



الكتاب :

إدارة و تنمية المشروعات الصغرى و الصغيرة

تأليف :

أ. مصطفى جمال الدين أبو كساوي - أ. يس أحمد عبد الله

رقم الإيداع : ٧٣٨ / ٢٠١٤م

سنة الإصدار : ٢٠١٤م

الطبعة الأولى

حقوق الطبع و النسخ و الإقتباس محفوظة للمؤلفين و لا  
يسمح بإعادة نشر هذا العمل كاملاً أو أي قسم من أقسامه  
بأي شكل من الأشكال إلا بإذن كتابي منهما

بريد إلكتروني : yabdalla2013@gmail.com

# إدارة وتنمية المشروعات الصغرى والصغيرة

مصطفى جمال الدين ابو كساوي يسن احمد عبد الله سعيد

ديسمبر ٢٠١٤



## جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع	الفصل
٩	الإهداء	
١٠	تقديم	
١٢	شكر وعرفان	
١٣	تمهيد	
١٥	خلفية نظرية: تعريف الأعمال الصغرى والصغيرة ودورها فى التنمية الاقتصادية	١
١٨	تعريف الأعمال الصغيرة	١-١
٢٠	دور الأعمال الصغيرة والصغرى فى التنمية الاقتصادية	٢-١
٢٣	تعريف الأعمال الصغرى ومقارنتها بالأعمال الصغيرة	٣-١
٢٧	خصائص ومزايا الأعمال الصغيرة والصغرى	٤-١
٢٨	مساهمة الأعمال الصغرى والصغيرة فى اقتصاد السودان	٥-١
٣٣	طرق ووسائل إكتشاف فرص الاستثمار فى الأعمال الصغيرة	٢
٣٦	كيفية استكشاف فرص الاستثمار فى مشروعات جديدة أو تطوير عمل قائم	١-٢
٣٧	فوائد ابتكار سلع وخدمات جديدة	٢-٢
٣٧	مواصفات الفكرة الجديدة	٣-٢
٣٨	خصائص وصفات المستثمر الناجح	٣
٣٩	الأخطاء الفادحة فى مجال الاستثمار وكيفية تفاديها	١-٣
٤٤	صفات وخصائص المستثمر الناجح	٢-٣

٤٩	أسباب فشل وركود بعض الأعمال الاستثمارية	٣-٣
٥٠	ارشادات مهمة للنجاح فى الأعمال الصغيرة	٤-٣
٥٣	الاحتياجات الضرورية لنجاح الأعمال الصغيرة	٤
٥٦	متطلبات إدارة وتسيير الأعمال الصغيرة	١-٤
٥٧	إدارة العمل الصغير	٢-٤
٥٩	الاحتياجات والمدخلات الأساسية للأعمال الصغيرة	٣-٤
٦١	الادارة المالية للأعمال الصغيرة	٥
٦٢	مقدمة	١-٥
٦٣	أنواع التكاليف فى الأعمال الصغيرة	٢-٥
٦٤	كيفية حساب التكاليف المختلفة والعائد من المشروع	٣-٥
٦٦	إعداد حساب الربح / الخسارة	٤-٥
٦٨	طريقة مبسطة لحساب تكلفة الوحدة للسلع والخدمات	٥-٥
٧٣	طرق تسعير منتجات وخدمات الأعمال الصغيرة	٦-٥
٧٦	إدارة و ضبط المخزون فى الأعمال الصغيرة	٧-٥
٨١	تقييم وتحليل مبسط للوضع المالى للأعمال الصغيرة	٦
٨٢	كيفية الحكم على الربحية والجدوى المالية للعمل الصغير	١-٦
٨٤	تقييم الموقف المالى للعمل الصغير	٢-٦
٩٢	تعريف مبسط لبعض المصطلحات المحاسبية	٣-٦
٩٤	تسويق خدمات ومنتجات الاعمال الصغيرة	٧

٩٥	واقع الأعمال الصغيرة	١-٧
٩٥	صفات سوق وزبائن الأعمال الصغيرة	٢-٧
٩٧	تعريف التسويق	٣-٧
١٠٥	طرق التعرف على مجموعات الزبائن المحتملين وتلمس رغباتهم	٤-٧
١٠٦	التفوق على المنافسين	٥-٧
١٠٧	طرق تعريف الزبون بعملنا ومنتجاتنا	٦-٧
١١٢	الكيان القانوني للأعمال الصغرى والصغيرة	٨
١١٨	خدمات تنمية الأعمال ودورها فى تنمية الأعمال الصغيرة	٩
١١٩	مقدمة	١-٩
١٢١	مفهوم "خدمات تنمية الأعمال"	٢-٩
١٢١	مجالات خدمات تنمية الأعمال الصغيرة	٣-٩
١٢٤	تجارب بعض الدول فى تقديم خدمات تنمية الأعمال الصغيرة	٤-٩
١٣٠	التدريب المهني لتنمية الأعمال الصغيرة	١٠
١٣١	مقدمة عن التدريب المهني	١-١٠
١٣٤	نظم التدريب المهني التقليدية	٢-١٠
١٣٧	خصائص التدريب المهني الناجح	٣-١٠
١٤١	قائمة المراجع	



# الإهداء

الى المثابرين المبدعين في ربوع بلادنا من النساء والرجال . . أولئك الذين يزدادون صلابةً وعزيمةً وصبراً كلما إزدادت عليهم ضغوط الحياة ضراوةً وقسوةً .

الى عصب الحياة . . من سخرهم الله لجعل حياتنا سهلة بما يوفره من احتياجاتنا الضرورية من سلع وخدمات متاحة على الدوام وفي متناول الجميع .

الى المستميتين في محاولات الخروج من ذل الفقر الى ستر الأكتفاء وسعة الرفاه .

الى أصحاب الأعمال والمشروعات الصغيرة والصغرى ، ومن يحلم حلمهم ، ومن يحمل

همهم ، من ممارسي التنمية .

نهدي هذا الإسهام

أ . مصطفى جمال الدين أبو كساوي      أ . يسن أحمد عبد الله سعيد

هنالك الكثير من المقالات وأوراق العمل والكتب والأوراق المنشورة حول تنمية وتمويل وإدارة الأعمال الصغيرة والصغرى، إلا أنها كتابات أكاديمية متخصصة تصلح أن تكون مراجعاً للطلاب ومعدي البحوث والاستشارات، وطلاب الدراسات العليا ومنسوبي المؤسسات العلمية. وعلى الرغم من أهمية هذه الإسهامات في ترسيخ المفاهيم العلمية الرصينة المرتبطة بالتجارب العالمية الناجحة في جل الموضوعات المتعلقة بهذا القطاع، إلا أنها وبانتهاجها الوصف العلمي وإستخداماتها لمصطلحات وأفكار صيغت بطريقة أكاديمية مجتة إنحصرت فوائدها بين قلة من القراء والممارسين. فضلاً عن أن أغلب ماكتب في هذا القطاع كان باللغة الإنجليزية وفي خارج البلاد مما صعب من مهمة الحصول عليه والإستفاده من نتائجه.

كتاب « إدارة وتنمية المشروعات الصغرى و الصغيرة » للإستاذين مصطفى جمال الدين أبوكساوي و يسن أحمد عبد الله سعيد أنتهج أسلوباً مغايراً. ليس فقط في طريقة العرض واللغة السهلة التي قصد منها أن تكون أقرب لذهنية وفهم أصحاب المشروعات البسطاء وصغار المستثمرين أو «لتفادي التعقيد اللغوي والمصطلحي بقدر الامكان»، كما ذكر في تمهيد الكتاب، بل أيضاً في نوعية الموضوعات التي تطرق إليها الكتاب والتي غالباً لا ترد كموضوعات في الكتب المشابهة في عناوينها مثل هذه الإصداره، كطرق إكتشاف فرص الإستثمار في المشروعات الصغرى، وخصائص المستثمر الناجح، والإحتياجات الضرورية لنجاح الأعمال، والموضوعات المالية المتعلقة بالأعمال الصغيرة كالجدول المالية، وتقييم الأرباح، وإدارة وضبط المخزون، وحساب التكاليف، وغيرها. فضلاً عن موضوعات مثل تسويق المنتجات. هذا الموضوع الحاضر في الحقيقة، والغائب في الكتابات، والذي تأتي أهميته في مقولة «إذا لم تستطع تسويق فلا تنتجه». وكذلك أنماط الكيانات القانونية للأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية والقوانين التي تحكم تسجيلها، وخدمات تنمية الأعمال (بما في ذلك نظم وخصائص التدريب المهني الناجح)، جميعها ظلت تشكل غياباً في الإصدارات الخاصة بالمشروعات الصغيرة والصغرى. كما يضاف لقيمة الكتاب تناوله بالعرض والتمارين والصور موضوعات مهمة مثل مكان عرض المنتجات، وطرق التسويق، والتعرف على المنافسين في القطاع، وتعريف الزبائن بالمنتجات، وطرق التسعير وإعداد الميزانية، والجدوي المالية، وحساب المؤشرات المالية وغيرها بصورة مبسطة. هذا

الكتاب زين كل الموضوعات الواردة فيه بتمارين بسيطة في فهمها ووضعها وكبيرة في مضمونها ونتائجها. ونتيجة لذلك أجزم بأن القارئ لهذا الكتاب سوف لن يتوقف إلا بعد الإنتهاء من قراءته بصورة كاملة دفعة واحدة.

هذا الكتاب يمكن أن نطلق عليه النسخة المسودنة في تنمية الأعمال الصغيرة والصغرى لإختياره لحالات وقضايا سودانية بحتة أقرب لفهم الغالبية العظمى من أصحاب الأعمال البادئين وذوي المعرفة العملية بالأعمال ولكنهم قليلي التحصيل العلمي في مجالات تنمية الأعمال. هذا الكتاب سيكون ذو قيمة كبيرة للمهتمين بالقطاع ومقدمي خدمات التمويل والتسويق والتدريب وغيرهم من الممارسين و كذلك المهتمين بقضايا القطاع عموماً، كما سيكون نسخة مهمة لاغني عنها لأي بادئ في مجال الأعمال، وسيرفد مكتبة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في السودان بمادة جديدة في موضوعاتها وسلسلة وغنية بالدروس المستخلصة في مختلف الموضوعات ذات الصلة بالمشروعات الصغيرة والصغرى مما سيدفع بتصحيح المفاهيم المغلوطة وتبيان مختلف الموضوعات الواردة فيه.

بروفيسور بدر الدين عبد الرحيم إبراهيم

رئيس وحدة التمويل الأصغر

بنك السودان المركزي

## شكر وعرفان

يود الكاتبان أن يتوجها بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم في تطوير هذه المادة حتى خرجت بالمستوى التي هي عليه الآن سيما أن فترة إعداد هذا الكتاب منذ بدايتها وحتى صدوره إستغرقت أكثر من أربع سنوات إستفدنا خلالها من كل التطورات والتجديدات التي طرأت على هذا القطاع مما ساعد على إثراء المادة وتجديدها.

نخص بالشكر بروفيسر بدر الدين عبد الرحيم ، رئيس وحدة التمويل الأصغر ببنك السودان المركزي ، الأستاذ الجامعي و الخبير الإقتصادي الذي تحمل المسؤولية العلمية عندما تكرم بالتقديم لكاتبنا (إدارة وتنمية المشروعات الصغرى والصغيرة). ونحن إذ نقدر له هذه المبادرة نتمنى أن يكون ما صممناه من موضوعات ضمن هذا الكتاب مستحقا لما أبداه من تقديم علمي و وصف رصين . كما نشكر للأستاذ بشير سهل جمعة ملحوظات مهمة أبداه حول التصميم والحكايات والصور التي وردت ضمن مادة هذا الكتاب.

الشكر لأبطال القصص والحكايات (الناجحة منها وغير الناجحة) التي أوردناها ضمن مادة الكتاب. و التحية للحاجة عوضية عبده عبد الله (عوضية أسماك) وللشباب ياسر بلكة وللأخ محمد حسين وياسر عمر ، و للسيدة زينب عبد الرحمن (مدام سوسو) وللأخ خالد عبد الله أيوب والعم جابر فبلا شك أنه لولا تجاربهم التي عاشوها ولولا تعاونهم معنا بالموافقة على نشرها لتعميم الفائدة ، لفقد الكتاب كثيرا من نكهة الواقع وطعم البهار وحلاوة السرد السوداني الخلى. و في هذا المقام لا ننسى أن نتوجه بالشكر أيضا للأستاذ أشرف عوض الله والشاب أحمد عوض والأخ الربيع على مساعدتهم لنا في التقاط الصور المعنية .

من بين أقيم مصادر المعرفة التي ساعدتنا على تطوير مادة هذا الكتاب وتنزيلها حيز المحلية كانت مجموعات المشاركين في الدورات التدريبية العديدة التي قاد خلالها المؤلفان عملية التيسير والتدريب على إدارة المشروعات الصغيرة، فقد تعلمنا منهم الكثير مما أوردناه هنا. الشكر موصول في هذا المنحى لكل للجهات والمؤسسات والمنظمات والادارات والوزارات والجمعيات التي كلفتنا و أوكلت لنا مهام تنفيذ الدورات التدريبية المعنية وإعداد ما يليها من مرشد ومذكرات وتقارير.

إستغرق تصميم الكتاب وقت غير قليل بذل خلاله الإخوة الصادق صهيب وأحمد القرابي و الهميم محجوب مجهودا مقدرا نشكرهم عليه ونخص الأخ الهميم بمزيد من التقدير على مجهوده في تصميم الغلاف الخارجي لهذا الكتاب

والشكر لله من قبل ومن بعد ،،،

الكاتبان

## تمهيد

تعددت التجارب وتراكمت خبرات التعلم المستمر في تدريب أصحاب الأعمال/المشروعات الصغيرة والصغرى وبلغت مستوى من العلمية و البساطة والمهنية جعلها ناضجة للتوثيق وجديرة بالنشر.

تتلخص فكرة هذا الكتاب في عرض الموضوعات العلمية المتعلقة بإدارة وتنمية الأعمال/المشروعات الصغرى والصغيرة في قالب مبسط يخاطب المستفيدين منه بصورة مباشرة، يتم فيها تفادي التعقيد اللغوي و المصطلحي بقدر الامكان. وتتصدر كل موضوع، من الموضوعات التي يتطرق لها هذا الكتاب، حالة دراسية واقعية معاصرة، يتم تناولها بالوصف والتحليل وهي تشكل تمهيداً لعرض المادة العلمية المتعلقة بالعنوان أوالموضوع المعني.

أعد هذا الكتاب ليكون معيناً لممارسي التنمية، والمستشارين في مجال الأعمال الصغرى والصغيرة، والتمويل الأصغر، والمدربين الذين يعملون في مجالات تحسين الأحوال المعيشية وزيادة الدخل للفقراء ومحدودي الدخل عن طريق تنمية الاعمال أوالمشروعات الصغرى والصغيرة. ويستهدف كذلك المخططين المعنيين بتنمية قطاع الأعمال الصغرى والصغيرة في المؤسسات والمنظمات المعنية بالتنمية، بصفة عامة، ومشروعات الحد من الفقر بصفة خاصة، بما في ذلك مؤسسات التمويل الأصغر والمنظمات التطوعية العاملة في برامج تحسين الأحوال المعيشية للفقراء، والعاملين في الصناديق الاجتماعية مثل ديوان الزكاة. ويستهدف الكتاب أيضاً المستثمرين من أصحاب الأعمال الصغرى والصغيرة الممارسين لهذا النشاط، والآخرين الذين يرغبون، ولديهم الاستعداد، للاستثمار فيه.

تجدر الإشارة الى أن مجمل الموضوعات الواردة في هذا الكتاب قد سبق تقديمها بواسطة الكاتيبين في شكل عروض تدريبية او مذكرات للاطلاع، كما أن بعضها قد شكل جزئيات من مرشد سابقة للتدريب أو أوراق عمل قدمت في عدد من المحافل ذات الصلة (انظر المراجع في نهاية الكتاب).

بالرغم من أهمية موضوع «إدارة وتنمية وتطوير الأعمال الصغرى والصغيرة» وإرتباطه ببرامج ومشروعات تحسين الدخل، التي تتبناها العديد من الجهات الحكومية والتطوعية والجهات المانحة، كجزء من جهود خفض معدلات الفقر في السودان، الا أن الموضوع لم يحظ بالتوثيق الكافي ولا تتوفر فيه مراجع حديثة تساهم في بناء قدرات

المهتمين به والعاملين فيه. ونأمل أن يمثل جهدنا المتواضع هذا إضافة للأدبيات المطلوب توفرها في هذا المجال. وقد رأينا أن يمثل كتابنا هذا الجزء الأول من مساهمتنا المتواضعة في هذا المجال، على أن يتبعه الجزء الثاني قريباً بإذن الله.

والله الموفق

الخرطوم في ديسمبر ٢٠١٤م

## الفصل الأول

خلفية نظرية:

تعريف الأعمال الصغرى والصغيرة  
ودورها فى التنمية الاقتصادية

## حكاية ياسر بُلُكَّة

( لأغراض تعريف الأعمال الصغيرة )

مع نهايات العام ٢٠٠٣م أكمل ياسر بابكر الجيلي تعليمه الثانوي بنجاح أهله للقبول بإحدى الجامعات السودانية المعروفة ولكن ضعف القدرة المالية ومستوى الفقر الذي تعيشه أسرته لم يسمحاً بأن يحقق الفتى أمنيته في دراسة علم المختبرات الطبية فتنازل عن ذلك مجبراً .. وإلتفت للإهتمام بتقديم ما يستطيع لمساندة أسرته الفقيرة في محاولات الإيفاء بمتطلبات معيشته وأربعة من الأشقاء الأصغر منه سنًا.

حينما وافق المعلم الدرديري أن يعين ياسر عاملاً معه في مصنعه التقليدي لتصنيع الطوب الاسمنتي (البلك) لم يكن ياسر يتخيل أن هذه الوظيفة ستكون قدره لسنوات ممتدة .. الى أن يشاء الله. فقد بدأ مجرد عامل يرش الطوب الجاهز بالماء ثم تحول الي مهمة نقل المواد الخام وتدرج الى مرحلة خلط المواد وتجهيز (المونة). وعندما أكمل العام الثاني في هذا العمل أصبح المسؤول الرئيسي عن تشغيل الماكينة البسيطة وصاحب اللمسة الأخيرة للمنتج من الطوب الاسمنتي مع بعض المهام الإشرافية على مرحلة خلط المواد الخام وتجهيز المونة .. وبرع في ذلك حتى لقبه الناس بياسر (بُلُكَّة).

فجأة قرر المعلم الدرديري تصفية مصنعه التقليدي لأسباب تخصه ، ووجد ياسر نفسه بدون عمل بعد سنتين من إحترافه لهذه المهنة .. لكنها في نفس الوقت كانت نقطة التحول إذ إستطاع أن يقنع المعلم الدرديري بأن يبيعه أصغر وأقدم الماكينات التي تعبأ وتضغط يدويا .. وبفضل الله كان ياسر يدخر مبلغا إستطاع أن يقابل به ثمن الماكينة القديمة. بعدها أستأجر ياسر قطعة أرض خالية ليست بعيدة من أحياء السكن الشعبي نصب عليها الماكينة القديمة الوحيدة وإتخذها مسكنا وموقعا للعمل في آن واحد. تجلت عبقرية هذا الشاب في إستفادته من علاقات العمل الموروثة من النشاط السابق مع المعلم الدرديري حيث إستطاع التواصل مع موردي المواد الخام الذين قبلوا التعامل معه على مبدأ توريد الرمل والأسمت بالاستدانة والدفع الأجل بعد بيع الانتاج ، كما إستطاع إستقطاب إثنين من العمال من الزملاء القدامى. ولكن أميز تصرف لياسر على الاطلاق كان إقناع المقاولين (الزبائن) بشراء انتاجه الجيد من (البلك) .. رغم قلته لمحدودية الطاقة الانتاجية لماكينة يدوية واحدة وأثنين من العمال هو ثالثهم. وهكذا مجلول العام

٢٠٠٥م تحول ياسر بابكر الجيلي من عامل يومية الى صاحب عمل صغير.



الآن وبعد ثمان سنوات منذ بداية عمله الخاص أصبح المعلم ياسر بابكر الجيلي يمتلك مصنعاً لإنتاج الطوب البلك وأنواع أخرى من البلاط وزينة الحوائط. قوام المصنع ١٢ عاملاً و ماكينتان ، إحداهما كبيرة. والأخرى متوسطة الحجم ، إضافة الى عربة نقل (دفار) حمولة ٨ طن. لم يشأ الرجل الحديث عن الدخل والارباح ولكن لن يتجادل إثنان بأن هذا الشاب عبر الى افق مختلف عما كان عليه حال البدايات الأولى.

## ١-١ تعريف الأعمال الصغيرة:

تتعدد أنواع التعريف للأعمال الصغيرة وتختلف من بلد لآخر، طبقاً للهدف من التعريف، إذ عادة ما يتم التعريف بحجم العمالة، وبحجم رأس المال المُستثمر في الأصول الثابتة، أو الاثنين معاً. وهناك تعريفات أخرى عديدة تتعلق بنوع التكنولوجيا المستخدمة، وحصصة المبيعات في السوق الخ. ولكن ليس في أدبيات الأعمال الصغيرة تعريف محدد مُتفق عليه. فمثلاً هناك اختلاف حول المقصود بكلمة صغير من بلد لآخر أو داخل نفس البلد. وبالرغم من ذلك نجد أن هناك عدد من المصطلحات التي تستخدم للتعبير عن الإنتاج صغير الحجم، مثل المشروعات الصغيرة، والصناعات الصغيرة، والحرف اليدوية، والنشاطات المدرة للدخل، والمنشآت الصغيرة، والأعمال الصغيرة، والأسر المنتجة. وإضافة إلى ذلك، ظهرت بعض التعريفات على المستوى الدولي، ركز بعضها على الجانب الوصفي للمشروع، بينما اعتمد البعض الآخر على معايير كمية مختلفة لقياس كلمة صغير. وتعتمد هذه التعريفات الوصفية على وصف خصائص المشروع الصغير من حيث درجة تأثيره في السوق، أو شكل إدارته وملكيته. ويرى البعض أن هذه النوعية من التعريفات هي الأكثر ملاءمة لطبيعة الأعمال والمشروعات الصغيرة. ومن هذه التعريفات التي وضعته لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية والذي شمل العديد من الخصائص، حيث عُرف المشروع الصغير بأنه ذلك "المشروع الذي يجب أن يستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل من ما يلي:

- إستقلال الإدارة: المديرون هم أنفسهم ملاك المشروع.
- رأس المال: يتم توفيره بواسطة المالك الفرد أو عدد صغير من الملاك.
- العمل في منطقة محلية: يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد ولا يُشترط أن تكون الأسواق محلية.
- حجم المشروع: صغير نسبياً بالنسبة للقطاع (أو القطاع الفرعي) الذي ينتمي إليه المشروع .

أما التعريفات التي تعتمد على معايير كمية في قياس كلمة صغير فهي ذات صبغة محلية، لأنها تُستخدم بناءً على ظروف أي دولة، ويُعتبر معيار عدد العمال أكثر هذه المعايير شيوعاً وهو الأكثر استخداماً في العالم. ولكن، على الرغم من ذلك، فإنه لا يوجد إتفاق حول عدد العاملين في المشروع الصغير الذي يتأثر تحديد حجمه بالحالة الاقتصادية للدولة من حيث كونها نامية أم متقدمة.

يُستخدم معيار رأس المال في تعريف المشروع الصغير في الدول النامية، ولكنه يعاني من بعض جوانب القصور كاختلاف العملات وأسعار صرفها، بالإضافة إلى اختلاف مفهوم رأس المال المُستخدم، كما تختلف أيضاً قيمة رأس المال من بلد لآخر وداخل البلد الواحد نفسه. ويتطلب الإعتماد على هذا المعيار إدخال تعديلات مستمرة حتى يواكب التغيير المستمر في قيمة النقود والتضخم والأسعار، ولذلك لا يُفضل الإعتماد عليه بمفرده. ويعتمد البعض على معيار المستوى المستخدم من التكنولوجيا أو أسلوب الإنتاج.

إذا استخدمنا معيار العمالة لتعريف الأعمال الصغيرة - وهو الأكثر قبولاً عالمياً - نلاحظ التفاوت الكبير بين الدول المختلفة، كما يوضح الجدول التالي:

الدولة	حجم المنشأة	عدد العاملين
اليمن	صغيرة	٤
الأردن	صغيرة	٩-٤
مصر	صغيرة	أقل من ٢٠
المغرب	صغيرة ومتوسطة	أقل من ٢٥٠ عامل
السودان	صغيرة	أقل من ١٠ عمال
ألمانيا، فرنسا، الولايات المتحدة	صغيرة ومتوسطة	أقل من ٥٠٠ عامل

تشابه الأعمال الصغيرة في صفاتها وملامح مباشرتها / منظميتها، إذ نجد الكثير منها مملوك لأفراد أو أسر، وفيها اعتماد كبير على المدخرات الشخصية، وهيكلها

الادارى ضعيف، وتفتقر الى الابتكار. كما أن أثر التعليم غير النظامى فيها واضح، وتتركز إدارة هذه المنشآت غالباً في يد شخص واحد يقوم بجميع العمليات الإدارية وربما الإنتاج الفعلي في كثير من الأحيان. والطلب على منتجات هذا النوع من المشروعات يأتي غالباً من السوق المحلي ويوفر سلعاً وخدمات يحتاج لها المواطن في الريف والحضر.

نخلص من هذا الى أهمية أن يعرف كل بلد الأعمال الصغيرة وفق ظروفه الاقتصادية ومرحلة نموه والغرض الذى يخدمه التعريف.

### ١-٢ دور الأعمال الصغيرة فى التنمية الاقتصادية

تشير التجارب والدراسات الاقتصادية والاجتماعية الى أن المشروعات الصغيرة تعتبر من أهم محركات التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى جميع الاقتصادات على إختلاف أنواعها. وتكتسب هذه الأعمال أهميتها من مجموعة إعتبرات تتعلق بخصائصها الاقتصادية والاجتماعية، ونسب توفر عوامل الإنتاج، والتوزيع المكاني للسكان، والنشاط الاقتصادي. فمن حيث العدد نجد أن هذه المشروعات تمثل نسبة كبيرة من اجمالى عدد المشروعات فى الدول النامية والدول العربية على وجه الخصوص.

تساهم المنشآت الصغيرة بنسبة كبيرة فى توفير فرص العمل (تخفيف الضغط على القطاع العام فى تأمين الوظيفة)، وفى زيادة الناتج القومى الاجمالى. ويحتل قطاع المشروعات الصغيرة مكانة متميزة ضمن أولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدول العربية. وفى الدول الأفريقية، تلعب الأعمال الصغيرة دوراً مهماً فى اقتصاديات هذه الدول، لا يختلف عن الدور الذى تلعبه فى المناطق الأخرى فى العالم. وفى الدول الصناعية ودول شرق آسيا تلعب الأعمال الصغيرة كذلك دوراً مهماً فى الاقتصاد.

حسب تقديرات البنك الدولي - فى عدد من المؤشرات - فإن هذه المنشآت تستحوذ على حوالى ٣٥% من أنشطة الصناعات اليدوية عالمياً وتساهم أيضاً بحوالى ٦٥% من إجمالى الدخل العالمى.

تحتل منشآت الأعمال الصغيرة دوراً بارزاً في عملية التنمية الاقتصادية، لا يقل في أهميته عن دور منشآت الأعمال المتوسطة والكبيرة، وذلك لأن لكل نوع طبيعته الاقتصادية التي تتناسب مع أنشطة اقتصادية محددة، تلائم طبيعتها وتؤديها بدرجة عالية من الكفاءة. وتساهم هذه المنشآت مساهمة فعالة وأساسية في عملية التنمية الاقتصادية من خلال تأثيرها في المتغيرات الاقتصادية الكلية الأساسية التي تتمثل في إجمالي الناتج الوطني والادخار والاستثمار والاستهلاك والصادرات.

بالنسبة لإجمالي الناتج الوطني تؤثر هذه المنشآت في عدة اتجاهات، فهي - على سبيل المثال - توفر السلع والخدمات، سواء للمستهلك النهائي أو الوسيط، مما يزيد من الدخل القومي للدولة، وتحقق ارتفاعاً في معدلات الإنتاجية لعوامل الإنتاج التي تستخدمها، مقارنة بالعمل الوظيفي الحكومي العام كما أنها تمثل مناخاً مناسباً للتجديد والابتكار، مما يرفع من إنتاجية العامل باستمرار.

أما بالنسبة للادخار فتعتبر منشآت الأعمال الصغيرة وحدات إنتاجية تساهم في تعبئة المدخرات الخاصة بالأفراد وتشغيلها داخل الاقتصاد الوطني، كما أنها تمتص فوائض الأموال العاطلة والمدخرات لدى صغار المدخرين بتوظيفها في استثمارات إنتاجية وخدمية وتشغيلها وتنميتها. أي إن هذه المنشآت تعد قناة إضافية لجذب المدخرات للمساهمة في تمويل الاستثمار على مستوى الاقتصاد الوطني بما يؤدي إلى زيادة مساهمة الادخار الخاص في تمويل التنمية، ويخفض من درجة الاعتماد على الاقتراض سواء من الداخل أم الخارج.

وفي مجال الاستثمار، تتميز هذه المنشآت بارتفاع معدل دوران رأس المال فيها بما يجعلها نواة للمشروعات المتوسطة والكبيرة، خاصة في مجال الصناعة، مما يؤدي إلى زيادة حجم الاستثمار الكلي في الاقتصاد الوطني وهذا يضمن ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي من خلال عمل مضاعف الاستثمار والعمل.

وفي جانب الاستهلاك فإن حجمه يكون كبيراً نسبة للأعداد الكبيرة من العاملين التي تستوعبها هذه المنشآت، مما يؤدي إلى توسع دورة الإنفاق والإنتاج

والاستثمار، وبالتالي توسع دورة النشاط الاقتصادي في المجتمع ورفع معدل النمو كمحصلة نهائية.

و بالنسبة للصادرات فقد أثبتت هذه المنشآت - في عدد من الدول - قدرة كبيرة على غزو الأسواق الخارجية والمساهمة في زيادة الصادرات، وتوفير النقد الأجنبي، وتخفيف العجز في ميزان المدفوعات، بل ساهمت في إحداث فائض في ميزان المدفوعات في بعض الدول. وقد أثبتت تجارب الدول الصناعية والدول النامية أهمية دور منشآت الأعمال الصغيرة في زيادة الصادرات. ومن هذا المنطلق، ومن أجل المحافظة على النمو الاقتصادي في هذه الدول، كان لا بد من العمل على الحفاظ على ديناميكية وحيوية هذا القطاع المهم من الاقتصاد القومي.

تؤثر منشآت الأعمال الصغيرة بشكل مزدوج وإيجابي في مسار الدورة الاقتصادية باتجاهين:

أولاً تساهم هذه المنشآت في خلق فرص عمل جديدة بتكلفة رأسمالية منخفضة، مما يساهم في القضاء على البطالة، إضافة إلى أن هذه المشروعات تعمل على تدريب وبناء طبقة قيادية في المجتمع.

ثانياً تساهم هذه المشروعات في التخفيف من حدة التضخم عن طريق القضاء على التحويلات غير المنتجة من خلال امتصاصها للاستثمار والتشغيل الاقتصادي. ولعل هذا الأثر المزدوج لمنشآت الأعمال الصغيرة على البطالة والتضخم يجعل من المناسب تشجيع المزيد من هذه المنشآت للدخول في النشاط الاقتصادي، مع مراعاة إيجاد قواعد تنظيمية تضمن استمرار وجودها وممارستها لهذا الدور الإيجابي.

لمنشآت الأعمال الصغيرة دور واضح في تطوير التكنولوجيا المحلية، إذ أن تطوير هذه المنشآت، خاصة تلك العاملة في مجال الصناعات الصغيرة، يساعد على تطوير التكنولوجيا وطرق الإنتاج المحلية.

تشكل الأعمال الصغيرة، بطبيعتها، جزءاً مهماً من النسيج الإقتصادي، فهي تنمي الملكية الفردية، وتتيح فرصاً أكبر للقطاع الخاص الوطني لممارسة دوره في البناء الاقتصادي، كما أنها تساهم في تحقيق التوازن الإقليمي للتنمية (لانتشارها الجغرافي)، وفي خلق ودعم مجالات التصدير عبر المجالات التقليدية، بجانب تغذيتها للأعمال الكبيرة بالمدخلات والعمالة. ويختلف هذا الدور ويزداد عمقاً بقدر ما ترسمه لها الدولة من سياسات مشجعة وداعمة.

### ٣-١ تعريف الأعمال الصغرى ومقارنتها بالأعمال والصغيرة

مع ظهور التمويل الأصغر في العقدين الماضيين كنظام اقراض يستهدف الفقراء ومحدودي الدخل، النشطين اقتصادياً، المشتغلين بأعمال ومشروعات صغيرة جداً في حجمها، يقل عن حجم الأعمال الصغيرة. وقد أطلق على هذا النوع من المشروعات اسم «المشروعات الصغرى» وهي تشكل المستهدف الرئيسي بعمليات التمويل الأصغر. لذا برزت الحاجة للتعريف بمثل هذا النوع من المشروعات وتوضيح نوع الاختلاف بينه وبين المشروعات الصغيرة التي حاولنا تعريفها في الجزء السابق.

ان الفارق الرئيسي بين الأعمال الصغرى والصغيرة هو درجة الاعتماد المتبادل بين أنشطة اقتصاد الأسرة المعيشية و أنشطة المؤسسة المعنية. ففي مؤسسات الأعمال الصغرى، من الصعب الفصل بين الأنشطة الاقتصادية للأسرة المعيشية (household) و أنشطة المؤسسة المعنية. وتلعب القرارات الاقتصادية التي تتخذها الأسرة المعيشية دوراً رئيسياً في القرارات الاقتصادية لمؤسسة الأعمال الصغرى، كما أن القرارات الاقتصادية لمؤسسة الأعمال الصغرى تلعب دوراً رئيسياً في القرارات الاقتصادية للأسرة المعيشية. إما في حالة الأعمال الصغيرة فان الخط الفاصل بين هذه القرارات أكثر وضوحاً. وهكذا يمكن تعريف مؤسسات الأعمال الصغرى بأنها ” أنشطة اقتصادية صغيرة جداً، تحقق دخلاً للفقراء و أسرهم المعيشية. فهي الوسيلة التي تجمع هذه الأنشطة مع أنشطة الأسرة المعيشية لتمكين الفقراء من تدبير عيشة الكفاف من سنة إلي أخرى، كما أنها وسيلة للحماية من الصدمات الاقتصادية غير المتوقعة“.

فى مصر، على سبيل المثال، تُعرّف مؤسسات الأعمال الصغرى بأنها المؤسسات التى يعمل فيها أقل من ١٠ عمال ويعيش مالكوها فى الغالب قرب حد الفقر أو تحته. و تشير التقديرات إلى أن هذه المؤسسات تشكل ما يتجاوز ٩٨ فى المائة من المؤسسات الخاصة غير الزراعية العاملة فى الاقتصاد المصرى. كما تشير التقديرات الحكومية إلى أن مؤسسات الأعمال الصغرى تمثل نسبة ٩٣ فى المائة من مؤسسات القطاع الخاص و توفر ٥٢٪ من فرص العمل الخاص (وزارة الاقتصاد المصرى، ١٩٩٨). ومعظم هذه المؤسسات صغيرة للغاية، و غير رسمية، بمعنى أنها إما مرخصة جزئياً واما غير مرخصة على الإطلاق ولا توفر العمل عادة إلا للملكها وبضعة عاملين - غالباً من أفراد الأسرة. ولا يتجاوز رأس المال فيها، فى معظم الحالات، ما يعادل ٣٠٠٠ دولار أمريكى. و يمثل حجم الأعمال الصغرى فى مصر دالة على التنافس الشديد فى الأسواق المحلية.

يمثل مالكو الأعمال الصغرى فى مصر نطاقاً واسعاً و متنوعاً من الأنشطة فى قطاعات التجارة و الإنتاج و الخدمات. و يضم هذا القطاع الحدادين، والكهربائيين، و الخبازين، و بائعي التوابل بالتجزئة (العطارين)، و الخزافين، و الخياطين، و العاملين فى طلاء المعادن، و صانعي الأحذية، الخ.. و تشمل الأنشطة الممارسة فيه عادة الصناعات الخفيفة و التجميع، و الصيانة، و النقل، و التخزين و التوزيع، و تجهيز المنتجات الزراعية و تسويقها. و غالبية مالكي هذه المؤسسات ينتمون إلى القطاع غير الرسمي، و يديرون أنشطة أعمالهم عادة من منازلهم. و يتألف العاملون فى هذه المؤسسات عادة من أفراد الأسرة الموسعة و بعض العمال من خارج الأسرة، و يتراوح العدد الكلى للعاملين فى المؤسسة الصغرى بين عاملين و اثني عشر عاملاً.

## حكاية محمد حسين

صاحب الدراجة البخارية ثلاثية العجلات - المتر

(خصائص و مزايا الأعمال الصغرى و الصغيرة)



تخصص محمد حسين يرافقه صبيان من أقاربه في توفير المياه للأعمال المختلفة ضمن حدود السوق الشعبي القريب من مسكنه جنوب الخرطوم. هذه الأعمال تتمثل في طبليات الخضار والفواكه وبائعات الطعام و باعة الأحذية والأواني المنزلية ودكاكين الخردوات وغيرها من الاعمال التي يضج بها السوق المزدهم يومياً من الصباح الباكر وحتى المساء.

في السابق كان محمد حسين يمتلك حافلة صغيرة (كريز) يعمل بها في مجال المواصلات الداخلية بينما كان الصبيان يعملان في توفير المياه لمختلف الباعة مستخدمين (الدرداقات) ذات العجل الواحد التي تدفع يدوياً.

تطورت الفكرة عندما باع محمد حسين حافلته القديمة ليشتري دراجة بخارية (موتر) ثلاثية العجلات بصندوق مخصص لتحميل ونقل البضائع .. إتفق مع الصبيين على أن يعملوا معه بأجر يومي يفوق دخلهما من العمل بالدردافة. تتلخص الفكرة في توزيع براميل فارغة على كل المحلات والباعة في السوق ومن ثم ملئها بالماء يوميا عن طريق براميل تنقل بواسطة الدراجة البخارية.

هذه الطريقة مكنت فريق العمل الثلاثي من تغطية كل حاجة السوق من مياه الشرب والنظافة كما اختصرت الزمن وقللت من الجهد المبذول لتوفير الخدمة.. وبالطبع زادت الدخل بدرجة أكبر من دخل الحافلة وعمل الدردافة مجتمعين. من المهم جدا أن نذكر أن محمد حسين بهذا التصرف قد أكسب نفسه الكثير من فائض الزمن لممارسة أنشطة وأعمال إضافية حيث تنحصر مهامه ضمن هذا العمل الصغير في الإشراف العام وتحصيل الإيراد اليومي وما يتبعه من أنشطة تخص الإدارة المالية للمشروع .

## ١-٤ خصائص ومزايا الأعمال الصغرى والصغيرة:

تنفرد الأعمال الصغرى والصغيرة بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنشآت الكبيرة. ومن أهم هذه الخصائص المرونة في مواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقص الطلب في السوق، بدرجة أكبر من المنشآت والمشروعات المتوسطة والكبيرة، إذ يمكن للمنشأة الصغيرة - بحكم تجهيزاتها الرأسمالية المحدودة وبساطة نظم تشغيلها - أن تعدل من تكاليفها بشكل سريع وفعال بما يتناسب ومستوى الإنتاج المتوافق مع طلب السوق. وهى بذلك تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات المستحدثة مما يجعلها أكثر كفاءةً، في الأسواق التي تتميز بالتقلب المستمر، مقارنة بالأعمال المتوسطة والكبيرة، التي تحتاج لزمان أطول لتغيير خطط وبرامج وخطوط إنتاجها. كما تبرز كفاءة المنشآت الصغيرة في المجالات التي تتطلب سلعا أو خدمات نمطية وتعتمد على العلاقات الشخصية بين صاحب المنشأة والزبائن.

معظم المنشآت الصغرى والصغيرة تبدأ برأسمال صغير للغاية، يوفر غالباً من الموارد الذاتية لصاحب المنشأة، مثل مدخراته الشخصية أو القروض التي يتحصل عليها على أساس علاقات شخصية أو علاقات إنتاج. وهذه المصادر تستمر مع وجود المشروع. وهناك أيضاً خصائص أخرى تتميز بها المنشآت الصغيرة عن المتوسطة والكبيرة، منها على سبيل المثال قلة التخصص النسبي في الإدارة حيث تُدار المنشأة بواسطة شخص واحد هو المالك فى أغلب الأحيان. وتمتاز المنشآت الصغرى و كذلك الصغيرة ببعض المزايا الأخرى مثل المرونة في الإدارة، والمعرفة الدقيقة بالزبائن والأسواق المحلية، والعلاقة القوية مع المجتمع المحلي، والخدمة الشخصية للزبائن، والإعتماد على المدخل الشخصي في التعامل مع العاملين. كما تتميز كذلك بسهولة التأسيس (انخفاض قيمة رأس المال المطلوب للتأسيس والتشغيل)، بجانب بساطة وسهولة هيكلها الإداري والتنظيمي.

تشكل المنشآت الصغرى والصغيرة أداة فاعلة لجذب مدخرات الأفراد

وتوظيفها في المجال الإنتاجي. كما تعتبر مراكز تدريب ذاتية لأصحابها والعاملين فيها، نسبة لممارستهم عمليات الإنتاج وتحملهم المسؤوليات التقنية والتسويقية والمالية باستمرار، مما يساهم في اكتسابهم المزيد من المعلومات والمعرفة والخبرة، الأمر الذي يؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية في المستقبل تفوق حجم مؤسساتهم الحالية. ولكل هذه الأسباب فإن المنشآت الصغيرة تعتبر مجالاً خصباً لخلق وتنمية فئة المنظمين (entrepreneurs) التي تمثل إحدى ركائز زيادة الاستثمارات الناجحة وتوسيع فرص التنوع في القدرات الإنتاجية.

يغلب على المنشآت الصغرى والصغيرة الطابع المحلي، فهي تشبع حاجات كل من المستهلك النهائي، والمستهلك الوسيط المحلي، والعديد من المشترين من مناطق بعيدة عن السوق، من خلال الاتصالات المباشرة والنشطة لصاحب رأس المال، ومن خلال الأسعار المنافسة، مقارنة مع نظرائها من كبار المنتجين. وتقدم هذه المنشآت سلعاً وخدمات لأصحاب الدخول المنخفضة والمتوسطة في أحجام وعبوات صغيرة لإشباع حاجاتهم الأساسية بأسعار منخفضة، كما تتبع نظام البيع الآجل بأمان نسبي نظراً لقدرتها على معرفة ظروف العملاء وإمكاناتهم المادية، نتيجة الاتصال الدائم والمباشر معهم. كما توفر سلعاً وخدمات لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود، التي تسعى للحصول عليها بأسعار معقولة نسبياً تتفق مع قدرتها الشرائية وتكون قريبة من أماكن تواجدهم.

#### ٥-١ مساهمة الأعمال الصغرى والصغيرة في اقتصاد السودان :

من الصعوبة بمكان توفر معلومات يعتمد عليها عن حجم ومساهمة الأعمال الصغرى والصغيرة في السودان. والجهودات القليلة التي تمت لاستقصاء حجم مثل هذه الأعمال انحصرت فقط في الصناعات الصغيرة (دراسات وزارة الصناعة واليونيدو ودراسات قليلة لبعض المهتمين بهذا القطاع). وقد اشار تقرير المسح الصناعي، الصادر في مارس ٢٠٠٥، الى أن العدد الاجمالي لمنشآت الصناعة التحويلية في السودان بلغ ٢٤,١١٤ مؤسسة، منها ٢٢,٤٦٠ مؤسسة صغيرة (توظف اقل من ١٠ عمال)، اي بنسبة ٩٣٪.

تعتبر الأعمال الصغيرة مصدراً أساسياً لتوفير فرص العمل وبنوعيات متباينة من المهارات وتساعد على الحد من الهجرة من الريف إلى المدن. فهي تستوعب حوالى أكثر من ثلاثة مليون ونصف على مستوى السودان، منهم مليون ونصف فى ولاية الخرطوم (دراسة بلانت فاينانس). وقد أثبتت هذه المشروعات أنها تساعد فى استيعاب الفاقد والفائض التربوي والخريجين الذين لم يجدوا فرصاً للتوظيف. ونسبة لأن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى فى السودان تستوعب حوالى ١٠-١٥٪ من الممتحنين للشهادة السودانية (حوالى ٤٥٠ ألف سنوياً) فإن أعداداً كبيرة من الشباب يُتوقع أن يدخلوا فى سوق العمل سنوياً، بما فى ذلك العمل الحر فى المشروعات الصغرى والصغيرة. ويمثل هؤلاء الفائض والفاقد التربوي (٨٥٪ من غير المستوعبين فى التعليم العالي)، وكذلك الخريجين غير المستوعبين فى وظائف، الذين قُدر عددهم التراكمي فى عام ٢٠٠٨ بحوالى ٤٥٧ ألف خريج (قدر هذا العدد بناءً على تقرير عن بطالة الخريجين أصدرته وزارة الشؤون الاجتماعية وشئون المرأة والطفل فى ٢٦ يونيو ٢٠٠٤م).

تُعتبر المشروعات الصغرى و الصغيرة من الركائز الأساسية للإقتصاد السوداني. فقد عرف السودان منذ القدم الأعمال اليدوية والحرف المختلفة ولا تخلو قرية مهما كان حجمها من نشاط حرفي أو إنتاجي. فالمنتجات الزراعية والحيوانية والغابية والتعدينية تشكل مجالاً خصباً لقيام الأعمال الصغيرة والحرفية. وما زال كثير من هذه الأنشطة يوفر الكثير من السلع والخدمات التي يحتاجها المواطن المحلي والتي تشكل قاعدة لقيام صناعات متطورة فى البلاد. فالأعمال الصغيرة بطبيعتها تشكل جزءاً مهماً من النسيج الإقتصادي فهي تنمي الملكية الفردية وتتيح فرصاً أكبر للقطاع الخاص الوطني فى ممارسة دوره فى البناء الاقتصادي. ويختلف هذا الدور ويزداد عمقاً بقدر ما ترسمه الدولة وسياساتها حيال تلك المشروعات. وهذه المشروعات تشكل مصدر دخل للفقراء ودخل اضافى لذوى الدخل المحدود من العاملين فى القطاع العام والخاص ولها إمكانية واسعة لاستيعاب أعداد كبيرة فى سوق العمل: (مثلاً المغتربين العائدين أو النازحين من الولايات الأخرى).

ذكر البروفسور الراحل محمد هاشم عوض (جامعة الخرطوم سابقاً)، ان الحرفيين وصغارالمنتجين يوفرون ثلثى الاحتياجات الاساسية لغالبية الاسر فى السودان، فهم يوفرون الاطعمة والمشروبات، والاثاثات، والأواني المنزلية، والأدوات والمعدات، ويقدمون مختلف انواع الخدمات فى مجالات الصيانة والترحيل وأعمال البناء والتشييد، الخ. ( العدد رقم ٢٠ من مجلة الصناعة والتنمية، ٢٠٠٥). كما توفر مؤسسات الأعمال الصغيرة والصغرى سلعاً وخدمات ضرورية بأسعار فى متناول الفقراء ومحدودى الدخل، الذين يمثلون غالبية سكان السودان.

فى ولاية الخرطوم - على سبيل المثال - زاد عدد الفقراء بدرجة كبيرة فى العقدين الماضيين نسبة للهجرة المتزايدة من الريف للمدينة بحثاً عن فرص العمل، ونزوح أعداد كبيرة من المواطنين، من موطنهم الاصلى بسبب النزاعات المسلحة والكوارث الطبيعية، أو بسبب السعي لتوفير فرص التعليم الجيد والاستقرار لأبنائهم وبناتهم أثناء فترة الدراسة. وكنتيجة لموجات الهجرة هذه ارتفع عدد سكان ولاية الخرطوم حالياً الى حوالى ٧ مليون نسمة.

ساهمت سياسة التحرير الاقصادى ( منذ فبراير ١٩٩٢م)، و برنامج الاصلاح الهيكلى، ليس فقط فى انخفاض الدخل الحقيقى للعمال والموظفين، بل فى دفعهم للاشتغال بالأعمال الصغرى والصغيرة، لدعم دخلهم المتدنى. وقد اضطر كذلك الكثيرون ممن فقدوا وظائفهم نتيجة لسياسات التحرير والخصصة (التي ساهمت فى تقليل فرص التوظيف فى القطاع العام)، وسياسات الفصل للصالح العام واعادة الهيكلة، الى ولوج مجال الأعمال الصغرى والصغيرة. ونسبة لانخفاض فرص التوظيف فى القطاع العام، فقد أصبحت الفرص الوحيدة للعمل هى تلك التى يوفرها القطاع الخاص، بمؤسساته المتعددة، بما فى ذلك فرص العمل الحر (أشخاص يعملون لحسابهم الخاص). وقد انضم أيضاً لهذا القطاع، وكنتيجة للظروف الاقصادية، الخريجون الذين لم تتوفر لهم فرص الوظائف فى مرافق الدولة، وأحياناً بعض الطلاب الفقراء الذين يعملون، كلياً او جزئياً، فى بعض أنشطة الأعمال الصغرى والصغيرة، مثل التجارة، والخدمات، والصناعات التحويلية الخفيفة، بهدف توفير مصروفات الدراسة/الاعاشة.

بالإضافة للفقر الذي تعاني منه المرأة، وإنخفاض نصيبها في تملك الموارد، أصبحت هي الضحية الرئيسية للحروب والنزاعات المسلحة. فقد زادت نسبة النساء اللاتي يعلن أسرهن، خاصةً في المواقع التي يقطنها النازحون في المناطق الحضرية الفقيرة في أطراف الخرطوم. في غياب العائل من الذكور (الزوج، والأب، والأخوان والأبناء)، وجدت المرأة نفسها مسؤولة عن توفير سبل العيش لها ولأفراد أسرته من الأطفال وكبار السن وبعض أفراد الأسرة الممتدة المعتمدين عليها. وقد أدت هذه الأسباب، خلال السنوات الماضية، الى دخول أعداد كبيرة من النساء في مجال الأعمال الصغرى والصغيرة.

أخيراً، يمكن أن نخلص الى أن المشروعات الصغرى والصغيرة تلعب دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية عموماً، حيث تستخدم فنوناً إنتاجية بسيطة تتميز بارتفاع كثافة العمل مما يساعد هذه الدول على مواجهة مشكلة البطالة دون تكبد تكاليف رأسمالية عالية. وتتراوح نسبة تكلفة خلق فرصة عمل في المنشآت الصغيرة في بعض الدول مثل كوريا والفلبين وكولومبيا بين ١٥٪ الى ٢٥٪ من التكلفة اللازمة لخلق فرصة عمل في المنشآت الكبيرة. لذا يوفر قطاع الأعمال الصغيرة فرصاً عديدة للعمل لبعض الفئات - خاصة النساء والشباب وجموع النازحين من المناطق الريفية - غير المؤهلين بعد للإندماج إلى قطاع الأعمال الكبيرة والقطاع المنظم بصفة عامة، كما تهتم بتنمية روح المبادرة ومساندة المبادرين.

تتميز هذه المنشآت بالانتشار الجغرافي، مما يساعد على تقليل التباين الإقليمي وتحقيق التنمية المتوازنة وخدمة الأسواق المحدودة التي لا تغري المنشآت الكبيرة بالتواجد بالقرب منها أو التعامل معها. وتقوم هذه المنشآت بتلبية احتياجات الأسواق من السلع والخدمات المتخصصة التي ترتبط بأذواق المستهلكين بدرجة أكبر من المنشآت الكبيرة. ونظراً لصغر متطلباتها الإستثمارية وبساطة تقنيات الإنتاج المستخدمة فيها، وسهولة الإندماج إليها، فإن الأعمال الصغيرة قد تكون أكثر كفاءةً من المنشآت الكبيرة في تعبئة وتوظيف المدخرات المحلية وتنمية المهارات البشرية وبذلك يمكن إعتبارها مصدراً مهماً للتكوين

الرأسمالي. كما تُعتبر المنشآت الصغيرة - إذا ما توفر لها المناخ الإقتصادي السليم - أكثر كفاءة في إستخدام رأس المال وهو ما أكدته بعض الدراسات التطبيقية في كينيا والهند ومصر وغيرها من الدول من خلال مقارنة إنتاجية رأس المال في المنشآت ذات الأحجام المختلفة والعائد المحقق من الإستثمار في كل منها. وتقوم المنشآت الصغيرة بدور مؤثر في دعم التنمية الإقتصادية والإجتماعية ورفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات الكبيرة وذلك من خلال إعداد العمالة الماهرة، ودخولها في نظام التعامل من الباطن مع هذه المشروعات مما يساهم في تخفيض تكاليفها الإنتاجية وزيادة القيمة المضافة. وبمقتضى هذا النظام تصبح المشروعات الصغيرة مكتملة ومغذية ومعتمدة على المشروعات الكبيرة، حيث تقوم بإنتاج العديد من الأجزاء أو السلع نصف المصنعة بمزايا إقتصادية لا تتوفر للمشروعات الكبيرة.

## الفصل الثاني

طرق ووسائل إكتشاف فرص الاستثمار في  
الأعمال الصغرى و الصغيرة

## حكاية العم جابر وعربة الكارو

(إستكشاف فرص الاستثمار في مشروعات جديدة أو تطوير عمل قائم)

بعض ما كان يبدو ساذجاً ومستبعداً، وغير معقول، استطاع بعض البسطاء ان يجعلوا منه استثماراً صغيراً يكسبهم ملايين الجنيهات في سهولة مدهشة، غيرت واقع معيشتهم بشكل جذري.



عند ظهور الأحياء الجديدة (المخطط منها والعشوائى)، البعيدة نسبياً عن المنطقة الحضرية، غرب الحارات بمنطقة ام درمان، كان الوصول الي خط المواصلات الرئيسي يكلف زمناً وجهداً غير قليل. كما أن ضعف القدرة الشرائية، ووعورة الطرق في تلك النواحي، لم تغر أصحاب المركبات على تقديم خدمات التوصيل بين الأحياء الجديدة ومواقع إنسياب حركة المواصلات العامة، مما شكل معاناة لسكان تلك الأحياء الطرفية.

بدأ العم جابر، صاحب عربة الكارو ذات العجلتين التي يجرها الحمار، و هي في الأساس مخصصة لنقل البضائع ومواد البناء والأثاثات، الخ.. وربما النفايات في بعض الاحيان، بدأ يعرض على المواطنين الركوب معه في الكارو لتوصيلهم الى حيث المواصلات لقاء أجر زهيد. استنكر البعض الفكرة، خاصة الموظفين. واستحى البعض من الركوب على كارو يجرها الحمار بينما رأت النسوة أنه أمر بعيد الاحتمال. ولكن البعض رأى في الفكرة حلاً عملياً للمشكلة القائمة - حلاً لا يكلف الكثير ويوفر الجهد والوقت. ولم يمض وقت طويل حتى تقبل الناس الفكرة التي مثلت حلاً محلياً وعملياً لمعاناتهم المستمرة. وأصبح العم جابر يجني دخلاً معقولاً أغراه بزيادة عدد عربات الكارو وتحسين مظهرها بفرشها بالشمع او الموكيت وتزيينها وتزويدها براديو ومسجل للاستماع.

عندما انتبه الآخرون من أمثال العم جابر وبدأوا بتقليد فكرته، كان هو قد كسب المبادرة وحقق من الدخل الشيع الكثير بامتلاكه أكثر من خمسة عشر عربة كارو حولها للعمل بنظام الايجار اليومي (لسائقين آخرين) ليحقق دخله من الايجار، من خلال توسيع تغطية خدمات الترحيل لتشمل عدداً من الأحياء المتفرقة الأخرى. أما ما يملكه من أراض سكنية اشتراها من نتاج هذه الفكرة الاستثمارية، فذلك سر لا يفضل العم جابر البوح به لأحد.

## ٢-١ كيفية استكشاف فرص الاستثمار في مشروعات جديدة أو تطوير عمل قائم

أفكار المشروعات نجدها حولنا ولكن القليل منا يلتفت إليها! فمثلاً يمكننا التفكير في تحويل بعض المشكلات المعاشة إلى فرص للاستثمار، أو استخدام المهارات المتوفرة لدينا لكسب المال، أو محاولة إيجاد استخدامات جديدة لسلع متوفرة، أو استغلال فرص تم التعرف عليها بواسطة المؤسسات أو المنظمات التي تعمل في منطقتنا، أو نقوم بزيارات إلى مناطق أخرى لنحاول نقل أو تقليد بعض التجارب الناجحة في تلك المناطق، كما أننا يمكن أن نضيف منتجات أو خدمات جديدة مبتكرة لنشاط قائم وعليه طلب جيد (التوصيل للمنازل، صيانة الملابس قبل غسلها، غسل السيارات بعد إصلاحها في الورش، الخ). كما يمكننا أيضاً إستغلال المواد المتوفرة محلياً والتي لم يتم استغلالها من قبل أو لم تستغل بشكل كاف، ويمكننا كذلك الاستفادة من المخلفات لانتاج سلع جيدة، أو أن نضيف أفكاراً جديدة لممارسات قديمة من أجل تقليل التكلفة أو توفير الوقت. ويمكننا أيضاً التفكير في توفير إحتياجات لا يقوم أحد حالياً بتوفيرها (توزيع المجلات والصحف لربات البيوت في الأحياء، البيع المتجول لسلع جديدة لم يفكر الباعة المتجولون في توزيعها، تقديم خدمات متجولة لم يتم تقديمها من قبل مثل خدمات التمريض، قضاء بعض الحوائج للعاجزين عن الحركة، خدمات الحلاقة في الموقع، الصيانة المتجولة، توصيل الرسائل، الخ). وإذا تابعنا وتأملنا بعض المطبوعات والمجلات والكتالوجات أو قمنا بزيارة المعارض فإن ذلك قد يوحى لنا بأفكار جديدة. وإذا قمنا مثلاً بزيارة بعض مراكز البحوث فقد نخرج منها بأفكار لأعمال استثمارية جديدة. وهناك دائماً إمكانية للاستفادة من المواهب والهوايات الشخصية لكسب المال (الخُط والرسم، مهارة الطبخ).

في كل الأحوال علينا أن نكون متفائلين دائماً وأن لا نستمتع للأشخاص المتشائمين من حولنا! ومن المهم جداً أن لا نستبعد الأفكار التي قد تبدو غريبة في الوهلة الأولى إذ أن التجارب أثبتت أن مثل هذه الأفكار يمكن أن تشكل أساساً لعمل ناجح أو مبهر (محاولات عباس بن فرناس للطيران - وهو مهندس

وطبيب وشاعر وموسيقي، عاش فى الأندلس فى القرن التاسع الميلادى!). كم من عمل ناجح بدأ بفكرة بدت غريبة للآخرين؟!

## ٢- ٢ فوائد إبتكار سلع و خدمات جديدة

ان إنتاج سلع جديدة يساعدك على الوفاء باحتياجات زبائنك فى كل الأوقات ويساعدك على زيادة دخلك، وتحسين سمعة عملك، وزيادة مقدرتك التنافسية بأن تتوفر لديك سلعاً غير متوفرة للآخرين، كما أنه يساعدك على اجتذاب زبائن جدد، والإيفاء باحتياجات زبائنك والاستفادة من التقنيات الجديدة.

## ٢- ٣ مواصفات الفكرة الجديدة

من الأفضل أن تبدأ بما تعرف. ولا بد أن تتأكد أن الفكرة الجيدة وحدها لا تكفي إذا كنت لا تملك المهارة أو المعدات لتنفيذها. وإذا أردت النجاح فى عملك، عليك الابتعاد عن القيام بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكره أن تعمل فيها (مثل دباغة الجلود، وعمل الفسيخ، أو التعامل مع المواد الكيميائية الضارة). عليك أن تتذكر على الدوام أن الفكرة الجديدة يجب أن ترتبط برغبات الناس، وأن تتواءم مع ما يمكن أن تنجزه. وتذكر أيضاً أن صاحب العمل الناجح لا يتوقف أبداً عن البحث عن أفكار جديدة، إذ أن منافسيه لا يتوقفون عن ذلك!

## الفصل الثالث

خصائص وصفات المستثمر الناجح

### ٣-١ الأخطاء الفادحة في مجال الاستثمار وكيفية تفاديها

من الأخطاء الفادحة التي يرتكبها الكثيرون أن تكون دوافعهم لبداية أي عمل استثماري أو تجاري دوافع عاطفية أو اجتماعية - كأن يؤسس أحدهم متجراً أو يشتري سيارة تجارية لابنه الذي أخفق في دراسته، أو لقريب له لمساعدته على التغلب علي معاناة كسب العيش، أو منح تصديق بكشك أو أرض زراعية لمجرم تائب، أو سيدة فقيرة محبطة تعول ابناً، أو تعاطفاً مع أسرة متوفي أو تكريماً لشخص له إسهامات خيرة في المجتمع.

إذا أحيل شخص ما الى التقاعد، أو أجبرته ضغوط المعيشة أن يفكر في نشاط اقتصادي يدر عليه دخلاً إضافياً، فقبل أن يفكر في بداية أي عمل استثماري أو «دخول السوق» عليه أن يترى قليلاً ليسأل نفسه: هل يصلح لأن يصبح مستثمراً ناجحاً؟ هل كل الناس مؤهلون «لدخول السوق»؟!

من الأخطاء الكبيرة التي قد نرتكبها هي إدخال أو دخول أشخاص لمجال الأعمال الاستثمارية لا يتوفر لديهم الاستعداد الطبيعي، ولا الصفات المطلوبة للدخول في مثل هذا المجال. وإذا توفر لهم مثل هذا الاستعداد (ولو بدرجة قليلة)، فإنهم يبدأون قبل أن يتلقوا أي تدريب يؤهلهم للمام بالمفاتيح الأساسية لانجاح أي عمل استثماري. وعليه من المتوقع أن يتسبب دخولهم - بهذه الكيفية - في إهدار وضياع الكثير من الموارد الشحيحة أصلاً. وهذا ما نشاهد في تجارب كثير من المؤسسات التي تعمل في هذا المجال. فقد عانت بعض مؤسسات التمويل الأصغر، وبعض الجهات الأخرى التي تسعى الى إدخال الفقراء في الأعمال الصغيرة، من عدة مشاكل، أدت الى اخفاق ملحوظ في تحقيق أهدافها السامية. وقد واجهت عدد من مؤسسات التمويل عقبات عدة في استرداد القروض التي قدم بعضها لأشخاص غير مناسبين، يفتقرون الى أبسط مقومات وخصائص المستثمر الناجح، التي سنستعرضها في هذا الفصل!

ليس كل شخص مؤهل لأن يكون منظمًا ناجحاً لعمل استثماري (entrepreneur). بل لابد أن تتوفر له بعض الصفات الكامنة التي يمكن أن

تتطور أو تُطور. ولبداية أي عمل استثماري هنالك مهارات و قدرات لا بد من توفرها. وهناك فرصة لمساعدة أولئك الذين تتوفر لديهم الرغبة في أن يصبحوا رجال أعمال ناجحين، وذلك من خلال تقوية مهاراتهم و قدراتهم.

## حكاية عوضية للأسماك

(صفات و خصائص المستثمر الناجح)



في فجر يوم من أيام الله في أواخر عام ١٩٩٤م ، أي قبل ما يقارب العشرين عاماً، كانت إحدى عربات الكارو تحمل امرأة في منتصف الأربعينيات من العمر، مع براد شاي كبير (كفتيرة) و كوبين فقط وموقد فحم صغير وبعض الفحم وقليلاً من الزيت وصاج لعلّي وتجهيز السمك. توجهت عربة الكارو نحو سوق السمك في الموردة في مدينة ام درمان حيث أوجدت المرأة لنفسها مكاناً في أقصى طرف السوق. جلست القرفصاء على الأرض تماماً وبدأت ببيع الشاي وتقديم خدمة إضافية للزبائن من خلال تنظيف وتجهيز السمك وغليه في الزيت لمرتادي السوق لقاء أجر زهيد. لم تكن تلك المرأة غير عوضية (المعروفة حالياً باسم «عوضية أسماك») في يومها الأول من مسيرتها الفريدة في ممارستها لعملها الاستثماري الصغير.

في البداية لم يكن أمامها سوي البقاء في السوق الى ما بعد الظهر، حيث تنهي الأخرى أعمالهن في منتصف اليوم، لتستفيد هي من قلة المنافسات لها خلال بقية النهار. إستطاعت المرأة إتقان تجهيز وإعداد وجبة السمك المغلي خلال فترة وجيزة، مما ساعدها على توسيع دائرة عملها وزيادة زبائنها. ولكن هذا التوسع أزعج السلطة المحلية المنظمة للسوق، لأن عوضية تمارس عملها على قارعة الطريق وتسبب في بعض الازدحام مما يعيق حركة السير، كما أن هنالك نفايات غير قليلة مرتبطة بعملها. ولعل ضغط السلطات المحلية قد عاد بالخير على عملها فقد اضطرت الى الإنتقال الى دكان مؤجر غير بعيد عن السوق، وكانت لحظة التحول العظمى، حيث فتحت مطعماً صغيراً للأسماك.

ولحق بها زبائنها ومعهم آخرون. واستمرت في توسيع مساحة المطعم الصغير باستئجار الاراضي المجاورة وضمها الي مطعمها الى أن بلغت مساحتها ما يقارب الستمائة متراً مربعاً كما يتضح في الصورة أعلاه.



تقول عوضية «أذكر جيداً أنني خلال أيامي الأولى كنت اقوم بغلي قطعة او قطعتين فقط من السمك، والآن بفضل الله استطيع التعامل مع شاحنة كبيرة من الأسماك كما أستعين بعربتي الخاصة وثلاجتي الكبيرة المخصصة لحفظ الأسماك».

وبالحديث عن الشق الاداري في تجربتها، نلاحظ كيف تدير عوضية مطعماً قوامه ثمانون مائدة وخمسة وعشرون عاملاً وعاملة مسؤولون عن استقبال وإرضاء المئات من الزبائن بصورة يومية. وهذا يكلفها سبعة عشر ساعة عمل من الدوام اليومي الذي يبدأ بعد منتصف الليل بقليل، حيث تهرع لشراء الحصص اليومية من الأسماك الطازجة من أسواق العاصمة المختلفة.

ولنا ان نتخيل حجم ودرجة الترتيبات والاجراءات والعلاقات المطلوبة مع مختلف الجهات الرسمية وغير الرسمية والموردين ومقدمي الخدمات ذات الصلة بمثل هذا العمل. إضافة لكل ما سبق فان عوضية تعتبر الآن عضواً فاعلاً جداً بل وممولاً لاتحاد المعوقين وعضواً مؤثراً في نقابة تجار الأسماك.

قدمت عوضية مؤخراً درساً باهراً في صمود المستثمر في وجه المخاطر المفاجئة، فقد تعرض مطعمها في نهاية يونيو ٢٠١٤م الى حريق كبير التهم المطبخ بالكامل، ولكن المدهش أن عوضية استطاعت أن تواصل عملها كالمعتاد في أقل من ٢٤ ساعة!! ترى هل كانت لها خطة بديلة في حالة حدوث مثل هذه الطوارئ .؟

## ٣-٢ صفات وخصائص المستثمر الناجح

كيف نقيم هذه الصفات والخواص لضمان نجاح الشخص المعني؟  
ما هي الأدوات والتقنيات المتاحة التي تمكننا من اختيار ذوي الاستعداد والقابلية للدخول والنجاح في مجال الأعمال الاستثمارية؟

تتميز الأعمال الصغيرة دائماً بأنها أعمال مملوكة لأفراد، وعليه فإن صاحب العمل، كفرد، يمثل الشخصية المفتاحية التي يعتمد عليها نجاح العمل. فهو ما يمكن أن نطلق عليه مصطلح «المنظم» (entrepreneur) والمدير. وكمدير، فإن عليه تقريباً اتخاذ كل القرارات المهمة في إدارة عمله مثل القرارات المتعلقة بالتمويل، والمشتريات، والتسويق، والتسعير... الخ. ولا خيار له إلا أن يكون ملماً بكل هذه النواحي، عكس ما تقوله النظريات الأكاديمية حول مهارات الاستثمار. إذ، ليس من المستغرب أن يجابه المعنيون بتطوير، واختيار، ومساعدة الأفراد الراغبين في الدخول للأعمال الصغيرة، عدة أسئلة تتطلب الاجابة وهي:

■ ما هي أنواع السلوكيات والصفات النفسية التي يجب أن يتميز بها

المستثمر المحتمل (أي ذو القابلية)؟

■ ما هي أنواع المقدرات الإدارية و مستوى الإدراك الذي ينبغي أن يميز

المستثمر المحتمل؟

■ هل مهارات ومقدرات الاستثمار أكثر ملاءمة من مهارات الإدارة؟

بالإضافة لهذه الأسئلة، فإن هناك شكوك تنشأ من الفهم التقليدي بشأن صورة المستثمر الناجح مثل أن يكون على درجة من التعليم ولديه الخبرة الكافية بإدارة الأعمال الاستثمارية، وأن يكون ملماً بالنواحي الفنية لعمله، وعمره مناسباً للحركة والنشاط المطلوب توفره في مثل هذا العمل. لذا لا بد من التفكير في الاجابة على الأسئلة التالية:

- هل التعليم ضروري؟ إذا كانت الاجابة بنعم، أي درجة من التعليم؟
- هل الخبرة والتجربة في عمل ما تكفي لوحدها؟
- هل من الضروري أن يكون المستثمر ملماً بالنواحي الفنية؟
- هل العمر عنصر مهم؟

المؤسسات المهتمة بتنمية المهارات الاستثمارية، مثل معهد التخطيط الاقتصادي في البنك الدولي، لديها برامج متخصصة في هذا المجال، وهي تستخدم بمهارة أدوات محددة للتعرف علي صفات المستثمر وقياس كفاءتها، وذلك لاختيار الأشخاص المناسبين لمثل هذه البرامج و تشجيعهم. وقبل الدخول في تفاصيل منهجية الاختيار لابد من الإشارة إلي أن هذه المنهجية بنيت علي افتراضات خاصة بطريقة تنمية المهارات الاستثمارية تتلخص في التالي:

- ليس كل شخص ملائم لان يصبح مستثمراً. والشخص الذي يمكن أن يكون مستثمراً لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الموروثة (مثل الموهبة الفطرية) والصفات المميزة التي تؤهله للنجاح.
- هذه الخصائص والصفات يمكن التعرف عليها من خلال اختبارات نفسية ومؤشرات اجتماعية.
- أن من يمتلكون مثل هذه الخصائص والصفات الاجتماعية هم، لدرجة ما، أكثر قابلية للنجاح مقارنة مع من يفتقدونها.
- بعض الأشخاص قد يمتلكون مثل هذه الخصائص و لكن ربما تكون غير مرئية أو واضحة ولم تتم تنميتها. أمثال هؤلاء يمكن مساعدتهم على تنميتها، إضافة لتمليكهم المهارات المطلوبة للنجاح كمستثمرين.
- اذا حاولنا تعريف المستثمر أو المنظم نقول أنه «الشخص الذي يبتدع، و يقرر الدخول في نشاط اقتصادي أو مشروع معين، ويؤسس

له، وينظمه، ويحافظ علي استمراره و يصرف عليه من ماله». ولكي يقوم بهذه المهام، فهو يحتاج لمهارات محددة، وقدرات وصفات وخصائص مميزة و دافعية. وقد توصلت الدراسات البحثية التي أجريت حول الخصائص والصفات الشخصية للمستثمرين إلي قائمة طويلة من الصفات. ومن هذه القائمة اختار معهد التخطيط الاقتصادي التابع للبنك الدولي عدداً من الصفات والمتغيرات التي يمكن التنبؤ بها و قياسها لدي المستثمرين المحتملين (أى الأشخاص ذوي القابلية المبدئية للنجاح في مجال الأعمال الاستثمارية). وقد تم تضمين هذه الصفات والمتغيرات في طريقة الاختبار، في محاولة التعرف علي هؤلاء الأشخاص. وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

أ/ الرغبة في الإنجاز. وتتمثل في الاجتهاد لعمل شئ جديد بشكل أفضل، وسعي الشخص لتجويد عمله وعمل الآخرين. وتتمثل أيضا في الدافعية للإبداع، والكفاءة، وتحقيق النتائج، والتخطيط طويل المدى. وقد تم التوصل إلي أن كل المستثمرين الناجحين لديهم مثل هذه الصفة بكثرة.

ب/ الدخول في مخاطر معقولة ومحسوبة. فالأشخاص الذين لديهم رغبة في الإنجاز لديهم ميول للدخول في مخاطر محسوبة، و نجدهم في الغالب غير سعداء بالمهام السهلة أو تلك التي يستحيل إنجازها.

ج/ الإحساس العالي بالفاعلية والقدرة علي تحقيق نتائج. فالأشخاص الذين يتوفر لديهم هذا الإحساس هم الأقرب للنجاح في مجال الاستثمار. وهم غالبا يثقون في قدراتهم، ولهم مقدرة علي اتخاذ التدابير اللازمة لإنجاز عمل ما، ولهم توجه نحو حل المشكلات. و يتميزون أيضا بالحديث بفخر عن إنجازاتهم السابقة. وهم من الأشخاص الذين لهم أهداف واضحة يتابعون إنجازها في شغف و إصرار.

د/ المبادرة والاستقلالية التي تميز أولئك الأشخاص المبادرون، الذين يقومون بأشياء بدون أن يأمرهم أحد بذلك، أو تضطرهم الظروف لعمل هذه الأشياء. أي هم الأشخاص الذين لديهم ميول لفعل الأشياء وفقاً لرؤيتهم وأفكارهم

واتخاذ القرارات المناسبة للتنفيذ بمفردهم.

هـ/ حل المشكلات: الأشخاص الذين ينجحون في الأعمال الاستثمارية تتوفر لهم القدرة علي تغيير استراتيجياتهم كلما كان ذلك ضرورياً. وهم ممن تتوفر لديهم المقدرة لرؤية المشاكل من عدة زوايا، مما يمكنهم من التعرف علي الحلول الناجحة. إذا نظرت مثلاً لحروف من جانبه ورأيتة ابيضاً، لا تجزم بان لونه أبيض إلا بعد أن تري الجانب الأخر منه! وهذا النوع من التحليل المنطقي يساعدهم في صياغة الخطط واتخاذ القرارات بصورة أكثر فاعلية. ومثل هؤلاء الأشخاص يتميزون بحساسية وثقة عالية تجاه استخدام الموارد المتاحة بصورة مثلي.

و/ المستثمرون الناجحون يتميزون بدرجة عالية من التفاؤل والثقة في المستقبل، وينظرون دائماً للمهام نظرة ايجابية، وتفكيرهم في النجاح أكبر من تفكيرهم في الفشل. وهذا الشعور المتفائل يحسن كثيرا من ثقتهم في أنفسهم.

ز/ يتميز المستثمرون الناجحون أيضا بالتزام شخصي عالٍ باحترام الوقت والحيز الزمني المتاح لإنجاز المهام. وهم من النوع الذي ينظر للوقت كمورد هام، ويسعي دائماً للاستخدام الامثل لهذا المورد.

ك/ هم أيضا من الناس الذين تتوفر لديهم ميولاً لتحليل البيئة المحيطة بهم، ويستوعبون قيمة المعلومات جيداً. وعليه فإنهم يبحثون عنها شخصياً لتساعدهم في التخطيط الجيد واتخاذ القرارات السليمة.

ل/ هم أيضا من الأشخاص الذين لديهم رغبة عالية في التأثير علي الآخرين، ولديهم كذلك القدرة علي طرح آرائهم و أفكارهم بشكل مقنع. ولديهم أيضا ميولاً نحو إيجاد الطرق والوسائل التي تمكنهم من التأثير علي الآخرين.

في بحث أجري حديثاً حول الصفات الشخصية للمستثمرين، شمل عدداً من المستثمرين من ذوي الأداء الجيد والمتوسط في كل من الهند (آسيا)، وملاوي (إفريقيا) والإكوادور (أمريكا الجنوبية)، وضح أن مثل هذه الصفات تتوفر في كل أنواع المستثمرين، بغض النظر عن جنسياتهم، أو لونهم، أو

وصفهم الاجتماعي، أو ثقافتهم ، أو قيمهم، أو مستوى النمو الاقتصادي في مجتمعاتهم. وقد أوضح هذا البحث أيضاً أن درجة النجاح التي يتم تحقيقها في الأعمال الصغيرة يعتمد علي توفر مثل هذه الصفات والمهارات، التي أصبح من الممكن قياسها والتحقق منها بعدة وسائل. ومن هذه الأدوات هناك ثلاثة أدوات رئيسية تشمل: أ) تقييم إستمارة التقديم (للجهة التي ترغب في التأكد من هذه المهارات)، ب) الاختبارات السلوكية و ج) المعاينة الشخصية. وتحتوي كل أداة من هذه الأدوات على عدد من الأدوات الفرعية.

أضافت دراسة أخرى بعض الصفات والخصائص للمستثمر (المنظم) الناجح وتم تعريفه على أنه «الشخص الذي يري الفرص فيما يراه الآخرون مشاكل»، وهو الشخص الذي يخاطر بماله لتحقيق الربح، ويتميز بالجرأة في طرح أفكار جديدة قد تبدو غريبة للبعض، وهو صبور ودافع الانجاز لديه أكبر من دافع المال.

تجدر الإشارة أيضاً الى دراسة أُعدت في زمبابوي - في عام ١٩٩٣م - لخصت الصفات العامة للمستثمر الناجح في التالي:

■ له خبرة سابقة في نفس العمل أو عمل مشابه.

■ له صلات و علاقات أسرية.

■ له معرفة بالنواحي الهندسية والفنية أو لديه القابلية للتعلم.

■ مهتم جداً ومتابع لأحوال السوق.

■ يمنح حوافزاً للعاملين.

■ لديه استعداد للعمل الدؤوب والمضني.

■ مستعد للمخاطرة.

■ واع باهمية التكلفة و ضبطها.

أوضحت بعض الدراسات أيضاً أن من المميزات الشخصية للناجحين هي أنهم من النوع الذي يهيمه تحقيق النجاح ما أكثر من جمع المال. فالملل بالنسبة لهم منتج ثانوي (By- Product) ، وأنهم يتمتعون بالصبر والمرونة ومستعدون للعمل الشاق المتواصل. أوردت بعض هذه الدراسات أن ٩٥٪ من رجال الأعمال الناجحين في الولايات المتحدة يعملون لمدة ٦٠ ساعة في الاسبوع، لمدة ٣٧ عاماً. ولا يهم هؤلاء أن يكونوا من أسر ميسورة الحال أو محظوظين أو أصحاب درجات عليا في التعليم. ففي امريكا مثلاً، ١٧٪ فقط من رجال الأعمال الناجحين يحملون مؤهلات فوق الجامعية. وليس المهم ان تكون لديهم خبرة سابقة بنوع العمل و لكن المثابرة والاصرار والتعلم تمكن من تحقيق النجاح. والمستثمرون الناجحون هم الذين يعايشون الفكرة في كل الأوقات، ليلاً و نهاراً، ويعشقون ما يقومون به.

من أهم خصائص المستثمر الناجح المعرفة الجيدة بالحساب، وذلك لأن انعدام مثل هذه المعرفة قد يتسبب في كثير من الخسائر لصغار المستثمرين. يقول البروفسير مالكوم هاربر ( من أبرز المتخصصين في مجال تنمية وتطوير الأعمال الصغيرة، وله أكثر من خمسة وعشرين مؤلفاً في هذا المجال): «ان العمل التجاري هو الحساب!» ( Business is arithmetic ) .

ليس بالضرورة أن تتوفر المعرفة الجيدة بالحساب للمتعلمين فقط، فقد نجد في الحياة العملية كثيراً من الأميين يمتلكون مهارة الحساب. ولتغطية هذا النقص لدى بعض المستثمرين في مجال الأعمال الصغرى والصغيرة، ننصح بأن تتضمن برامج التدريب في هذا المجال تماريناً على كيفية استخدام الآلة الحاسبة الصغيرة (pocket calculator) .

### ٣-٣ أسباب فشل وركود بعض الأعمال الاستثمارية

يفشل الكثير من الناس في مجال الاستثمار في مدي وجيز. فقد أوضحت بعض الدراسات أن أكثر من ٥٠٪ من الأعمال الصغرى تختفى من السوق في العام الأول أو الثاني من بدايتها، وتفشل في الصمود في مواجهة التحديات التي تواجهها. ويعود ذلك الى عدة أسباب أهمها عدم توفر الخصائص الطبيعية -

للمستثمر التي ورد ذكرها آنفاً - لدى هؤلاء الأشخاص. فهناك من يتم ادخاله الى عالم الاستثمار بدوافع عاطفية بغرض مساعدته، رغم عدم استعداده الفطري لمثل هذا العمل. وبعض الأشخاص يدخلون مجال العمل الاستثماري بدون أي استعداد، تدفعهم فقط رغبتهم في تقليد من نجحوا في ولوج مجال الاستثمار قبلهم.

يلاحظ في السودان أن هناك عدداً من المستثمرين يزاولون أعمالهم لفترات طويلة ولكن تلك الأعمال ظلت تعمل في نطاق ضيق، وسوق محدود، وتحقق دخلاً ضئيلاً، ولم تشهد تطوراً في نوع السلعة/الخدمة وطريقة عرضها وتسويقها، الخ. ويقول بروفيسور مالكولم هاربر أن أمثال هؤلاء لا يمكن أن نطلق عليهم مصطلح «المنظمون» (entrepreneurs) لأنهم يفتقرون الى الخصائص التي يتميز بها المستثمر الناجح، مثل الابتكار، والمخاطرة، ورصد متغيرات السوق والاستجابة لها، والاهتمام برصد التكاليف، الخ. فهم يمارسون عملهم الاستثماري بصورة تقليدية غير قابلة للتطوير أو التعديل. وكأمثلة لهؤلاء نذكر بائع الترمس، وبائعة الفطائر (اللقيمات/الزلابية)، وعدد من النساء اللاتي يبعن الطعمية والفطور في المدارس، والباعة المتجولون الذين يبيعون النبق والدوم، الخ. وقد أطلق بروفيسور هاربر على أمثال هؤلاء مصطلح «ممارسو الأعمال الاستثمارية» (enterprising persons)، لافتقارهم للمهارات الحقيقية لـ «المنظمين» (entrepreneurs).

### ٣-٤ ارشادات مهمة للنجاح في الأعمال الاستثمارية الصغيرة

لكي يحقق الانسان نجاحاً في أي عمل استثماري، ولكي يصبح رجل أعمال ناجح (أو تصبح سيده أعمال ناجحة) لابد له من أن يبدأ بفكرة محكمة أو فقط معقولة، وأن يركز علي مجال معرفته واهتمامه. وأن يتجنب تقليد الآخرين تقليداً أعمي. وقبل البداية لابد من أن يقوم بدراسة الفكرة جيداً. يلي هذا ضرورة الاستعداد والتحلي بالثابرة. وبداية يُفضل تحاشي السليبين وعدم الاستماع لأرائهم إذ أنهم غالباً ما يسعون لتثبيط همة المبتدئ. فعلي من

يرغب فى الدخول فى عمل استثمارى أن يكون متفائلاً. وقبل أن يبدأ عليه أن يهيب نفسه بجمع المعلومات والمعارف الضرورية. وعليه أن يقوم أولاً باعداد خطة لتنفيذ مشروعه (Business Plan). ومن الأفضل أن يبدأ مشروعه بحجم صغير ثم يتوسع تدريجياً. وكل من يشرع فى تنفيذ مشروعه لابد أن يكون مستعداً لمواجهة كل أنواع العقبات حتى وان داهمته كلها فى وقت واحد! وأن يتوقع ما لا يتوقع! فكثير من المبتدئين يصيهم الاحباط منذ البداية حينما تواجههم مشكلة ما، مثل انقطاع التيار الكهربائى، أو عدم التمكن من الحصول على التصديق، أو مطالبتهم بسداد رسوم أو ضرائب، الخ. وعلى المنظم/المستثمر أيضاً أن يتحلى بالرونة لتعديل خطته وفقاً للمتغيرات والمستجدات. ولا شك أنه سيتعلم كثيراً من التجربة اثناء الممارسة العملية.

من النصائح الغالية التى تقدم للمستثمر المبتدىء هى أن يبدأ أولاً بمخدراته، وأن لا ينزعج اذا لم يتحمس رجال المصارف لفكرته فى البداية، وأن يكرر المحاولة، إذ أن الممولين بلا شك سيسعون اليه عندما يصادف عمله نجاحاً. ولا بد أن يدرس المستثمر كل خيارات التمويل بعناية لأن بعض الممولين يهتمهم امتلاك الجزء الأكبر من مشروعه فى المستقبل. وعليه بالتالى أن يعرف مصادر التمويل وصيغته للمفاضلة بينها. وقبل أن يعرض مشروعه على الممول، عليه أن يضع نفسه مكان الممول ويحاول استباق الأسئلة التى يتوقع أن يطرحها الممول وأن يفكر فى الاجابة المقنعة عليها مقدماً. ولكى يحقق المرء نجاحاً، عليه أن يولى اهتماماً كبيراً لموضوع التسويق. ويخطئ بعض المستثمرين الذين تتتابهم حالة عشق لمنتجهم للدرجة التى تنسيهم امكانية التسويق. فوجود السلعة بالقطع لا يعنى وجود سوق لها! وعلى المبتدىء أن يقوم باختبار السوق أولاً قبل الانتاج التجاري، والتأكد من أن هناك شخص غيره معجب بالمنتج الجديد بقدر اعجاب به. فالزبون يمثل أحد المفاتيح الأساسية للنجاح، والمستثمر الناجح يقوم بخلق علاقات جيدة مع الزبائن ويحافظ عليها. ومن الضرورى اجراء مسح و تقييم للسوق أولاً قبل بداية الانتاج، ومواصلة رصد ومتابعة المتغيرات فى السوق (الموضة/ المنافسة... الخ) بشكل دائم للاستجابة فى الوقت المناسب للمتغيرات.

ولابد كذلك من الاهتمام بالجودة و ضبطها، فهي من عناصر النجاح الاساسية. المستثمر الناجح يقوم بابتكار وسائل جديدة في التسويق كلما سنحت الفرصة. وليس بالضرورة أن يقوم منتج السلعة أو الخدمة ببيعها بنفسه. فيمكنه مثلاً أن يقوم بتاجير الفكرة لآخرين (franchising) مما يساعد على الترويج والانتشار.

على كل مستثمر يرغب في تحقيق النجاح أن يقوم باستمرار برصد تكاليفه وأن يحفظ حساباته جيداً. وكثير من حالات الخسارة التي يُمنى بها بعض المستثمرين نتجت عن عدم الاهتمام بهذا الجانب، كما أن البعض يخلط خطأً واضحاً بين مصروفاته الشخصية والصرف على عمله. أخيراً، يُنصح المبتدئ بالاستعانة بذوى الخبرة (كلما كان ذلك متاحاً) لمساعدته في تشخيص وحل المشكلات التي قد تعترضه.

## الفصل الرابع

### الإحتياجات الضرورية لنجاح الأعمال الصغيرة

## حكاية صالون «راقي» للحلاقة ( الإحتياجات الضرورية لنجاح الأعمال الصغيرة )



الفشل الذريع هو أخف وصف يمكن اطلاقه على الحال الذي آلت اليه الأمور في صالون «راقي» للحلاقة.

في عام ٢٠٠٢م استلم مسعود حقوقه المالية زائداً مستحقات التأمين الاجتماعي بعد أن تقدم باستقالته من العمل مع إحدى المنظمات العاملة في السودان. أخيراً، بعد أن توفر لمسعود المال اللازم لتنفيذ الفكرة التي خامرت ذهنه منذ فترة طويلة، قام بإفتتاح صالون حلاقة على أحدث مستوى في العاصمة. وقد كان الافتتاح صاخباً والصالون يعتبر الأجل على الإطلاق في المنطقة من حيث التجهيز والديكور ومعينات العمل، كما تم استقطاب اثنين من أمهر الحلاقين بالمنطقة ليقودوا العمل مع ثلاثة آخرين، بالإضافة الى عامل النظافة. وكانت تكلفة المشروع عالية مما اضطر مسعود لأن يعرض الشراكة على زميله مبارك الذي قبل على الفور لما رآه من تجهيزات وأيضاً ليساند زميله مسعود في تثبيت الفكرة. وبذا تجاوز المشروع اولى عثراته التي تمثلت في ضعف تقدير رأس المال اللازم .. وبدأ العمل بصالون الحلاقة.

ولكن الامور سارت على غير ما هو مخطط لها. فقد كان صاحب الصالون غير متفرغ لمتابعة هذا العمل، لذا تناوب أكثر من ثلاثة اشخاص على ادارته خلال فترات متقاربة، وكل منهم تنتهي فترته بمشكلة، مما أدى الى تعثر وفشل المشروع. ويمكن تلخيص ابرز المشاكل التي تضافرت للوصول لهذه النتيجة على النحو التالي

■ مستوى انضباط العمال كان ضعيفاً للغاية حتى أن صاحب الصالون اكتشف أن أحدهم كان يباشر دوامه في يوم من الايام وهو في حالة سكر كاملة.

■ في احدى المرات اتخذت سلطات الخلية قراراً بقفل الصالون والإحتفاظ بالكراسي وبعض الأدوات في مخزن الخلية لحين سداد بعض الرسوم التي فشلت ادارة الصالون في الوفاء بها أثناء غياب صاحبه في جنوب السودان.

■ المصروفات اليومية لم تكن تتناسب مع مستوى الدخل اليومي، مما أثر سلباً على مستوى المدخلات اليومية من عطور وأدوات نظافة وكريمات وخلافه.

■ فاتورة التلفون التجاري الملحق بالحل لزيادة الدخل من المحادثات التجارية، أضافت عبئاً مالياً جديداً على الصالون لأن ما يدفع لسداد فاتورة التلفون كان أعلى بكثير من عائد المكالمات، مما يعني تلاعب العاملين اما بالدخل واما بالمهاتفات الشخصية الطويلة - الداخلية منها وربما الخارجية أيضاً.

■ كانت قاصمة الظهر عندما تعرض الصالون لعملية سرقة كبيرة طالت المولد الكهربائي والتلفزيون والمسجل الضخم وكل ماخف حمله وغلا ثمنه. السبب المباشر لحدوث السرقة كان غياب الخفير الذي صرفته الادارة لتخفيض المصروفات.

أخيراً قرر مسعود أن هذه هي النهاية لفكرة لم تتوفر لها مقومات الادارة الرشيدة وتمت تصفية الصالون بنهاية العام الأول من عمره بخسارة تجاوزت الـ 50% من تكلفة التأسيس.

## ٤-١ متطلبات إدارة وتسيير الأعمال الصغيرة

تتطلب إدارة الأعمال الصغيرة - وكذلك أي عمل استثماري آخر - قدرات ومهارات متعددة ومتنوعة لا تتوفر لأي شخص، إذ أن الأعمال الاستثمارية تختلف كثيراً عن الوظيفة. فصاحب العمل الصغير يعمل في بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار وعليه أن يتخذ القرارات يومياً وفي الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة في الموضوعات التي تهمه مباشرة مثل:

أ) الإنتاج: ماذا ينتج؟ متى؟ كم؟ وكيف؟ ما هي أنواع المواد الخام التي سيستخدمها من حيث السعر والجودة؟ أي طرق الإنتاج هي الأفضل فنياً واقتصادياً؟.. الخ. وينطبق هذا أيضاً على تقديم الخدمة.

ب) التسويق: أين يسوق إنتاجه؟ كيف؟ هل يقوم بالتسويق بمفرده أم من خلال آخرين؟ كيف يتابع أذواق المستهلكين؟ من يستهدف من الزبائن؟ كيف يكسب زبائن جدد؟ كيف يحدد السعر المناسب له ولزبائنه؟ كيف يكون شكل التغليف للسلعة؟ ما هي العبوات المناسبة للمستهلكين المتنوعين؟ أين يبيع؟ هل يقبل البيع بأجل؟.. الخ..

ج) الإدارة: إدارة المال، وإدارة العاملين (الأفراد)، والتعامل مع البيئة الخارجية من سلطات منظمة، وممولين، وجهات إشرافية، ومنافسين،.. الخ..

سيغطي هذا الفصل معظم هذه الموضوعات بالصورة التي تمكن صاحب العمل الصغير من إدارة عمله بالكفاءة المطلوبة، إذ أن عليه التعامل مع البيئة من حوله والتعامل مع العديد من الجهات التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على عمله مثل الزبائن (وهم الفئة الأهم)، والمنافسين، والجهات أو الأعمال التي توفر له إحتياجاته من المعدات والمدخلات، والجهات التي توفر له الخدمات الأخرى مثل التمويل، والتدريب، والإستشارات، والأعمال التي توفر الصيانة، وجهات التنظيم والإشراف، والجهات التي توفر الترحيل، والزبائن من الأعمال والجهات الأخرى.

## ٤-٢ إدارة العمل الصغير

يحتاج صاحب أو مدير العمل الصغير أن يتعامل مع بيئة العمل على مستويين. المستوى الأول هو المحيط الداخلي للمشروع والذي يشمل، على سبيل المثال، وضع الخطط، وتنظيم علاقات العمل، والمتابعة، واتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل، إضافة إلى المحافظة على بيئة العمل، وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المخطط لها. والمستوى الثاني هو كيفية التعامل مع البيئة الخارجية المحيطة بالعمل الصغير، وتشمل الزبائن، والموردين، والمنافسين، وأصحاب الأعمال الأخرى، والجهات الإدارية المنظمة، والجهات الممولة، وإدارة الضرائب و مقدمي خدمات الترحيل والصيانة، إضافة إلى الوسطاء. والرسم التالي يوضح البيئة التي يعمل فيها صاحب العمل الصغير:



يوضح الرسم أعلاه نوع وحجم المهام الادارية المتنوعة والمعقدة التي يجب أن يقوم بها صاحب العمل الصغير. وتتطلب هذه المهام إدارة وتنسيق كثير من العلاقات لمباشرة المهام والمسئوليات المتعلقة بكل جهة من الجهات المذكورة، حسب درجة أهميتها وتأثيرها على سير العمل أو نجاح المشروع. ولذا يحتاج صاحب/مدير العمل الصغير لمهارات ادارية متعددة، وبالتالي معرفة فنون ووظائف الادارة المتعددة.

تعرف الإدارة في أبسط صورها بأنها فن تحقيق الأهداف من خلال الآخرين، وذلك من خلال ممارسة عدد من الوظائف الادارية مثل التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والتنسيق والرقابة والضبط.

يشتمل التخطيط على الأنشطة الخاصة بالتعرف على، وتحديد احتياجات المشروع ووضع خطط العمل لتنفيذ الأنشطة المتنوعة المتعلقة بالمراحل المختلفة لدورة حياة المشروع. وفي العمل الصغير مثلاً لا بد من التعرف على كل الاحتياجات الخاصة بالآلات والمعدات والمواد الخام والمقدرات البشرية (إدارية وفنية) للعاملين والمتطلبات المكانية والزمنية ورصد التكاليف الخاصة بكل ذلك، إضافة إلى تصميم خطة عمل لتنفيذ مختلف الأنشطة الخاصة بالمشروع المعين. أما التنظيم فيفترض وجود هدف مشترك يوحد وينظم جهود الأفراد المعنيين بالمشروع، الساعين لتحقيقه. والتنظيم هو تقسيم المشروع وهيكلته (الهيكل التنظيمي) حسب الأهداف والوظائف والمهام الملقاة على كل قسم أو شخص حسب قواعد تقسيم العمل.

التوظيف يعني تعيين الأفراد في الوظائف حسب المهام والواجبات ومستلزمات الوظائف من مؤهلات ومقدرات ومهارات وفقاً للهيكل التنظيمي للمشروع بالوصف الوظيفي الذي يحدد العلاقات الوظيفية والمسئوليات.

يتطلب أي عمل أو مشروع وجود قيادة. والقيادة أساسها تحفيز المسئول لمن يعملون تحت قيادته وتنظيمهم للوصول لأهداف المشروع. وهذا يتطلب الإلمام بقواعد التحفيز والتواصل وفعاليتها. والمهم في علم وفن القيادة معرفة

ديناميكية المجموعات وأنواعها وكيفية تكوينها ومحددات سلوكها.

لانجاز أي عمل بكفاءة لا بد من التنسيق، وهو التأكد من التناغم والتناسق في أداء المهام في الزمان والمكان المحددين. ويجب ألا يكون هناك تضارباً بين من يفعل ماذا ومتى وكيف وبأي موارد، وتحديد علاقة مدخلات ومخرجات عمل وحدة أو فرد بالوحدات والأفراد الآخرين.

أما الضبط والرقابة فتتمثل أسسها في وجود خطط عمل تشمل الأهداف والوسائل لتكون مرجعاً لعملياتها، ووجود هيكل إداري ووصف وظيفي يقسم ويحدد المهام والمسئوليات والعلاقات داخل المشروع، وتحديد مقاييس التقييم وتصحيح الانحرافات والأخطاء، والتغذية الراجعة لمراجعة النتائج باستمرار. ويعتبر التقييم، الذي صار فرعاً مهماً في فروع الاقتصاد والإدارة، وسيلة من وسائل الضبط والإدارة.

#### ٤-٣ الاحتياجات والمدخلات الأساسية للأعمال الصغيرة

لكي ينجح أي عمل استثماري - صغيراً كان أم كبيراً - فإنه يحتاج إلى توفر أربعة عناصر أساسية تتمثل في: (١) السوق الذي يتضمن زبائن مستعدون للشراء، (٢) المهارات اللازمة والمعرفة بنوع العمل - ويشمل ذلك المعرفة الإدارية والمهارة الفنية /المهنية، (٣) توفر الموارد وسهولة إمكانية الحصول عليها وتملكها (الأرض، المباني، المعدات، المواد..الخ)، و (٤) المناخ المشجع والداعم (السياسات الكلية والجزئية، الإعتراف، الدعم..الخ).

كل هذه العناصر سيتم التعرض لها بالتفصيل في هذا الفصل والفصول التالية من هذا الكتاب - إلا أنه لا بد من التأكيد على أن عدم توفر السوق هو المعوق الرئيسي لنجاح أي عمل استثماري - إذ لا فائدة من توفر الموارد والمهارات والتشجيع إذا لم نجد من يشتري سلعتنا! لا بد من توفر التالي في بداية أي عمل :

١- خطة عمل توضح رؤية صاحب المشروع وتلخص ملامحه الرئيسية مما يسهل مخاطبة الجهات الممولة، والمرخصة، والشركاء..الخ. وسيتم استعراض كيفية إعداد خطة

## العمل لاحقاً (الفصل السابع).

- ٢- موقع مناسب، من حيث القرب من السوق المحتمل أو من أماكن توفر المدخلات والاحتياجات الأخرى، وتوفر العمالة، والصيانة، وإمكانية الوصول، وقرب المسافة وسهولة الوصول.. الخ.
- ٣- المعدات، والمكينات والأدوات التي تمكن صاحب العمل من إنتاج السلعة أو توفير الخدمة التي يطلبها الزبون.
- ٤- المدخلات والمواد.
- ٥- المال اللازم لمقابلة المصروفات الأخرى.
- ٦- المهارة الفنية/المهنية لإنتاج السلعة المراد توفيرها بالكفاءة المطلوبة .
- ٧- المهارة الإدارية.
- ٨- توفر سلعة أو خدمة يمكن تسويقها.
- ٩- زبائن يرغبون في الشراء وقادرون على ذلك.

## الفصل الخامس

### الإدارة المالية للأعمال الصغيرة

## ٥-١ مقدمة عن الإدارة المالية و الأعمال الصغيرة :

تفشل كثير من المشروعات الصغيرة وتختفى من السوق في وقت وجيز لأسباب عدة، أهمها ضعف الإدارة، خاصة الإدارة المالية. نلاحظ أن كثيراً من المشروعات يتآكل رأسمالها تدريجياً لفشل أصحابها في تطبيق أبسط مبادئ الإدارة المالية. فهناك أعمال تبيع منتجاتها بأقل من تكلفتها بسبب عجزها عن حساب التكلفة بصورة صحيحة. وبعض أصحاب الأعمال يخلطون بين مصروفاتهم الخاصة ومصروفات أعمالهم أو يصرفون على انفسهم مبالغ أكبر من الربح الذي يحققونه، مما يؤدي الى تآكل رأسمالهم تدريجياً ومن ثم افلاسهم ولو بعد حين. وهناك حكمة قديمة في هذا الصدد أوردها تاجر تقليدي متمرس وهو شيخ الوداعة عثمان - من أعرق تجار مدينة الحصاصي في القرن الماضي - فقد لخص هذا الموضوع بكلمات قوية وبسيطة ومعبرة، حيث كان يردد دائماً: «إذا كان الدخل خماسي والصرف سداسي، فهذا عين الافلاس!». وتعني هذه الحكمة أن على التاجر، أو صاحب العمل الاستثماري، رصد مصروفاته الشخصية بصورة مستمرة والحرص على أن لا تزيد هذه المصروفات، بأي حال، عن الربح الذي يحققه من عمله.

الهدف من هذا الفصل هو تعريف القارئ بكيفية ادارة المال من خلال وصف الحالة المالية لأي عمل صغير ليساعد ذلك في فهم ما يحدث في مثل هذه الأعمال، وبالتالي التمكن من اتخاذ الاجراءات - أو تقديم المقترحات - المناسبة حول وسائل تحسين الأداء المالي للمشروعات/الأعمال الاستثمارية. وقد تم اعداد هذه المادة لفائدة الاشخاص غير المختصين بالحاسبة والادارة المالية.

تحتوى هذه المادة على عدد من التمارين المبسطة لا يتم التعرض فيها للمصطلحات المالية الفنية التي يستخدمها المحاسبون، والتي قد تستعصي على فهم الشخص غير المختص. ان مصطلحات الحاسبة مثل « الميزانية العمومية، الأصول ، الخصوم، الدائنون والمدينون»، ليست مهمة جداً في حد ذاتها، بل المهم هو فهم معناها و المقصود منها. و ابتداءً نشير الي أهمية أن يعرف صاحب العمل الصغير ضرورة تسجيل المعاملات، وكيفية استخدام الأرقام الواردة في

هذا التسجيل للحكم علي الحالة المالية لعمله أو لتحليل موقفه المالي. ولذلك فهو غير ملزم بحفظ المصطلحات الحاسبية الفنية ولكن المفيد له أن يفهم المقصود منها، ومن الممكن أن يستخدم أية كلمات أخرى بديلة و سهلة تعبر عن مضمون هذه المصطلحات - كما سنفعل في هذا الفصل.

## ٥-٢ أنواع التكاليف في الأعمال الاستثمارية الصغيرة

٥-٢-١ مقدمة -

ان ضبط ومعرفة تفاصيل التكلفة من العناصر الأساسية في نجاح واستمرار أي عمل استثماري، كما أن معرفة تكلفة الإنتاج للوحدة تساعد في تحديد السعر المجزي لصاحب العمل، بشرط أن يكون السعر مقبولاً للمستهلك (الزبون). ومعرفة تكلفة الأدوات و المعدات والمباني والأثاثات و تكاليف الإنشاء الأساسية لأي مشروع/عمل استثماري تساعد في معرفة المال المطلوب للمشروع ومن ثم تحديد مصادره، كما أن متابعة ورصد حركة الأموال يساعد في تجنب أزمات السيولة والخسارة.

### ٥-٢-٢ أنواع التكاليف:

أ) التكلفة الرأسمالية/تكلفة الإنشاء:

التكلفة الرأسمالية أو تكلفة الإنشاء، هي التكلفة التي ندفعها لشراء الأصول الثابتة ولمقابلة تكاليف الإنشاء الأولى (ترخيص، وتسجيل، وسفر، الخ). وتدفع هذه التكلفة لمقابلة بنود مثل قيمة الأرض، والمباني والماكينات/المعدات، وتوصيل الخدمات (ماء، كهرباء الخ..)، وشراء وسيلة ترحيل، والأثاثات، وكل التكاليف التي تسبق مرحلة التشغيل (تكاليف التأسيس).

ب) تكاليف الإنتاج أو التشغيل:

تكاليف الإنتاج أو التشغيل هي التكاليف المطلوب توفرها لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة. ويُستخدم مصطلح «تكاليف الإنتاج» في حالة انتاج

سلعة، أما مصطلح «تكاليف التشغيل» فيُستخدم في حالة تقديم خدمة. ويمكن حساب تكاليف الإنتاج أو التشغيل في اليوم، أو الأسبوع، أو الشهر أو العام حسب ما يقتضي الحال. وهناك نوعان من هذه التكاليف:

ب- ١ تكاليف الإنتاج/التشغيل الثابتة: وهي التكاليف التي ندفعها حتى لو كان الإنتاج متوقفاً، مثل تكاليف الإيجار، والعمالة الثابتة (المرتبات، بما فيها مرتب صاحب العمل)، والأرباح على القروض، والمصروفات الإدارية، والصيانة الدورية، وتكلفة الكهرباء الخاصة بالإضاءة، الخ.

ب- ٢ تكاليف الإنتاج/التشغيل المتغيرة: وهي التكاليف التي تتغير بتغير كمية الإنتاج، مثل تكاليف المواد الخام، والعمالة (الأجور)، والتعبئة/التغليف، والمدخلات/المكونات الأخرى، والكهرباء المستخدمة في الإنتاج، والوقود، الخ.

### ٣-٥ كيفية حساب التكاليف المختلفة والعائد من المشروع

أدناه نورد نموذجاً مبسطاً لكيفية حساب التكاليف المختلفة.

(أ) التكلفة الرأسمالية/تكلفة الاستثمار:

تمثل التكلفة الرأسمالية أو تكلفة الاستثمار حجم راس المال المطلوب لمقابلة تكلفة الأصول وتكاليف الإنشاء (مثلاً كشك لبيع الأطعمة والمشروبات):

جدول رقم (٥-١): التكلفة الرأسمالية/تكلفة الاستثمار لكشك لبيع الأطعمة والمشروبات

البند	جنيه سودانى
خشب و زنك	٣٠٠٠
تكلفة التركيب (المصنعية)	٨٥٠
توصيل الماء والكهرباء	٦٥٠
رفوف وأثاثات	١٤٠٠

١٣٥٠	رخصة وعقد
٦٥٠٠	رأسمال عامل مبدئي (بضاعة ومال قليل للبداية)
١٣٧٥٠	الجملة

### (ب) تكاليف التشغيل/الإنتاج السنوية:

جدول رقم (٥-٢): تكاليف التشغيل/الإنتاج السنوية لكشك لبيع الأطعمة والمشروبات

البند	جنيه سودانى
المواد الخام	٣٥٠٠
العمالة (٣ عمال)	٧٢٠٠
استهلاك الماء والكهرباء	١٢٠٠
الترحيل	٨٠٠
مواد التعبئة	٣٥٠
مصروفات أخرى	٨٥٠
الجملة	١٣٩٠٠

### (ج) تقدير الدخل/العائد السنوي:

جدول رقم (٥-٣): تقدير الدخل/العائد السنوي لكشك بيع الأطعمة والمشروبات

البند	جنيه سودانى
الدخل من بيع الأطعمة والمشروبات	١٥٦٠٠
دخل متنوع (الفوارغ، خدمات الخ.)	٤٤٠٠
الجملة	٢٠٠٠٠

### (د) تكلفة التمويل:

إذا افترضنا أن صاحب العمل إقترض حوالي ٥٠٪ من رأسمال الإنشاء أي

مبلغ ٧٠٠٠ جنيه عن طريق المراجعة بهامش ربح سنوي يبلغ ١٢٪، عليه تكون تكلفة التمويل:  $٧٠٠٠ \times ١٢\% = ٨٤٠$  جنيه سنوياً، أو ٧٠ جنيه شهرياً.

ملحوظة: تكلفة الانتاج يمكن حسابها شهرياً أو اسبوعياً حسب طبيعة المشروع.

## ٤-٥ إعداد حساب الربح/الخسارة

١-٤-٥ نموذج مبسط لحساب الربح والخسارة ( كشك بيع الأطعمة والمشروبات )

البند	جنيه سودانى
الدخل/العائد السنوي	٢٠٠٠٠
ناقصاً تكاليف التشغيل السنوية	١٣٩٠٠
الربح قبل خصم تكلفة التمويل	٦١٠٠
تكلفة التمويل	٨٤٠
صافي الربح	٥٢٦٠

## ٥-٤-٢ تمارين فى اعداد حساب الربح/الخسارة

### تمرين (١)

#### دكان حامد للخضار

بدأ حامد عمله في بيع الخضار بالتجزئة في الأول من يونيو عام ٢٠٠٣، ولكن في نهاية الشهر أتاحت له فرصة للالتحاق بوظيفة بمرتب شهري، ولذلك ترك بيع الخضار وأقفل دكانه في ٣٠/٦/٢٠٠٣.

قام حامد بتسجيل المعلومات التالية خلال شهر يونيو:

- ١- صرف مبلغ ٢٠٠٠ جنيه سودانى لشراء الخضار خلال الشهر.
- ٢- باع كل الخضار بمبلغ ٣٠٠٠ جنيه.

- ٣- سدد ٢٠٠ جنية لإيجار المحل لمدة شهر.
- ٤- دفع ١٠٠ جنية كرسوم للبلدية عن شهر يونيو.
- ٥- دفع مبلغ ٢٠٠ جنية خلال الشهر كمساعدة لابن عمه يونس.
- ٦- يقوم بترحيل الخضار إلي الموقع بمبلغ ١٥٠ جنية خلال الشهر.
- ٧- اشترى أكياس بمبلغ ٥٠ جنية لتعبئة الخضار.
- ٨- سحب مبلغ ٣٠٠ جنية لمصروفاته الشخصية خلال شهر يونيو.

التمرين: كم من المال كسب أو خسر دكان حامد خلال فترة عمله لمدة شهر؟

### الحل المقترح لتمرين (١)

#### دكان حامد للخضار

#### حساب الربح/الخسارة لشهر يونيو لدكان حامد للخضار

البند	جنيه سودانى	جنيه سودانى
المبيعات		٢٠٠٠
تكلفة شراء الخضار		٢٠٠٠
الهامش (اجمالي الربح)		١٠٠٠
المصروفات الأخرى:		
إيجار المحل	٢٠٠	
رسوم البلدية	١٠٠	
الترحيل	١٥٠	
أكياس للتعبئة	٥٠	
الجملة	٥٠٠	٥٠٠
الربح		٥٠٠

## الدروس المستفادة (دكان حامد):

- ١- الأعمال الاستثمارية لها مصروفات أخرى بجانب الصرف علي شراء المواد و الإمدادات. فقد كسب حامد ١٠٠٠ جنيه من بيع الخضروات ولكنه تحصل فقط علي ٣٠٠ جنيه لنفسه بعد أن قام بسداد المصروفات الأخرى.
- ٢- ينبغي على صاحب أي عمل أن يحفظ بعض السجلات وأن يتمكن من إعداد كشف حساب مبسط من النوع الذي تم استعراضه.
- ٣- علينا أن ندرك أهمية فصل المصروفات الخاصة بصاحب العمل عن المصروفات اللازمة لتسيير العمل الذي يملكه.
- ٤- كسب حامد ٥٠٠ جنيه خلال الشهر ولكنه وزعها لاستخدامه الشخصي (٢٠٠ لابن عمه و ٣٠٠ له)
- ٥- كسب حامد ٣٠٠ جنيه لاستخدامه الشخصي خلال الشهر: هل يمثل هذا أجره أم ربحه من العمل؟ اذا كان هذا المبلغ يعتبر أجراً، هل هو مناسب؟
- ٦- هذا التمرين أوضح لنا كيف نعد حساب الربح والخسارة.

## ٥-٥ طريقة مبسطة لحساب تكلفة الوحدة للسلع والخدمات

لمعرفة كيفية تحديد أسعار خدمات ومنتجات الأعمال الصغيرة، لا بد للمستثمر الصغير أن يحسب تكلفة كل سلعة أو خدمة. ولتوضيح كيفية حساب التكلفة للوحدة سنبدأ بالتمرين المبسط التالي:

## تمرين (٢)

حساب التكلفة للوحدة في حالة بيع سلعة واحدة

دراسة حالة عوض بائع الطماطم

يشترى عوض ٣٥ كيلو من الطماطم كل يوم بسعر ٣ جنيه للكيلو الواحد، ويدفع كل يوم ١٤ جنيه للترحيل للسوق. وعند البيع يجد عوض أن خمسة كيلو من الطماطم تالفة إما بسبب الترحيل أو التخزين، ولذا فإنه يبيع ٣٠ كيلو فقط للزبائن.

يدفع عوض ٣٠٠ جنيه شهرياً للمجلس عبارة عن رسوم رخصة وإيجار للموقع، كم أنه يدفع ١٥٠ جنيه شهرياً للصبي الذي يساعده، وذلك إضافة إلى تكلفة الفطور يومياً والتي تبلغ ٨ جنيهات.

سبق وأن اشتغل عوض عاملاً في مصنع للبسكويت وكان أجره الشهري حوالي ٢٥٠ جنيهاً إلا أنه ترك العمل وفضل أن يعمل في بيع الخضار في السوق القريب من منزله، وقد بدأ ببيع الطماطم.

لا يعمل عوض في أيام الجمع وعليه فهو يعمل لمدة ٢٥ يوماً في الشهر.

السؤال: كم تبلغ تكلفة الكيلو الواحد من الطماطم الذي يبيعه عوض؟

## حل التمرين (٢)

### حالة عوض بائع الطماطم

نوع التكلفة	التفاصيل	(جنيه سودانى)
أ- التكلفة المتغيرة	شراء الطماطم: ٣٥ كيلو بسعر ٢ ج للكيلو	١٠٥
	الترحيل للسوق	١٤
	جملة التكلفة المتغيرة فى اليوم	١١٩
ب- التكلفة الثابتة	الإيجار ورسوم الترخيص فى اليوم (٢٥ يوم عمل)	١٢
	أجر عوض فى اليوم	١٠
	اجر المساعد فى اليوم	٦
	جملة التكلفة الثابتة فى اليوم	٢٨
اجمالى تكلفة الطماطم فى اليوم	أ + ب	١٤٧
تكلفة الكيلو الواحد	٣٠/١٤٧ كيلو	٤.٩٠

فى التمرين رقم (٢) أعلاه، تعلمنا كيف نحسب تكلفة الوحدة فى حالة بيع سلعة واحدة فقط. أما فى حالة بيع أكثر من سلعة فان المستثمر الصغير يحتاج لاستخدام طريقة أخرى أكثر تعقيدا لمعرفة تكلفة الوحدة من كل سلعة. وسنوضح هذه الطريقة فى التمرين التالي.

## تمرين (٣)

### حساب تكلفة الوحدة في حالة بيع أكثر من سلعة

#### دراسة حالة كنتين فاطمة

كانت فاطمة عاملة «فراشة» في المدرسة القريبة من منزلها، وكان أجرها ٣٥٠ جنيهاً في الشهر. وعندما سافر أخوها للسعودية أرسل لها بعد فترة قصيرة مبلغاً من المال قررت أن تستثمره.

تركت فاطمة العمل بالمدرسة وأجرت محلاً (كنتيناً) صغيراً بمبلغ ٢٥٠ جنيهاً في الشهر وأصبحت تبيع العدس والسكر والشاي بالتجزئة (بالقطاعي) لسكان الحي.

في الشهر الواحد تشتري فاطمة ٢ جوال عدس (سعة الجوال ٥٠ كيلو) بسعر ٢٠٠ جنية للجوال، وواحد جوال سكر (سعة ١١٢ رطل) بسعر ٣٠٠ جنية و ١٠٠ رطل شاي بسعر ٢٤ جنية للرطل.

تدفع فاطمة شهرياً مبلغ ٣٠٠ جنية للمناول (العتالة) والترحيل وبعض المصروفات الأخرى. تبلغ تكلفة العتالة والترحيل للعدس ١٠٠ جنية.

#### الأسئلة:

- ١- كم تبلغ تكلفة كيلو العدس؟
- ٢- إذا كانت مبيعات فاطمة ٣٦٠٠ جنية في الشهر فكم تربح في الشهر؟

### حل التمرين (٣)

#### دراسة حالة كنتين فاطمة

جنيه سودانى	التكلفة المتغيرة:
٤٠٠	٢ جوال عدس بسعر ٢٠٠ للجوال
٣٠٠	١ جوال سكر
٢٠٠٠	١٠٠ رطل شاي بسعر ٢٠ للرطل
<u>٣٠٠</u>	تكلفة أخرى (ترحيل، عتالة)
<u>٣٠٠٠</u>	الجملة
	<b>التكلفة الثابتة :</b>
٢٥٠	الإيجار الشهرى
<u>٣٥٠</u>	أجر فاطمة فى الشهر
<u>٦٠٠</u>	الجملة
٪٢٠	نسبة التكلفة الثابتة الى المتغيرة

## الإجابة على الأسئلة:

### (١) تكلفة كيلو العدس:

البند	جنيه سودانى
ثمن شراء ١٠٠ كيلو عدس	٤٠٠
عتالة وترحيل (ثلث تكلفة الترحيل والعتالة)	<u>١٠٠</u>
الجملة	٥٠٠
+ ٢٠٪ لتغطية التكلفة الثابتة	<u>١٠٠</u>
الجملة	٦٠٠
تكلفة الكيلو الواحد = ١٠٠/٦٠٠	٦ جنيه

$$(٢) \text{ مبيعات فاطمة فى الشهر} = ٣٦٠٠ =$$
$$\text{جملة التكلفة (المتغيرة والثابتة)} = ٦٠٠ + ٣٠٠٠ = ٣٦٠٠$$
$$\text{الربح} = \text{صفر}$$

الدروس المستفادة من تمارين حساب التكلفة  
استطعنا من التمارين السابقة معرفة التالى:

- حساب التكلفة فى حالة السلعة الواحدة (حالة عوض بائع الطماطم).
- حساب التكلفة فى حالة بيع أكثر من سلعة (حالة كنتين فاطمة).
- أهمية تحميل التكلفة على أيام العمل الفعلية.
- ضرورة فصل المصروفات الخاصة عن مصروفات العمل.
- كيفية حساب الربح/الخسارة بشكل مبسط.

### ٥-٦ طرق تسعير منتجات وخدمات الأعمال الصغيرة

قبل تحديد سعر البيع للسلعة أو الخدمة من المهم جداً معرفة تكلفة الوحدة المنتجة ومن ثم تحديد سعر البيع وذلك بأحد الخيارات التالية:

أ- تكلفة الوحدة زائداً هامش الربح المسموح به قانوناً (مثلاً ١٥-٢٥٪)، ويطبق هذا غالباً في حالة المنتجات أو الخدمات الجديدة.

ب- السعر السائد في السوق في حالة توفر السلعة / الخدمة في سوق فيه منافسة شديدة. وفي هذه الحالة فإن تكلفة الوحدة تشكل مؤشراً للمضى قداماً في المشروع أو مراجعة الموقف إذ أنه لا فائدة من إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بتكلفة تفوق سعر السوق. والمراجعة تشمل مراجعة نوعية وأسعار المدخلات بالطريقة التي لا تؤثر في جودة السلعة / الخدمة، أو تطبيق طرق اقتصادية في الاستفادة المثلى من المواد الخام، أو محاولة الاستفادة من المخلفات والمنتجات الجانبية، الخ.

ج- في بعض الأحيان يمكن البيع بأعلى من سعر السوق في أسواق محددة ولشرائح معينة من المستهلكين وفق شروط وأسس معروفة.

على العموم فإن السعر الذي يتم تحديده يجب أن :

- يغطي كل أنواع التكلفة.
- يحقق ربحاً مناسباً لصاحب العمل.
- يكون في متناول المستهلكين، أي مناسباً لقوتهم الشرائية.
- يساعد في كسب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن القدامى.
- يبعد صاحب العمل عن حرب الأسعار والمنافسة الضارة «منافسة قطع العنق!» (Cut-throat competition) وهي الحالة التي يتفق فيها مجموعة من الباعة على تخفيض السعر لدرجة الخسارة لكي يتمكنوا من إخراج بعض الباعة - أصحاب رأس المال المحدود - من السوق نتيجة للخسارة المستمرة. وبعد خروج هؤلاء، تعود المجموعة الى رفع السعر بمعدل يعوضهم عن الخسارة التي تكبدونها خلال فترة الاتفاق!

## حكاية خالد بوش (إدارة و ضبط المخزون فى الأعمال الصغيرة)



خالد عبد الله أيوب يعد مثلاً حياً لشخص يدير عملاً صغيراً جداً بكفاءة عالية ضمنت له الاحتفاظ بعدد مثالي من الزبائن المداومين على الشراء منه بصورة ثابتة. و بالتأكيد هنالك سر ما وراء هذا الأمر؟! خالد يقدم لزبائنه وجبة واحدة فقط لا غير وهي طبق البوش (فتة الفول بالرغيف). وقد ظل يقدم هذا الطبق لمدة طويلة بنفس الجودة والسعر. وأهم ما يميز عمل خالد هو استجابته المستمرة لطلبات زبائنه واحترامه لمواعيد عمله التي اعتاد عليها الزبائن. وفي كل الظروف استمر محله مفتوحاً يستقبل الزبائن. ولتحقيق هذا الالتزام بالمواعيد اهتم خالد بشراء احتياجات الخل من المواد الغذائية فى الوقت والسعر المناسب وبالكميات التي تكفى العمل لعدة أيام. وهو حريص على حفظ المواد التي يشتريها بصورة لا تعرضها للتلف بفعل التخزين لمدة طويلة أو بسبب الأتربة والآفات. وهو يشتري بعض الاحتياجات (ذات الكميات الكبيرة) بسعر الجملة والاحتياجات الصغيرة بسعر القطاعي. وبحكم تجربته الطويلة، عرف خالد متى يطلب مواداً إضافية لتصله فى الوقت المناسب حتى لا يتوقف عمله. وفي لغة الحاسبة يُوصف خالد بأنه يقوم بعمل جيد «الإدارة وضبط المخزون» - موضوع الفصل التالي.

## ٧-٥ إدارة و ضبط المخزون فى الأعمال الصغيرة

### ١-٧-٥ لماذا يحتفظ صاحب العمل بمخزون؟

يرغب الزبائن فى الشراء فى كل الأوقات التى يفتح فيها أى محل تجارى. ونسبة لأن صاحب أى عمل لا يستطيع شراء احتياجاته يومياً فإنه يحتفظ بمخزون كافٍ يمكنه من الإستمرار فى العمل مقابلة طلبات زبائنه فى كل الأوقات.

يسعى صاحب العمل الناجح دائماً للشراء بالجملة عند شراء كميات كبيرة وذلك لتخفيض تكلفة الشراء (بالاستفادة من السعر الأقل). ويفيد الشراء بالجملة أيضاً فى تيسير الاستجابة لطلبات بعض الزبائن الذين يشترون كميات كبيرة، كما أنه يمثل حماية لصاحب المحل فى الحالات التى تشهد فيها بعض السلع ندرة فى الأسواق، و كما يمثل أيضاً فائدة إضافية لدى بعض الناس الذين يعتقدون أن المخزون يمثل استثماراً أو حفظاً للمال. ومن أهم أسباب إدارة وضبط المخزون بشكل جيد تحقيق الاستفادة القصوى من دورانه لزيادة الأرباح وتقليل الخسائر.

### ٢-٧-٥ ماهى العناصر التى ينبغى توفرها فى ضبط المخزون وادارته؟

أهم العناصر التى ينبغى توفرها فى ضبط المخزون وادارته هى حمايته من المخاطر مثل التلف (فى ظروف التخزين غير المناسبة)، وتدنى الجودة (اذ أن بعض السلع تقل جودتها أو تكون غير صالحة بعد فترة من الزمن)، و تجنب مخاطر الحريق، والمخاطر الأخرى مثل التلوث (مثلاً ، المخاطر الناتجة عن حفظ سلع يؤثر بعضها فى جودة الأخر مثل وضع المطهرات والصابون والعطور بالقرب من المواد الغذائية)، ومخاطر السرقة (من العاملين أو غيرهم). ومن المخاطر الأخرى التى يمكن أن تواجه صاحب أى عمل فى إدارة وضبط المخزون . أن بعض السلع قد تفقد شكلها الجذاب بسبب التخزين، مثلاً قد يتأثر تغليفها أو يصبح لونها باهتاً، وفى مثل هذه الحالة ينبغى مراعاة مكان ومدة وطريقة التخزين لتلافي مثل هذا الضرر. وهناك ضرر آخر قد يقع نتيجة انخفاض الطلب

علي بعض السلع لتغير أذواق المستهلكين أو الموضة. وفي مثل هذه الحالة لن يكون مفيداً الاحتفاظ بمخزون كبير من هذه السلع لمدة طويلة.



للمحافظة على السلع من المخاطر ينبغي اتباع طرق جيدة في الحفظ والعرض. ففي المتجر، مثلاً، يجب حفظ المخزون بالشكل الذي يمكن الزبائن والعاملين من رؤيته، ويلفت انتباه الزبائن له، ويوفر له الحماية من السرقة، كما يساعد صاحب المحل على ملاحظته ليحدد متى يتوجب عليه أن يوفر كميات إضافية منه.

### ٥-٧-٣ محاسن وعيوب حفظ المخزون :

تتلخص محاسن حفظ مخزون كافٍ وجيد في تيسير توفره في كل الأوقات، خاصة أوقات الندرة، وتحقيق وفورات مالية إذا تم الشراء بأسعار منخفضة، كما أنه يسهل الاستجابة لطلبات الزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة. أما عيوب الاحتفاظ بمخزون كبير فتشمل إمكانية تعرضه للمخاطر المختلفة التي ورد ذكرها أعلاه، واحتلاله حيزاً مكانياً يمكن الاستفادة منه، بجانب تجميده للمال (رأس المال العامل) في سلع بطيئة الدوران. ومن المؤكد أن معدل الدوران يؤثر على مستوى الأرباح، فالدوران السريع يساهم في زيادة الأرباح

وتوفير السيولة الكافية لمقابلة متطلبات الاستمرار فى توفير السلع أو تقديم الخدمات، على التقيض من الدوران البطيء.

## دراسة حالة

### دكان تاج الدين

لاحظ تاج الدين أن حركة الشراء من دكانه أصبحت قليلة وأحياناً تتوقف كلياً فى الأسبوع الأخير من كل شهر. السبب فى هذا هو أن كل المخزون (البضاعة التى يحتفظ بها) من زيت الطعام، والدقيق، والسكر، والملح، والصابون والكبريت ينفذ عند منتصف الشهر. وبالدكان توجد كمية كبيرة من الكريما، والطور، والبطانيات، وعدد من كراتين حجارة البطاريات، والبشكير، والفواكه، وبعض الأغذية المعلبة وبعض السلع الأخرى مثل الأقلام والكراسات والألوان. مثل هذه السلع عادة يشتريها الناس من الدكاكين التى يشترون منها احتياجاتهم من السلع الأساسية.

حضر جار تاج الدين الى الدكان ليشتري زيت طعام ودقيق ولكن تاج الدين اعتذر له بأن الدقيق نفذ قبل نهاية الشهر وأشتكى من أنه لا يملك المال الكافى لشراء احتياجاته من السلع الأساسية لمدة شهر كامل، وذلك لأن معظم زبائنه يشترون بالدين ويسددون ما عليهم فى نهاية الشهر. ويعتقد تاج الدين أنه يحتاج لقرض ليتمكن من شراء مخزون كافٍ من السلع التى يتاجر فيها.

### الأسئلة :

- ١- ما هو تحليلنا لهذا الوضع؟
- ٢- ما هى النصائح التى يمكننا أن نقدمها لتاج الدين لحل مشكلته؟

## الحل المقترح :

دكان تاج الدين

### ١- التحليل:

- الدكان يعاني من ضعف المخزون من السلع الأساسية فى مقابل سلع أخرى كمالية ربما تبقى بالدكان لسته أشهر أو عام كامل.
- الدكان لديه مخزون أكثر من المطلوب ولكن المشكلة هى أنه لا يحتفظ بالمخزون الصحيح من كل سلعة.
- لا يحتاج تاج الدين لقرض لكنه يحتاج للإرشاد حول كيفية ضبط وإدارة مخزونه.

### ٢- النصائح التى يمكن تقديمها:

- ضرورة ربط حجم المخزون بحركة البيع.
- تخفيض أسعار البضائع المخزنة طويلا أو ابتكار طرق أخرى لإغراء الزبائن لشرائها.
- ضرورة الانتباه مستقبلاً لعدم تجميد المال فى سلع بطيئة الدوران.
- بيع بعض السلع - المخزنة لمدة طويلة - بالخسارة لجذب الزبائن والتعويض عن ذلك بزيادة معدل دوران السلع الأخرى.

## نموذج لطريقة مبسطة لإدارة المخزون

### كنتين حاج الزين

يملك حاج الزين ويدير كنتيناً صغيراً في أحد الأحياء الشعبية، ويمد سكان الحي بمعظم احتياجاتهم الضرورية اليومية. زبائن الكنتين سعداء بحرص حاج الزين على توفير احتياجاتهم في كل الأوقات. كيف تمكن حاج الزين من ذلك؟

لنأخذ سلعة الصلصة كمثال :

- بعد رصد حركة البضاعة اليومية، استطاع حاج الزين أن يقدر متوسط كمية مبيعاته اليومية من عبء الصلصة بـ ١٢ عبلة.
- يحتاج حاج الزين لمدة يومين ليوفر احتياجاته من الصلصة. وقد عرف ذلك من تجربته الطويلة مع تاجر الجملة الذي يمدّه بالبضاعة.
- في الرف المخصص للصلصة، يضع حاج الزين ٢٤ عبلة (احتياج يومين) في الصف الخلفي من الرف ثم يرسم أمامها خطاً بالقلم الشيني (الماركر)، وأمام الخط يضع كمية الصلصة المتبقية من جملة مشترياته.
- يبدأ حاج الزين في بيع الصلصة الموضوعه في مقدمة الرف، ويستمر في البيع الى أن يظهر الخط الذي رسمه في البداية، مما يعني أن المتبقي من الصلصة كمية تكفي لمدة يومين (المدة التي يستغرقها طلب وشراء الصلصة من التاجر المورد).
- يشرع حاج الزين فوراً في شراء كمية الصلصة الجديدة التي يحتاجها.
- بعد ترحيل الصلصة للمحل يبدأ حاج الزين في رصها في الرف بعد أن يضع الصلصة القديمة (مخزون اليومين) في المقدمة ليبدأ بها عملية البيع.
- لا ينسى حاج الزين وضع ٢٤ عبلة من البضاعة الجديدة خلف الخط الذي يحدد له متى يطلب بضاعة جديدة مرة أخرى!

يطبق حاج الزين هذه الطريقة المبسطة على كل أنواع السلع التي يبيعها، ولذلك فإن زبائنه سعداء دائماً بمقدرته على توفير كل احتياجاتهم بصورة دائمة!

## الفصل السادس

تقييم وتحليل مبسط للوضع المالي للأعمال الصغيرة

## ١-٦ كيفية الحكم على الربحية والجدوى المالية للعمل الصغير

### ١-١-٦ حساب المؤشرات المالية المبسطة

للحكم على الجدوى المالية للمشروعات يتم حساب عدد من المؤشرات المالية البسيطة والمعقدة، حسب نوع المشروع وتكلفته. وفي حالة المشروعات الصغرى والصغيرة يتم الاكتفاء ببعض المؤشرات البسيطة التي سنستعرضها في هذا الجزء. وللإلمام بكيفية حساب المؤشرات المالية المبسطة سنستخدم نموذج حساب الربح والخسارة لكشك بيع الأطعمة والمشروبات الوارد أدناه (راجع مثال كشك بيع الطعام فى الفقرات ٥-٣ و ٥-٤) (ص ٦٢):

البند	جنيه سودانى
الدخل/العائد السنوي	٢٠٠٠٠
ناقصاً تكاليف التشغيل السنوية	<u>١٣٩٠٠</u>
الربح قبل خصم تكلفة التمويل	٦١٠٠
ناقصاً تكلفة التمويل	<u>٤٨٠</u>
صافي الربح	٥٢٦٠

من الجدول أعلاه يمكن حساب المؤشرات المالية البسيطة على النحو التالي:

$$(١) \text{ العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{تكلفة الاستثمار}}$$

تكلفة الاستثمار

$$\%٣٨ = \frac{٥٢٦٠}{١٣٩٠٠}$$

تُعتبر هذه النسبة معقولة في حالة الأعمال الصغيرة.

(٢) فترة استرداد رأس المال المستثمر = تكلفة الاستثمار / صافي الربح = ٢,٦ سنة  
تُعتبر هذه المدة جيدة إذ أن صاحب العمل سيحقق من الربح ما  
يمكنه من استرداد ما أنفقه على استثماره في حوالي عامين ونصف. أما إذا كان  
الاستثمار كبيراً فربما تكون الفترة ٥ سنوات أو أكثر، أي أن الحكم على معقولية  
الفترة يعتمد على حجم الاستثمار.

### ٦-١-٢ كيف يحكم المستثمر الصغير على الجدوي المالية لمشروعه؟

للحكم على ربحية أي مشروع تُقارن نسبة العائد على الاستثمار  
بنسبة العائد على الودائع، أي نسبة الأرباح التي سيجنيها المستثمر الصغير  
في حالة إيداع جملة المبلغ الذي ينوي استثماره في وديعة في البنك لمدة عام.  
هل العائد من الوديعة أقل أو أكثر من أرباح هذا العمل؟ فإذا كان ما سيجنيه  
من الاستثمار أكبر من الربح الذي سيحققه كعائد من الوديعة في البنك فان  
استثماره يعتبر مجدياً. ويمكن للمستثمر كذلك النظر الى فترة استرداد رأس المال  
المستثمر فإذا كانت قصيرة فان الاستثمار يعتبر مجدياً. كما يمكنه أيضاً الحكم على  
جدوى استثماره بمقارنة العائد الذي يحققه منه بالعائد من الفرص البديلة مثل:

- إذا استثمر نفس المبلغ في عمل آخر.
- إذا اشترى أصولاً وحفظها وباعها في نهاية العام.
- إذا تقاضى أجراً من عمل آخر (التكلفة البديلة للعمل) أي ما يُعرف  
بالـ (Opportunity Cost of Labour).

هذه النقطة الأخيرة تستوجب المزيد من التوضيح. فإذا كان صافي  
الربح الذي يجنيه صاحب المشروع الصغير في عام يساوي مثلاً ٦ ألف جنيه  
سوداني، أي ٥٠٠ جنيه في الشهر، فهل يعتبر هذا الاستثمار مجدياً؟ في هذه  
الحالة يُقارن مبلغ الـ ٥٠٠ جنيه بالأجر الشهري الذي يُمكن أن يتقاضاه في حالة  
العمل بأجر فإذا كان أجره المتوقع أعلى من هذا المبلغ يعتبر الاستثمار غير مجدٍ  
أما إذا كان أقل من هذا المبلغ فيعتبر العمل مجدياً. أما إذا لم تكن هناك فرصاً  
متاحة للعمل البديل فإن قيمة الأجر البديل تكون صفراً وبالتالي أي عائد يحققه  
الاستثمار يكون مجدياً!

## ٦-٢ تقييم الموقف المالي للعمل الصغير

فى هذا الجزء سنستعرض - بطريقة مبسطة - كيف يتم اعداد الميزانية للعمل الصغير. وتمثل الميزانية فى الأساس عرضاً مبسطاً لنبود استخدام المال الذى تم استثماره فى المشروع، يتبعه تحديد وعرض للمصادر المختلفة لهذا المال. والمقصود من التبسيط الذى يُتبع فى هذا التوضيح هو تسهيل فهم الميزانية والتقييم المالي للمشروع للأشخاص غير المتخصصين فى الحاسبة وغير الملمين بمصطلحاتها التي قد تبدو غير مفهومة لبعضهم.

### ٦-٢-١ كيفية اعداد الميزانية للعمل الصغير

فى هذا الجزء سنحاول توضيح كيف تُعد الميزانية للعمل الصغير بدون استخدام المصطلحات الحاسبية المعروفة للمختصين (والتي سنذكرها لاحقاً ونربط بينها وبين المصطلحات التي استخدمناها هنا لتسهيل فهم الميزانية لغير الملمين بالحاسبة). وسنبداً أولاً بالتعرف على طريقة تحديد وترتيب مصادر واستخدامات المال الذي استثماره سعيد (صاحب الكشك) فى مشروعه الصغير. وسنحاول معرفة الطريقة التي استثمار بها سعيد أمواله التي جمعها من مصادر مختلفة، حتى نتمكن من رسم صورة مالية لكشك سعيد عندما أصبح جاهزاً لبداية عمله، مستخدمين المعلومات الواردة فى التمرين التالي.

## تمرين (٤)

### كشك سعيد

عندما أنهى سعيد عمله في المصنع مُنح مبلغ ٥٠٠٠ جنية سوداني كمكافأة له نظير عمله فقرر استثمار هذا المبلغ بفتح كشك. ولأنه كان معروفاً في المنطقة، وله أقارب يثقون فيه، فقد استطاع أن يحصل علي قرض بمبلغ ٥٠٠٠ جنية أخرى من احد أقاربه. وقد قام سعيد بصرف ما لديه من مال علي النحو التالي:-

- ١- اشترى أرففاً بمبلغ ٥٠٠ جنية .
- ٢- اشترى دولاباً بمبلغ ٣٠٠ جنية .
- ٣- اشترى موازيناً بمبلغ ٦٠٠ جنية .
- ٤- اشترى صندوقاً لحفظ النقود بمبلغ ١٠٠ جنية.
- ٥- اشترى أخشاباً و مساميراً لبناء الكشك بمبلغ ٢٠٠٠ جنية.
- ٦- دفع مبلغ ١٠٠٠ جنية للنجار لتركيب الكشك في الطريق العام جوار منزله.
- ٧- سدد مبلغ ٥٠٠ جنية للعامل الذي قام بطلاء الكشك.
- ٨- اشترى ٥ جوانات سكر- بغرض البيع - بمبلغ ١٠٠٠ جنية.
- ٩- اشترى كذلك ٣ جوانات دقيق بمبلغ ٥٠٠ جنية.
- ١٠- اشترى معلبات ومواد غذائية متنوعة بمبلغ ٢٠٠٠ جنية.
- ١١- اشترى مشروبات و بسكويت و شاي بمبلغ ١٠٠٠ جنية.
- ١٢- احتفظ بمبلغ ٥٠٠ جنية نقدا في الصندوق في شكل عملات صغيرة لبداية العمل.

## التمرين:

يرجى تلخيص الطريقة التي استثمر بها سعيد أمواله، بهدف رسم صورة مالية للعمل عندما أصبح جاهزاً للبداية، علي أن تتضمن هذه الصورة توضيح مصادر المال الذي مجوزته وكيف استخدم سعيد هذا المال.

## الحل المقترح للتمرين (٤)

### مصادر واستخدامات المال: كشك سعيد

سنبدأ أولاً بتصنيف مشتريات سعيد. ويمكن أن نفعل ذلك مثلاً بتجميع البنود المتشابهة تحت بند واحد، مثل جمع الأرفف والدولاب والصندوق ضمن بند الأثاثات، وهكذا، كما موضح في الجدول التالي:

النوع	التفصيل	جنيه
اثاثات	ارفف (٥٠٠) + دولاب (٣٠٠) + صندوق (١٠٠)	٩٠٠
معدات	موازين	٦٠٠
مباني (كشك)	خشب و مسامير (٢٠٠٠) + تركيب (١٠٠٠) + طلاء (٥٠٠)	٣٥٠٠
بضاعة	سكر (١٠٠٠) + دقيق (٥٠٠) + مواد غذائية (٢٠٠٠) + مشروبات و بسكويت وشاي (١٠٠٠)	٤٥٠٠
نقد		٥٠٠
الجملة		١٠,٠٠٠

وبعد عملية التصنيف (الموضحة أعلاه) سنقوم بإعداد كشف بمصادر مال سعيد وكشف باستخداماته بحيث يتم ترتيب الاستخدامات على أساس سرعة امكانية تحويل البند الى نقد و ذلك على النحو التالي:

المصادر		الاستخدامات	
جنيه	البند	جنيه	البند
٥٠٠٠	مال سعيد (المكافأة)	٥٠٠	نقد
٥٠٠٠	قرض من أحد الأقارب	٤٥٠٠	بضاعة
		٩٠٠	أثاثات
		٦٠٠	معدات
		٣٥٠٠	مباني
١٠٠٠٠		١٠٠٠٠	الجملة

## تمرين (٥)

### مصادر واستخدامات المال: محل «تلودي للخدمات»

تخرج جمعة من كلية الزراعة عام ٢٠٠١ وظل يبحث بلا جدوى عن عمل حتى عام ٢٠٠٤ حين بدأ يفكر فى الدخول في مجال العمل الخاص، وذلك بعد أن نما الى علمه أن صندوق تشغيل الخريجين يقدم قروضاً للخريجين للانخراط فى الأعمال/المشروعات الصغيرة الخاصة، وكان التمويل يتم بواسطة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية.

أرسل جمعة خطاباً لأخيه الذى يعمل فى السعودية يطرح عليه الفكرة ويطلب مساعدته. رحب أخوه بالفكرة وأرسل له مبلغ ٣ ألف جنيه سودانى كمساعدة لبداية العمل. شجع هذا جمعة على التقدم بطلب للسلطات المحلية المختصة للتصديق له بإنشاء محل صغير لخدمات الطباعة والتصوير والتغليف، باسم «تلودي للخدمات»، بجوار الجامعة. وتم منحه التصديق فى أبريل ٢٠٠٤.

قدم جمعة طلباً للتمويل لصندوق تشغيل الخريجين الذى حول طلبه الى مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية. وبعد فترة وجيزة تحصل جمعة على مراجعة بمبلغ ٧ ألف جنيه. وبعد صرف المراجعة بدأ جمعة صرف ما لديه من مال على النحو التالى:

- ١- اشترى ٣ كراسى بمبلغ ١٥٠ جنيه.
- ٢- اشترى دولاباً كبيراً مستعملاً بمبلغ ٢٠٠ جنيه.
- ٣- اشترى ماكينة تصوير بمبلغ ٥ ألف جنيه.
- ٤- اشترى زنك وأخشاب من أحد المقاولين بمبلغ ألف ومائتي جنيه.
- ٥- اشترى تربيذة مكتب مستعملة بمبلغ ١٠٠ جنيه.
- ٦- اشترى توصيلات كهرباء ولمبات بمبلغ ٢٠٠ جنيه.
- ٧- اشترى أسمنت ورملة بمبلغ ١٨٠ جنيه.

- ٨- سدد مبلغ ٣٥٠ جنيه للعامل الذي ساعده في تجهيز المحل.
- ٩- اشترى كمبيوتر مستعمل بمبلغ ألف جنيه.
- ١٠- اشترى ٨ باكتات ورق تصوير بمبلغ ٧٠ جنيه.
- ١١- اشترى أقلاما وحبرا بمبلغ ٢٠٠ جنيه.
- ١٢- اشترى مواد تغليف بمبلغ ٢٥٠ جنيه.
- ١٣- اشترى ماكينة تغليف بمبلغ ٥٠٠ جنيه.
- ١٤- احتفظ بباقي المبلغ نقدا لبداية العمل.

### التمرين:

يرجى تلخيص الطريقة التي استثمر بها جمعة أمواله، بغرض رسم صورة مالية للعمل عندما أصبح جاهزاً للبداية، علي أن تتضمن هذه الصورة توضيح مصادر المال الذي بحوزته.

## الحل المقترح للتمرين (٥)

### مصادر واستخدامات المال: محل «تلودي للخدمات»

قياساً على التمرين السابق سنبدأ بتصنيف المشتريات علي النحو التالي:

النوع	التفصيل	جنيه سوداني
اثاثات	كراسى + تربيذة + دولاب	٢٥٠
معدات	ماكينة تصوير + كمبيوتر + ماكينة تغليف	٦٥٠٠
مباني (كشك)	زنك وأخشاب + توصيلات ولبات + أسمنت ورملة + أجر العامل	١٩٣٠
بضاعة	ورق + أقلام وحرر + مواد تغليف	٥٢٠
نقد		٧٠٠

بعد هذا التصنيف سنعد كشفاً بمصادر واستخدامات المال بعد أن نقوم بترتيب الاستخدامات على أساس سرعة امكانية تحويل البند الى نقد، و ذلك على النحو التالي:

المصادر		الاستخدامات	
ألف جنيه	البند	ألف جنيه	البند
٢٠٠٠	مال جمعه	٧٠٠	نقد
٧٠٠٠	قرض	٥٢٠	بضاعة
		٢٥٠	أثاث
		٦٥٠٠	معدات
		١٩٣٠	مباني
١٠٠٠٠		١٠٠٠٠	الجملة

## ٦-٢-٢ الدروس المستخلصة (كشك سعيد ومحل «تلودي للخدمات»):

أ- ضرورة تلخيص أنواع المصروفات المختلفة و تبويبها - وهذه العملية عدة طرق واختيار أي من هذه الطرق يعتمد علي الوقت المتاح.

ب- صاحب العمل يمكن أن يقرر عند البداية أو لاحقاً كيف يوظف ماله: مثلاً إذا صرف أكثر علي شراء البضاعة أو المعدات فان ذلك يعني أن يصرف أقل علي المباني أو يحتفظ بمبلغ نقدي أقل، وهكذا.

ج- من المفيد أن نصف العمل علي النحو الذي يوضح من أين جاء المال وكيف تم توظيفه أو استخدامه. وهذا يعني أن كل مصادر المال الذي استثمر في العمل قد تم رصدها وحسابها، وذلك يعني أن جملة ما وفره صاحب العمل، زائداً للموردين، زائداً للقروض، زائداً الأرباح التي أعيد استثمارها يجب أن يساوي جملة الاستخدامات.

### ملحوظة مهمة :

الآن بعد أن عرفنا كيف نرصد مصادر المال واستخداماته نكون قد عرفنا كيف نعد الميزانية!

بعد هذا العرض المبسط يمكن أن نرجع مرة أخرى للجداول التي تم اعدادها ونعيد تسمية عناوينها على النحو التالي: استخدامات المال تُسمى «الأصول» ومصادر المال تُسمى «الخصوم» - هذه هي اللغة التي يستعملها المحاسبون!

## ٦-٣ تعريف مبسط لبعض المصطلحات المحاسبية:

### ٦-٣-١ مصطلحات الميزانية (تسمى أيضاً الميزانية العمومية)

الميزانية العمومية	وصف للموقف المالي للعمل يوضح من أين جاء المال (المصادر) و كيف تم استخدامه (الاستخدامات) - في تاريخ محدد.
المدينون	المال المطلوب من الزبائن نظير معاملات تمت بالدين.
الدائنون	المال المطلوب من العمل للموردين وأي ديون علي العمل تجاه الذين يمدونه باحتياجات بالدين.
الإهلاك	النقصان في قيمة المعدات (أو الأرض او السيارات) نتيجة لاستخدامها
الاحتياطي	المال الذي أعيد استثماره من أرباح العمل
الخصوم	مصادر المال المستخدم في العمل
الأصول	الاستخدامات، أو ما يمتلكه العمل

### ٦-٣-٢ تعريف مبسط للميزانية العمومية وحساب الربح والخسارة:

(١) الميزانية العمومية عبارة عن صورة مالية للعمل في تاريخ معين وتتكون هذه الصورة من مصادر المال و استخداماته:

- ١-١ مصادر المال لأي عمل، أو ما يعرف «بالخصوم»، تشمل البنود التالية:-
  - راس المال الذي وظفه صاحب العمل في عمله.
  - أي ديون واجبة السداد.
  - أي مبالغ يدين بها العمل لآخرين كالموردين مثلاً.

- الدفعيات التي تمت مقدماً من الزبائن نظير بضائع لم يستلموها.
- الأرباح التي أعيد استثمارها في العمل (تحسب كآآتي: المبلغ الذي يوازن بين جملة المصادر وجملة الاستخدامات. فإذا كان هذا الرقم سالباً فإن ذلك يعني خسارة متراكمة).

٢-١ استخدامات المال في العمل، أو ما يعرف «بالأصول»، تشمل البنود التالية:-

- النقد الموجود والرصيد بالبنك/البنوك.
- مخزون المواد تحت التشطيب أو جاهزة الصنع.
- المعدات والماكينات والمباني.

## (٢) حساب الربح والخسارة:

حساب الربح والخسارة يوضح كيف سار العمل خلال فترة محددة، يمكن أن تكون سنة، أو شهر، أو أسبوع أو حتي يوم. والأرباح (أو الخسارة) تمثل جملة المبيعات خلال الفترة المعينة ناقصاً جملة التكاليف - التي تشمل المواد، والعمالة، والترحيل، والتكاليف الإدارية، ومخصص الإهلاك، والفوائد / الأرباح علي القروض وكل التكاليف الاخرى المتعلقة بالانتاج أو التشغيل.



## الفصل السابع

تسويق خدمات ومنتجات الأعمال الصغيرة

## ٧-١ واقع الأعمال الصغيرة

تبدأ كثير من الأعمال الصغرى والصغيرة فى السودان - كما فى غيره من البلدان النامية - وتختفي بعد فترة قصيرة لأنها لا تهتم بالتسويق ولا تهتم بالمحافظة على الجودة أو السعر المناسب للزبون. وبعض أصحاب هذه الأعمال يسعون إلى تحقيق أكبر مكسب فى أقصر وقت ممكن ، فهم قد يجتهدون فى جذب الزبائن فى البداية ولكنهم بعد قليل من بدايتهم يرفعون الأسعار ويهملون الجودة تدريجياً، مما يؤدي فى النهاية إلى هروب الزبائن منهم. وهذا الأسلوب يسمى أسلوب « أضرب وأهرب » (hit-and-run!) وهو أن يحقق أصحاب العمل أكبر مكسب فى أقصر وقت ولا يهتم بعدها لما قد يحدث!.

تبيع الأعمال الصغيرة منتجاتها وخدماتها دائماً فى الأسواق القريبة، أي ما يسمى بالسوق المحلي المحدود، وهي لا تحتاج إلى التصدير خارج البلاد بل يتركز جل اهتمامها بتلبية إحتياجات المستهلكين فى السوق المحلي فقط. وسنحاول فى الأجزاء التالية من هذا الفصل معرفة كيف يقوم صاحب العمل الصغير بتطوير أساليب تسويقه فى السوق المحدود الذي يعمل فيه وفي هذا السياق، سنحاول التعرف على صفات سوق وزبائن الأعمال الصغيرة، ومنتقل الى تعريف التسويق ومناقشة عناصره بشئ من التفصيل، ونطرح بعض المقترحات والنصائح لصاحب العمل الصغير لكي يزيد فهمه لواقع السوق والزبائن وعملية التسويق بشكل جيد ليحقق النجاح فى مستوى التسويق الذي يتطلع اليه، وكيف يتفوق صاحب العمل على منافسيه، ثم نقدم نماذجاً لبعض أصحاب الأعمال الصغيرة الذين استطاعوا أن يصمدوا فى وجه المنافسة التى يتميز بها سوق الأعمال الصغيرة.

## ٧-٢ صفات سوق وزبائن الأعمال الصغيرة:

سوق الأعمال الصغيرة يتميز بمنافسة حادة، والبائعون فى الدول النامية يتجمعون فى مكان واحد لبيع نفس السلعة، أو سلع متشابهة، ورغم ذلك فإنهم يستمرون فى الإنتاج وذلك لأن بعضهم مضطر لتشغيل معداته تحت كل الظروف للايفاء بالتزاماته. ولهذا السبب تزيد كمية الإنتاج أكثر من

حاجة السوق. والزبائن يستفيدون من هذا الوضع والبائع لا يستطيع زيادة دخله وأحياناً يكون محتاجاً للمال بأي شكل لأن عليه التزامات ينبغي أن يوفي بها. ومن الواضح أن كل الظروف في مصلحة المشتري وليس البائع.

يفضل المستهلكون لمنتجات الأعمال الصغيرة دائماً البائع الذي يعرفونه أكثر من أي بائع آخر لم يجربوه من قبل. وهذا يزيد مشكلة أي بائع جديد في السوق.

وكل البائعين متففين علي البيع بسعر واحد. ففي مثل هذه الظروف، وهذه المنافسة الشديدة، تنخفض الأسعار ويصبح العائد قليلاً، ولا يستطيع صاحب العمل أن يوفر أي مبلغ يساعده في توسيع عمله أو تحسينه. ما هو الحل لهذه المشكلة؟ الحل يكمن في تطوير طرق وأساليب التسويق.

من صفات زبائن الأعمال الصغيرة أنهم من بسطاء الناس، وإمكانياتهم محدودة، وإحتياجاتهم غير معقدة يمكن أن تتوفر في أسواق محدودة، كما أن طلباتهم لا تستمر بنفس الكمية وقد تكون أحياناً في المواسم فقط، والمال عندهم قليل ومصروفاتهم قليلة.

ما يميز زبائن الأعمال الصغيرة أن العلاقة الجيدة معهم لها أثر كبير في جذبهم. فهم، بصورة عامة، يشجعون الأعمال الصغيرة، ولهم ولاء قوي للجماعة. فمثلاً إذا كان صاحب العمل عضو معروف لهم في إحدى الجماعات (حلقة ذكر، أو جمعية خيرية، أو لجنة نادي، الخ.) فهم يفضلون الشراء منه. كما أنهم يفضلون الشراء من المكان القريب منهم، ويطلبون خدمات وتسهيلات خاصة. وهذا النوع من الزبائن يمكن خدمته بتكلفة قليلة، ويمكن جذبه بأساليب مبسطة وبالعاملة الشخصية الجيدة.

## ٣-٧ تعريف التسويق

البعض يرى أن التسويق هو النجاح في إحضار المستهلك لمكان العمل الصغير واقناعه بالشراء، أي التركيز يكون فقط على الزبون. ونفس هذه النظرة للتسويق نجدها لدى الكثيرين ممن يكتبون عن التسويق أو يمارسونه. والواضح أن كل هؤلاء ينظرون لنهاية العملية - التي تبدأ وتنتهي بالمستهلك. وكثير من أصحاب الأعمال الصغيرة يلخصون مشكلة التسويق في كيفية بيع ما ينتجون أو ما يعرضون من خدمات.

إن المبدأ الأول في التسويق هو أن نبدأ بالزبائن: نتعرف عليهم، نفهم كيف يفكرون ونحاول أن نفكر مثلهم! وفي الغالب من السهل تغيير العمل ليلبي حاجة المستهلك أكثر من محاولة تغيير المستهلكين ليحققوا حاجة العمل الصغير. أي على العمل الصغير التركيز على ما يرغب فيه الزبائن وليس ما يرغب هو في إنتاجه. ولذلك يمكن القول أن أول قاعدة للتسويق هي:

**أنتج ما تبيعه، عوضاً عن محاولة بيع ما أنتجته**

لفهم التسويق بشكل جيد، على أي صاحب عمل أن يفكر في أية سلعة اشتراها قريباً (مثلاً طعام، أو ملابس، أو عطر، أو عجلة، أو ماكينة.. الخ) ثم يسأل نفسه عدة أسئلة: لماذا احتاج لهذه السلعة أو رغب في امتلاكها؟ لماذا اشترى هذه السلعة بالذات؟ ما هي السلع الأخرى التي فكر فيها؟ إذا كان سعر هذه السلعة أعلى من سعرها الحالي، كم من المال كان مستعداً أن يدفع لشرائها؟ هل شعر بالارتياح عند استخدامها؟ هل كان من الممكن أن تكون هذه السلعة أجود وأفضل من ذلك؟ كيف؟ ولكي ينجح صاحب العمل ينبغي أن يفهم الطريقة التي يفكر بها زبائنه وكذلك الأشخاص الذين لا يشترون منه.

الحقيقة المهمة التي يجب أن نتعرف عليها هي أن كل شخص (حتى وإن كان منتجاً) هو زبون لشخص آخر في وقت من الأوقات ولربما لمرات كثيرة في يوم واحد. ومشكلة بعض أصحاب الأعمال أنهم لا يهتمون بالطريقة التي

يفكر بها الزبون عند إجراء أي تعديل في عملهم. وهم دائماً يفكرون في ما يناسبهم ولا يفكرون في أثر ذلك على الزبون. ولكن إذا وضع صاحب العمل نفسه مكان المستهلك ثم خطط على هذا الأساس فإنه سوف يتمكن من إدارة عمله بنجاح.

هناك تعريف مبسط للتسويق وهو « أن ترى الأشياء كما يراها زبائنك وأن تستفيد من ذلك لكسب المال». وهذا التعريف المبسط هو الأقرب لواقع الأعمال الصغيرة التي تحتاج لأن تغتنم الفرص، وأن تجيد المناورة والحركة. وأي تصرف قد نراه بسيطاً يمكن أن يؤدي إلى زيادة عدد الزبائن أو زيادة السعر! وفي كلمات قليلة عن التسويق، يمكن القول أن كثيراً من الأعمال تستطيع أن تبدأ ولكن القليل منها يستمر، وأن التسويق الفعال يعتبر أحد العوامل الهامة التي تحدد نجاح أو فشل العمل الصغير، وهو لا يعني فقط إيجاد مكان للبيع، بل يشمل كل ما يحدث بين مرحلة الإنتاج ووصول السلعة للمستهلك. فالتسويق يعني إشباع رغبة الزبون وتعديل طريقة العمل حتى تكون مناسبة معه.

يمكن وصف التسويق بأنه « مد المستهلكين بسلع وخدمات تحقق رضاهم، وتحقيق ربح من هذه العملية». إلا أن طريقة التسويق تتضمن عدة عناصر. وكلما زادت و تنوعت رغبات وطلبات المستهلكين، كلما زاد تعقيد موضوع التسويق، خاصة وأنه خلال الخمسين عاماً الماضية حدث تحول دراماتيكي من التركيز على الإنتاج إلى التركيز على الجودة و على المبيعات والتسويق. وهذه التطورات تتطلب أن يسعى البائعون دائماً إلى المحافظة على موقفهم التنافسي في السوق وتطويره باستمرار. ولتحقيق ذلك ينبغي أن يحافظوا على زبائنهم القدامى - من خلال زيادة إرضائهم - و كسب زبائن جدد - من خلال توفير سلع وخدمات ذات قيمة أجود. ومن المهام الأساسية لأية صاحب عمل استثماري - ليس فقط التركيز على الطلبات و الرغبات الحالية للزبائن - بل أيضاً التعرف على احتياجات المستقبل.

نظراً لتعقيدات وتغيرات عملية التسويق، برزت عدة جهات نظر

حواله، فبعضهم يراه مكوناً ضرورياً للممارسات التجارية الاستثمارية، و البعض الآخر يراه نشاطاً فيه « خداع يُستخدم لإقناع الناس بشراء سلع لا يحتاجونها وبأسعار مرتفعة! ».

يعرف كوتلر (٢٠٠٢) التسويق بأنه «عملية اجتماعية و إدارية تُمكن الأفراد - من خلال خلق وتبادل السلع و القيمة مع الآخرين - من الحصول على ما يحتاجونه و يرغبون في إقتنائه». إذاً فإن عملية التسويق تعني إيجاد طرق ووسائل لتوفير سلع و خدمات يحتاجها الناس لمعاشهم العادي أو لتحقيق الرفاهية.

الرغبات هي مجموعة إحتياجات متصورة، لا حدود لها، يسعى الناس إلى تلبيتها من خلال الأفكار والمنتجات والخدمات. و متى ما كانت الرغبات والطلبات مسنودة بالقدرة على الشراء يُمكن ترجمة هذه الطلبات إلى طلب السوق (market demand).

يسعى المستهلكون - على الدوام - إلى شراء السلع والخدمات التي يقيسونها بمدى إرضائها لرغباتهم. وقرار الشراء يُبنى على اعتبارات كثيرة متعددة ومعقدة - ثقافية، وعرقية وأخلاقية، أو مرتبطة بالمناخ، أو بأسباب متصلة بدرجة الثراء. ولتسهيل عملية الاختيار، يسعى المنتجون ووكلاء التسويق إلى عرض مدى واسع من الجودة و الخيارات المشحونة عاطفياً. فعلى سبيل المثال عندما يرغب شخص في شراء حذاء للرياضة، فانه يجد خيارات لا حدود لها في السوق. فبعض المستهلكين يرغبون في شراء حذاء بسيط، قليل التكلفة، يفى بالغرض (مثلاً بعشرة جنيه). و لكن مستهلكون آخرون قد يرغبون في إقتناء أحدث الصيحات من الماركات العالمية بسعر ٣٥٠ جنيه، وقد يرغب آخرون في شراء حذاء يحمل توقيع أحد مشاهير الرياضيين بأضعاف السعر العادي.

هذه قاعدة بسيطة ولكن تطبيقها يتطلب إلمام مجموعات منتجي السلع ومقدمي الخدمات برغبات المستهلكين في السوق، و معرفة كيف تؤثر قوانين العرض والطلب على الأسعار واتجاهاتها، والكميات التي يمكن بيعها، وكيفية

تحليل وتفسير هذه القوانين في إطار فرص السوق المتاحة لديهم .

باختصار، فإن التسويق يتعلق بالاجابة على عدد من الأسئلة المهمة وهي: كيف نجذب اهتمام الأشخاص الذين نتوقع أن يصبحوا زبائن؟، وكيف نعرفهم بالسلعة أو الخدمة التي نقدمها؟ وكيف نوفر السلعة أو الخدمة في المكان الصحيح؟ وكيف نجعلها جذابة لهم؟ وكيف نجعلها أفضل من سلع الآخرين المنافسين؟ وكيف نحدد السعر الصحيح الذي يستطيع الزبون أن يدفعه؟ وكيف نحدد السعر الذي يحقق لنا الربح؟.

يتكون التسويق من عدة عناصر نذكر منها العناصر الأربعة الأساسية (4Ps) وهي المنتج والسعر والتوزيع والترويج (الدعاية والاعلان). ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي:

## قصة مدام سوسو

السيدة/ زينب عبد الرحمن حسن (مدام سوسو)

بدأت السيدة زينب عبد الرحمن (الملقبة بـ مدام سوسو) نشاطها الاستثماري الصغير بدافع استغلال وقت الفراغ بعد أن أكملت أبنائها تعليمهم، وساعدها في ذلك ما تعلمته وأتقنته خلال حياتها من فنون ومواهب في إعداد متطلبات المطبخ السوداني التقليدي. ويتلخص عملها في إعداد وبيع بعض المنتجات التي تحتاج لها الأسر في شهر رمضان المعظم، مثل البصل المجفف والمغلي بالزيت (المحمر)، واللحم المجفف المطحون، والوبكة وكل أنواع البهارات المطحونة، والدقيق المخمر ويدرّة الدقيق والتوم، و«الخلو مر» (الأبرى) بأنواعه، والرقاق، الخ. وكل هذه الأشياء تبدو مألوفة ومتوفرة جداً في أي موقع وبأسعار تنافسية. ولكن لكي نجد تفسيراً لمستوى الازدحام في شهر رمضان أمام منزل مدام سوسو - التي لا تكلف نفسها عناء الخروج بمنتجاتها الى السوق - سنستعرض بعض تعليقات زبوناتنا عندما توجهنا بالسؤال لعدد منهن عما يجبرهن على قطع مسافات طويلة للوصول والانتظار لما يزيد عن الساعة من الزمن حتى يأتي دورهن للشراء، مع العلم أن هنالك العديد من النساء يقدمن نفس هذه المنتجات. وقد أجابت إحدهن: «باختصار إن إنتاج مدام سوسو مختلف!!!» وأجابت أخرى بانها «تحس بالنظافة في كل شيء، بداية من المدام نفسها، ومروراً بالعاملات اللائي يساعدها ونهاية بالمنتجات». وأفادت ثالثة بأن «نكهة البهارات مركزة جداً، ربما لأن المدام تعمل على تنقيتها جيداً من الشوائب خلافاً لما يحدث في بعض الحالات الأخرى». ثم أجابت الأخيرة بأن «عجين العصيدة سريع التحضير وعلى النقاء وناصح البياض».

جميع التعليقات أعلاه تنصب حول المواصفات المميزة لما تنتجه المدام من سلع عالية الجودة .

## ١- المنتج (السلعة أو الخدمة):

المنتج هو كل شئ يُباع لتحقيق رغبة المستهلك وإرضائه، ويشمل ذلك سلعاً مادية وخدمات، وأشخاصاً، وأماكن، وتنظيمات وأفكار، ويرتبط بالتنوع، والجودة، والتصميم، والخصائص، والعلامة التجارية، والتغليف، والحجم، والخدمات المصاحبة، والضمانات.

يعتبر الاهتمام بالمنتج من العناصر المهمة في عملية التسويق. وللنجاح في التسويق ينبغي أن تكون السلعة أو الخدمة المعروضة للزبائن جيدة (كما في حالة مدام سوسو)، وذات مواصفات تلائم حاجة الزبون، وعليها طلب في السوق، وسعرها يناسب مقدرة الزبون الشرائية. وعلى المنتج التأكد من أن السلعة مناسبة لاحتياج السوق، وعليه ان يبذل جهداً لمعرفة الأشياء التي يفضلها الزبون بوجه خاص، وان يتحري عن وجود سلع مشابهة أو بديلة في السوق وعن مدي منافسة هذه السلع لسلعته، ويسأل نفسه: هل يمكن أن ينافس سعر هذه السلعة أسعار السلع الأخرى الموجودة في السوق؟ وعلى صاحب العمل أيضاً الحرص على استخدام أجود أنواع المواد الخام والمدخلات ومعرفة مصادرها وتكلفتها والعمل على تحسين جودة منتجه باستمرار.

إن فوائد السلعة هي التي تقنع الزبون بالشراء من منتج أو بائع معين وعدم الشراء من منافسيه. وكمثال لفوائد سلعة ما، يمكن القول أنها توفر المال، وتعيش طويلاً، وتوفر الوقت، وهي سهلة الاستعمال، أو خفيفة الوزن (يسهل حملها)، أو تؤدي العمل/ المهمة بشكل أحسن، وهكذا. و تنبع أهمية فهم الأعمال الصغيرة لموضوع الفوائد من إعتبارين: الأول هو المساعدة في بيع السلعة لمستهلك أو زبون معين، بالتركيز على الفوائد التي تحققها له تلك السلعة؛ والثاني مساعدة صاحب العمل (المنتج) على تعديل السلعة لتلبي احتياجات مجموعات المستهلكين التي تم التعرف عليها، وهو الاعتبار الأكثر أهمية.

## ٢- السعر:

السعر هو القيمة النقدية التي يطلبها البائع من المشتري نظير سلعة أو خدمة. ويتحدد السعر وفقاً لتكلفة الوحدة المنتجة، بما في ذلك التكاليف الإضافية (مثل الترحيل والعتالة) حتى تصل المستهلك الأخير، مع الأخذ في الاعتبار هامش الربح المناسب وأسعار المنتجات المنافسة. وعند تحديد السعر، يجب مراعاة عدة عوامل مثل البيع بسعر خاص يساعد في البيع أكثر لأنه يجذب زبائن أكثر، وأهمية معرفة سبب شراء الزبائن لسلعتك، وهل يشترون سلعتك بسبب السعر أم الجودة أم خلاف ذلك؟ وعلى البائع مراعاة تغيير السعر كلما كان ذلك ضرورياً. والسعر المناسب هو السعر الذي يحقق لك ربحاً ويناسب مقدرة الزبون. وينبغي على البائع الامام بحقيقة مهمة: اذا كان سعره أقل من المنافسين فإن ربحه سينخفض، ولكن في النهاية فإن زيادة كمية البيع ستزيد إجمالي الربح .

## ٣- المكان (مكان عرض السلعة):

المكان يعني قنوات التوزيع والتسويق، وهو سلسلة المؤسسات/ الكيانات المستقلة العاملة في التسويق، التي يمكن أن يلجأ إليها المستهلكون العاديون، أو مستخدمو السلعة في التصنيع، للحصول على إحتياجاتهم منها.



يتم عرض السلعة للمشتريين بعدة طرق، مثل البيع في مكان الإنتاج للزبائن مباشرة، أو البيع المباشر عند توصيل السلعة للزبون، أو البيع بواسطة وكلاء أو وسطاء، أو بواسطة تاجر قطاعي أو جملة، أو من خلال جمعية تعاونية. كما يمكن البيع في مكان عرض السلعة في السوق (دكان أو كشك أو منضدة)، أو تسليم السلعة للمؤسسة أو جمعية تسويق.

#### ٤- الترويج :

يتعلق الترويج بطرق حث وإقناع المستخدمين المحتملين للسلعة بجودتها وخصائصها والخدمات المصاحبة لها. ويتصل هذا بالإعلان، واستخدام طريقة المبيعات الشخصية، والترويج التجاري والإستهلاكي، والعلاقات العامة. وببساطة، فإن الترويج يتعلق بكيفية جذب زبائن جدد لشراء السلعة/الخدمة وكيفية المحافظة على قدامى الزبائن. فإذا أراد البائع أن يجذب الزبائن ينبغي أن يحرص على أن تكون سلعته متوفرة ومتاحة للجميع دائماً، وأن يحافظ على جودتها وكميتها الكافية، وأن يحدث الزبون عن فوائدها باستمرار. وعليه أيضاً محاولة معرفة زبائن جدد وتوضيح فوائد السلعة لهم والخدمات المصاحبة لها. ومن المهم جداً كذلك الاهتمام بالعرض الجذاب.



«طبلية» خضار - شارع ابروف، مدينة ام درمان، (العرض الجذاب)

للنجاح فى التسويق والاستمرار فيه، ينبغي على البائع أن يختار موقعاً مناسباً يصله الزبائن بسهولة، وأن يحرص على نظافة محله والعاملين فيه، وأن يهتم بمعاملة زبائنه بلطف وتهذيب، وأن يراعى الصلح والنزاهة على الدوام. وعليه كذلك منح حوافز وتقديم خدمات إضافية للزبائن، وتوفير عبوات متنوعة تناسب مقدرات الزبائن .

## ٧-٤ طرق التعرف على مجموعات الزبائن المحتملين وتلمس رغباتهم

إذا كان العمل الصغير موجوداً أصلاً، فمن المؤكد أن لديه بعض الزبائن حتى وإن كان عددهم قليلاً. لذا من المفيد أن يتم التعرف عليهم أولاً، إذ أن ذلك ربما يؤدي إلي التعرف على زبائن جدد قد يناسبهم ما يقدمه العمل المعني من سلع أو خدمات أكثر مما يوفره لهم المنافسون. وخيار العمل الصغير هو أن يبدأ بزبائنه الحاليين ثم يضيف عليهم آخرين تدريجياً، ممن يمكن التعرف عليهم. وفي الغالب نجد أن كثيراً من أصحاب الأعمال الصغيرة يعرفون ما يحققه التعامل الجيد من جذب لمزيد من الزبائن وبالتالي تحقيق ربح أكبر. والمعروف أن سوق الأعمال الصغيرة محدود وفيه منافسة حادة، لذا ينبغي أن يتعرف صاحب العمل على مجموعات جديدة من الزبائن لأن من الصعب البيع أكثر وتحقيق أرباح أعلى وسط شريحة محدودة من الزبائن الحاليين.

ان الأعمال المتوسطة والكبيرة توسع السوق بالتصدير إذا رأت أن السوق المحلى ضعيف ولكن فرصة الأعمال الصغيرة تنحصر فقط في اجتذاب زبائن جدد في السوق المحلى المحدود. وأولئك الذين يفكرون في اقتحام السوق الخارجى ربما يتخيلون أن ذلك السوق أقل تنافساً من السوق المحلى، وهذا بالطبع يجافى الحقيقة، إذ أنهم لا يعرفون كثيراً عن ذلك السوق ودرجة المنافسة فيه، كما أنهم يتعاملون مع مستهلكين غرباء عنهم.

من المهم أن يتعرف صاحب العمل على مجموعات الزبائن المحتملين ومعرفة رغباتهم وماذا يريدون. لذا من الضروري أن تركز الأعمال الصغيرة على معرفة الكثير عن الزبون وليس السوق، إذ أن السوق لا يشتري ولكن الزبون

هو الذي يشتري! وعلى الأعمال الصغيرة إذاً أن تركز على «بحث الزبون»، ويعني هذا تحديد مكان بعض الزبائن المحتملين، والتحدث معهم، ومعرفة ما يشترونه الآن، والمشاكل التي يواجهونها، والأشياء التي تجعل عملية الشراء سهلة بالنسبة لهم، وهكذا.

## ٧-٥ التفوق على المنافسين

كما أسلفنا، فإن سوق الأعمال الصغيرة يتميز بالمنافسة الحادة، التي تجعل مهمة البائعين صعبة للغاية في هذا المناخ. والقصة الطريفة التالية ربما تقدم وصفاً بليغاً لحالة هذا السوق.

يُحكى أن رجلين كانا يسيران في غابة، و فجأة ظهر نمر من خلفهما يحاول اللحاق بهما. فالتحق أحدهما الرجلين لأخذ نعليه استعداداً للجري فسأله صاحبه: «هل تتوقع أن تسبق هذا النمر؟» فأجاب رقيقه: «كلا، ولكنني متأكد من أنني سأسبقك انت!».

إذا كانت هناك أعمالاً صغيرة كثيرة متنافسة تنتج أو تبيع نفس السلع أو سلعاً متشابهة فإن على صاحب العمل الصغير أن يبتكر طرقاً متنوعة وجريئة للتمييز على منافسيه وتركهم من خلفه لـ«نمر السوق»! وعليه أن يسعى دائماً بطرق وأساليب متنوعة، أن يجعل المستهلكين يقبلون على شراء سلعته. وفي الأعمال الصغيرة، أحياناً قد لا يحتاج هذا إلى بذل جهد كبير أو معقد بل تصرف بسيط قد يحقق النتيجة المرجوة. ويمكن لصاحب العمل الصغير أن يقوم مثلاً بتقديم خدمات إضافية لزبائنه مثل تقديم ضمان، أو توصيل السلعة/الخدمة للموقع، أو التجميع من الموقع (مثل خدمات الغسيل، والصيانة)، أو تقديم هدية صغيرة للمشتري (مثلاً حلوى لطفل)، وتنويع التعبئة لتناسب المقدرة الشرائية للزبائن، والاهتمام بالتعبئة الجذابة.. الخ. وهذا ما يُعرف بمصطلح «تمييز السلعة». ويمكن لصاحب العمل الصغير أيضاً أن يتقاضي أجراً إضافياً نظير الخدمات التي يضيفها أو يقدمها مجاناً، وهذا يعتمد على التصرف المقابل للمنافسين.

على صاحب العمل أن يتذكر دائماً أن المعاملة الجيدة للزبون وخدمته تعتبر من الطرق الجيدة المبسطة لكسب الزبائن، كما أن المعاملة غير الجيدة تتسبب في نفورهم من محله.

في السودان، إبتكر عدد من أصحاب الأعمال الصغرى عدداً من الطرق التي ساعدتهم في الصمود في وجه المنافسة. فمثلاً في حالة ازدياد عدد البائعين - أو مقدمي الخدمات - في سوق محدود، لجأ بعض أصحاب الأعمال الصغرى الى التحول لنشاط آخر، داعماً أو مكماً للنشاط الأول. فمثلاً في بعض المناطق التي تستخدم فيها عربات «الكارو» (العربة التي تجرها دابة) تحول صاحب كارو - اشتدت عليه المنافسة - الى مالك لعدد من عربات الكارو يؤجرها باليوم لسائقين آخرين، كما تحول مشغل «درداقة» الى مؤجر درداقات للآخرين. وفي سوق مزدحم آخر في أحد الأحياء الشعبية الطرفية ابتكر خريج عاطل عن العمل فكرة جديدة: تأجير معينات العمل (من الأصول الصغيرة) لبائعات الشاي وصغار الباعة الآخرين (حفاظات مياه، جرادل، مواقد وأنابيب غاز، كراسي، «ترابيز»، الخ).

## ٦-٧ طرق تعريف الزبون بعملنا ومنتجاتنا

يُعتبر مكان البيع من أهم عوامل التسويق . والموقع الجيد يجعل من السهل على الزبائن الوصول للمحل أو مكان البيع، خاصة في حالة الأعمال التي تباع للجمهور مباشرة. ولكن ذلك طبعاً مرتبط بتوفر مثل هذه المواقع وتكلفتها. لذا من المهم جداً - مهما كان الموقع - أن يساعد الزبون ليعرف مكان العمل أو البيع ونعمل على اجتذابه للدخول. فاللافتات، مثلاً، التي توضح الموقع وتستهدف الزبائن المحتملين تُعتبر من الأساليب الفعالة في جذب الزبائن. وهناك قواعد هامة خاصة بمثل هذه اللافتات معروفة في كل العالم لكن الكثيرون لا يلتزمون بها وعليه فإن اللافتة المعدة بشكل جيد تصبح أكثر تأثيراً. ويمكن لصاحب العمل مثلاً النظر للافتات في الأسواق والمناطق التجارية ليحاول تحديد أي من تلك اللافتات أكثر وضوحاً وجذباً للزبون وما هي تلك التي لا تثير إهتمام أحد.



تعتبر طريقة العرض أيضاً من الأشياء المفيدة في جذب الزبائن ، بجانب سهولة الوصول للسلعة وبيئة البيع . هذا البائع يقف يمين الشارع في طريق رجوع المركبات الى الاحياء السكنية ، ويحمل العينة ويشير بالسعر مروجاً للبطيخ الذي بالخيمة الكائنة على بعد أمتار كافية لأن تتوقف العربة بيسر وهدوء عسى أن يشتري الزبون سلعة شاهد عينتها وعرف سعرها وكانت متاحة أمامه مباشرة.

لا بد أن يرى الزبون السلع في شكل جيد، نظيفة وخالية من التلف. كما تعتبر طريقة البيع كذلك من العناصر المهمة في إقناع الزبون المحتمل، ولكنها عملية تحتاج لوقت وجهد ومهارة . فهي مثلاً يمكن أن تبدأ بطرح أسئلة مبدئية للتعرف على ما يحتاجه الزبون ثم بعد ذلك تنتقل للتركيز على فوائد السلعة وليس على خصائصها أو مواصفاتها ثم السماح للزبون بتحسسها وتجربتها. والصور والعينات أحياناً أبلغ من الكلمات، وكل ذلك طبعاً يعتمد على حجم ونوعية العمل.

يلعب الزبائن دوراً مهماً في الترويج للمنتجات، فعندما يقتنع زبون ما بالسلعة أو الخدمة التي قُدمت له فإنه بلا شك سينقل ذلك لأصدقائه

ومعارفه، وبالتالي فهو يساهم في زيادة عدد الزبائن والعكس أيضاً صحيح، أي أن الزبون الذي لم يقتنع بما قدم له يمكن أن يصبح مروجاً سالباً يتسبب في نفور زبائن آخرين حينما ينقل لهم تجربته. ولذا فإن الزبون يلعب دوراً محورياً في تحقيق الفائدة أو الضرر للأعمال المختلفة . إذاً لا بد من الاهتمام بالزبون وإرضائه - حتى وإن كان مخطئاً - لما له من تأثير على نجاح أو فشل العمل. ومن هنا برز شعار أن الزبون ملك! وأنه على حق دائماً! وباختصار شديد: بدون زبون ليس هناك عمل أو ربح!

على صاحب العمل السعي باستمرار لتحسين عمله. وينبغي أن يهتم بمواصلة هذا التحسين و الاستمرار فيه باتباع طرق ووسائل التسويق الفعالة، وذلك لأن طبيعة السوق التنافسية تجعل المنافسين يرقبون و يلاحظون باستمرار التغييرات التي أدت إلى نجاح بعض الأعمال وازدهارها فيقومون بتقليدها عاجلاً أم آجلاً. عليه يتوجب على صاحب العمل أن لا يتوقف وأن يستمر في الابتكار و التحسين ليحافظ على تفوقه على منافسيه.

على صاحب العمل الصغير أن يتذكر على الدوام أن السوق يتغير باستمرار، والناس ينسون بسرعة، والمنافسون لا ينسحبون. وعليه أيضاً أن يقتنع بأن التسويق يقوي شخصية العمل الصغير، وهو ضروري للصمود والنمو، ويساعد في الحفاظ على الزبائن القدامى، وعلى المعنويات، ويمنح البائع ميزة إضافية أكثر من منافسيه الذين يتوقفون عن بذل جهود فيه . وأن التسويق يمكنه من الاستمرار، وهو ضروري للاستفادة من المال الذي أنفق فيه .

من الخطأ طرح التسويق كعامل وحيد لنجاح العمل الصغير. والأمر بالتأكيد ليس كذلك إذ أن على أي عمل - لكي ينجح - أن يسعى إلي توفير المدخلات في الوقت المناسب، وبالكمية والنوعية المناسبين، وأن يقوم بعملية الإنتاج والتجهيز لما يطلبه الزبون، وأن يسعى للحصول على التمويل المناسب، والتأكد من أن التدفقات النقدية تسير بصورة جيدة، وأنه يحقق ربحاً مناسباً، بجانب اهتمامه بإدارة العاملين والعمل ككل.. الخ. وعلى صاحب العمل أن يتذكر دائماً أن الزبون هو مفتاح نجاح أي عمل.

أخيراً لا بد من الإشارة إلى أن الأعمال الصغيرة تستهدف السوق المحلي وستستمر كذلك، وربما يتطور بعضها في المستقبل ليقترحم السوق القومي أو العالمي ولكنها بالتأكيد لن تنجح في ذلك إلا بعد أن تستوعب كل مبادئ التسويق.

## تعريف بعض المصطلحات المهمة

المصطلح	التعريف
العرض	هو كمية السلع (أو الخدمات) التي يعرضها المنتجون من سلعة معينة في السوق، بسعر معين، في زمن معين
الطلب	هو الكمية التي يطلبها المستهلكون من سلعة (أو خدمة) عند سعر معين في زمن معين، أي كمية المنتجات التي يستطيع المستهلكون شراؤها
السوق	هو المكان الذي يجتمع فيه البائعون بالمشتريين بغرض تبادل السلع وعقد الصفقات. أو - بمعنى أكثر دقة - هو مجموع الطلب على سلعة (أو خدمة) معينة و العرض منها
المنتج	شيء نقوم بتصنيعه أو إنتاجه بغرض البيع ( موقد، كرسي، حذاء، بسكويت، .. الخ )
الخدمة	ما نقوم بعمله للآخرين نظير أجر ( تفصيل ملابس، حلاقة - الخ )
التسويق	التعريف المبسط للتسويق هو " أن ترى الأشياء كما يراها زبائنك وأن توظف ذلك لكسب المال ". أما التعريف الرسمي للتسويق، كما أورده المعهد البريطاني للتسويق (UK's Chartered Institute of Marketing) فهو كما يلي: "التسويق هو العملية الإدارية الخاصة بالتعرف على احتياجات الزبون والتنبؤ بتلك الاحتياجات قبل ظهورها ثم الاستجابة لها بالطريقة التي تحقق الربح لصاحب العمل".
الوسيط	هو الشخص أو الجهة التي تقوم بتوصيل السلعة أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك الأخير، أو طرف ثالث يقوم بتوصيلها له، وذلك نظير أجر يضاف لسعر السلعة ليغطي تكلفة خدمات الوسيط ويحقق له ربحاً إضافياً. والوسيط يمكن أيضاً أن يكون مفيداً في توفير التغذية الراجعة للمنتج ( أي تبادل المعلومات مع المنتج وينقل له ملاحظات الزبائن وآرائهم )

## الفصل الثامن

### الكيان القانوني للأعمال الصغيرة والصغرى

يقتصر الكيان القانوني للأعمال الفردية على الملكية الفردية (Individual Proprietorship). أما الأعمال الجماعية فلها عدة أشكال من الكيانات القانونية يحددها نوع النشاط الذي تقوم به.

عندما يجمع المنتجون مواردهم ويعملون سوياً في الإنتاج والتسويق ويقتسمون الأرباح فيما بينهم، يُطلق على عملهم مصطلح «الأعمال الجماعية». ويمكن أن يُمارس أي عمل جماعي مثل هذا تحت مظلة رسمية كعمل مقنن، مثلاً تحت مظلة الجمعيات التعاونية، والشراكات، والشركات، الخ.. أو يمارس بطريقة غير رسمية كمجموعات إنتاجية ليس لها كيان قانوني مسجل. وعمل المجموعة يمكن أن يُمارس في كل أنواع الأنشطة، في مجالات التصنيع، والزراعة والتجارة وتقديم الخدمات. أما حينما يحتفظ كل عمل فردي بكيانه المستقل ويتعاون مع الأعمال الأخرى من خلال تكوين تنظيم، أو إتحاد أو جمعية، تُخدم الأهداف المشتركة للأفراد، فهذا يعني أن مثل هذا التنظيم يشكل «مجموعة أعمال». وكمثال لهذا نذكر إتحادات النجارين، الخياطين، إتحاد ورش الأحذية.. الخ..

النوع الأول يُطلق عليه عمل المجموعة (عمل جماعي Group Business) أما النوع الثاني فيُطلق عليه مجموعة أعمال (Business group). ولكل نوع مزاياه التي سنستعرضها في الجزء التالي. ويستخدم تعبير تنظيمات العمل بمعنى موسع ليغطي التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بما في ذلك المجموعات الصغيرة. وكأمثلة لأنواع التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نذكر:

أ- التنظيمات والجمعيات الرسمية: مثل تنظيمات المصدرين ورجال الأعمال في مجالات الصناعة، التجارة (إتحاد الصناعات، الغرف التجارية.. الخ). أي كل التنظيمات ذات الصلة القومية. وهناك أيضاً جمعيات واتحادات الحرفيين والاتحادات التعاونية على مستوى المحلية، والولاية وعلى مستوى القطر.

ب- التنظيمات والمجموعات غير الرسمية: مثل مجموعات من الرجال والنساء غير مسجلة بصفة رسمية ولكن أفرادها يعملون في مجموعات لخدمة مصالحهم المشتركة. وأحياناً تتكون المجموعة من شخصين أو أكثر من صغار المنتجين يتعاونان أو

يتعاونون في شراء المواد الخام وفي مقابلة تكاليف الترحيل أو التسويق الجماعي. ومن مزايا مثل هذا التعاون - الذي هو أقرب لتنظيمات الأعمال (مجموعة الأعمال) - أن يحقق هدفين مهمين هما التعاون والحصول على الاعتراف الرسمي. فالتعاون بين أصحاب الأعمال يحقق مزايا عديدة مثل خدمات التسويق، وشراء المواد بالجملة بسعر أقل من سعر التجزئة، والمشاركة في تنفيذ العطاءات الكبيرة... الخ. ومن مزايا هذا التعاون أيضا إتاحة الفرصة للتخصص وتوزيع الأدوار وتسهيل عمليات التعاقدات الفرعية (Sub-contracts). وهو في مجمله يزيد من القوة التفاوضية للمجموعة مما يحقق الكثير من المزايا التي تعود على أفراد المجموعة بالرفع. مثل هذا التجمع يبرز عادة لتلبية احتياجات مشتركة يحسها الأعضاء وبالتالي فإنه يحقق الفائدة للأطراف المشاركة فيه.

أما التجمع من أجل الحصول على الإعراف الرسمي فغالبا ما يتم بتشجيع من جهات خارجية مثل المنظمات المانحة، والبنوك ومشروعات التنمية. وفي معظم الأحوال نجد أن مثل هذه التجمعات لا تصمد طويلا بعد انسحاب الجهة المانحة أو الممولة التي شجعت على قيامها وقدمت لها الدعم والمساندة.

التجمع يفيد في تقديم خدمات لا يستطيع الأفراد توفيرها بمفردهم مثل جمعية أو اتحاد للنجارين. ومثل هذه التجمعات تقوم بالتالي:

- شراء المواد بالجملة وتوزيعها على الأعضاء بسعر أقل من سعر التجزئة.  
- توفير ماكينة أو آلة كبيرة لا يستطيع أي عضو شراءها منفردا، مثلاً شراء مخرطة خشب كبيرة (رابو) لتقديم خدمات التجهيز والتشطيب للمنتجين من الأعضاء.

- الحصول على مقاولات يتم تقسيمها بين الأعضاء.

- إستقطاب التمويل للأعضاء من البنوك أو الجهات أخرى.

- تنظيم الدورات التدريبية للأعضاء.

في النوع الأول من التجمعات - أي العمل الجماعي (Business Group) - نجد أن الأعضاء يجمعون مواردهم ويؤدون العمل بشكل جماعي ثم يقتسمون الأرباح فيما بينهم. ويمكن أن تتسجل مثل هذه المجموعات كجمعيات تعاونية، أو شركات (تجارية أو خيرية)، أو شركات، أو تنظيمات تطوعية،... الخ. ولكل من هذه الكيانات مزاياه ومحاذيره. وسنورد أدناه بعض الملامح لهذه الكيانات القانونية.

## ١- الجمعيات التعاونية:

هذه الجمعيات هي تنظيمات اقتصادية اجتماعية محكومة بقانون التعاون لعام ١٩٩٩ وتنقسم الى نوعين: جمعيات استهلاكية وجمعيات إنتاجية. و تُسجل الجمعيات الاستهلاكية بعدد ٣٠٠ عضواً أو أكثر. أما العدد المطلوب لتسجيل الجمعيات الإنتاجية فهو ٥٠ عضواً. ويتطلب التسجيل في النوعين توفر مقر للجمعية وعقد الجمعية العمومية. والجمعيات التعاونية تخدم أغراضاً اقتصادية واجتماعية ولا يكلف إنشاؤها مبلغاً كبيراً. وهي تحظى بقابلية معقولة لتلقي الدعم من المانحين، ولكنها- وفقاً لقانون ١٩٩٩ - لا تحظى بأية امتيازات. ويتم تسجيل الجمعيات لدى مسجل الجمعيات التعاونية. والجمعيات التعاونية تدفع ضرائب ولكن بمستوى أقل من الشركات والشراكات.

## ٢- الشركات:

تُسجل الشركات وفقاً لقانون الشركات لعام ١٩٢٥ وهي إما شركات خاصة أو عامة. و تُسجل الشركات الخاصة بعدد ١-٧ من الأعضاء، ويتطلب تسجيلها رأسمال لا يقل عن ٣٠ ألف جنيه سوداني. أما الشركات العامة فتُسجل بعدد أكثر من سبعة مساهمين برأسمال لا يقل عن ٦٠ ألف جنيه سوداني. وكلا النوعين من الشركات يتم تسجيله لدى مسجل الشركات بعد إيداع لوائح التأسيس واللوائح التنظيمية. ويتطلب إنشاؤها سداد أسهم من الشركاء (المساهمين). وتعتبر الشركات تنظيمات تستهدف الربح وتتميز بمسئولية محدودة وهي تخدم مساهميها فقط ولا تحظى بأي فرصة للحصول على المنح والمساعدات المجانية كما أنها لا تُمنح إمتيازات إلا في ظل قوانين الاستثمار. وتدفع الشركات ضرائب عالية.

### ٣- الشراكات:

تعمل الشراكات وفق قانون الشراكات لعام ١٩٣٣، و تُسجل لدى مسجل الشراكات. وهي ذات مسئولية غير محدودة، تسعى لتحقيق الربح، وعضويتها ٧-٤٩ عضواً. ويعتمد تسجيلها على سداد الشركاء لأنصبتهم. والشراكات تُخدم مصالح الشركاء فقط، ويحركها الدافع لتحقيق الربح. وهي لا تُحظى بفرص لتلقي الدعم من المانحين ولا تُحظى بأية امتيازات. ويتطلب تسجيلها تجهيز عقد شراكة ولوائح تنظيمية. والشراكات - مثل الشركات - تدفع ضرائب عالية.

### ٤- الشركات الخيرية:

تعمل وفق قانون الشركات لعام ١٩٢٥ ويتطلب تسجيلها أكثر من ٧ أعضاء، وإيداع لوائح تأسيس ولوائح تنظيمية، وتوفير رأسمال لا يقل عن ٦٠ ألف جنيه سوداني، وسجل بالأعضاء المساهمين مع تحديد أسهم كل منهم. وتُسجل الشركات الخيرية لدى مسجل الشركات. وهذه الشركات تُخدم الجمهور ولذا فقد تُحظى بدعم من المانحين لأنها لا تهدف الى تحقيق أرباح وطبيعة عملها إنسانية. وتدفع الشركات الخيرية ضرائب أقل من أنواع الشركات الأخرى ولكنها لا تُمنح امتيازات.

### ٥- تنظيمات تطوعية:

تحكم التنظيمات التطوعية قوانين متعددة، حسب نوع تخصصها والنطاق الجغرافي لعملها، سواء كان عملها على المستوى الاتحادي أو الولائي. وتشمل هذه التنظيمات الجمعيات الخيرية، والروابط والمنظمات التطوعية.

المنظمات والجمعيات التطوعية القومية (التي تعمل على مستوى القطر) تُسجل لدى وزارة العون الإنساني في الخرطوم (مفوضية العون الإنساني) أما المنظمات والجمعيات التي تعمل على مستوى الولاية فتُسجل لدى المفوض بوزارة الشؤون الاجتماعية والثقافية في كل ولاية. ويتم تسجيل

المنظمات والجمعيات التطوعية القومية وفقا لقانون العمل الطوعي لعام ١٩٩٩ (المقترح تعديله في عام ٢٠٠٥) أما المنظمات والجمعيات الولائية فتُسجل وفقا لقانون العمل الطوعي لعام ١٩٥٧ المعدل في ١٩٩٢. وفي كلا الحالتين يتطلب التسجيل أكثر من ٣٠ عضواً.

الجمعيات التطوعية تعمل لتحقيق أغراض اجتماعية إنسانية، ولا تستهدف تحقيق أرباح وتخدم الجمهور (خاصة الفقراء). ويتطلب تسجيل هذه الجمعيات إعداد قائمة بالعضوية، وتوفير مقر، وإعداد لائحة تأسيس وانتخاب لجنة تنفيذية مؤقتة. وفرصة مثل هذه الجمعيات في الحصول على المنح كبيرة. ولا تدفع الجمعيات التطوعية ضرائب. ولكن فرص هذه الجمعيات في الدخول في عمل تجاري ربحي يحده القانون. فمثلاً قانون البنك المركزي (المادة ٥١) يمنع جمع المدخرات وفتح الحسابات للجمعيات العاملة في مجال الادخار والتسليف. أما قانون العون الانساني فيقيد عملية دخول المنظمات غير الحكومية / ومنظمات المجتمع المدني في الأنشطة التجارية التي يقصد منها تحقيق الأرباح، كما يمنح القانون الحق لمسجل الجمعيات التطوعية في إلغائها ومصادرة ممتلكاتها للصالح العام في حالة ارتكابها لأية مخالفات.

## الفصل التاسع

خدمات تنمية الأعمال ودورها في تنمية الأعمال الصغيرة

تعانى الأعمال الصغرى والصغيرة من عدة معوقات، منها المعاناة فى توفر البيانات وضعف المعلومات المنشورة عنها، التي غالباً ما تكون متقدمة أو متباينة فى حالة توفرها، على الرغم من أن المعلومات تُعتبر مدخلاً حيوياً لتنمية وتطوير هذا القطاع. ويرجع ضعف المعلومات الى تعدد الأجهزة المعنية بها، وعدم الإتفاق على مفهوم موحد لها، وعدم وجود نظم للمعلومات خاص بهذا القطاع. وفى الدول النامية عموماً هناك نقص فى توفر المعلومات والتقنيات التي تساعد المشروعات / الأعمال الصغيرة على مواكبة المتغيرات والمستجدات فى الأسواق العالمية. كما تعانى هذه الدول أيضاً من ضعف تواجد المؤسسات والشركات المساعدة والمتخصصة فى توفير مثل هذه المعلومات الضرورية.

لا شك أن عملية العولمة، المقترنة بالتقدم السريع فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تؤدي إلى خلق ديناميكيات جديدة تؤثر بشكل مباشر على التنافس بين المشروعات على المستوى الدولى، وبشكل غير مباشر على الأطراف المهتمة بتوفير المساندة لهذه المشروعات. وفى المستقبل ستصبح الدول التي تتمتع بقاعدة مشروعات قوية وناجحة هي وحدها التي ستحقق نمواً مستداماً طويل الأمد للأعمال الصغيرة التي توفر الإنتاج وفرص العمل، وبالتالي تساهم فى تحقيق الدخل الحقيقي للمواطنين.

أن عدم إلمام نسبة كبيرة من أصحاب الأعمال الصغرى والصغيرة بالمعلومات الفنية والإقتصادية الخاصة بالآلات والمعدات، وطرق وتقنيات الإنتاج الحديثة، ومتطلبات الجودة، يؤدي إلى استخدام معدات متقدمة تؤدي الى انخفاض معدلات الإنتاج ومستوى الجودة، أو إلى استخدام بعضها لمعدات متقدمة ذات استثمار كبير نسبياً وتكلفة تشغيل عالية.

ان ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية والتسويقية لدى أصحاب الأعمال الصغيرة، وعدم توفر المهارات البشرية المطلوبة، ونقص التدريب، وعدم الحصول على الخدمات الإستشارية وخدمات النصح والإرشاد، يؤدي إلى إرتفاع

تكلفة الإنتاج وضعف إمكانيات التسويق المحلي والخارجي، خاصة في ظل ضعف المعلومات الخاصة باحتياجات الأسواق وأذواق المستهلكين ومواصفات المنتج. وتعانى الأعمال الصغيرة أيضاً من تدنى الوعي بالمفاهيم الأساسية للجودة، لعدم الإلمام بنظم الرقابة على الجودة، ونظم المعايير والمواصفات المحلية والدولية، مما يؤدي إلى إنتاج سلع غير مطابقة للمواصفات المطلوبة في الأسواق، وبالتالي تعجز هذه الأعمال عن تسويق منتجاتها وخدماتها محلياً ولا تطمح لتسويقها دولياً. وبجانب ذلك فإن هذه المشروعات تعاني من ضعف المعلومات عن فرص التسويق وتقنيات وأساليب التسويق الحديثة مما يضعف من موقفها التنافسي وإمكانية غزوها لأسواق أبعد من المدى المحلي. كما تعاني المشروعات الصغيرة، في كثير من الدول، من بطء وتعقيدات الإجراءات الرسمية وتعدد وتنوع المشاكل الضريبية، ومشاكل حسابات التكلفة وإدارة المال بصورة سليمة. ولكل هذه الأسباب مجتمعة، يتساقط عدد كبير من هذه الأعمال ويتوقف في سنواته الأولى. وقد أظهرت بعض الدراسات أن قرابة ٨٠ - ٩٠٪ من المشاريع والشركات تفشل خلال ٢-٥ سنوات من بداية نشاطها نتيجة لقيامها على اجتهادات شخصية بعيدة عن الجانب التخطيطي والاستشاري.

في السودان، منذ اعتماد سياسة التحرير والتجارة الحرة في فبراير ١٩٩٢، بدأت أعمال كثيرة في التدهور التدريجي وفقدان أسواقها التقليدية بسبب المنافسة الحادة من المنتجات والخدمات الشبيهة المستوردة وذلك لعجز هذه المنتجات والخدمات عن المنافسة للمستورد من حيث الجودة والسعر. والمتتبع لحركة الأسواق المحلية يلاحظ، على سبيل المثال، اختفاء الكثير من المهن من السوق، وأبرز الأمثلة نجدها في تناقص عدد الترزية وصناع الأحذية والأثاث ومنتجات الحدادة. وفي مجال الخدمات نذكر تناقص عدد المطاعم، وخدمات الصيانة، وأعمال البناء الخ. ويعزى كل هذا التدهور إلى غياب خدمات تنمية الأعمال وربطها بخدمات توفير التمويل لهذه الأعمال وعلى رأسها خدمات التمويل الأصغر.

## ٩-٢ مفهوم «خدمات تنمية الأعمال» (Business Development Services)

يرى الكثيرون من المعنيين بأمر التنمية وراسمي السياسات في البلدان النامية أن تنمية الأعمال الصغيرة يمكن أن تتم من خلال توفير التمويل لهذه الأعمال. ولكن أثبتت التجارب، في كثير من بلدان العالم، أن التمويل ليس هو العقبة الوحيدة، كما أن التدريب وحده لا يشكل الحل الأمثل دائماً. ولا بد أن تشمل جهود تطوير القطاع حزمة متكاملة ومتراصة من المساعدات المالية وغير المالية. ولإنجاح الأعمال الصغيرة وزيادة مساهمتها في الناتج القومي الاجمالي، وفي لوجها مجال التصدير، فهي بحاجة لحزمة من السياسات الداعمة والمناخ المشجع والخدمات المساندة - على المستوى الكلي. ومن هنا برز مصطلح «خدمات تنمية الأعمال الصغيرة»، ويعنى تقديم خدمات لتحسين أداء الأعمال، وتحسين فرصها في السوق وقدرتها على المنافسة. وهذه الخدمات تتضمن نطاقاً عريضاً من الخدمات الإستراتيجية والعملياتية، مثل خدمات التدريب لتطوير الإدارة، و تطوير القدرات الفنية، وتقديم الاستشارات والنصح والإرشاد، وتقديم المساعدة في التسويق، وتوفير المعلومات، وتطوير وتوطين التكنولوجيا، وخلق وتطوير الروابط وتيسير الحصول على التراخيص، وتبسيط الإجراءات وتقديم الحوافز.

لتحقيق التقديم الأمثل لخدمات تنمية الأعمال الصغيرة، ولكي يكون لها أثراً فعالاً في السوق، ينبغي إجراء دراسة دقيقة لسوق هذه الخدمات، تبحث في مدى توفرها والطرق التي تقدم بها. ومن المهم عند عمل مثل هذه الدراسة الأخذ في الاعتبار إحتياجات قطاع الأعمال الصغيرة لهذه الخدمات، ودرجة الوعي بتوفرها، ومدى إستعداد الزبائن لسداد تكلفتها - كلياً أو جزئياً.

## ٩-٣ مجالات خدمات تنمية الأعمال الصغيرة

منظمات ومؤسسات دعم الأعمال الصغيرة - العامة والخاصة - تقدم خدمات الدعم لهذه الأعمال تلبية الإحتياجات الأساسية المطلوبة لاستمراريتها ونموها. وهذه الإحتياجات تتركز في: دراسة الأسواق والتسويق، وكيفية الحصول على الموارد، وترقية المهارات الإدارية والفنية، وتوفير البيئة الصالحة للتشغيل.

فى مجال الأسواق أو التسويق، تقدم هذه المؤسسات دعماً فى تسويق المنتجات (وبفضل أن لا تقوم هى نفسها بالتسويق المباشر، حتى لا يؤدي ذلك الى إعتقاد أصحاب الأعمال الصغيرة على الجهة التي تقدم الخدمة)، وفى المساعدة فى خلق الروابط التسويقية بين الأعمال الصغيرة والأعمال الأخرى التي تتعامل فى مدخلات ومنتجات الأعمال الصغيرة، وفى الإعلان وإقامة المعارض، وتوفير المعلومات عن الأسواق ومهارات التسويق، وعمل العقود مع تجار الجملة والشركات لشراء كميات كبيرة من المنتجات. وخلق الصلات التسويقية بين جهات عدة من الممكن أن يكون مفيداً جداً لنمو واستمرارية المنشآت الصغيرة، وكأمثلة لتلك الصلات يمكن أن نذكر الربط بين المنشآت الصغيرة المماثلة للحصول على المواد، وتسويق المنتجات، وخلق قوة ضاغطة للحصول على أفضل المزايا.

فى مجال ترقية وتطوير المهارات تقدم منظمات ومؤسسات تنمية الأعمال الدعم للأعمال الاستثمارية الصغيرة فى مجال بناء القدرات بشتى الطرق والوسائل مثل التدريب المهني التقليدي، والدورات التدريبية التخصصية القصيرة، والتدريب أثناء العمل، وتوفير خدمات مستشار خارجي، وتنظيم الزيارات التعريفية، وتوفير التدريب عن طريق التلمذة، وهى تعلم الحرفة بالعمل المباشر مع الحرفي (Apprenticeship)، أو التدريب تحت إشراف مدرب أو مستشار (coaching). وكل هذا لا بد أن يصحبه تدريب فى مجال إدارة الأعمال الصغيرة.

فى مجال الحصول على الموارد تساعد هذه المؤسسات أصحاب الأعمال على الحصول على التمويل والمنح وذلك بإرشادهم الى الجهات التي تقدم هذه الخدمات، وخلق الصلات بين الأعمال الصغيرة وبين مؤسسات الإقراض، خاصة مؤسسات التمويل الأصغر، ومساعدتها فى فهم وتلبية شروط هذه المؤسسات، وفى تقديم المشورة لها فى النواحي الفنية المتصلة بالمعدات والآلات، وفى توفير المعلومات، وتشجيع وتنمية التعاون بين المنشآت للحصول على الموارد والمواد بصورة أفضل (خلق صلات مع الموردين، والمساعدة فى الشراء بكميات كبيرة،

أو توفير معلومات عن البدائل، بجانب تقديم النصح والارشاد عن الاستعمال الأمثل والاقتصادي للمواد، وخلق الصلات التسويقية بين الأعمال الصغيرة وموردي المواد الخام.

في مجال توفير البيئة الصالحة للتشغيل، تقوم مؤسسات دعم وتنمية الأعمال الصغيرة بالمساعدة في توفير خدمات مستشار خارجي لوضعي السياسات والقوانين. كما تساهم هذه المؤسسات في الدعوة لأن تتبنى الدولة سياسات داعمة للتشغيل، والدعوة لإلغاء السياسات التي تضر بتنمية قطاع الأعمال الصغيرة. وتقوم أيضاً بدعم مؤسسات واتحادات الأعمال/المشروعات الصغيرة فنياً ومالياً، والمساهمة في تأسيس ودفع الحوار بين أصحاب واتحادات الأعمال/المشروعات الصغيرة والمرعين و صانعي السياسات.

في مجال رعاية المشروعات الصغيرة في مرحلة بدايتها، إهتمت العديد من البلدان بإنشاء حاضنات للأعمال الصغيرة تتولى رعايتها الى أن تشب عن الطوق. وقد برزت فكرة الحاضنات بعد التأكد من أن أبرز الصعوبات والمشاكل التي تعاني منها المشروعات الصغيرة هي ضعف القدرات الإدارية والفنية لدى أصحابها وعدم استفادتهم من متطلبات مهارات الإدارة الحديثة اللازمة لإدارة وتشغيل المشاريع. ولمعالجة هذا الخلل، تم البحث عن آلية تساعد - ليس فقط في خلق فرص عمل جديدة - بل أيضاً في دفع الاقتصاد وتنشيط عمليات نقل التكنولوجيا. ومن هنا ظهرت الحاضنات كآليات تأتي في مقدمة الحلول العملية التي قامت العديد من الدول الصناعية المتقدمة بتوظيفها.

يرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم باتافيا (Batavia) في ولاية نيويورك في الولايات المتحدة، في عام ١٩٥٩م عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها، التي توقفت عن العمل، إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروعات، مع توفير النصائح والاستشارات لهم. وقد حققت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً، خاصة وأن ذلك المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريباً من عدد من البنوك ومناطق التسوق والمطاعم. وقد تحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة.

## ٩-٤ تجارب بعض الدول فى تقديم خدمات تنمية الأعمال الصغيرة

اعتمدت النهضة الصناعية فى اليابان على المشروعات الصغيرة، كما قامت الهند بتوفير الدعم والسياسات المشجعة لنمو هذا القطاع. وقد تم تنفيذ هذه السياسات بعد إنشاء عددٍ من مؤسسات تنمية وتطوير الأعمال الصغيرة فى هذين البلدين. وفى اليابان أنشئت مؤسسات مثل «وكالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة» التابعة لوزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة ( METI ) وهي الجهة المسؤولة عن تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، و«مؤسسة ضمان القروض»، ولها ٥٢ فرعاً منتشرة فى أنحاء متفرقة من اليابان، وهيئة تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة التى تقدم الدعم الفنى للمنشآت الصغيرة، و«معهد إدارة وتكنولوجيا الأعمال الصغيرة» الذى ينظم برامج تدريبية خاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وأنشأت الهند «هيئة تنمية الأعمال الصغيرة والحرفية» التى تدعم المشروعات الصغيرة فى مرحلة البداية بواسطة الحاضنات، والصندوق الخاص بتوفير التمويل للمنشآت الصغيرة، وصندوقاً للمشاركة فى رأسمال الأعمال الصغيرة والمتوسطة، و«معهد تنمية المبادرة وثقافة العمل الحر» الذى يرجع تاريخ إنشائه الى الستينات من القرن الماضى.

غطت المساعدات فى الدولتين العديد من النواحي التى تشكل مجالات عمل مؤسسات تنمية الأعمال، يمكن تلخيصها فى:

- تهيئة المناخ المشجع على نمو وتقديم الأعمال الصغيرة والمتوسطة من خلال التشريعات والقوانين والاجراءات التى تيسر عمل هذه المنشآت؛
- تيسير الحصول على التمويل و إنشاء صناديق للتمويل؛
- إنشاء نظم ومؤسسات لتقديم الدعم الفنى؛
- توفير التدريب الفنى والادارى؛
- إنشاء هيئات وشركات تساعد فى التسويق؛

- تحسين وتطوير التكنولوجيا؛
- إنشاء حاضنات الأعمال؛
- منح الإعفاءات والامتيازات (الضرائب، ومواقع العمل، وتشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتشجيع الاستثمار في المناطق النائية الخ.)؛
- إنشاء مؤسسات تعمل على حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الإفلاس؛
- إنشاء شركات تعاونية لتوفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.

إهتمت العديد من الدول الآسيوية الأخرى كذلك بقطاع الأعمال الصغيرة حتى أصبح من القطاعات الأساسية التي تدعم الصادرات في هذه البلدان مما ساهم في ظهور العديد مما يعرف بالنمو الآسيوية. وإذا اطلعنا على تجارب بعض هذه البلدان مثل كوريا، وأندونيسيا، وتايوان، وماليزيا، وبنغلاديش وباكستان، نجد أنها قد خطت خطوات بعيدة في اتجاه التوظيف الأمثل لموارد وقدرات الأعمال الصغيرة فيها. وعلى سبيل المثال تصدر أندونيسيا وبنغلاديش الملابس والأحذية والمنتجات اليدوية لكثير من البلدان في العالم، بما في ذلك الدول الغنية. وفي باكستان مثلاً توجد مدينة صغيرة بها مئات من الأعمال الصغيرة تجمع فيها منتجو المعدات الطبية وتمكنوا من الفوز بمنقصات علمية للتصدير حتى أصبحوا ثانياً مصدر في المعدات الطبية ومعدات الجراحة في العالم (بعد منشأة ألمانية). وفي الهند تجمع شركة تسمى «ليجات بابات» أقراص من الخبز الهندي (يسمى «بوبادوم») من النساء (بواسطة جمعياتهن) وتسوقه في إنجلترا للهنود وآخرين. وهذه الأمثلة تعطينا نموذجاً جيداً لفائدة الروابط والشبكات بين الأعمال الصغيرة من أجل توسيع آفاق التصدير، بعد تمكنها من الوفاء بمعايير ومتطلبات الجودة في هذه الأسواق.

تحققت كل هذه النجاحات بفضل إهتمام الدول المشار إليها بتنمية وتطوير قطاع الأعمال الصغيرة، ومساندته ببناء المعارف والقدرات بجانب خلق المناخ الداعم والمشجع من حيث السياسات الكلية والتشريعات والدعم المؤسسى. وقد شكل تأمين حصول مؤسسات تمويل مشاريع الأعمال الصغيرة الناشئة فى كثير من البلدان على المساعدات الفنية المتخصصة وعلى التدريب أحد المقومات الحاسمة الأهمية لنجاح تلك المؤسسات. فقد ساعدت الشبكات العالمية الرائدة لتمويل مشاريع الأعمال الصغرى، مثل أكسيون العالمية (ACCION) ، وفنكا العالمية (FINCA) ، وأوبورتونيتي (Opportunity) العالمية، المؤسسات المنتمية إليها، لتلعب الدور القيادي فى الأسواق، وتثبت قدرة نشاط تمويل المشاريع الصغيرة على البقاء والاستمرار فى مختلف البلدان حول العالم.

أما فى البلدان العربية فقد برزت العديد من مؤسسات دعم تنمية الأعمال، على المستوى الاقليمى والمستوى القطرى. وكأمثلة لهذه المؤسسات نذكر - على المستوى الاقليمى - «الاتحاد العربى للمشروعات الصغيرة» الذى تأسس فى أول شهر يونيو ٢٠٠٧ بمشاركة ١٢ دولة وعدد من المنظمات الاقتصادية العربية كمؤسسة عربية تساهم فى تنمية وتطوير الأعمال الصغيرة فى الوطن العربى. وقد انضم الاتحاد الى عضوية الاتحادات النوعية المتخصصة العاملة تحت مظلة مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، والمركز العربى لتنمية الموارد البشرية فى طرابلس (التابع لمنظمة العمل العربية).

أما على المستوى القطرى، فنجد فى مصر «شبكة المراكز المصرية لتنمية الأعمال والتكنولوجيا للمشروعات الصغيرة» التى أسسها الصندوق الاجتماعى للتنمية، كركيزة أساسية فى برنامج العمل المصرى لتنمية المشروعات الصغيرة. وتخطط الشبكة لخلق صلات مباشرة بالتكنولوجيات الحديثة للمشروعات الصغيرة فى المملكة المتحدة والولايات المتحدة، الى جانب العديد من الدول المتقدمة. ويعمل المركز المصرى لتنمية الأعمال والتكنولوجيا كمركز لشبكة مراكز تنمية الأعمال والتكنولوجيا للمشروعات الصغيرة. وهذه

المراكز توفر نطاقاً شاملاً من المساندات الفنية والتصديرية لقطاع المشروعات الصغيرة. ويعمل مركز الشبكة على تقديم الخدمات وتوفير تنمية الموارد البشرية والمهارات للعاملين بمراكز الشبكة، وكذلك تكوين روابط فعالة مع المنظمات المبتكرة في مجالات مساندة المشروعات الصغيرة على المستوى الدولي والجهات الممولة والشركاء المصدرين، وبذا يتم وضع أفضل الممارسات العالمية في صلب عملية تنمية الأعمال في مصر. والأهداف الرئيسية لشبكة مراكز تنمية الأعمال والتكنولوجيا للمشروعات الصغيرة تتمثل في تكوين قطاع خاص بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة يكون متطوراً وقادراً على استيعاب كل ما هو جديد في مجال المعلومات والابتكارات والاكتشافات. وتتبع الشبكة إتجاه «النقطة الموحدة» لمساندة المشروعات الصغيرة. ومن المتوقع أن تقوم هذه المراكز بتعبئة الموارد الرئيسية من المدربين والمتخصصين لدعم ومساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جميع المحافظات المصرية. أما مهمة المدربين في مجالات المشروعات الصغيرة والتكنولوجيا المناسبة لها فتركز في تقديم المساندة الكاملة لتنمية المشروعات الصغيرة، وتحسين الجودة، وتعزيز قدرة تنافسية أكبر لهذه المشروعات في مصر والأسواق الإقليمية والعالمية.

في المملكة العربية السعودية، هناك بعض قنوات التمويل المتاحة للأعمال الصغيرة، رغم قلتها، مثل صندوق المئوية، وبنك التسليف والادخار السعودي، إلى جانب برنامج «كفالة» الذي يقدم الضمان للقروض فقط، كما يُعد «برنامج عبد اللطيف جميل لدعم المشاريع الصغيرة» أبرز جهات القطاع الخاص الداعمة لهذه المشاريع.

في الأردن، يعمل مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة كمركز غير ربحي، هدفه تنمية وبناء قدرات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، ويعمل المركز كإدارة داخل الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية والمالية. ويلعب بنك التنمية الصناعية في الأردن دوراً مهماً في عمليات المركز، كشريك إستراتيجي يعمل مع المركز على ترقية وتنمية الأعمال الصغيرة والمتوسطة في كل القطاعات.

فى اليمن، توجد وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والصغرى، وهى وكالة وطنية للترويج للمنشآت الصغيرة والصغرى، مسؤولة عن تنفيذ عدد من الأنشطة المعنية بتوفير الخدمات غير المالية للمنشآت الصغيرة والصغرى، عبر التخطيط والتنسيق والمتابعة لتنفيذ عدد من البرامج مع الجهات ذات العلاقة من مقدمي الخدمات وأصحاب المنشآت الصغيرة والمؤسسات التي تمثلهم. وتقوم هذه الوكالة بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بتنظيم برامج تدريب إداري خاص بالمنشآت الصغيرة (Business Edge) هدفه تقديم الدعم لتشجيع بناء قدرات المنشآت الصغيرة لبناء سوق مستدام لها في برامج الإدارة. وقد تم تدريب أكثر من ٥٠٠٠ مستفيداً. ومن أجل تحقيق ذلك، يتم بناء قدرات مزودي خدمات التدريب لتقديم خدمات تدريب تلبى احتياجات قطاع المنشآت الصغيرة المتنوعة. وتتركز المعاهد التي توفر التدريب في صنعا، وعدن، وتعز، والمكلا وسيئون. وقد قامت وكالة تنمية المنشآت الصغيرة بالتواصل مع الحرفيين عبر التجمعات الحرفية والمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تنمية المنتجات الحرفية وعمل مسح حول المنشآت الحرفية اليمنية و كذلك عمل مطبق (brochure) خاص، وإنشاء موقع إلكتروني خاص بالمنشآت الصغيرة ([www.yemen-handicraft.com](http://www.yemen-handicraft.com)) يقدم المعلومات الخاصة بالمنتجات الحرفية ويُسهيّل الاستفسار عنها وتسويقها. كما توجد أيضاً في عدة مواقع في اليمن، مراكز للاستشارات والمعلومات التقنية. وهى مجموعة من المراكز، ترتبط بشبكة محلية و بشبكة معلومات يقوم عليها كادر متخصص ذو خلفيات وخبرات عملية مختلفة، مهمته تقديم المعلومات والاستشارات التي تساعد أصحاب المشاريع في اختيار وتحديد نوع ومصادر الآلات والمعدات الحديثة، ومصادر المواد الخام، والتصاميم الجديدة المختلفة، وتقديم الاستشارات التي تساعد المنشآت الصغيرة في النمو والتنوع.

هناك أمثلة أخرى كثيرة لمؤسسات تنمية الأعمال الصغيرة والمتوسطة فى عدد من البلدان العربية، مثل صندوق الشيخ خليفة لدعم وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة فى أبوظبي، الذى يقدم الدعم لرجال الأعمال والمواطنين الراغبين فى تأسيس مشروعات صغيرة، ومشروع «مبدعة» الذى طرحته غرفة تجارة

وصناعة أوظيفي، ومجلس سيدات أعمال أوظيفي لدعم عمل السيدات من المنزل، ومركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الغرفة التجارية الصناعية في الرياض (المملكة العربية السعودية)، وهو معنى بتوفير الآليات المناسبة لضمان نجاح وإستمرارية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومعهد تنمية ثقافة العمل الحر في الرياض، ومديرية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (كرافد استثماري ودعامة للصناعة في سلطنة عمان)، ومؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب في دولة الإمارات، ومكتب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية في سوريا.

في السودان هناك مشروع قيد التنفيذ يهدف الى التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة، وتنمية المبادرة وثقافة العمل الحر، يُقترح أن ينفذه «معهد تنمية الأسرة والمجتمع» بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بدعم من بنك التنمية الاسلامي - جلة. كما تم أيضاً إنشاء وحدة للتمويل الأصغر في بنك السودان المركزي في عام ٢٠٠٧ بهدف إدماج التمويل الأصغر ضمن سياسات التمويل الرسمية، كما تم إصدار لائحة لتنظيم وتسجيل مؤسسات التمويل الأصغر التي تعمل على توفير التمويل للمشروعات الصغيرة والصغرى.

## الفصل العاشر

### التدريب المهني لتنمية الأعمال الصغيرة

يعمل ما يُقدر بـ ٨ مليون شخص، بما في ذلك النازحين داخلياً وغيرهم من المهجرين من الأرياف الى المدن، في المشاريع الصغرى والصغيرة في السودان، التي تقدم سلعاً وخدمات لغالبية الفئات الفقيرة وذوي الدخل المحدود. ولمساعدة مثل هذا النوع من المشروعات - في إطار سياسات الحد من الفقر - نفذ البنك المركزي (بنك السودان) برنامجاً طموحاً للتمويل الأصغر في عام ٢٠٠٧. ولكن برهنت التجارب العالمية أن توفير التمويل لا يساهم وحده في قيام واستدامة مشروعات صغرى وصغيرة ناجحة. فقد تبدأ مشاكل المشروعات الصغرى والصغيرة بعد الحصول على التمويل، وربما يختفي كثير منها من السوق أو يواجه صعوبات تعرقل استمرار العمل بسبب الإفتقار الى المهارات الأساسية المطلوبة لإدارة الأعمال الاستثمارية وضمنان إستمراريتها. ولهذا الأسباب تم تكريس مزيد من الاهتمام، عالمياً، على خدمات تنمية الأعمال الصغيرة (الموضحة في الفصل السابق).

من المؤكد أن التمويل الأصغر وحده لا يكفي لتحقيق زيادات مستدامة في الإنتاجية والدخل، إذ تعاني المشروعات الممولة مشاكل عدة ناتجة عن ضعف المهارات الادارية والفنية، بسبب إنعدام خدمات تنمية الأعمال الصغيرة. وهذه الخدمات توفر الكثير من المساعدات لقطاع الأعمال الصغيرة والصغرى، بما في ذلك التدريب الفني / المهني لترقية جودة منتجات وخدمات هذا القطاع. ويشكل تدني الجودة أحد العقبات الرئيسية لاضمحلال وفشل المشروعات الصغرى والصغيرة، بل الى خروجها نهائياً من السوق. فمنذ فبراير ١٩٩٢، بعد اعلان سياسة تحرير الاقتصاد السوداني، دخلت البلاد سلع وخدمات كثيرة تفوق السلع المحلية جودة وتنافسها سعراً، مما تسبب في خروج كثير منها من السوق، مثل المشروعات التي توفر الملابس، ومشروعات الأحذية، وأعمال التجارة والحداة، الخ. وقد إمتد هذا الأثر السالب الى مجال الخدمات حيث دخلت أعداد كبيرة من العمال المهرة الى السودان مما أثر سلباً على الأعمال التي تستخدم السودانيون في مجال تقديم الخدمات، مثل خدمات المطاعم، وأعمال البناء، والديكور، والصيانة،

الخ. وقد عانت المنتجات السودانية، وكذلك الخدمات المذكورة، من تدني الجودة نسبة لضعف المهارة الفنية لدى العامل السوداني، مما يستوجب بذل المزيد من الجهد لمعالجة هذا الخلل من خلال التدريب المهني / الفني (موضوع هذا الفصل).

يهدف هذا الفصل الى فهم الغرض من تنمية المهارات الفنية كجزء من تنمية الأعمال الصغيرة. وسنستعرض في هذا الفصل المداخل المختلفة فى تنمية المهارات الفنية ومدى فاعليتها فى الظروف المختلفة. وسيتم التعرض فيه أيضاً للطرق التى تمكن من التعرف على الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمهارات الفنية للأعمال الصغيرة، وهو موجه للمتدرب الذى يبدأ عملاً جديداً او ينوي التوسع فى عمل قائم (أى مجال الاستخدام الذاتى)، او تم توظيفه فى عمل صغير كعامل ماهر او عامل مساعد.

لكى يبدأ المستثمر الصغير عملاً جديداً او يتوسع فى عمل قائم (فى مجال الاستخدام الذاتى)، فانه يحتاج للمتطلبات الاساسية التالية: خطة عمل، وسلعة يمكن تسويقها، ومهارات فنية، ومهارات ادارية، ومعدات/ماكينات/ ورأسمال، وزبائن، و مواد ومدخلات اخرى، ومكان للعمل.. الخ. وللحصول على عمل فى عمل استثمارى صغير، مملوك لشخص آخر، يحتاج طالب العمل فقط لبعض التدريب الفنى.

يتضح من النقاط السابقة ان توفر المهارة الفنية هى الشرط الوحيد المطلوب توفره فى من يبحث عن عمل بأجر . ولكن بالنسبة لصاحب العمل - أو من يرغب فى بداية عمل استثمارى - فان المهارة الفنية تمثل واحدة فقط من المتطلبات الكثيرة المطلوب توفرها لنجاح العمل. لذا يتضح أن من الخطأ توفير التدريب فى مهارة واحدة - كالمهارة الفنية - ثم افتراض ان ذلك يشكل اساساً لبداية عمل استثمارى ناجح . وحتى لو افترضنا ان الشخص قد توفرت له فرصة للتمويل او حصل على راس المال لشراء المعدات، وتلقى تدريباً فنياً فان ذلك لن يضمن نجاحه . وقد أوضح بروفيسور هاربر (أبرز الأكاديميين فى مجال الأعمال الصغيرة) ان توفر «الالتزام، والمبادرة والحماس أكثر أهمية لأصحاب

الأعمال من توفر مهارات محددة». ولذلك يمكن القول ان المهارة الفنية هي إحدى متطلبات النجاح فى الاستثمار، ولكنها ليست كافية لوحدها لبداية عمل ناجح.

عند التخطيط لتمليك المهارة الفنية لأي مجموعة، من المهم دائماً ان نسأل انفسنا عن الهدف من هذا التمليك (هل هو لبداية عمل ام لتطوير عمل قائم؟) وان نسأل انفسنا اذا كان نوع التدريب الذى تم اختياره هو الأكثر ملاءمة لحالة المستفيد (إذ أن المبتدئ مثلاً يحتاج لمهارات كثيرة بجانب التدريب الفنى).

يطرح أحد المتخصصين فى مجال التدريب المهني (قيرسون - ١٩٩٧) إطاراً مفيداً للتدريب الذي يتستهدف الراغبين فى الاستخدام الذاتى (self-employment) فى مجال الأعمال الصغيرة، وذلك بتعريفه لثلاث مراحل هي:

- مرحلة الاختيار
- مرحلة التدريب
- مرحلة العمل الاستثمارى

يمكن تشبيه هذه المراحل بمراحل الانتاج :



ومثلما يكون الناتج المتوقع فى نهاية العمل الانتاجى هو توفر سلعة يمكن تسويقها، فمن المهم جداً ان يكون الناتج فى نهاية التدريب هو توفر فرصة عمل ( فى عمل آخر او استخدام ذاتى)، وليس الحصول على شهادة او تخريج عدد اضافى من المتدربين. ولذلك فان توفر فرص العمل يشكل القياس الحقيقى لنجاح التدريب.

## ١٠-٢ نظم التدريب المهني التقليدية

### ١٠-٢-١ معاهد التدريب المهني :

الدور التقليدي الذي تقوم به معاهد التدريب المهني هو التدريب الذي يهدف الى مساعدة المتدرب للحصول على فرصة عمل بأجر. ومحتوى هذا التدريب موجه لتمليك المهارات الفنية الاساسية التي تؤهل المتلقى للحصول على فرصة عمل فى المنشآت المتوسطة والكبيرة ذات الانظمة الادارية الرسمية، التي لديها انواع المعدات والماكينات التي تم التدريب عليها فى معاهد التدريب.

فى جوانب كثيرة يختلف وضع المستثمر الصغير المبتدىء - او المتتحق بعمل صغير غير رسمى او عمل يدار فى محيط العائلة - من خريج معهد التدريب المهني الذي يلتحق بعمل فى منشأة كبيرة من حيث طبيعة وتنوع المهام الموكولة إليه ، وحجم وتنوع المعدات والماكينات ومناخ العمل، وانتظام اداء العمل والواجبات والاجر. ولذلك فان طبيعة المهارات التي يحتاج لها المستثمر الصغير الذي نحن بصده - والظروف والمعدات التي يحتاج للتعرف عليها - مختلفة جداً عن تلك التي توفرها معاهد التدريب المهني التقليدية. وقد اوضحت التجارب ان الكورسات التقليدية التي توفرها مراكز التدريب المهني لا تكون فى أغلب الأحيان مناسبة او ملائمة للشخص الذي يرغب فى الاستخدام الذاتى، رغم مايتوفر فى هذه المراكز من معدات واساتذة مؤهلون. ويرجع ذلك لعدة أسباب: أ) لأن المعدات التي يتم التدريب عليها لا تتوفر فى الغالب للمتدرب المعنى، ب) المعاهد لا تغطى الموضوعات الاساسية الخاصة بادارة العمل (حساب التكاليف، التسعير، التعامل مع الزبائن والموردين)، ج) تكلفة التدريب عالية (طول المدة، تكلفة الماكينات ومواد التدريب)، و د) انعدام ربط المتدرب بالسوق والمنافسين والموردين.

### ١٠-٢-٢ النظم غير الرسمية او المحلية:

الوسيلة التقليدية التي يتم بها اكتساب المهارات من اجل الاستخدام الذاتى فى القطاع غير الرسمي هى الخبرة والمعارف المكتسبة من الممارسة العملية

فى استثمار صغير، التى يتوارثها الابناء عن الآباء والاجداد، وتتخذ احياناً شكل التلمذة (لفترة محدوده او لاكتساب مهارة معينة) . والمهارة المكتسبه بهذه الطريقة تشكل فى الغالب اساساً ممتازاً لمن يود الالتحاق بعمل آخر، او يدخل فى مجال الاستخدام الذاتى (هذه الطريقة تكسب المتدرب مهارات متعددة وخبرات فى مجال العمل وفرص لبناء العلاقات فى محيط العمل).

يعدد (قريرسون) فوائد التدريب بالطرق التقليدية على النحو التالى: أ) التدريب موجه للنواحى العملية والطلب فى السوق (مهارات قابلة للتسويق)، ب) يتعرف المتدرب على مناخ العمل الصغير والمجتمع المحلى، و ج) يوفر مثل هذا التدريب مهارات مفيدة وفرصة للتدريب على الواقع العملى، د) يتيح مثل هذا التدريب أيضاً فرصة لبناء وتوطيد العلاقات الاجتماعية والاقتصادية فى شبكات محيط العمل، مما يساعد على التغلب على المعوقات التى تواجه الاستخدام الذاتى، هـ) يتم فيه اكتساب المهارات المتنوعة بتكلفة قليلة، و) يساعد هذا التدريب على خلق صلات مع اصحاب الاعمال والمعلمين الذين يتوقع ان يقدموا المساعدة للمتدرب لاحقاً.

القصة التالية (من نيجيريا) توضح مدى الفائدة التى يجنيها المستثمر الصغير من الشبكات فى محيط العمل:

## تطلعات ورؤية مستثمر صغير

« قالت لي والدتي انني اذا تتلمذت على يد هذا السائق فاني سوف احصل على رخصة قيادة بعد مدة من الزمن، يمكنني بعدها قيادة عربة نقل خاصة بي. واذا وفرت مرتبي وحوافزي فاني سوف اتمكن من شراء عربة نقل لتصبح ملكي، وسوف اصبح رجلاً مهماً كلى طبيب أو محامى. وقد اعجبني هذا الحديث وقمنا بدفع مبلغ من المال للسائق، وزدنا عليه معزة وقماش وبعض الهدايا الاخرى، ومن ثم اصبحت تلميذاً له »

هذه الحكاية مقتطفة من قصة اعداها كن سارو - ويوا (سوزابوى - لونقمان، نايجيريا، ١٢/١١/١٩٩٤) عن صبي نايجيرى فى زمن حرب بيفرا. القصة تحكى عن ترتيبات من اجل التدريب المهني بغرض التوظيف الذاتى وتقدم دليلاً على انتشار هذه الممارسات.

فى هذه القصة نجد صبياً متعطشاً للتعليم ولديه وضوح رؤية حول الفرصة المتاحة فى السوق، وحول التدريب المطلوب لاغتنام هذه الفرصة. كما أن هناك معلم جاهز تم اختياره من بين عدة معلمين، ونظام مؤسسى لنقل المعرفة الموجهة لحاجة السوق، رغم انه نظام غير رسمى. ومن الواضح أن موانع الدخول للمهنة منخفضة، اذ أن على الصبي ان يوفر أشياء أخرى بجانب الرغبة فى التعليم والعمل.

تمثل التلمذه مفتاحاً للدخول الى شبكة متعددة الابعاد ومتنوعة، تضم مالكي عربات النقل، والسائقين، والزبائن، وفنيى الميكانيكا، ورجال الشرطة، وبائعى الوقود، وعمال الشحن وآخرين. وستصبح شبكة الاعمال هذه سوق وقاعدة موارد ونظام الدعم الاساسى لمستقبل عمل هذا الصبي التلميذ. فالتدريب المعنى سيلبى حاجة التلميذ لاكتساب مهارة مفيدة تحقق دخلاً فى المستقبل، كما يحقق للمعلم (السائق) فرصة لايجاد عامل ماهر يساعده. والاستثمار فى هذا التدريب - الذى يحقق الغرضين - يبدو استثماراً جيداً للطرفين. الدخل الذى سيكسبه التلميذ سيساعده على مقابلة احتياجاته الآنية كما سيساعده على بناء مستقبله فى مجال التوظيف (أى التدريب غير الرسمى) الذاتى. وكلما زادت

مهاراته كلما أصبح شخصاً منتجاً معتمداً على نفسه. وفي مثل هذا التدريب سيكون هناك استخداماً جيداً للأصول الموجودة، وليست هناك حاجة لاستثمار اضافى فى معدات التدريب، أو بنياته التحتية، كما ان تكلفة ادارته قليلة. وبما أن هذه الممارسة مقبولة اجتماعياً وثقافياً، وذات جدوى اقتصادية، بالاضافة الى أنها تتسم بالرونة، وتحقق فائدة لكل الاطراف، فان فرص تكرارها جيدة، وفرص استدامتها عالية كذلك. وحقيقة فان عناصر تحقيق الفائدة والاستدامة نجدها مجسدة يومياً فى عشرات من البلدان وفى كثير من مثل هذه الممارسات.

### ١٠-٣ خصائص التدريب المهني الناجح

التدريب المهني الناجح هو التدريب الموجه لبرامج الدخول فى الأعمال الحرة. ومن أجل التوصل لأفضل الطرق التى توفر التدريب الجيد، الذى يساعد الناس ويهيئهم للدخول فى الأعمال الحرة فى قطاع الاعمال الصغيرة، ينبغي الاستفادة من ممارسات التدريب التقليدى التى اتبعت لفترات طويلة وتم اختبارها. وربما يتضمن ذلك أقلمة بعض مدخلات معاهد التدريب المهني، أو الجمع بين تدريب المعاهد والتدريب اثناء العمل. ومثل هذه المناهج تتيح المزايا التالية: أ) اتباع معايير وممارسات تركز على الاستخدام الذاتى طوال فترة التدريب، ب) توفير تدريب موجه لمهارات العمل - ويمكن ان يتضمن التلمذة وبعض طرق التدريب الاخرى اثناء الممارسة، ج) استخدام طرق تدريب تساعد المتدربين على تنمية شبكات الاعمال، د) تقوية صلة المتدربين بالسوق المحلى، والمجتمع المحلى والشبكات المؤسسية المحلية، هـ) هذه الطرق تحتاج لمتابعة أقل ولكنها تستخدم أساليباً تساعد فى توفير المتابعة من الاعمال المحلية والمؤسسات الموجودة.

لنتذكر مرة اخرى مراحل التدريب الثلاث (الاختيار- التدريب - الاستخدام الذاتى). وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر فى صياغة المكونات فى كل مرحلة من مراحل عملية التدريب من اجل الاستخدام الذاتى: أ) التكلفة، ب) الملاءمة (الصلة)، و ج) العدالة. وقد تم اخذ هذه العوامل فى الاعتبار فى كل مرحلة من مراحل التدريب على النحو الموضح فى الجداول التالية:

## التدريب المهني للاستخدام الذاتي

### موجهات للتخطيط والتقييم

#### أ - اعتبارات التكلفة

مرحلة العمل	مرحلة التدريب	مرحلة الاختيار
<p>برامج التدريب:</p> <p>- يجب ان تقدم هذه البرامج دعماً مباشراً محدوداً جداً.</p> <p>- أن يركز دعم المتابعة على الربط مع الأعمال الأخرى والمؤسسات المحلية.</p> <p>- المناهج التي تبني شبكات للأعمال تزيد من فرص الاستخدام الذاتي وتشجع البدايات كما تقلل تكلفة المتابعة.</p> <p>يجب ان تركز المتابعة على:</p> <p>- خلق شبكات اثناء فترة التدريب.</p> <p>- تسهيل الحصول على خدمات متخصصة من خلال الشبكات المؤسسية.</p> <p>لاستطيع خدمات المتابعة أن تصحح اخطاء مرحلتى الاختيار او التدريب (مثل عدم التطابق).</p>	<p>- يجب أن تركز برامج التدريب على المجالات التي تتحقق فيها جودة التدريب، أى المجالات الأكثر كفاءة.</p> <p>- يجب أن تقلل مناهج التدريب من العمالة، والمعدات، والبنيات وتكلفة المواد.</p> <p>- لا بد أن يشارك المتدربون فى تكلفة التدريب، أو يشارك فيه أعضاء الشبكة أو الأعمال فى المنطقة.</p> <p>- لا بد أن يكون هناك حافظاً واضحاً لكل المشاركين فى التدريب.</p> <p>يجب أن تستفيد مناهج التدريب فائدة اقتصادية من الموارد المنسججه والمتوفرة بالمنطقة.</p> <p>- التدريب فى مواقع الانتاج/ العمل وسيلة جيدة للمشاركة فى التكلفة، ويساهم فى الاستخدام الجيد للطاقات الانتاجية المتوفرة بالمنطقة من أجل التدريب.</p> <p>- محاولات خلق سوق جديد، او توجيه السوق الموجود، تتسم نسبياً بالمخاطره اذ أن فى هذا النوع من التدريب تكون الاستفادة من الأعمال المحلية متدنية.</p> <p>- يجب أن تكون فترة التدريب قصيرة.</p>	<p>- الاختيار حسب فرص العمل المتوقعة يجعل التكلفة مجدية واقتصادية، ويزيد الأثر.</p> <p>- الاختيار الذاتى جيد اذا كانت اهداف البرنامج واضحة ومحددة ومنحصرة فى امكانية الاستخدام الذاتى.</p> <p>- الاختيار الذاتى يمكن أن يكون ضعيفاً فى جوانب العدالة والملاءمة.</p> <p>- لا بد أن تراعى نظم الاختيار التعرف على الطلب فى السوق المحلى.</p> <p>- مشاركة المتدرب فى اختيار الكورس وصياغته يزيد من احتمالات نجاح فرصة الاستخدام الذاتى. فاختيار المتدربين لنوع الكورسات التى يرغبون فيها يمكن أن يكون نظاماً فاعلاً لالية الاختيار الذاتى.</p> <p>- أساليب الاختيار المعقدة تعتبر مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً. ولكن طريقة الاختيار المدروسة بعناية يمكن أن تساعد فى اقتصاديات التكلفة. الصفقات. أو - بمعنى أكثر دقة - هو مجموع الطلب على سلعة (أو خدمة) معينة و العرض منها</p>

## ب - اعتبارات الملاءمة

مرحلة الاختيار	مرحلة التدريب	مرحلة العمل
<p>- أن تتطابق معايير الاختيار مع الهدف التنموي (داخل كل هدف تنموي محدد).</p> <p>- يجب أن تبحث معايير الاختيار عن المعايير التي تتيح أكبر فرص للاستخدام الذاتي.</p> <p>- يجب أن تتسق عملية الاختيار مع المعايير والمخرجات المؤقتة (أى أن لا يكون هناك تناقضاً)</p>	<p>- التركيز على المهارات التي يحتاج لها السوق الحلى.</p> <p>- أن يراعى الكورس تطلعات المتدربين.</p> <p>- أن تكمل كورسات التدريب أفكار العمل الخاصة بالمتدربين أو تضيف لها أو تبني عليها.</p> <p>- كقاعدة عامة: أفضل وسيلة لاختيار نوع الكورس هي الالام بأفكار الأفراد الساعين لاكتساب المهارة من أجل الاستخدام الذاتي ومن ثم تقييم هذه الأفكار والاستجابة لها.</p> <p>- يجب ان تستفيد برامج التدريب فائدة قصوى من الموارد المحلية.</p> <p>- يجب أن تساعد طرق التدريب على الارتباط مبكراً بالسوق والتحول السريع للاستخدام الذاتي.</p> <p>- يجب ان يكون التدريب مشابهاً - لأكبر حد ممكن - لطريقة ومحتوى النشاط المتوقع ممارسته عند الاستخدام الذاتي المتوقع الدخول فيه بعد التدريب.</p> <p>- يجب ان تساعد طرق التدريب فى انشاء شبكات للاعمال.</p> <p>- الحوافز التشجيعية، مثل المشروعات التي تنشأ للمساعدة (مجمعات إنتاجية، مجمعات ورش) لا تكون مؤثرة مثل السوق الجيد الذى تتم دراسته بعناية، - يجب أن يتوفر الحافز المشجع لكل المشاركين فى التدريب.</p> <p>- يجب ان يتم تقييم مكونات التدريب باستمرار فى النواحي الخاصة بالطلب، التكلفة وفرص الاستخدام الذاتي.</p> <p>- يمكن تلخيص مؤشرات الطلب على التدريب فى:</p> <p>- الأفكار التي يطرحها طالبو التدريب.</p> <p>- مستوى الطلب (عدد الفرص المتوفرة).</p> <p>- اتجاهات الطلبات</p> <p>- يجب أن تتم المتابعة باستمرار لمستوى واتجاهات الطلب لكورسات التدريب ومستوى واتجاهات الاستخدام الذاتي الناتج منها.</p>	<p>- يجب ان تقوم برامج التدريب بمتابعة عينة من المتدربين بانتظام لمتابعة ورصد مدى نجاحهم فى انشاء اعمال خاصة بهم.</p> <p>- يتوقع أن يجد متدرو برامج الاستخدام الذاتي الجيدة فرص عمل سريعاً لانشاء اعمال خاصة بهم بمجرد اكمل التدريب أو بعد فترة وجيزة (٦-١٠ شهور).</p> <p>- مستوى الاستخدام الذاتي الناجح (يقاس كنسبة من جملة عدد المتدربين) هو أفضل مقياس بسيط لمدى ملاءمة كورس وبرنامج التدريب.</p> <p>- كقاعدة عامة تقريبية، يمكن القول أن ثلث عديد المتدربين يمكن ان يؤسسوا عملاً خاصاً بهم خلال فترة ٦ اشهر بعد تلقي التدريب.</p> <p>- يمكن أن تحقق البرامج الجيدة نتائج أفضل في مجال الاستخدام الذاتي.</p> <p>- اذا تناقصت فرص الاستخدام الذاتي فان هذا يعتبر مؤشراً بسيطاً جيداً لانحسار الطلب فى السوق او عدم كفاة او ملاءمة التدريب.</p> <p>- تتضائل المهارات الفنية اذا لم يتم استخدامها بمرور الزمن. عليه يجب تشجيع المتدربين أن يبدأوا عملهم سريعاً بمجرد اكتمال التدريب.</p> <p>- معظم المتدربين سيعملون بعد التدريب. وهناك عدة اسباب وجيهة لذلك:</p> <p>- لصقل المهارات.</p> <p>- لتكوين راسم.</p> <p>- لتوسيع فرص العمل.</p> <p>- لبناء شبكات العمل.</p> <p>- لا بد أن تسهل عملية المتابعة طريقة "فظام" سريعة، إذ أن الأعمال الصغيرة الجديدة يجب أن لا تعتمد على برامج الدعم فى جوانب السوق، والموارد أو المهارات.</p> <p>- يجب أن تساعد المتابعة على تطوير مهارات السوق لا أن تكون بديلاً لها.</p> <p>- يجب أن تكون مساعدات المتابعة مرتبطة بالطلب والحاجة وأن لا تكون مساعدة المتابعة اجبارية.</p> <p>- يجب أن تتوفر مساعدة المتابعة عند الطلب وليس وفق برنامج أو جدول زمنى محدد.</p> <p>- يجب أن لا يرتبط الحصول على مساعدة فى أى جانب (مثلا التمويل) بشرط اكتمال مساعدة أخرى يتم تقديمها (مثلا التدريب).</p> <p>- كقاعدة عامة تقريبية، فان أجمع وأكثر الوسائل كفاة للمتابعة هي الربط والتواصل مع الأسواق والمؤسسات المحلية.</p>

## ج - اعتبارات العدالة

مرحلة العمل	مرحلة التدريب	مرحلة الاختيار
<p>- أن يتضمن البرنامج اتاحة الفرصة للجميع لتلقى خدمات المتابعة من المتخصصين.</p> <p>- لايمكن ان تصحح العدالة فى توزيع فرص المتابعة الاخطاء التى ارتكبت فى مرحلتى الاختيار والتدريب (عدم الاتساق او عدم التطابق). تكون اعتبارات العدالة ذات فاعلية اكبر عند تطبيقها فى مرحلتى الاختيار والتدريب.</p> <p>- لايمكن تضمين العدالة فيما بعد من خلال تقديم مساعدات فى المتابعة او تقديم دعم او منح طويلة المدى لان من يتطلعون لانشاء أعمال خاصة بهم لابد أن يكونوا قادرين على البقاء والاستمرار فى الاسواق المحلية بدون مساعدة خارجية.</p>	<p>- أن تتناسب طرق التدريب مع مستوى المتدربين.</p> <p>- يجب ان لاتشكل شروط التعليم ومعرفة القراءة عائقاً لبعض المتدربين.</p> <p>- ضرورة استخدام اللغات واللهجات المحلية فى التدريب كلما كان ذلك ممكناً.</p> <p>- يجب ان تأخذ هياكل وجداول التدريب الاعتبار الكافى للاحتياجات المعيشية والاجتماعية.</p> <p>- ان يكون مكان التدريب قريباً - بقدر الامكان - لسكن المتدربين او السوق المحلى.</p> <p>- يجب ان يكون مكان التدريب مشابها - ما أمكن - للعمل المستقبلى من حيث الطريقة والامكانيات الموجودة.</p> <p>- أن تكون برامج التدريب ملائمة لثقافة المتدربين وعاداتهم واعرافهم، وأن لاتشكل تهديداً او تقليلاً من القيم السائدة فى المجتمع المعنى.</p>	<p>- أن تتسق معايير الاختيار مع الهدف التنموى.</p> <p>- تتأثر مستويات العدالة بالهدف التنموى وتحديد المجموعات المستهدفة.</p> <p>- ربما تحتاج آليات ومعايير الاختيار لان تصاغ بالشكل الذى يؤكد اتاحة الفرص بعدالة.</p> <p>- عادة يتيح الاختبار الذاتى فرصاً أكثر لمن يملكون قوة الدفع والذين تتاح لهم فرص المشاركة، وتتوفر لديهم القدرة على ذلك.</p> <p>- اذا اعتمدنا على آلية الاختيار الذاتى، فلا بد ان نولى اهتماماً خاصاً بتعريف الهدف التنموى وتحديد الفئة المستهدفة، حتى تتمكن من مراعاة عامل العدالة.</p> <p>- يجب الاهتمام باعتبارات العدالة وتضمينها مبكراً وتطبيقها فى البرنامج طوال فترة التدريب.</p>

## قائمة المراجع

أ- المراجع العربية

١. مالكولم هاربر (١٩٨٤) المهارة الاستثمارية للفقراء ، مطبوعات التقنية الوسيطة ، لندن.
٢. قريسون ، ج.ب. (١٩٩٧) «حيث لا توجد وظيفة : التدريب المهني للاستخدام الذاتي في الدول النامية»، سكات ، سويسرا
٣. قريسون، ج.ب. (١٩٩٥) استخدام التلمذة التقليدية للاستخدام الذاتي، مجلة التنمية والتعاون ، مجلد ٦/١٩٩٥، فرانكفورت
٤. مصطفى جمال الدين أبوكساوي، « دليل التدريب في تنمية الأعمال الصغيرة»، برنامج إعادة بناء القدرات الإنتاجية - السودان، المفوضية الأوربية / منظمة الأغذية والزراعة، الخرطوم في يونيو ٢٠٠٩.
٥. مصطفى أبوكساوي ،عبد الماجد خوجلي و آندى جينز ، « دليل تنمية الأعمال الصغيرة » ، مشروع التنمية الريفية للمحافظات الجنوبية، اليمن، استشارات التقنية الوسيطة، لندن، ٢٠٠١.
٦. جاسون أفار «مجلة تنمية الأعمال الصغيرة» العدد رقم ٤، ٤ ديسمبر ١٩٩٩م.
٧. مصطفى أبوكساوي، «مرشد للتدريب في: التسويق وتحليل سلسلة السوق عن طريق المشاركة»، منظمة براكتكال آكشن - السودان، نوفمبر ٢٠١٠م.
٨. مرشد التدريب (للمدربين) في «التقييم السريع للسوق» ، منظمة العمل الدولية، جنيف، سويسرا، عام ٢٠٠٠م.
٩. مرشد التدريب (لأصحاب الأعمال) في «التقييم السريع للسوق» ، منظمة العمل الدولية، جنيف، سويسرا، عام ٢٠٠٠م.

١٠. مصطفى أبوكساوي و د. اصلاح حسن العوض، « دليل التدريب في تنمية الأعمال الصغيرة»، مسودة أولى، مشروع الاستخدام المنتج وتشغيل الخريجين، نوفمبر ٢٠٠٥.

١١. حسن عثمان أحمد، وزارة الصناعة، الخرطوم، السودان، بحث عن «السياسات الكلية والجزئية وأثرها على الأعمال الصغيرة»، نوفمبر ٢٠٠٥.

١٢. د. معاوية بله المقبول، أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، دراسة عن «دور الأعمال والمشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية»، أكتوبر ٢٠٠٦.

١٣. مداولات المنتدى الأول لتمويل واستثمار المنشآت الصغيرة والمتوسطة، دمشق، نظمتها الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية التابعة للجامعة العربية، ٢٦/٤/٢٠٠٦.

١٤. دهون راجش جيتا (وزير الصناعة والمنشآت الصغيرة والمتوسطة والتجارة والتعاون في الهند)، «ترقية ثقافة المبادرة من أجل تنمية الأعمال الصغيرة والمتوسطة»، ٩ فبراير ٢٠٠٨.

١٥. مصطفى أبوكساوي وعبد المجد خوجلي، «مشروع التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة»، دراسة أعدها بنك التنمية الاسلامي لمعهد تنمية الأسرة والمجتمع، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، أكتوبر ٢٠٠٧.

١٦. «تحليل الوضع الراهن للتمويل الاصغر في السودان»، دراسة أعدتها يونيكونز الاستشارية لبنك السودان المركزي، فبراير ٢٠٠٦.

١٧. هالة محمد لبيب عتبة، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليل عمل لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ٢٠٠٢م.

١٨. قابريال هاتيفا، ورقة عن تنمية الأعمال الصغيرة والمتوسطة في يوغندا، ١٤/٣/ ٢٠٠٧.

## ب- المراجع الانجليزية

1. Malcolm Harper, "Empowerment through Enterprise" A training manual for NGOs, ISBNI 85339 3320, Intermediate Technology Publications, U.K, 1996.
2. Uschi Kraus – Harper, Malcolm Harper, " Getting Down to Business", A manual for training businesswomen, Intermediate Technology Publications, U.K.
3. 'Microfinance "Market Research report", Khartoum State, PlanNet Finance Website: [www.alaswag.net](http://www.alaswag.net) , May 2007.

