النقدية واستخداماتها (خطوة ١ ، ٢ ، ٣) مع صافى الأرباح ، الإهلاك وبيانات التوزيعات (خطوة ٤) من قائمة الدخل يمكن إعداد قائمة التدفقات النقدية، وتقسيم هذه القائمة إلى ثلاث مستويات.

الأول: التدفقات الناشئة عن عمليات التشغيل

الثاني: تدفقات نقدية ناشئة من الأنشطة الاستثمارية

الثالث: التدفقات النقدية الناشئة من الأنشطة التمويلية

والشكل التالي يوضح أهم العناصر التى تضمنها قائمة التدفقات النقدية وكذلك مصدر الحصول على البيانات الخاصة بكل جزئية. جميع المصادر بالإضافة إلى صافى الربح بعد الضرائب والإهلاك سوف يتم التعامل معها على أنها عناصر موجبه (تدفقات داخل). فى حين أن أى خسائر فى التوزيعات سوف يتم التعامل معها على أنها عناصر سالبة (تدفقات خارجة).

جميع العناصر فى أى مستوى من المستويات الثلاثة السابقة سوف يتم جمعها أو الحصول على نتائجهم وذلك للحصول على صافى الزيادة أو النقص فى النقدية للفترة. هذه النتيجة يجب أن تتناسب مع التغييرات التى حدثت فى النقدية على مدار العام والتى يتم الحصول عليها من الميزانيات من خلال تحديد الرصيد فى أول المدة والرصيد فى آخر المدة.

مصدر البيانات م/س = قائمة مصادر واستخدامات د = قائمة الدخل	قائمة التدفقات
د	١- التدفقات النقدية من عمليات التشغيل
د	صافي الأرباح (الخسائر) بعد الضرائب
م/س	الإهلاك والمصروفات غير النقدية
م/س	التغيرات في رأس المال العامل دون النقدية
م/س	التغيرات في الخصوم المتداولة بدون أوراق الدفع
م/س	٢- التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
م/س	التغيرات في إجمالي الأصول الثابتة
م/س	التغيرات في فوائد الأعمال
م/س	٣- التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
م/س	التغيرات في أوراق الدفع
م/س	التغيرات في القروض طويلة الأجل
م/س	التغيرات في حقوق الملكية بدون الأرباح المحتجزة
د	توزيعات الأرباح

مثال: فيما يلي البيانات الخاصة بشركة (النور) والتي تتضمن

الميزانية وقائمة الدخل والمطلوب إعداد قائمة التدفقات النقدية.

الميزانية

(القيمة بالآلف)

١٩٩٤	١٩٩٥	الأصول
		الأصول المتداولة
٣٠٠	٤٠٠	نقدية
٥٠٠	٤٠٠	حسابات مدينة
٩٠٠	٦٠٠	المخزون
١٧٠٠	١٤٠٠	إجمالي الأصول المتداولة
		الأصول الثابتة
		إجمالي الأصول الثابتة
١٠٥٠	١٢٠٠	الأراضي والمباني
٨٠٠	٨٥٠	الآلات والمعدات
٢٢٠	٣٠٠	الأثاث
٨٠	١٠٠	سيارات
٥٠	٥٠	أصول أخرى
٢٢٠٠	٢٥٠٠	إجمالي الأصول الثابتة
١٢٠٠	١٣٠٠	- مخصص الإهلاك
١٠٠٠	١٢٠٠	صافي الأصول الثابتة
٢٧٠٠	٢٦٠٠	إجمالي الأصول

١٩٩٤	١٩٩٥	الخصوم وحقوق الملكية
		الخصوم المتداولة
٥٠٠	٧٠٠	دائنون
٧٠٠	٦٠٠	أوراق دفع
٢٠٠	١٠٠	استحقاقات
١٤٠٠	١٤٠٠	إجمالي الخصوم المتداولة
٤٠٠	٦٠٠	خصوم طويلة الأجل
١٨٠٠	٢٠٠٠	إجمالي الخصوم
١٢٠	١٢٠	أسهم عادية (رأس المال)
٢٨٠	١٨٠	زيادة في رأس المال
٥٠٠	٣٠٠	أرباح محتجزة
١١٠٠	١٢٠٠	إجمالي حقوق الملكية
٢٧٠٠	٢٦٠٠	إجمالي الخصوم وحقوق الملكية

قائمة الدخل عام ١٩٩٥ (القيمة بالآلف)

١٧٠٠	إيرادات المبيعات
١٠٠	تكلفة البضاعة المباعة
٧٠٠	مجمّل الربح
	- مصروفات التشغيل
٨٠	مصروفات بيعية
١٥٠	مصروفات عامة وإدارية
١٠٠٠	إهلاك
٣٣٠	
٣٧٠	ربح التشغيل
٧٠	- فوائد القروض
٣٠٠	الأرباح قبل الضرائب
١٢٠	ضرائب ٤٠%
١٨٠	صافي الأرباح بعد الضرائب

٢- إعداد التغييرات فى الميزانية (مصادر واستخدامات الأموال)

التصنيف		التغيير	١٩٤٤	١٩٩٥	الأصول
استخدام	مصدر				
١٠٠	-	١٠٠+	٣٠٠	٤٠٠	نقدية
-	١٠٠	١٠٠-	٥٠٠	٤٠٠	حسابات مدينة
-	٣٠٠	٣٠٠-	٩٠٠	٦٠٠	المخزون
التصنيف		التغيير	١٩٩٤	١٩٩٥	الأصول
استخدام	مصدر				
٣٠٠	-	٣٠٠+	٢٢٠٠	٢٥٠٠	إجمالي أصول
١٠٠	-	١٠٠+	١٢٠٠	١٣٠٠	ثابتة مخصص الإهلاك

التصنيف		التغيير	١٩٤٤	١٩٩٥	الخصوم و حق الملكية
استخدام	مصدر				
		٢٠٠+	٥٠٠	٧٠٠	الخصوم
١٠٠		١٠٠-	٧٠٠	٦٠٠	دائنون
١٠٠		١٠٠-	٢٠٠	١٠٠	أوراق دفع
	٢٠٠	٢٠٠+	٤٠٠	٦٠٠	استحقاقات
					قروض طويلة الأجل
					حقوق الملكية
		---	١٢٠	١٢٠	أسهم ممتازة
	١٠٠	---	٢٨٠	١٨٠	أسهم عادية
٢٠٠		٢٠٠+	٥٠٠	٣٠٠	زيادة رأس المال
٩٠٠	٩٠٠				أرباح محتجزة
					الإجمالي

٣- قائمة التدفقات النقدية عام ١٩٩٥

٧٨٠	١- تدفقات نقدية من التشغيل	
	١٨٠	صافي الأرباح بعد الضرائب
	١٠٠	الإهلاك
	١٠٠	نقص حسابات مدينة
	٣٠٠	نقص المخزون
	٢٠٠	زيادة الدائنون
	(١٠٠)	انخفاض في الاستحقاقات
		النقدية الناشئة من التشغيل
	٢- تدفقات نقدية من الأنشطة الاستثمارية	
	(٣٠٠)	زيادة في إجمالي الأصول الثابتة
(٣٠٠)	---	تغييرات في فوائد الأعمال
		نقدية من أنشطة استثمارية
	٣- تدفقات ناشئة من أنشطة تمويلية	
	(١٠٠)	نقص في أوراق الدفع
	٢٠٠	زيادة في القروض طويلة الأجل
	١٠٠	تغييرات في حقوق الملكية
		نقدية من الأنشطة التمويلية
	(٢٠)	الزيادة (أو النقص) الكلي في النقدية
	٥٠٠	

تفسير قائمة التدفقات النقدية:

قائمة التدفقات النقدية تفتح المجال أمام المدير المالي وكذلك كل المهتمين بتحليل التطور التاريخي لتدفقات المنشأة بالإضافة إلى إمكانية التنبؤ بشكل التدفقات في المستقبل، حيث يهتم الماليون بشكل خاص بالمستويات الرئيسية للتدفقات النقدية وكذلك تحليل كل عنصر من العناصر المشتملة على هذه العناصر. وذلك للوقوف على مدى تناسب هذه التغيرات مع السياسات الخاصة بالمنشأة. بالإضافة إلى أنه من الممكن استخدام القائمة لتقييم مدى تحقيق الأهداف المطلوبة.

ولكن العلاقة المباشرة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لا يمكن الوقوف عليها من خلال هذه القائمة ولكن من الممكن استخدامها لعزل العناصر التي لا تعتبر ذات كفاءة على سبيل المثال الزيادة في الحسابات المدينة والمخزون والتي زادت من التدفقات النقدية الخارجة قد تكون السبب الرئيسي وراءها مشكلة مخزون راكد أو عميل من العملاء الذين تتعامل معهم المنشأة، بالإضافة إلى ذلك فإن المدير يستطيع أن يحضر ويحلل قائمة التدفقات النقدية في ضوء القوائم المالية المخططة. وهذا التحليل يستخدم لمقارنة الموازنات (الأعمال المخططة) في ضوء ما تم تنفيذه فعلاً ومدى تأثير ذلك على التدفقات النقدية.

ويختلف مجال اهتمامات كل نوع من المهتمين بالتحليل المالي وذلك حسب الغرض أو الهدف من التحليل حيث أن الملاك يهتمون بالمستويات المختلفة من الخطر سواء المستويات الحالية أو المستقبلية وعلاقة ودرجة الخطر بالعائد حيث أن كل من الخطر والعائد يؤثر على سعر السهم في السوق.

أما الدائنون يهتمون بالسيولة قصيرة الأجل (السيولة التشغيلية) ومدى قدرة المنشأة على سداد الفوائد وأقساط القروض ، بالإضافة فإنهم يهتمون بالربحية حيث أنها تعكس مدى صحة الأعمال واستمرارية النجاح. المديرون يهتمون مثل حملة الأسهم أو الملاك بجميع الجوانب المالية المرتبطة بالمنشأة ولذلك فهم يحاولون أن يكون الوضع المالي مناسب لكل من الملاك والدائنون.

٣- استخدام النسب المالية:

يستخدم التحليل المالي لتقييم أداء المنشأة وموقفها مقارنة بالشركات الأخرى خلال فترة زمنية محددة. ويتضمن التحليل بالنسب المالية طرق حساب وتفسير المؤشرات المالية للوقوف على أداء وموقف المنشأة، والمعلومات المستخدمة في التحليل المالي تعتمد أساسا على القوائم المالية وحساب الأرباح الذي سبق وتعرضنا لهم في الجزء السابق.

٤- التحليل بالنسب المالية:

يمكن تقسيم التحليل باستخدام النسب المالية إلى أربعة مجموعات رئيسية هذه المجموعات تتكون من:-

١- مؤشرات السيولة

٢- مؤشرات النشاط

٣- مؤشرات الاقتراض

٤ - مؤشرات الربحية

ومن خلال المجموعة الأولى من المؤشرات بالإضافة إلى المجموعة الثالثة يمكن قياس الخطر في المنشأة. في حين أن مؤشرات الربحية تقيس العائد، وفي الوقت القريب فإن العناصر الهامة للتحليل فهي السيولة، النشاط والربحية. حيث المؤشرات الخاصة بذلك تعطي المعلومات المطلوبة والدرجة في الوقت القصير للعمليات وذلك للتوصل عما إذا كانت هذه المنشأة سوف تستمر في الأعمال في الأجل القصير أم لا. وقد لا تهتم المنشآت كثيراً عند إجراء التحليل الأجل الطويل مثل الاهتمام بالأجل القصير. وتعتبر المؤشرات هامة وأساسية حيث يشير التحليل عن مدى نجاح المنشأة في البيئة المحيطة في الأجل القصير.

وكقاعدة عامة فإن المدخلات الأساسية والرئيسية لإجراء التحليل باستخدام المؤشرات المالية يجب أن تتضمن كحد أدنى قائمة الدخل والميزانية، وحتى يمكن أن تتم المقارنة لدى صحة المؤشرات، مع ملاحظة ضرورة وجود أنماط أو مؤشرات معيارية للصناعة ككل حتى يمكن إجراء التحليل بالطريقة الملائمة لتحديد موقف الشركة، وسوف نتناول في الأجزاء التالية كل مستوى من مستويات التحليل.

١ - تحليل السيولة:

المنشأة التي تتوافر لديها السيولة هي عبارة عن تلك المنشأة التي تستطيع مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل في مواعيدها استحقاقها، وهنا فإن الأصول المتداولة تمثل المصادر قصيرة الأجل في حين أن الخصوم

المتداولة تمثل الالتزامات قصيرة الأجل ، ومن ثم تقاس سيولة المنشأة من حيث قدرتها على سداد أو توافر المصادر قصيرة الأجل اللازمة لتغطية الالتزامات قصيرة الأجل عند استحقاقها، وتحليل السيولة يرتبط بمدى تعثر المنشأة أو تصنيفها كموقف مالي إجمالي. ولذلك فإن المؤشرات الأساسية في السيولة تتكون من:

أ- صافي رأس المال العامل

ب- معيار التداول

ج- معدل السيولة السريعة

أ- صافي رأس المال العامل:

يعتبر أحد مقاييس السيولة وهو ليس معبر بالمعنى الدقيق ولكن يستخدم لقياس السيولة الكلية للمنشأة ويحسب عن طريق طرح الخصوم المتداولة من الأصول المتداولة.

صافي رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

ونائج صافي رأس المال لا يعتبر مؤشر لمقارنة الأداء لمنشآت مختلفة ولكنه أحد مقاييس الرقابة الداخلية ، وفي معظم الحالات عند حدوث اتفاقيات لعقد قروض طويلة الأجل فإن من يمنح القرض قد يطلب مستوى معين ثابت من صافي رأس المال العامل وذلك لتغطية وضمن استثمارية العمليات داخل المنشأة، حيث مثل هذه الإجراءات تعتبر حماية للمقرضين. ويمكن استخدام السلاسل الزمنية بالنسبة لصافي رأس المال العامل لعدد من السنوات وذلك لمعرفة مدى قدرة العمليات داخل المنظمة.

ب- معيار التداول:

يعتبر معيار التداول أحد المؤشرات الشائعة والتي تقيس مدى القدرة على تغطية الالتزامات قصيرة الأجل، ويحسب عن طريق قسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة.

$$\text{معيار التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

وقد أثبتت الدراسات أن معيار التداول عندما يكون يساوي ٢ فهو ناتج مقبول وأن كان ذلك يختلف من صناعة لأخرى التي تعمل فيها الشركة. حيث عندما يكون ناتج معيار التداول مساوي لواحد صحيح فإن هذا الناتج يكون مقبول في قطاع الخدمات وفي نفس الوقت يكون غير مقبول في المنشآت الصناعية.

لو أن ناتج معيار التداول يعادل واحد وتم طرح الناتج من واحد وحساب النسبة المئوية للفرق بمعنى حساب النسبة المئوية للفرق بين ناتج معيار التداول وواحد صحيح فإننا نحصل على نسبة الانكماش الذي يحدث في المنشأة دون التأثير على قدرة السيولة للمنشأة، فعلى سبيل المثال لو أن معيار التداول يعادل ٢ ، وهذا يعني تغطية الالتزامات حتى يعني أنه من الممكن تخفيض الأصول المتداولة وحتى:

$$50\% = 100 \times \left[\frac{1}{2} - 1 \right]$$

من المفيد أن نذكر لو أن معيار التداول يعادل ١ ، فإن صافى رأس المال العامل يعادل صفر لو أن معيار أقل من ١ ، فإن صافى رأس المال العامل يساوى سالب ، ويكون من المفيد المقارنة بين صافى رأس المال العامل ومعيار التداول خلال فترة زمنية ممتدة ولشركات متعددة للوقوف على مدى تطور السيولة.

ج- معيار السيولة السريعة:

يعتبر معيار السيولة السريعة مثله مثل معيار التداول ولكن الاختلاف بين الاثنين ينحصر في استبعاد المخزون من معيار السيولة السريعة. حيث يعتبر المخزون أقل الأصول المتداولة سيولة، وترجع أسباب انخفاض سيولة المخزون إلى عاملين رئيسيين هما (١) هناك بعض أنواع المخزون قد لا يكون من السهل بيعها لأنها أجزاء نصف مصنعة أو أجزاء معيبة أو راکدة وأجزاء لأغراض معينة (٢) أن عناصر المخزون قد تباع من خلال الائتمان وهذا يعنى بدوره أنها تصبح حسابات مدينة قبل تحويلها إلى نقدية. ويتم حساب معيار السيولة السريعة عن طريق قسمة الفرق بين الأصول المتداولة والمخزون على الخصوم المتداولة.

$$\text{معيار السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ويوصى العديد من خبراء التحليل المالي أن معيار السيولة السريعة عندما يعادل واحد يكون معدل مقبول وأن كانت يتوقف بدوره على طبيعة الصناعة التى تعمل فيها المنشأة. ويعتبر معدل السيولة السريعة مقياس

مناسب للسيولة الكلية وذلك فى حالة إذا كان المخزون لا يمكن تحويله بسرعة إلى نقدية. أما فى حالة مخزون ذو سيولة مرتفعة فإن معيار التداول يعتبر أفضل مقياس للسيولة الكلية.

من الملاحظ أن المقاييس الثلاثة الخاصة بالسيولة وهى صافى رأس المال العامل ، معيار التداول ومعيار السيولة السريعة أنه كلما ارتفعت قيمة الناتج لهذه المقاييس دل ذلك على توافر السيولة حيث ارتفاع قيمة صافى رأس المال العامل تساعد المنشأة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل المطلوبة فى تاريخ استحقاقها ولكن هذا يؤدى بدوره بالتضحية بالربحية حيث أن: أولاً: الأصول المتداولة أقل ربحية من الأصول طويلة الأجل، ثانياً: أن الخصوم المتداولة أقل تكلفة من الخصوم طويلة الأجل. ولذلك يمكن القول أن هناك تكلفة للسيولة أو تكلفة لزيادة السيولة هذه التكلفة يعبر عنها بمقدار سعر الفصل بين السيولة والربحية أو مقدار التضحية بالعائد الناتج من زيادة السيولة.

٢- مؤشرات النشاط:

مؤشرات النشاط تستخدم لتقدير سرعة تحويل الحسابات الجارية - المخزون والحسابات المدينة والحسابات الدائنة إلى نقدية. وتعتبر مؤشرات النشاط مقياس هام للسيولة ومعرفة الوضع الحقيقى للسيولة حيث أن استخدام معايير ومؤشرات السيولة قد تكون غير مناسبة نتيجة الاختلاف فى أوضاع الشركات من حيث الأصول والخصوم المتداولة والتي يمكن بدورها أن تؤثر فى السيولة الحقيقية.

فعلى سبيل المثال بالنظر إلى ميزانيتين الشركتين أ ، ب وبصفة خاصة من حيث الأصول والخصوم المتداولة.

الأصول المتداولة	الشركة أ	الخصوم المتداولة
- النقدية		- دائنون
- أوراق مالية		١٠٠٠٠ أوراق دفع
٢٠,٠٠٠ مخزون		- استحقاقات
٢٠,٠٠٠		١٠٠٠٠

الخصوم المتداولة	الشركة ب	الأصول المتداولة
٥٠٠٠ دائنون		٥٠٠٠ النقدية
٣٠٠٠ أوراق دفع		٥٠٠٠ أوراق مالية
٢٠٠٠ استحقاقات		٥٠٠٠ حسابات مدينة
١٠٠٠٠		٥٠٠٠ مخزون
		٢٠,٠٠٠

بالرغم من أن الشكل الظاهري يشير إلى عدم وجود اختلاف فى السيولة بالنسبة للشركتين حيث أن معيار التداول فى الحالتين يعادل ٢

$$\left[\frac{٢٠٠٠٠}{١٠٠٠٠} \right] \text{ إلا أن النظرة القريبة والتفصيلية تبين وجود اختلاف}$$

فى السيولة، حيث تعتبر الشركة (ب) أكثر سيولة من الشركة (أ). وهذا لسببين الأول أن الشركة (ب) لديها أصول أكثر سيولة من الشركة (أ) فى شكل النقدية والأوراق المالية والتي تعتبر أكثر سيولة من المخزون.

والثاني أن الخصوم المتداولة للشركة (ب) أكثر مرونة من الشركة (أ) حيث الخصوم المتداولة مجرد أوراق دفع في الشركة (أ).

ولذلك فإنه من الضروري النظر أبعد من السيولة الكلية وذلك لتقدير النشاط (السيولة) لبعض الحسابات المتداولة وتستخدم مجموعة من المؤشرات لقياس النشاط للعناصر الهامة وتتضمن:

أ- معدل دوران المخزون.

ب- دوران الحسابات المدينة (متوسط فترة التحميل)

ج- متوسط فترة السداد

بالإضافة إلى المعايير الخاصة بكفاءة استخدام (النشاط) الخاص بالأصول الثابتة وإجمالي الأصول عن طريق حساب:-

د- معدل دوران الأصول الثابتة.

هـ- معدل دوران إجمالي الأصول.

هذا وسوف نتعرض لهذه المؤشرات بالتفصيل.

أ- معدل دوران المخزون:

يقيس هذا المعدل مدى سيولة المخزون ويقاس عن طريق:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{المخزون}} = \text{مرة}$$

ونائج هذا المعدل يعتبر ذو دلالة هامة عند مقارنته مع نفس المعدل للشركات الأخرى فى نفس الصناعة أو مع المعدلات الماضية للشركة. ويختلف معدل الدوران المقبول لكل صناعة على حده.

ومن خلال هذا المعدل يمكن بسهولة قياس متوسط عمر المخزون ومتوسط عمر المخزون عبارة عن حاصل قسمة معدل دوران المخزون على عدد أيام السنة.

$$\text{متوسط عمر المخزون} = \frac{\text{معدل دوران المخزون}}{360}$$

ويقاس هذا المعدل متوسط عدد الأيام التى يمكنها المخزون بالشركة.

ب- متوسط فترة التحصيل:

يطلق على متوسط فترة التحصيل أيضا متوسط عمر الحسابات المدينة وهو معدل يفيد فى تقييم الائتمان التجاري (البيع بالأجل) وسياسات التحصيل. ويتم قياس متوسط فترة التحصيل عن طريق قسمة الحسابات المدينة على متوسط المبيعات الأجل اليومية.

$$\begin{aligned} \text{متوسط فترة السداد} &= \frac{\text{الحسابات الدائنة}}{\text{المبيعات الأجل اليومية}} \\ &= \frac{360 \times \text{الحسابات الدائنة}}{\text{المبيعات الأجلية}} \end{aligned}$$

ويكون الناتج ذات معنى عندما يتم مقارنته بشروط الائتمان التجاري الذى تمنحه الشركة. فعلى سبيل المثال إذا كان متوسط فترة التحصيل ٦٠ يوم وأن مدة الائتمان التجاري الممنوح ٣٠ يوم فإن هذا يشير إلى سوء إدارة الحسابات المدينة أو سياسة التحصيل أو الاثنين معاً. وبصفة عامة هناك العديد من البيانات الإضافى التى تحتاجها حتى يمكن الوقوف على مدى قوة سياسات الائتمان.

ج- متوسط فترة السداد:

تعتبر متوسط فترة السداد أو ما يطلق عليها متوسط عمر الحسابات الدائنة عبارة عن متوسط الفترة التى تقوم الشركة خلالها بسداد الإلتزامات قصيرة الأجل وبصفة خاصة الحسابات الدائنة وتقاس بنفس الأسلوب المتبع فى متوسط الحسابات المدينة.

$$\frac{\text{الحسابات المدينة}}{\text{متوسط الشراء اليومى}} = \text{متوسط فترة السداد}$$
$$\frac{٣٦٠ \times \text{الحسابات المدينة}}{\text{متوسط الشراء السنوى}} =$$

وتقع الصعوبة فى هذا المؤشر نتيجة عدم توافر البيانات الخاصة بالشراء فى القوائم المالية المنشورة. ولذلك فإن الشراء فى أغلب الأحوال يكون نسبة مستتبطة من تكلفة البضاعة المباعة.

ويعتبر هذا المؤشر ذو مدلول عند مقارنته بشروط الائتمان الممنوحة للمنشأة فعلى سبيل المثال إذا كان ناتج المؤشر ٩٠ يوم فى حين أن شروط الائتمان ٦٠ يوم فقط. فهذا سوف يشير إلى خلل فى عمليات السداد فى الشركة وهذا سوف يؤدى إلى إعادة النظر فى منح الائتمان للمنشأة أو منحها قروض قصيرة الأجل.

ويقاس هذا المعدل متوسط عدد الأيام التى يمكنها المخزون بالشركة.
د- معدل دوران الأصول الثابتة:

يقاس هذا المعدل مدى كفاءة استخدام الأصول الثابتة المتاحة للمنشأة أو كفاءة الإيرادات الناشئة من الأصول كنتيجة للمبيعات. ويقاس هذا المعدل عن طريق قسمة مبيعات المنشأة على الأصول الثابتة.

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{مرة}$$

ومن المفضل أن يكون ناتج هذا المعدل كبير حيث كلما زاد دوران الأصول الثابتة كان ذلك مؤشر يدل على كفاءة استخدام الأصول الثابتة.

ولكن يجب ملاحظة عنصر هام عند استخدام هذا المؤشر وكذلك معدل دوران الأصول وهو أن البيانات المستخدمة فى التطبيق بيانات تاريخية عن تكلفة الأصول الثابتة ولكن قد تتكون الأصول الثابتة لدى المنشأة من مجموعة من الأصول الجديدة والقديمة والأصول متوسطة العمر وبذلك قد لا يشير مثل

هذا المؤشر في هذا الحالة إلى الدوران الحقيقي لأصول المنشأة. حيث يلعب التضخم وأسس القيم الدفترية دورًا كبيرًا. فالمنشأة التي تكون أصولها جديدة فإن معدل دوران الأصول الثابتة سوف يكون منخفض في حين أنه في حالة الأصول القديمة فإن الدوران سوف يكون مرتفع. وهذا الاختلاف في معدلات الدوران قد ينشأ نتيجة اختلاف تكلفة الأصول وليس استنادًا على كفاءة التشغيل. ولذلك فإن المحلل المالي يجب أن يكون حذر بشأن استخدام هذه المؤشرات عند عمل التحليل المقطعي.

هـ- معدل دوران إجمالي الأصول:

يشير معدل دوران إجمالي الأصول إلى كفاءة استخدام إجمالي الأصول لدى المنشأة في إيجاد مبيعات. وكلما زاد معدل دوران إجمالي الأصول كلما دل ذلك على ارتفاع كفاءة الأصول المستخدمة. ويعدل هذا المعدل ذو أهمية خاصة للإدارة طالما يشير إلى الكفاءة المالية لاستخدام الأصول. ويحسب معدل دوران إجمالي الأصول عن طريق.

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{مرة}$$

٣- قياس الاقتراض:

تستخدم مؤشرات الاقتراض لقياس مدى درجة الخطوة الناشئة من الاقتراض والتي تتعرض لها المنشأة. ولتطبيق ذلك يستخدم مقياسان رئيسيان:

الأول: درجة الاقتراض

الثاني: القدرة على خدمة الدين

أولاً: درجة الاقتراض:

تقيس كمية أو حجم الاقتراض المرتبطة بالعناصر الأخرى الهامة في الميزانية مثل نسبة الاقتراض ومعدل الاقتراض للملكية.

ثانياً: قدرة المنشأة على خدمة الدين:

يقصد بها قدرة المنشأة على سداد الالتزامات المطلوبة منها طبقاً للجدولة المتفق عليها خلال عمر الاقتراض.

أولاً: درجة الاقتراض:

عند قياس درجة الاقتراض أشارنا أن هنذ مؤشران يستخدمان، الأول نسبة الاقتراض والثاني نسبة القروض للملكية.

نسبة الاقتراض:

تقيس حجم الاقتراض المستخدم في تمويل الأصول ويحسب عن طريق قسمة إجمالي الاقتراض على إجمالي الأصول.

$$\text{نسبة الاقتراض} = \frac{\text{إجمالي القروض} - \text{حسابات دائنة واستحقاقت}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

وكلما زادت النسبة كلما زاد درجة الخطر الذى تتعرض له المنشأة وإجمالي القروض هنا هى عبارة عن القروض طويلة الأجل بالإضافة إلى الخصوم المتداولة فإنه يتم استبعاد الخصوم المتداولة التلقائية الناشئة من الأعمال حيث أنها لا يتطلب فوائد ثابتة أو مدفوعات ثابتة.

نسبة القروض إلى حقوق الملكية

هذه النسبة تقيس العلاقة بين القروض طويلة الأجل وحقوق الملكية حيث تدرس العلاقة بين الأموال الناتجة من الاقتراض والأموال الممولة من الملكية وتستخدم بصفة دائمة لقياس الرافعة المالية للمنشأة وتحسب عن طريق.

$$\text{نسبة القروض إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{الاقتراض طويل الأجل}}{\text{حقوق الملكية}}$$

وتعتبر هذه النسب ذات مدلول عند تقارن بخطط الأعمال للمنشآت حيث المنشأة التى تتمتع باستقرار فى المبيعات والتدفقات النقدية ويتوفر لديها حجم كبير. من الأصول الثابتة نجد أن لديها رافعة مالية مرتفعة وعلى عكس ذلك بالنسبة للمنشآت التى لا تتوافر لديها الاستقرار فى المبيعات والتدفقات النقدية وتنخفض الأصول الثابتة؟

ثانياً: القدرة على خدمة الدين

ويقصد بها القدرة التي تتوفر لدى المنشأة على سداد الأعباء الثابتة المطلوبة منها والأعباء الثابتة هي عبارة عن الفوائد بالإضافة إلى الإيجارات وأقساط الدين وكذلك توزيعات الأسهم الممتازة وتقاس القدرة على خدمة الدين عن طريق معدل تغطية الفوائد ومعدل تغطية الأعباء الثابتة.

معدل تغطية الفوائد

يقيس معدل تغطية الفوائد القدرة على سداد مدفوعات الفوائد من خلال الإيرادات المحققة. وكلما زاد هذا المعدل دل ذلك على زيادة قدرة المنشأة على سداد إلزامها ويقاس عن طريق.

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \frac{\text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{الفوائد}} = \text{مرة}$$

والأرباح قبل الفوائد والضرائب ما هو إلا أرباح التشغيل كما تظهرها قائمة الدخل ويرى بعض خبراء التحليل المالي أن النسبة كلما تراوحت بين ٣ مرات و ٥ مرات دل ذلك على توافر حد الأمان لدى المنشأة.

معدل تغطية الأعباء الثابتة

وهذا المعدل يقيس قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها الثابتة والتي تكون في شكل فوائد ، أقساط القرض ، الإيجارات وتوزيعات الأسهم

الممتازة. وكلما زادت قيمة المعدل كلما دل ذلك على زيادة قدرة المنشأة على سداد الالتزامات.

$$\text{معدل تغطية الأعباء الثابتة} = \frac{\text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب} + \text{الإيجارات}}{\text{الفوائد} + \text{الإيجارات} + [\text{أقساط القرض} + \text{توزيعات أسهم ممتازة}]}$$

←
١ - معدل الضرائب

وتم استخدام (١ - معدل الضرائب) في المعادلة وذلك لتعديل قيمة أقساط القرض وتوزيعات الأسهم طالما أنهم لا يدخلون ضمن القوائم المالية وأن سدادهم يتم من صافي الأرباح.

وكلما انخفض هذا المعدل كلما زادت درجة الخطر في المنشأة لكل من المقترضين والملاك وتتشأ المخاطرة من الحقيقة أن المنشأة عندما لا تستطيع أن تغطي الأعباء الثابتة فإنها تتجه إلى الإفلاس. ويساعد هذا المعدل أيضا للمنشأة لمعرفة القدرة على زيادة الأعباء الثابتة.

٤ - تحليل الربحية:

يستخدم تحليل الربحية لتقدير العلاقات بين المبيعات ، الأصول ، والملكية أو قيمة الأسهم. ويستخدم العديد من المقاييس والمؤشرات لقياس الربحية تعتمد عن العلاقة بين العائد وكل من المبيعات ، الأصول والملكية.

وهذه المجموعة من المقاييس تساعد المحلل على تقييم موقف الربحية لمستوى الربحية والاستثمارات حيث بدون الربحية فإن المنشأة لا تستطيع أن تجتذب تمويل خارجي نتيجة عدم وجود مستقل لهذه المنشأة. مما معه يصعب تغطية هذا التمويل. وتتكون مؤشرات الربحية من:-

✱ حجم قائمة الدخل

✱ مجمل الربح الحدي

✱ الربح الحدي للتشغيل

✱ صافي الربح الحدي

✱ العائد على إجمالي الأصول

✱ العائد على حقوق الملكية

نسب عناصر قائمة الدخل:

تعتبر نسبة عناصر قائمة الدخل أحد الطرف المفضلة لقياس الربحية وتستخدم عن طريق إيجاد العلاقات بين المبيعات وبين عناصر قائمة الدخل في شكل نسبة مئوية من المبيعات وتساعد هذه الطريقة في إيجاد العلاقة بين المبيعات وبين بعض العناصر الهامة في قائمة الدخل مثل المصروفات ممل سهل من عملية التحليل. يعتبر هذا التحليل عنصر هام عند مقارنة أداء المنشأة بمنشأة أخرى مماثلة أو مقارنتها مع سنوات سابقة بنسب عناصر قائمة الدخل.

١٠٠%	إيرادات المبيعات
%	<u>تكلفة البضاعة المباعة</u>
%	أ- مجمل الربح الحدي
%	- مصروفات العمليات
%	مصروفات البيع
%	مصروفات عامة وإدارية
%	الإيجارات
%	الإهلاك
%	إجمالي
%	إجمالي تكلفة العمليات

%	ب- الربح الحدي من العمليات
%	- الفوائد
%	الأرباح قبل الضرائب
%	- الضرائب
%	ج- صافي الربح الحدي

مجمل الربح الحدي:

نقيس نسب المتبقى من إيرادات المبيعات بعد سداد تكلفة البضاعة وكلما زاد المعدل دل ذلك على زيادة الربحية ويقاس عن طريق.

$$\% = \frac{\text{مجمل الربح}}{\text{المبيعات}} = \frac{\text{المبيعات} - \text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{المبيعات}} = \text{مجمل الربح الحدي}$$

الربح الحدي للتشغيل:

تقيس صافي الربح الناشئ من عمليات البيع أو ربحية المبيعات ويقصد بالربحية هو إهمال أى مصروفات مالية والتزامات حكومية (الضرائب) وتقيس فقط ربح العملية. وتفضل المنشآت ربح حدى مرتفع ويقاس عن طريق.

$$\text{الربح الحدي للتشغيل} = \frac{\text{ربح التشغيل}}{\text{المبيعات}} = \%$$

صافي الربح الحدي:

تقيس نسبة الربحية المبيعات بعد سداد جميع الالتزامات. وكلما زادت هذه النسبة كلما دل على زيادة ربحية المنشأة. ويعتبر مقياس نجاح المنشأة من وجهة نظر العائد على المبيعات ويقاس عن طريق.

$$\text{صافي الربح الحدي} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} = \%$$

العائد على إجمالي الأصول (العائد على الاستثمار):

تقيس الكفاءة الكلية للإدارة من خلال تحقيق أرباح في ضوء الأصول المتاحة ويطلق عليه أيضا العائد على الاستثمار. ويقاس عن طريق.

$$\text{العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{ربح التشغيل}}{\text{المبيعات}} = \%$$

العائد على حق الملكية:

يقيس مقدار العائد على حقوق الملكية والتي تتضمن كل من الأسهم الممتازة والأسهم العادية وبالطبع كلما زاد العائد على حقوق الملكية كلما كان أفضل بالنسبة للملاك ويقاس العائد على حق الملكية عن طريق.

$$\text{العائد على الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{حقوق الملكية}} = \%$$

تطبيقات الوحدة التعليمية الثامنة

فيما يلي الميزانية الخاصة بشركة النيل الصناعة في ١٩٩٨/١٢/٣١ وكذلك البيانات الخاصة بهذه الشركة خلال عام ١٩٩٩ والمطلوب استخدام البيانات السابقة في مصادر الأموال واستخدامها.

أ- إعداد قائمة للشركة عن السنة المالية

ب- إعداد تحليل بالنسب المالية لهذه الشركة

الأصول			الخصوم وحقوق الملكية		
٢٠٠٩	٢٠٠٨		٢٠٠٩	٢٠٠٨	
١٥٠٠	١٠٠٠	النقدية	١٦٠٠	١٥٠٠	دائنون
٢٠٠٠	١٨٠٠	الحسابات الدائنة	٢٨٠٠	٢٢٠٠	أوراق دفع
٢٩٠٠	٢٨٠٠	المخزون	٢٠٠	٣٠٠	استحقاقات
٢٩٥٠٠	٢٨١٠٠	الأصول الثابتة	٥٠٠٠	٥٠٠٠	قروض طويلة الأجل
١٤٧٠٠	١٣١٠٠	مجمع الإهلاك			
١٤٨٠٠	١٥٠٠٠	صافي الأصول الثابتة	١١٦٠٠	١١٦٠٠	رأس المال
٢١٢٠٠	٢٠٦٠٠	إجمالي الأصول	٢١٢٠٠٠	٢٠٦٠٠٠	إجمالي الخصوم

عمليات من قائمة الدخل

الإهلاك ١٦٠٠

صافى الربح بعد الضرائب ١٤٠٠

التمرين ٢:

توافرت لديك بعض البيانات الخاصة عن الشركة الوطنية الدولية والمطلوب عمل تحليل لهذه الشركة وتقييم أداءة الشركة.

قائمة الدخل

إيرادات المبيعات	١٠٠٠٠٠٠
تكلفة البضاعة المباعة	٧٥٠٠٠٠٠
مجمل الربح	٢٥٠٠٠٠٠
مصرفات التشغيل	١٢٠٠٠٠٠
ربح العمليات	١٣٠٠٠٠٠
- الفوائد	٢٠٠٠٠
الأرباح بعد الفوائد	١١٠٠٠٠٠
- الضرائب	٤٤٠٠٠٠٠
صافى الربح	٦٦٠٠٠٠٠

وكانت الميزانية عن عام ٢٠٠٩

الأصول		الخصوم وحقوق الملكية	
نقدية	٢٠٠٠٠٠	دائنون	٩٠٠٠٠٠
أوراق مالية	٥٠٠٠٠	أوراق دفع	٢٠٠٠٠٠
حسابات مدينة	٨٠٠٠٠٠	استحقاقات	١٠٠٠٠٠
مخزون	٩٥٠٠٠٠	إجمالي خصوم	١٢٠٠٠٠٠
		متداولة	
إجمالي الأصول	٢٠٠٠٠٠٠	قروض طويلة الأجل	٣٠٠٠٠٠٠
المتداولة			
الأصول الثابتة	١٢٠٠٠٠٠٠	حقوق الملكية	٦٨٠٠٠٠٠٠
تجمع الإهلاك	٣٠٠٠٠٠٠٠		
صافي الأصول	٩٠٠٠٠٠٠٠		
الثابتة			
إجمالي الأصول	١١٠٠٠٠٠٠٠	إجمالي الخصوم	١١٠٠٠٠٠٠٠

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- إدريس محمد صالح (بدون تاريخ). "المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ودورها في عملية التنمية". رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية.
- إصلاح حق العوض (٢٠٠٨). "إدارة التمويل الأصغر". الدورة التدريبية الأولى، بنك الأسرة بالسودان، مايو/يونيو ٢٠٠٨.
- أمينة زكي شعبان (٢٠٠١): "دور الصناعات الصغيرة في الدول النامية مع إشارة خاصة لمصر". المجلة العلمية بكلية التجارة - جامعة الأزهر - فرع البنات ، العدد ١٩ ، ص ص ١٧٧ - ٢٣٠.
- بدر غيلان ومظهر محمد صالح (٢٠٠٣). "نحو برنامج تمويل جزئي لوحدات الإنتاج الصغيرة في النشاط الخاص". البنك المركزي العراقي ، بغداد .
- بريش السعيد (٢٠٠٧): "رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالة". مجلة الباحث، العدد الخامس، ص ص ٧ - ١٤.
- بلانيت فاينانس (٢٠٠٨). أثر التمويل متناهي الصغر في مصر: دراسة مسحية. (مؤسسة بلانيت فاينانس: الجيزة).
- بنك التنمية الصناعية والعمال المصري (بدون تاريخ). المشروعات الصغيرة والمتوسطة بارقة أمل للاقتصاد المصري. إدارة التخطيط والبحوث والتطوير الداخلي، بنك التنمية الصناعية والعمال المصري.

- بنك التنمية الصناعية والعمال المصري (بدون تاريخ). دليل إعداد دراسة لتمويل مشروع صناعي في قطاع الصناعات الصغيرة والحرفية.
- توفيق عبد الحميد يوسف (٢٠٠٩). إدارة الأعمال التجارية الصغيرة. (دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان).
- ثريا علي حسين الورفلي (٢٠٠٦). "المشروعات الصغيرة و المتوسطة في ليبيا: الواقع والطموح". ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف ١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٦.
- جالين سبنسر هل (١٩٩٨). منشأة الأعمال الصغيرة. (الدار الدولية للنشر والتوزيع: القاهرة).
- جهاد عبد الله عفانة وقاسم موسى أبو عيد (بدون تاريخ). إدارة المشاريع الصغيرة. (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان).
- حاتم عبد الله الزبير (٢٠٠٥): "دور المصارف في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ضوء تجربة البنوك السودانية". المؤتمر السنوي الدولي الثاني عشر، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمعرفية، عمان، الأردن، ٢٩-٣١/٥/٢٠٠٥.
- حسان خضر (٢٠٠٢). "تنمية المشروعات الصغيرة". سلسلة جسر التنمية، العدد التاسع، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- حسين رحيم (٢٠٠٢). "ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: نظام المحاضر". الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط ٨-٩ إبريل ٢٠٠٢.

- حسين عبد المطلب الأسرج (٢٠٠٦). مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر. كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد ٢٢٩، أكتوبر ٢٠٠٦.
- حسين عبد المطلب الأسرج (بدون تاريخ). "الصيغ الإسلامية لتمويل المشروعات الصغيرة". بدون بيانات الناشر.
- حمدي محمود بارود (٢٠٠٨): "عقد الترخيص التجاري (الفرانشايز) وفقاً لأحكام مشروع التجارة الفلسطينية". مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد ١٦، العدد ٢، ص ص ٨١١-٨٥٤.
- خالد السهلاوي وعبد القادر عبد الله (٢٠٠٢). "خصائص ودوافع أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة". المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد الثالث، العدد الأول، ص ص ٢٠٧-٢٣٦.
- خالد بن عبد العزيز السهلاوي (٢٠٠٥). "ملاحح الاستثمار في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة". المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، عدد خاص بمناسبة اختيار مكة المكرمة عاصمة الثقافة الإسلامية.
- رحيم حسين (٢٠٠٢). "التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة". ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحولات المحيط، جامعة بسكرة ٢٩، ٣٠ أكتوبر ٢٠٠٢.
- رقية سليمة (٢٠٠٦). "تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة". ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف ١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٦.

- روينه عبد السميع وحجازي إسماعيل (٢٠٠٦) . "تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق شركات رأس المال المخاطر" . ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، الشلف ١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٦ .
- سامر مظهر قنطقجي (٢٠٠٣) . "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم: دراسة مقارنة بين التجربتين الإيطالية والسورية" . جريدة الاقتصادية السورية، العدد ٩٢، ٢٠٠٣/٤/١٣ .
- سروار هوبوم (٢٠٠٢) . "المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية: تجربة اليونيدو" . مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، ص ص ٢١-٧١ .
- سعاد نائف برنوطي (٢٠٠٥) . إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة . (دار وائل للنشر : عمان) .
- سمير علام (٢٠٠٢) . إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة . (مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح: القاهرة) .
- سيد كاسب وجمال كمال الدين (٢٠٠٧) . المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات . (مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة) .
- سيد ناجي مرتجي (٢٠٠٤) . "المشروعات الصغيرة والمتوسطة: المفهوم والمشكلات وإطار التطوير" . ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٨-٢٢ يناير ٢٠٠٤ .

- شبايكي سعدان (٢٠٠٢): "معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر". الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط ٨-٩ إبريل ٢٠٠٢.
- شركة ماركيترز (٢٠٠٥): "دراسة إحصائية عن نشاط منح حق الامتياز التجاري (الفرنشايز) في مصر لعام ٢٠٠٤". جهاز تنمية المشروعات الصغيرة، إدارة تنمية الامتياز التجاري (الفرنشايز)، الصندوق الاجتماعي للتنمية.
- شركة ميجام (٢٠٠٨). دراسة حول البيئة كأحد محاور تطوير سياسات المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر. مشروع تطوير سياسات المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وزارة المالية، مصر.
- شركة نوعية البيئة الدولية (٢٠٠٤). دراسة حول الائتمان وضمانات مخاطر الائتمان الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة: ملخص تنفيذي. وزارة المالية، مصر.
- شفيق الأشقر (٢٠٠٦). "حول إستراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية". المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، ١٢-١٥ سبتمبر ٢٠٠٦.
- الصندوق الاجتماعي للتنمية (بدون تاريخ). تجربة جمهورية مصر العربية في تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة. جهاز تنمية المشروعات الصغيرة، الصندوق الاجتماعي للتنمية.
- الصندوق الاجتماعي للتنمية (بدون تاريخ). كتاب تحقيق فكر العمل الحر (الصندوق الاجتماعي للتنمية : القاهرة).

- طاهر محسن منصور الغالبي (٢٠٠٩) . إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة . (دار وائل للنشر : عمان) .
- عاطف الشبراوي ومحمد مختار الحلوجي (٢٠٠١) . "دور حاضنات الأعمال في توسيع القاعدة التكنولوجية " . ندوة مراكز البحوث الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الرباط ، مارس ٢٠٠١ .
- عبد الرازق خليل ونور الدين هناء (٢٠٠٦) : "دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية" . ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، الشلف ١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٦ .
- عبد القادر أنويجي البدري (٢٠٠٦) . "واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا" . ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ، مركز البحوث الاقتصادية، بنغازي .
- عبد الله إبراهيم (٢٠٠٦) . "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة مشاكل التمويل" . " ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، الشلف ١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٦ .
- عثرت ضياء الدين (٢٠٠٥) . "دور المشروعات الصغيرة في المساهمة في توفير فرص عمل" . ندوة كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٢ مايو ٢٠٠٥ .
- على الحوات (٢٠٠٧) . "مشروعات الشباب الصغرى والاندماج في التنمية وسوق العمل: تجربة ليبيا" . ندوة قومية حول المشروعات الصغيرة

والمتوسطة كخيار للحد من البطالة ومستقبل الشباب في البلدان العربية،

تونس، ٣-٥ سبتمبر ٢٠٠٧.

- على السلمي (٢٠٠٢). المشكلات التي تواجه منشآت الأعمال الصغيرة. (الغرفة التجارية الصناعية السعودية: الرياض).
- على سالم أرميس (٢٠٠٦). "مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية". ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف ١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٦.
- على ميا (٢٠٠٥). "دراسة ميدانية وتحليلية للمشاكل والعقبات التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في القطر العربي السوري". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد ٢، ص ص ٩-٢٥.
- الغرفة التجارية الصناعية السعودية (٢٠٠٥). المنشآت الصغيرة محركات أساسية للنمو الاقتصادي المنشود. (الغرفة التجارية الصناعية السعودية: الرياض).
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (٢٠٠٣). "المنشآت الصغيرة: محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود". منتدى الرياض الاقتصادي، نحو تنمية اقتصادية مستدامة، قاعة الملك فيصل، ٦-٨ أكتوبر ٢٠٠٣.
- فاخر مفتاح وسليمان الشحومي (٢٠٠٦). "حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المشروعات الصغيرة". ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، مركز البحوث الاقتصادية، بنغازي.
- قويدر عياش (٢٠٠٢): "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية الجديدة". الملتقى الوطني الأول حول

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط ٨-٩

إبريل ٢٠٠٢.

■ كنجو عبود كنجو (٢٠٠٧): إستراتيجية الاستثمار والتمويل في المشروعات الصغيرة، دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة في مدينة حلب". المؤتمر العلمي الخامس، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن.

■ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) (٢٠٠٧). "الموارد المالية، ورأس المال المخاطر، وريادة الأعمال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات". الأمم المتحدة، نيويورك.

■ ماهر حسن المحروق (٢٠٠٦). تمويل المشروعات الصغيرة: مصادره ومعوقات. (مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة: عمان).

■ ماهر حسن المحروق وإيهاب مقابلة (٢٠٠٦). المشروعات الصغيرة والمتوسطة: أهميتها ومعوقات. مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية وبنك الإنماء الصناعي، الأردن.

■ مجلس البحث العلمي (١٤٢٦هـ). حضانات الأعمال. نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبد العزيز.

■ مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية (٢٠٠٢). المنشآت الصغيرة والمتوسطة بين الواقع والمستقبل.

■ محمد البلتاجي (٢٠٠٥): "صنغ مقترحة لتمويل المنشآت الصغيرة والمعالجة المحاسبية لصيغة المشاركة المنتهية بالتملك". المؤتمر السنوي

الدولي الثاني عشر، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، ٢٩-٣١/٥/٢٠٠٥.

■ محمد بن بوزيان والطاهر زيان (٢٠٠٦): "دور تكنولوجيا الحضانة في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف ١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٦.

■ محمد زيدان (٢٠٠٢): "أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات التقليدية والحرفية". الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط ٨-٩ إبريل ٢٠٠٢.

■ محمد زيدان وإدريس رشيد (٢٠٠٦). "الهيكل الجديدة الداعمة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر". ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف ١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٦.

■ محمد سعيد الحمامي (٢٠٠٥). "فرص وتحديات صناديق ضمان القروض : الحالة الأردنية". المؤتمر السنوي الثاني عشر، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان الأردن للفترة ٢٩-٣١ مايو ٢٠٠٥.

■ محمد عبد العزيز الخميس (بدون تاريخ). "عملية تمويل الاختراعات وتطويرها". اللقاء الثالث للمخترعين، جدة، قسم خدمات المخترعين، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين.

■ محمد عدنان وديع (بدون تاريخ). معايير تصنيف المنشآت الصغيرة. (المعهد العربي للتخطيط: الكويت).

- محمد هيكل (٢٠٠٧) . *مهارات إدارة المشروعات الصغيرة* . (الهيئة العامة للكتاب: القاهرة).
- محمود أحمد الكندري (٢٠٠٨) . *أهم المشكلات العلمية التي تواجهها عقد الامتياز التجاري* . بدون بيانات الناشر.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠٠٢) . *المشروعات الصغيرة في مصر: المشاكل ومقترحات الحل* . مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، مصر.
- مزهر شعبان العاني وآخرون (٢٠١٠) . *إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي* . (دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان).
- منتدى البحوث الاقتصادية (٢٠٠٣) : "دراسة عن تعريف المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة" . مشروع تنمية سياسات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في وزارة التجارة الخارجية ومركز بحوث التنمية الدولية الكندي.
- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين (٢٠٠٥) . *دليل الحضانات الصناعية* . (المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: القاهرة).
- موقع إدارة منشآت الأعمال الصغيرة الأمريكية على شبكة الإنترنت www.sba.gov/size/section
- موقع الصندوق الاجتماعي للتنمية على شبكة الإنترنت <http://www.sfdegypt.org/>
- هشام سليمان حسن (٢٠٠٤) . "تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تدريب ودعم رواد الأعمال في المنطقة العربية" . ندوة المشروعات

- الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٨-٢٢ يناير ٢٠٠٤.
- الهيئة العامة لسوق المال (٢٠٠٩). دليل استشاري لمفهوم ونشاط رأس المال المخاطر. سلسلة تعليم وتوعية المستثمر المصري.
 - وزارة الاستثمار (بدون تاريخ). رأس المال المخاطر: الإطار القانوني والرقابي.
 - وزارة الاقتصاد والتجارة (٢٠٠١). السياسات المبدئية لتنمية قطاع المنشآت المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مصر.
 - وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية (٢٠٠١). تبسيط الإجراءات التنظيمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: نموذج مجمع خدمات الأعمال.
 - وزارة المالية (٢٠٠٤). تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر. وحدة تنمية سياسات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المالية في مصر.
 - وفاء عبد الباسط (٢٠٠١). رأس المال المخاطر ودوره في تدعيم الشركات الناشئة. (دار النهضة العربية: القاهرة).
 - ياسر السريحي (بدون تاريخ). "عقد الفرانشايز". كلية الأنظمة والعلوم السياسية، جامعة الملك سعود.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Dewhurst,(2001). *Small Business Management* (Macmillan: London).

- Easto, L. (2000). *The Complete idiot's guide to small business for Canadians*. (Pearson Education Canada Inc.: Toronto).
- Gegax, T. and P. Bolsta (2007). *The Big Book of Small Business*. (Harper Collins e-book).
- Hal B. Pickle., R.L. Abrahamson (2001). *Small Business Management*. (John Wiley & Sons: New York).
- Hisrich, R.D. (2004). *Small Business Solutions*. (McGraw- Hill: New York).
- Little, S.S. (2005). *The 7 Irrefutable rules of small business growth*. (John Wiley and Sons, Inc.: New Jersey).
- Schollander, W. and W. Schollander (2008). *Bankruptcy for small Business*. (Sphinx Publishing, An Imprint of Source Book, Inc. Illinois).
- Steinoff(,2000). *Small Business Management*. (McGraw-Hill: New York).
- Strauss, S.D. (2005). *The Small Business Bible*. (John Wiley and Sons, Inc: New Jersey).
- Wibbels (2006). *Blog Wild: A Guide for Small Business Blogging*. (Penguin Books Ltd: London).

- Wilson, P. and S. Bates (2003). *The Essential Guide to Managing small Business Growth*. (John Wiley and Sons Ltd: England).

ملحق جداول القيمة الحالية

الجدول الأول: معامل قيمة حالية لدفعة واحدة يتم استلامها بعد عدد معين

من السنوات مخصومة بمعدل خصم معين.

$$\frac{1}{(1 + i)^n} =$$

الجدول الثاني: معامل قيمة حالية لدفعة سنوية يتم استلامها لعدد معين من

السنوات مخصومة بمعدل خصم معين.

$$\frac{1 - \frac{1}{(1 + i)^n}}{i} =$$

حيث:

ع = معدل الخصم.

ن = عدد السنوات.

جدول رقم ١ : معامل القيمة الحالية لدفعة واحدة

يتم استلامها بعد عدد معين من السنوات مخصومة بمعدل خصم معين

سنوات	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	سنوات
1	0.9901	0.9804	0.9709	0.9615	0.9524	0.9434	0.9346	0.9259	1
2	0.9803	0.9612	0.9426	0.9246	0.9070	0.8900	0.8734	0.8573	2
3	0.9706	0.9423	0.9151	0.8890	0.8638	0.8396	0.8163	0.7938	3
4	0.9610	0.9238	0.8885	0.8548	0.8227	0.7921	0.7629	0.7350	4
5	0.9515	0.9057	0.8626	0.8219	0.7835	0.7473	0.7130	0.6806	5
6	0.9420	0.8880	0.8375	0.7903	0.7462	0.7050	0.6663	0.6302	6
7	0.9327	0.8706	0.8131	0.7599	0.7107	0.6651	0.6227	0.5835	7
8	0.9235	0.8535	0.7894	0.7307	0.6768	0.6274	0.5820	0.5403	8
9	0.9143	0.8368	0.7664	0.7026	0.6446	0.5919	0.5439	0.5002	9
10	0.9053	0.8203	0.7441	0.6756	0.6139	0.5584	0.5083	0.4632	10
11	0.8963	0.8043	0.7224	0.6496	0.5847	0.5268	0.4751	0.4289	11
12	0.8874	0.7885	0.7014	0.6246	0.5568	0.4970	0.4440	0.3971	12
13	0.8787	0.7730	0.6810	0.6006	0.5303	0.4688	0.4150	0.3677	13
14	0.8700	0.7579	0.6611	0.5775	0.5051	0.4423	0.3878	0.3405	14
15	0.8613	0.7430	0.6419	0.5553	0.4810	0.4173	0.3624	0.3152	15
16	0.8528	0.7284	0.6232	0.5339	0.4581	0.3936	0.3387	0.2919	16
17	0.8444	0.7142	0.6050	0.5134	0.4363	0.3714	0.3166	0.2703	17
18	0.8360	0.7002	0.5874	0.4936	0.4155	0.3503	0.2959	0.2502	18
19	0.8277	0.6864	0.5703	0.4746	0.3957	0.3305	0.2765	0.2317	19
20	0.8195	0.6730	0.5537	0.4564	0.3769	0.3118	0.2584	0.2145	20
25	0.7798	0.6095	0.4776	0.3751	0.2953	0.2330	0.1842	0.1460	25
30	0.7419	0.5521	0.4120	0.3083	0.2314	0.1741	0.1314	0.0994	30
35	0.7059	0.5000	0.3554	0.2534	0.1813	0.1301	0.0937	0.0676	35
40	0.6717	0.4529	0.3066	0.2083	0.1420	0.0972	0.0668	0.0460	40
45	0.6391	0.4102	0.2644	0.1712	0.1113	0.0727	0.0476	0.0313	45

تابع جدول رقم ١ : معامل القيمة الحالية لدفعة واحدة

يتم استلامها بعد عدد معين من السنوات مخصومة بمعدل خصم معين

سنوات	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	سنوات
1	0.9174	0.9091	0.9009	0.8929	0.8850	0.8772	0.8696	0.8621	1
2	0.8417	0.8264	0.8116	0.7972	0.7831	0.7695	0.7561	0.7432	2
3	0.7722	0.7513	0.7312	0.7118	0.6931	0.6750	0.6575	0.6407	3
4	0.7084	0.6830	0.6587	0.6355	0.6133	0.5921	0.5718	0.5523	4
5	0.6499	0.6209	0.5935	0.5674	0.5428	0.5194	0.4972	0.4761	5
6	0.5963	0.5645	0.5346	0.5066	0.4803	0.4556	0.4323	0.4104	6
7	0.5470	0.5132	0.4817	0.4523	0.4251	0.3996	0.3759	0.3538	7
8	0.5019	0.4665	0.4339	0.4039	0.3762	0.3506	0.3269	0.3050	8
9	0.4604	0.4241	0.3909	0.3606	0.3329	0.3075	0.2843	0.2630	9
10	0.4224	0.3855	0.3522	0.3220	0.2946	0.2697	0.2472	0.2267	10
11	0.3875	0.3505	0.3173	0.2875	0.2607	0.2366	0.2149	0.1954	11
12	0.3555	0.3186	0.2858	0.2567	0.2307	0.2076	0.1869	0.1685	12
13	0.3262	0.2897	0.2575	0.2292	0.2042	0.1821	0.1625	0.1452	13
14	0.2992	0.2633	0.2320	0.2046	0.1807	0.1597	0.1413	0.1252	14
15	0.2745	0.2394	0.2090	0.1827	0.1599	0.1401	0.1229	0.1079	15
16	0.2519	0.2176	0.1883	0.1631	0.1415	0.1229	0.1069	0.0930	16
17	0.2311	0.1978	0.1696	0.1456	0.1252	0.1078	0.0929	0.0802	17
18	0.2120	0.1799	0.1528	0.1300	0.1108	0.0946	0.0808	0.0691	18
19	0.1945	0.1635	0.1377	0.1161	0.0981	0.0829	0.0703	0.0596	19
20	0.1784	0.1486	0.1240	0.1037	0.0868	0.0728	0.0611	0.0514	20
25	0.1160	0.0923	0.0736	0.0588	0.0471	0.0378	0.0304	0.0245	25
30	0.0754	0.0573	0.0437	0.0334	0.0256	0.0196	0.0151	0.0116	30
35	0.0490	0.0356	0.0259	0.0189	0.0139	0.0102	0.0075	0.0055	35
40	0.0318	0.0221	0.0154	0.0107	0.0075	0.0053	0.0037	0.0026	40
45	0.0207	0.0137	0.0091	0.0061	0.0041	0.0027	0.0019	0.0013	45

تابع جدول رقم ١ : معامل القيمة الحالية لدفعة واحدة

يتم استلامها بعد عدد معين من السنوات مخصومة بمعدل خصم معين

سنوات	17%	18%	19%	20%	25%	30%	35%	40%	سنوات
1	0.8547	0.8475	0.8403	0.8333	0.8000	0.7692	0.7407	0.7143	1
2	0.7305	0.7182	0.7062	0.6944	0.6400	0.5917	0.5487	0.5102	2
3	0.6244	0.6086	0.5934	0.5787	0.5120	0.4552	0.4064	0.3644	3
4	0.5337	0.5158	0.4987	0.4823	0.4096	0.3501	0.3011	0.2603	4
5	0.4561	0.4371	0.4190	0.4019	0.3277	0.2693	0.2230	0.1859	5
6	0.3898	0.3704	0.3521	0.3349	0.2621	0.2072	0.1652	0.1328	6
7	0.3332	0.3139	0.2959	0.2791	0.2097	0.1594	0.1224	0.0949	7
8	0.2848	0.2660	0.2487	0.2326	0.1678	0.1226	0.0906	0.0678	8
9	0.2434	0.2255	0.2090	0.1938	0.1342	0.0943	0.0671	0.0484	9
10	0.2080	0.1911	0.1756	0.1615	0.1074	0.0725	0.0497	0.0346	10
11	0.1778	0.1619	0.1476	0.1346	0.0859	0.0558	0.0368	0.0247	11
12	0.1520	0.1372	0.1240	0.1122	0.0687	0.0429	0.0273	0.0176	12
13	0.1299	0.1163	0.1042	0.0935	0.0550	0.0330	0.0202	0.0126	13
14	0.1110	0.0985	0.0876	0.0779	0.0440	0.0254	0.0150	0.0090	14
15	0.0949	0.0835	0.0736	0.0649	0.0352	0.0195	0.0111	0.0064	15
16	0.0811	0.0708	0.0618	0.0541	0.0281	0.0150	0.0082	0.0046	16
17	0.0693	0.0600	0.0520	0.0451	0.0225	0.0116	0.0061	0.0033	17
18	0.0592	0.0508	0.0437	0.0376	0.0180	0.0089	0.0045	0.0023	18
19	0.0506	0.0431	0.0367	0.0313	0.0144	0.0068	0.0033	0.0017	19
20	0.0433	0.0365	0.0308	0.0261	0.0115	0.0053	0.0025	0.0012	20
25	0.0197	0.0160	0.0129	0.0105	0.0038	0.0014	0.0006	0.0002	25
30	0.0090	0.0070	0.0054	0.0042	0.0012	0.0004	0.0001	0.0000	30
35	0.0041	0.0030	0.0023	0.0017	0.0004	0.0001	0.0000	0.0000	35
40	0.0019	0.0013	0.0010	0.0007	0.0001	0.0000	0.0000	0.0000	40
45	0.0009	0.0006	0.0004	0.0003	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	45

جدول رقم ٢ : معامل القيمة الحالية لدفعة سنوية

يتم استلامها سنوياً لعدد معين من السنوات مخصومة بمعدل خصم معين

سنوات	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	سنوات
1	0.9901	0.9804	0.9709	0.9615	0.9524	0.9434	0.9346	0.9259	1
2	1.9704	1.9416	1.9135	1.8861	1.8594	1.8334	1.8080	1.7833	2
3	2.9410	2.8839	2.8286	2.7751	2.7232	2.6730	2.6243	2.5771	3
4	3.9020	3.8077	3.7171	3.6299	3.5460	3.4651	3.3872	3.3121	4
5	4.8534	4.7135	4.5797	4.4518	4.3295	4.2124	4.1002	3.9927	5
6	5.7955	5.6014	5.4172	5.2421	5.0757	4.9173	4.7665	4.6229	6
7	6.7282	6.4720	6.2303	6.0021	5.7864	5.5824	5.3893	5.2064	7
8	7.6517	7.3255	7.0197	6.7327	6.4632	6.2098	5.9713	5.7466	8
9	8.5660	8.1622	7.7861	7.4353	7.1078	6.8017	6.5152	6.2469	9
10	9.4713	8.9826	8.5302	8.1109	7.7217	7.3601	7.0236	6.7101	10
11	10.3676	9.7868	9.2526	8.7605	8.3064	7.8869	7.4987	7.1390	11
12	11.2551	10.5753	9.9540	9.3851	8.8633	8.3838	7.9427	7.5361	12
13	12.1337	11.3484	10.6350	9.9856	9.3936	8.8527	8.3577	7.9038	13
14	13.0037	12.1062	11.2961	10.5631	9.8986	9.2950	8.7455	8.2442	14
15	13.8651	12.8493	11.9379	11.1184	10.3797	9.7122	9.1079	8.5595	15
16	14.7179	13.5777	12.5611	11.6523	10.8378	10.1059	9.4466	8.8514	16
17	15.5623	14.2919	13.1661	12.1657	11.2741	10.4773	9.7632	9.1216	17
18	16.3983	14.9920	13.7535	12.6593	11.6896	10.8276	10.0591	9.3719	18
19	17.2260	15.6785	14.3238	13.1339	12.0853	11.1581	10.3356	9.6036	19
20	18.0456	16.3514	14.8775	13.5903	12.4622	11.4699	10.5940	9.8181	20
25	22.0232	19.5235	17.4131	15.6221	14.0939	12.7834	11.6536	10.6748	25
30	25.8077	22.3965	19.6004	17.2920	15.3725	13.7648	12.4090	11.2578	30
35	29.4086	24.9986	21.4872	18.6646	16.3742	14.4982	12.9477	11.6546	35
40	32.8347	27.3555	23.1148	19.7928	17.1591	15.0463	13.3317	11.9246	40
45	36.0945	29.4902	24.5187	20.7200	17.7741	15.4558	13.6055	12.1084	45

تابع جدول رقم ٢ : معامل القيمة الحالية لدفعة سنوية

يتم استلامها سنوياً لعدد معين من السنوات مخصومة بمعدل خصم معين

سنوات	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	سنوات
1	0.9174	0.9091	0.9009	0.8929	0.8850	0.8772	0.8696	0.8621	1
2	1.7591	1.7355	1.7125	1.6901	1.6681	1.6467	1.6257	1.6052	2
3	2.5313	2.4869	2.4437	2.4018	2.3612	2.3216	2.2832	2.2459	3
4	3.2397	3.1699	3.1024	3.0373	2.9745	2.9137	2.8550	2.7982	4
5	3.8897	3.7908	3.6959	3.6048	3.5172	3.4331	3.3522	3.2743	5
6	4.4859	4.3553	4.2305	4.1114	3.9975	3.8887	3.7845	3.6847	6
7	5.0330	4.8884	4.7122	4.5638	4.4226	4.2883	4.1604	4.0386	7
8	5.5348	5.3349	5.1461	4.9676	4.7988	4.6389	4.4873	4.3436	8
9	5.9952	5.7590	5.5370	5.3282	5.1317	4.9464	4.7716	4.6065	9
10	6.4177	6.1446	5.8892	5.6502	5.4262	5.2161	5.0188	4.8332	10
11	6.8052	6.4951	6.2065	5.9377	5.6869	5.4527	5.2337	5.0286	11
12	7.1607	6.8137	6.4924	6.1944	5.9176	5.6603	5.4206	5.1971	12
13	7.4869	7.1034	6.7499	6.4235	6.1218	5.8424	5.5831	5.3423	13
14	7.7862	7.3667	6.9819	6.6282	6.3025	6.0021	5.7245	5.4675	14
15	8.0607	7.6061	7.1909	6.8109	6.4624	6.1422	5.8474	5.5755	15
16	8.3126	7.8237	7.3792	6.9740	6.6039	6.2651	5.9542	5.6685	16
17	8.5436	8.0216	7.5488	7.1196	6.7291	6.3729	6.0472	5.7487	17
18	8.7556	8.2014	7.7016	7.2497	6.8399	6.4674	6.1280	5.8178	18
19	8.9501	8.3649	7.8393	7.3658	6.9380	6.5504	6.1982	5.8775	19
20	9.1285	8.5136	7.9633	7.4694	7.0248	6.6231	6.2593	5.9288	20
25	9.8226	9.0770	8.4217	7.8431	7.3300	6.8729	6.4641	6.0971	25
30	10.2737	9.4269	8.6938	8.0552	7.4957	7.0027	6.5660	6.1772	30
35	10.5668	9.6442	8.8552	8.1755	7.5856	7.0700	6.6166	6.2153	35
40	10.7574	9.7791	8.9511	8.2438	7.6344	7.1050	6.6418	6.2335	40
45	10.8812	9.8628	9.0079	8.2825	7.6609	7.1232	6.6543	6.2421	45

تابع جدول رقم ٢ : معامل القيمة الحالية لدفعة سنوية

يتم استلامها سنوياً لعدد معين من السنوات مخصومة بمعدل خصم معين

سنوات	17%	18%	19%	20%	25%	30%	35%	40%	سنوات
1	0.8547	0.8475	0.8403	0.8333	0.8000	0.7692	0.7407	0.7143	1
2	1.5852	1.5656	1.5465	1.5278	1.4400	1.3609	1.2894	1.2245	2
3	2.2096	2.1743	2.1399	2.1065	1.9520	1.8161	1.6959	1.5889	3
4	2.7432	2.6901	2.6386	2.5887	2.3616	2.1662	1.9969	1.8492	4
5	3.1993	3.1272	3.0576	2.9906	2.6893	2.4356	2.2200	2.0352	5
6	3.5892	3.4976	3.4098	3.3255	2.9514	2.6427	2.3852	2.1680	6
7	3.9224	3.8115	3.7057	3.6046	3.1611	2.8021	2.5075	2.2628	7
8	4.2072	4.0776	3.9544	3.8372	3.3289	2.9247	2.5982	2.3306	8
9	4.4506	4.3030	4.1633	4.0310	3.4631	3.0190	2.6653	2.3790	9
10	4.6586	4.4941	4.3389	4.1925	3.5705	3.0915	2.7150	2.4136	10
11	4.8364	4.6560	4.4865	4.3271	3.6564	3.1473	2.7519	2.4383	11
12	4.9884	4.7932	4.6105	4.4392	3.7251	3.1903	2.7792	2.4559	12
13	5.1183	4.9095	4.7147	4.5327	3.7801	3.2233	2.7994	2.4685	13
14	5.2293	5.0081	4.8023	4.6106	3.8241	3.2487	2.8144	2.4775	14
15	5.3242	5.0916	4.8759	4.6755	3.8593	3.2682	2.8255	2.4839	15
16	5.4053	5.1624	4.9377	4.7296	3.8874	3.2832	2.8337	2.4885	16
17	5.4746	5.2223	4.9897	4.7746	3.9099	3.2948	2.8398	2.4918	17
18	5.5339	5.2732	5.0333	4.8122	3.9279	3.3037	2.8443	2.4941	18
19	5.5845	5.3162	5.0700	4.8435	3.9424	3.3105	2.8476	2.4958	19
20	5.6278	5.3527	5.1009	4.8696	3.9539	3.3158	2.8501	2.4970	20
25	5.7662	5.4669	5.1951	4.9476	3.9849	3.3286	2.8556	2.4994	25
30	5.8294	5.5168	5.2347	4.9789	3.9950	3.3321	2.8568	2.4999	30
35	5.8582	5.5386	5.2512	4.9915	3.9984	3.3330	2.8571	2.5000	35
40	5.8713	5.5482	5.2582	4.9966	3.9995	3.3332	2.8571	2.5000	40
45	5.8773	5.5523	5.2611	4.9986	3.9998	3.3333	2.8571	2.5000	45