نـــدوة

المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية

وورشة العمل بعنوان

(تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة)

القاهرة – جمهورية مصر العربية

22-18 يناير 2004

واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية

أ.د. محمد فتحي صقر

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة

جمهورية مصر العربية

واقع المنشـآت الصغيــرة في الدول الناميــة

وأهميتها الاقتصاديــة والاجتماعيــة

أولاً : مفهوم المنشآت الصغيرة :

على الرغم من انتشار المنشآت الصغيرة وإسهاماتها البارزة في النشاط الاقتصادي في كافة دول العالم – المتقدمة والنامية – وعلى الرغم من كثرة الكتابات التي تناولت هذه المنشآت بالبحث والتحليل، إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى تعريف دقيق لها متفق عليه بين الباحثين والمهتمين بشئون المنشآت الصغيرة، وذلك لأسباب عديدة أهمها أن مصطلح المنشآت الصغيرة يحمل في طيّاته عديداً من الأنشطة التي يمكن أن تندرج تحت مظلّة الأعمال الصغيرة، والتي قد تختلف في خصائصها الاقتصادية والتقنية وفى أُطُرها التنظيمية. ويزيد من صعوبة التوصل إلى تعريف دقيق للمنشآت الصغيرة طبيعتها الديناميكية، حيث تتصف مكوّناتها بالتغيّر المستمر بحسب إمكانات وظروف كل دولة ومرحلة النمو التي تمر بها وطبيعة قوامها الاقتصادي وهياكل الأسواق القائمة وغيرها. وبالتالي، فإن ما يُعد منشأة صغيرة في وقت من الأوقات قد لا يُعد كذلك في وقت لاحق، وما يُنظر إليه كمنشأة صغيرة في دولة متقدمة قد يُصنّف في أعداد المنشآت الكبيرة في دولة نامية، كما أن ما يعتبر منشأة صغيرة في قطاع معين قد يندرج ضمن المنشآت الكبيرة في قطاع آخر، بل وعلى مستوى النشاط الواحد قد يختلف مفهوم المنشأة الصغيرة من صناعة ذات تقنية متقدمة إلى صناعة أخرى تتطلب فنوناً إنتاجية بسيطة.

وبصفة عامة، يمكن التمييز بين اتجاهين رئيسيين عند محاولة تحديد مفهوم المنشآت الصغيرة، حيث يسعى الاتجاه الأول إلى تحديد هذا المفهوم من خلال التمييز بين المنشآت الصغيرة والمنشآت الكبيرة استناداً إلى الاختلافات القائمة بينهما، بينما يحاول الاتجاه الثاني تحديد مفهوم المنشآت الصغيرة من خلال تحليل مكوّنات النشاط، أي من خلال النظر إلى نوعيات الأنشطة التي تندرج تحت مظلة الأعمال الصغيرة والتي تشترك كلٍ منها في مجموعة خصائص متشابهة.

1-1 معايير التفرقة بين المنشآت الصغيرة والمنشآت الكبيرة

يعتمد هذا الاتجاه على نوعين من المعايير للتفرقة بين المنشآت الصغيرة والكبيرة، النوع الأول هو المعايير الكمية والتي تصلح للأغراض الإحصائية والتنظيمية، حيث يسهل بمقتضاها جمع البيانات عن المنشآت المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بين المنشآت الصغيرة والكبيرة مما يساعد الجهات التنظيمية المسئولة عن مساندة وتدعيم المنشآت الصغيرة فى تحديد نطاق عملها على وجه دقيق، أما النوع الثاني من المعايير فيعتمد على الفروق الوظيفية، وهو يصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقويم كفاءة المشروعات وتحديد الدور الكامن لكلٍ من المنشآت الكبيرة والصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

1-1-1 المعايير الكميـــة :

تتعدد المعايير الكمية المستخدمة للتمييز بين المنشآت الصغيرة والكبيرة، ولقد أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى وجود ما لا يقل عن خمسين تعريفاً مختلفاً للمنشآت الصغيرة يتم الاسترشاد به في 75 دولة، كما أوضح وجود اتجاه تفضيلي للمعايير الكمية في الدول النامية والدول الصناعية المتقدمة، كما يتضح من البيان التالي:

المعايير الكمية المستخدمة في تحديد أحجام المنشآت

المعيار	الدول النامية	الدول المتقدمة
عدد المشتغلين	6	9
رأس المال المستثمر	10	1
قيمة المبيعات السنوية	1	0
عدد المشتغلين وقيمة المبيعات	1	2
عدد المشتغلين ورأس المال المستثمر	16	3
قيمة المبيعات ورأس المال المستثمر	1	0
عدد المشتغلين وقيمة المبيعات ورأس المال المستثمر	4	0
الإجمالى	39	15

معيار العمـــالة :

يعتبر معيار عدد المشتغلين بالمنشأة هو أكثر المعايير استخداماً للتفرقة بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وذلك لعدّة أسباب أهمها توفر بيانات العمالة – نسبياً – في غالبية الدول ولسهولة استخدام هذا المعيار خاصة عند إجراء المقارنات الدولية أو القطاعية، كما أنه يسمح بالمقارنة الدقيقة بين المنشآت التابعة للقطاع الواحد والتي تنتج أنواعاً متماثلة من السلع وتتقارب في فنونها الإنتاجية. ولكن يلاحظ أن الاسترشاد بهذا المعيار وحده قد لا يعكس بالضرورة الحجم الحقيقي للمنشأة بسبب إغفاله لحجم رؤوس الأموال المستثمرة وتقنيات الإنتاج المطبقة ودرجة الكثافة الرأسمالية، هذا إلى جانب اعتماده على بيانات العمالة بأجر فقط وإغفاله للعمالة الأسرية بدون أجر والعمالة المؤقتة والموسمية، وذلك على الرغم من انتشارها في نطاق الأعمال الصغيرة، مما يعنى التقليل من حجم العمالة الفعلية المنتمية لهذا القطاع، وبالتالي من أهميته النسبية في الهيكل الاقتصادي.

علاوة على ذلك، يواجه هذا المعيار مشكلة كبيرة عند تطبيقه من حيث الاتفاق على الحد الأقصى الفاصل بين المنشآت الصغيرة والكبيرة، حيث يُلاحظ اختلاف هذا الحد من دولة لأخرى، وداخل الدولة الواحدة من قطاع لآخر، بل وداخل نفس القطاع من فترة لأخرى، وبحسب الجهات المعنية بشئون هذه المنشآت.

معيار رأس المال المستثمر :

نظراً للأسباب سالفة الذكر، يرى البعض أن معيار العمالة لا يُعد معياراً سليماً أو كافياً للتفرقة بين المنشآت الصغيرة والكبيرة وأن الاسترشاد بمعيار رأس المال المستثمر قد يكون أكثر فاعلية، خاصة بالنسبة لبرامج تنمية المنشآت الصغيرة التي تركز على حجم الأصول الرأسمالية عند تقرير الإعانات أو القروض الميسّرة لتمويل شراء الآلات والمعدات أو لإنشاء المناطق الصناعية للورش الحرفية. ومع ذلك يواجه التطبيق العملي لهذا المعيار صعوبات عديدة، أهمها:

- صعوبة الفصل بين الأموال والممتلكات الخاصة بصاحب المنشأة والأصول الرأسمالية للمنشأة ذاتها، وإغفال صاحب المنشأة الصغيرة لبعض مكوّنات رأس المال المستثمر أو عدم رغبته فى الإفصاح عنها أو في إظهارها بقيمتها الحقيقية.
- تعدّر الاتفاق على المقصود برأس المال المستثمر، فهل هو رأس المال الكلى بما في ذلك رأس المال العامل الصافي اللازم لتمويل دورة تشغيل واحدة، أم هو رأس المال الثابت فقط، إذا كان

كذلك فهل يقتصر على الآلات والمعدات والتجهيزات فقط أم يتسع ليشمل الأرض والمباني وغيرها من الإنشاءات.

- صعوبة تقدير رأس المال العامل خاصة المخزون السلعي من الخامات تحت التشغيل، وعدم إمكانية تقدير قيمة الأراضي والمباني في حالة تملّك الأراضي منذ فترة بعيدة وعدم وجود أسواق حقيقية تعبّر عن قيمة المثل، فضلاً عن حساب القيمة في حالة الاستخدام المشترك للمبنى كوحدة سكنية وورشة عمل في نفس الوقت، إلى جانب تعذّر التقدير الدقيق لقيمة الآلات والمعدات كأصول ثابتة نظراً لحصول المنشأة عليها في أوقات مختلفة ولتغيّر قيمتها حسب معدلات الإهلاك ولاختلاف القيمة الدفترية للأصول عن القيمة السوقية الحالية أو القيمة الاستبدالية، مع صعوبة حساب هذه القيم خاصة في حالة المنشآت الصغيرة، فضلاً عن احتمال اعتماد المنشأة على الآلات والمعدات المستعملة واختلاف قيمتها الشرائية عند الانتقال من يد ليد.
- تعذّر إجراء المقارنات الدولية بين أحجام المنشآت بسبب مشاكل أسعار الصرف وضرورة تحويل عملات الدول المختلفة إلى عملة واحدة.
- عدم إمكانية التعرّف الدقيق على الحجم الحقيقي للمنشآت اعتماداً على رأس المال وحده نظراً لاختلاف الفن الإنتاجي بين المنشآت وبين القطاعات المختلفة داخل الدولة الواحدة وبين الدول المختلفة.
- تعذّر الاتفاق على الحد الأقصى الفاصل بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، حيث يلاحظ اختلاف هذه الحدود الفاصلة من دولة لأخرى، ومن قطاع لآخر – كما هو الحال بالنسبة لمعيار العمالة.

المعيار الثنائي أو المزدوج (العمل ورأس المال معاً) :

نظراً للانتقادات التي وجّهت للمعيارين السابقين، تم المزج بينهما في معيار مشترك بحيث يتحدد حجم المنشأة الصغيرة في ظل حد أقصى لكلٍ من المشتغلين ورأس المال المستثمر، ولكن يُلاحظ أن الأخذ بهذا المعيار المزدوج يؤدى إلى استبعاد المنشآت التي توظف أعداداً قليلة من الأفراد ولكنها تتطلب استثمارات عالية تفوق الحد الأقصى لرأس المال، وكذلك المنشآت التي تتميز بارتفاع أعداد المشتغلين بها عن الحد الأقصى للعمالة رغم صغر حجم استثماراتها. وبناءً

على ذلك، فإن المنشآت التي يجرى تصنيفها كمؤسسات صغيرة الحجم وفقاً لهذا المعيار يكون عددها بالضرورة أقل من العدد المناظر في حالة تطبيق معيار فردى.

معيار حجم الإنتاج أو قيمة الإنتاج :

يتم في بعض الدول تطبيق معيار الإنتاج السنوي للتمييز بين المنشآت الصغيرة والكبيرة العاملة في بعض القطاعات، وخاصة القطاع الصناعي، إلا أن تطبيق هذا المعيار يواجه بعض الصعوبات، أهمها عدم صلاحيته بصفة عامة في حالة المنشآت التجارية والخدمية، كما أن معيار حجم الإنتاج لا يصلح في حالة المنشآت متعدّدة المنتجات لصعوبة الجمع العيني، فضلاً عن أن معيار قيمة الإنتاج يعيبه تأثر القيمة بالأسعار مما قد يعطى نتائج مضلّلة في حالة التغيّرات الكبيرة في الأسعار.

معيار قيمة المبيعــات :

تستخدم بعض الدول معيار قيمة المبيعات السنوية للتمييز بين أحجام المنشآت، حيث يتميّز هذا المعيار بصلاحيته للتطبيق على المنشآت الصناعية والتجارية والخدمية، وإن كان يتطلب توفر معلومات وبيانات دقيقة عن المبيعات السنوية للمنشآت، وهو ما يتعذر في حالة أغلب المنشآت الصغيرة، خاصة تلك التي لا تحتفظ بدفاتر وحسابات منتظمة، كما يصعُب تطبيقه في حالة الرغبة في إجراء مقارنات بين نوعيات مختلفة من الأعمال الصغيرة وفى حالة الأنشطة التي تتصف مبيعاتها بالتغيّرات أو التقلبات الموسمية.

معيار الطاقـة الإنتاجيـة :

يُطبّق هذا المعيار بصفة خاصة على الأنشطة الصناعية، ويكون فعالاً في الصناعات التي تتخصّص في مُنتج واحد (مثل صناعة السكر)، غير أنه لا يعتبر مقياساً دقيقاً للحجم في حالة الصناعات التي تتعدّد فيها أشكال المنتج (مثل الصناعة النسجية)، فضلاً عن الاختلافات القائمة بين المعدات الفنية من حيث الميكنة والكفاءة، كما قد يكون هذا المعيار مضلّلاً عندما تكون المعدات والآلات غير مستغلة بكامل طاقتها.

معيار القيمـة المضافـة :

يُقصد بالقيمة المضافة صافى إنتاج المنشأة بعد استبعاد قيمة المستلزمات الوسيطة المشتراة من الغير، ويصلح هذا المعيار للتطبيق في مجال النشاط الصناعي حيث يمكن حساب قيمة الإنتاج أو المبيعات السنوية وقيمة الخامات والمستلزمات الداخلة في الإنتاج، ولكنه لا يصلح في إجراء المقارنة بين الأنشطة والقطاعات المختلفة، هذا إلى جانب صعوبة حساب تكلفة المستلزمات والقيمة المضافة في حالة الأعمال الصغيرة.

معيار كثافــة العمــل :

تعرّف كثافة العمل بأنها ناتج قسمة رأس المال المستثمر على عدد المشتغلين بالمنشأة، ويطلق البعض على هذا المعيار مسمى "تكلفة فرصة العمل" لأنه يعكس حجم رأس المال اللازم لتوظيف عامل واحد في المنشأة. ويختلف الحد الفاصل من قطاع لآخر بحسب طبيعة الكثافة العمالية أو الرأسمالية، حيث يميل إلى الارتفاع في المنشآت المنتمية لقطاعات كثيفة رأس المال وإلى الانخفاض في المنشآت التابعة لقطاعات خفيفة رأس المال. ويتطلب هذا المعيار توفر بيانات دقيقة عن عنصريّ العمل ورأس المال المستثمر، ويتميّز بأن تطبيقه يسمح بإدراج المنشآت الكبيرة كثيفة العمالة ضمن الأعمال الصغيرة، مما يساعد تلك المنشآت على الحصول على خدمات داعمة لتسهم بصورة فعالة في الدول التي تعانى من كثافة سكانية ووفرة نسبية في عرض العمل.

معايير أخــرى :

توجد معايير كمية أخرى ذات صبغة فنية لارتباطها بطبيعة النشاط، منها معيار الطاقة المحرّكة المستخدمة (قدرة حصان)، وعدد المركبات (في حالة قطاع النقل)، وعدد الأنوال (في حالة صناعة النسيج)، وعدد الغرف (في حالة النشاط الفندقي). وتصلح هذه المعايير للتطبيق في نشاطات معينة، ولكن يصعب تعميمها واستخدامها للمقارنة بين القطاعات المختلفة.

الخلاصة: أنه بالرغم من تعدّد المعايير الكمية، إلا أنه يمكن القول بأن معيار عدد المشتغلين يعتبر أكثرهم قبولاً على المستوى الدولي. وبصفة عامة، يتوقف المعيار المرجّح على طبيعة القطاع الذي ينتمي إليه نشاط المنشأة وعلى الغرض من التحليل والدراسة ونوعية البرامج المقترحة لتنمية المنشآت الصغيرة وتوفير الخدمات الداعمة، ويفضّل الاعتماد على

المعايير المزدوجة والمركّبة إذا ما توافرت البيانات والمعلومات التي تمكّن من استخدامها وبما يتوافق وخصائص القطاع ونشاط المنشأة التابعة له.

2-1-1 معايير تعتمد على الفروق الوظيفية :

هناك أربعة فروق وظيفية رئيسية يتم الاعتماد عليها في التمييز بين المنشآت الصغيرة والكبيرة، وهى :

انخفاض التخصّص فى الوظيفة الإدارية :

يتميّز قطاع الأعمال الصغيرة بوجه عام بوجود شخص وحيد للإدارة، حيث يتولى المدير – وربما عدد قليل من مساعديه – كافة المهام الإدارية الخاصة بالإنتاج والتمويل والمشتريات وشئون العاملين والمبيعات، ونادراً ما يتواجد من ينوب عن المدير في القيام بالمهام الإدارية المختلفة والمتخصّصة، على عكس الحال بالنسبة للمنشآت الكبيرة التي تقوم على التخصّص الوظيفي.

الاتصالات الشخصية القوية :

عادة ما يكون مدير المنشأة الصغيرة على اتصال شخصي مع العاملين والمورّدين والمستهلكين وكافة المتعاملين، بينما تتعدّد المستويات التنظيمية والإدارية في المنشأة الكبيرة وتتباعد العلاقة المباشرة بين مالكي المنشأة والإدارة العليا وبين العملاء والمتعاملين مع المشروع.

صعوبة الحصول على الائتمان :

تواجه المنشأة الصغيرة عموماً عقبات كثيرة عند اللجوء للاقتراض من البنوك، حيث ترتفع تكلفة إقراض المنشأة الصغيرة مقارنة بالمنشأة الكبيرة.

الكثرة العددية للوحدات الصغيرة :

تتصف المنشأة الصغيرة بالكثرة العددية والانتشار الجغرافي خاصة في المدن الإقليمية والمناطق الريفية، على نقيض المنشآت الكبيرة التي تميل إلى التمركز في العواصم والمدن الرئيسية.

وبالإضافة إلى الفروق الأربعة السابقة، توجد فروق وظيفية أخرى بين المنشآت الصغيرة والكبيرة، منها :

- قلّة عدد مالكي رأس المال، حيث غالباً ما تكون ملكية المنشأة الصغيرة قاصرة على فرد أو عدد قليل من الأفراد يجمعون بين الملكية الإدارة.
- قوة ارتباط المنشأة الصغيرة بالمجتمع المحلى في تدبير مستلزماتها من المدخلات وعناصر الإنتاج وفى تسويق منتجاتها، وقلّة احتياجها لاستيراد خامات ومستلزمات من الخارج.
- تواضع النصيب السوقي للمنشأة الصغيرة، وبالتالي ضعف مركزها التفاوضي عند الشراء أو البيع.
- محدودية نطاق العمل في منشأة الصغيرة من حيث تركز النشاط في إنتاج سلعة واحدة أو تقديم خدمة محددة.
- عدم قدرة المنشأة الصغيرة على الاستجابة لتطورات الطلب في السوق بسبب محدودية الطاقة الإنتاجية أو الخدمية وضعف مرونتها.

2-1 معايير تعتمد على تحليل مكونات المنشآت الصغيرة

ويرتكز هذا الاتجاه إلى أن مصطلح الصناعات الصغيرة يحمل في طيّاته نوعيات كثيرة من الأنشطة، ونظراً لاختلاف خصائص تلك النوعيات، فإنه من الأفضل وضع معايير يتم بناءً عليها تجميع الصناعات ذات الخصائص المتشابهة في مجموعات للتعرّف على قطاع المنشآت الصغيرة وفقاً لما تشكّله كل مجموعة. وثمة ثلاثة معايير أساسية فى هذا الخصوص بيانها كالتالى :

1-2-1 معيار طبيعة النشاط :

وفقاً لهذا المعيار، يتم التمييز بين المنشآت الصغيرة على أساس ما يُعد منها نشاطاً تقليدياً وما يُعد نشاطاً إنتاجياً حديثاً، حيث تتميّز المنشآت الصغيرة الحديثة بالقابلية للتطويع والاستجابة للظروف المتغيرة والقدرة على الاستفادة من الفنون الإنتاجية والتنظيمية الحديثة المناسبة لظروف الدول النامية، وتكون بالتالي أكثر تلبية لاحتياجات الاقتصاد الحديث في مراحله الأولى، بينما يُقصد بالمنشآت الصغيرة التقليدية تلك التي ما تزال تطبّق للتقنيات القديمة المتوارثة من أجيال سابقة والتي يظل نشاطها قاصراً على تلبية احتياجات الاقتصاد الوطني.

ويتم التمييز بين الصناعات التقليدية - حسب مكان مزاولة النشاط – إلى صناعات منزلية/ عائلية تتم بالمنزل بواسطة أفراد العائلة الواحدة، وصناعات ريفية / بيئية يقوم بها الأفراد في المناطق الريفية (مثل طحن الغلال) أو بالاعتماد على خامات البيئة (مثل المنتجات المصنّعة من جريد النخل أو البوص). كما يتم تقسيم الصناعات التقليدية - حسب نوعية المنتج - إلى صناعات خدمية (مثل خدمات إصلاح السيارات والماكينات)، وصناعات سلعية ذات قيمة فنية (مثل السجاد اليدوي والمشغولات النحاسية)، وصناعات حرفية بسيطة لإشباع الاحتياجات المحلية اليومية (مثل أعمال النجارة والحدادة وتفصيل الملابس).

1-2-2 معيار تنظيم الإنتاج :

يرتكز هذا المعيار إلى التطور التاريخي لأسلوب تنظيم الإنتاج الصناعي والاتجاه تدريجياً نحو التخصّص وتقسيم العمل، بدءاً من نظام الصناعة العائلية (حيث يتم تقسيم العمل طبقاً للنوع أو السن)، ثم نظام الحرف اليدوية (الذي يقوم على التخصّص الحرفي)، ثم نظام الورش المبعثرة والوسطاء، وأخيراً، نظام المصانع (صغيرة ومتوسطة وحديثة). ويلاحظ أنه على الرغم من تطور نظم الإنتاج الصناعي وتتابعها تاريخياً إلا أن ذلك لم يؤد إلى إلغاء أو اندثار البعض منها، بل إن جميع تلك النظم تعمل جنباً إلى جنب وإن تفاوتت أهميتها النسبية، ويُلاحظ كذلك أن قطاع الصناعات الصغيرة في الدول النامية يتكون أساساً من أشكال الإنتاج الصناعي بدون مصنع (عائلات وحرف وورش مبعثرة)، بينما يتكون قطاع الصناعات الصغيرة في الدول المتقدمة أساساً من المصنع الصغير.

1-2-3 معيار الإطار التنظيمي للنشاط :

يجرى وفقاً لهذا المعيار تصنيف المنشآت الصغيرة على أساس ما يدخل منها ضمن القطاع المُنظّم (الذي يمكن جمع البيانات عنه وتحليلها في إحصاءات كل دولة) وما يدخل ضمن القطاع غير المُنظّم (أي المنشآت التي يصعب تحديد أبعادها ويندر وجود إحصاء شامل دوري عنها، ويشمل هذا القطاع الإنتاج المنزلي والحرفي والمنشآت الصناعية الصغيرة جداً).

وتوجد عِدّة معايير عادة ما تستخدم للتمييز بين القطاع المُنظّم وغير المُنظّم، منها :

- معيار يستند إلى التفرقة بين العمالة بأجر والعمالة بدون أجر.
- معيار يستند إلى طبيعة أسواق العمل التي يتم التعامل فيها، حيث يزاول القطاع المُنظّم نشاطه في أسواق عمل تتمتع بدرجة عالية من الحماية، في حين تفتقد أسواق العمل لأية صورة من

صور الحماية في القطاع غير المُنظّم، حيث يتعذر على عنصر العمل الانتقال بحرية بين القطاعين بسبب القيود المفروضة على الالتحاق بالقطاع المُنظّم والتي تحفظ له مستويات أجرية مرتفعة نسبياً.

- معيار يرتكز إلى موقف السياسات الحكومية من القطاعين، حيث أن الاتجاه الغالب هو تحيّز هذه السياسات لصالح القطاع المُنظّم (أسواق مُنظّمة في ظل ظروف حمائية – تيسيرات تمويلية – تجهيزات مرافق ... إلخ)، في حين لا يتمتع القطاع غير المُنظّم بمزايا مناظرة.
- معيار يستند إلى الخصائص الاقتصادية المميّزة لكل قطاع كما يلي :

القطاع المُنظّم	القطاع غير المُنظّم
صعوبة الانضمام للنشاط	سهولة الانضمام للنشاط
الاعتماد على موارد غير محلية أساساً	الاعتماد على الموارد المحلية
الشركات تمثل نمط الملكية الغالب	الملكية العائلية للنشاط
اتساع نطاق الأعمال	محدودية نطاق الأعمال
ارتفاع الكثافة الرأسمالية والاعتماد على تقنيات مستوردة	ارتفاع الكثافة العمالية والاعتماد على تقنيات محلية
الاعتماد على مهارات بشرية من خلال المؤسسات التعليمية ومع الاستعانة بخبرات من الخارج	مهارات مكتسبة خارج النظام التعليمي أو التدريبي
التعامل فى أسواق تتوفّر لها سبل الحماية (تراخيص تجارية – رسوم جمركية – حصص استيراد)	التعامل في أسواق تنافسية غير منتظمة

ونستخلص من المعايير السابقة لتحديد مفهوم المنشآت الصغيرة أن هناك شقين رئيسيين: الأول، هو النشاط الصغير التقليدي الذي يتم خارج نطاق المصنع وينتمي للقطاع غير المُنّظم، ويجرى التمييز داخله بين الإنتاج المنزلي والحرفي أساساً، والثانى، هو النشاط الصغير الحديث الذي يتم بالاعتماد على المصنع الصغير، وينتمى للقطاع الصناعي الصغير.

ثانياً : خصائص المنشآت الصغيرة :

هناك مجموعة من الخصائص والسمات التي تشترك فيها المنشآت الصغيرة وتُكسِبها طبيعة خاصة رغم تعدّد مجالات النشاط وتنوّع النظم الإنتاجية واختلاف الأُطُر التنظيمية لمكوناتها الفرعية، ويمكن إجمال هذه الخصائص فيما يلي :

1-2 الخصائص المرتبطة بالملكية والإدارة والتنظيم

- يغلُب على المنشآت الصغيرة نمط الملكية الفردية، حيث تكون المنشأة مملوكة لفرد واحد – وفى بعض الأحيان – تكون الملكية عائلية يشترك فيها أفراد الأسرة، وذلك على نقيض الحال بالنسبة للمنشآت المتوسطة والكبيرة التي تكون مملوكة لشركات سواء شركات أشخاص (تضامن / توصية بسيطة / محاصة)، أو شركات أموال (مساهمة / توصية بالأسهم / ذات مسئولية محدودة).
- ويترتب على غلبة نمط الملكية الفردية للمنشآت الصغيرة ارتباط الإدارة ارتباطاً وثيقاً بالملكية، حيث يكون مالك المنشأة هو مديرها في نفس الوقت، مما يكسبها المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات والتكيّف مع المُستجدات، كما يمنحها صفة الاستقلالية في الإدارة، وذلك على نقيض المنشآت الكبيرة التي تأخذ شكل الشركات المساهمة، إذ يؤدى الفصل بين الملكية والإدارة في هذه الشركات إلى تعدّد أهداف المنشأة واحتمال تبنّى مجلس الإدارة لدوال منفعة إدارية خاصة (مثل تحقيق أقصى مبيعات أو أقصى نمو متوازن)، مع تأثرهم بالقرارات الرئيسية الصادرة من الجمعية العمومية.
- وتختلف وظائف المدير المالك في المنشأة الصغيرة عن وظائف المدير في المنشأة الكبيرة، حيث يقوم صاحب المؤسّسة الصغيرة بعِدّة أدوار في وقت واحد، فهو يلعب دور المستثمر الساعي للربح، ودور العامل الذي يتمتع بمهارات فنية عالية تدفعه إلى الاهتمام بالجودة والتطوير والنمو المستمر، (أو دور العامل ذي الإمكانيات المهارية المحدودة التي تجعله يقنّع بمجرد البقاء في النشاط وتحقيق ربح مناسب)، كما يجمع صاحب المنشأة بين وظائف الإدارة والتخطيط والتنسيق والرقابة والبيع والشراء والصيانة والحسابات ... إلخ، مع ملاحظة تفاوت أولوية هذه الوظائف حسب خبرته في كلٍ منها واهتماماته واستعداده الشخصي للاضطلاع بها (فقد يهمل البعض منها لاعتقاده بعدم أهميتها من وجهة نظره، مثل الحسابات وإمساك الدفاتر أو أعمال الصيانة والرقابة على الجودة).

وتتوقف طبيعة وكفاءة أداء المدير المالك لهذه الأدوار المتعدّدة على ثلاثة متغيّرات أساسية :

- طبيعة النشاط، حيث تحتاج بعض الأنشطة إلى تدخّل مباشر في كل جزئية فنية من جزئيات العمل، في حين يكون التركيز في أنشطة أخرى على جوانب محدّدة، مثل توريد الخامات ومستلزمات التشغيل أو تسويق المُنتَج النهائي أو التعاقد من الباطن مع المنشأة الكبيرة.
- حجم المنشآت الصغيرة ونظم الإنتاج المطبّقة، حيث يكون الهدف من النشاط في حالة الأعمال الصغيرة المنزلية (العائلية) هو توليد الدخل اللازم لمواجهة متطلّبات المعيشة، ويتدخّل صاحب العمل في كافة المهام المطلوبة لمزاولة النشاط، بينما في حالة الورش الحرفية يجرى الفصل بين الجانب الفني للإنتاج – والذي يتولاه عمال مهره متخصّصون – والجانب التنظيمي والتسويقي للنشاط - ويختص به صاحب المنشأة ويكون تدخّله في الجوانب الفنية بقدر إلمامه بها فقط - وتسعى المنشأة من خلال هذا التقسيم إلى تحقيق الربح وليس مجرد توليد دخل. أما في حالة المصانع الصغيرة التي تعمل بتقنيّات حديثة وفقاً لنظام المصنع ولكن على نطاق صغير، فإن تركيز المدير المالك يكون على الجوانب الإدارية والتنظيمية.

وبذلك نجد أن التحوّل في نظام الأعمال المنزلية العائلية الصغيرة إلى نظام الورش الحرفية ثم إلى نظام المصانع الصغيرة يستتبعه تغيّراً في مهام ووظائف المدير المالك. ففي حالة الأعمال المنزلية العائلية الصغيرة يخصّص صاحب العمل وقتاً طويلاً للتخطيط والتنسيق ومراقبة عملية الإنتاج، ومع التحوّل إلى الورش الحرفية يتغيّر دور المدير المالك من فني يتحمّل مسئوليات إدارية إلى إداري يتحمّل مسئوليات فنية، ثم مع الانتقال إلى نظام المصانع الصغيرة يبرز الاتجاه نحو التخصّص الوظيفي في المنشأة.

- مناخ العمل، يختلف هذا المناخ في كلٍ من الدول المتقدّمة والنامية، مما ينعكس على قدرة المدير المالك وكفاءته في أداء الأدوار المختلفة. فعلى نقيض المناخ السائد في غالبية الدول النامية، نجد أن المدير المالك في الدول الصناعية يخدّمه نظام متقدّم من الاتصالات ومراكز المعلومات والهيئات والمكاتب الاستشارية ومراكز التدريب وخدمات البنية الأساسية وأسواق عمل ورأس مال تتمتع بدرجة عالية من التنظيم، كما يعمل في إطار مؤسّسات متقدّمة مثل الاتحادات والنقابات. ويؤدى توفّر هذه المقوّمات إلى اضطلاع المدير المالك للمنشأة الصغيرة

بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية مقارنة بنظيره في الدول النامية والذي يفتقر إلى الكثير من هذه المقوّمات.

- ويؤدى سيادة نمط المدير المالك للمنشأة الصغيرة – مع بساطة الهيكل التنظيمي للمنشأة وسهولة التأسيس وإجراءات العمل - إلى سرعة تدفّق المعلومات والتقارب والاحتكاك المباشر بين العاملين بعضهم البعض وبين المنشأة والأطراف الخارجية المتعاملة معها سواء الموردين أو الوسطاء أو العملاء، مما يدعّم العلاقات الشخصية للمنشآت في المحيط الخارجي.

2-2 الخصائص المرتبطة بالتعامل في الأسواق

سوق العمل :

تعتمد المنشآت الصغيرة بدرجة ملحوظة على العمالة غير الأجرية، حيث يزاول صاحب المنشأة العمل بنفسه مع الاستعانة بأفراد أسرته وبعض الأقارب. ويبرز ذلك بوضوح في مجال نشاط المزارع الصغيرة وتجارة التجزئة والخدمات البسيطة المتنوّعة، كما يكثر الاعتماد على العمالة الموسمية والمؤقتة، وكذا تشغيل الصبية وصغار السن. وكثيراً ما يجرى تشغيل العمالة دون ارتباطات تعاقدية ملزمة للطرفين ودون الالتزام بإبلاغ المؤسّسات الحكومية المعنيّة، مثل مكاتب العمل ومؤسّسة التأمينات الاجتماعية، مما يُكسِب صاحب العمل حرية وسلطة مطلقة في التعيين والفصل. وتزداد هذه السلطة كلما كان سوق العمل يعانى من فائض عرض ومن انتشار البطالة الصريحة، كما تقوى سلطة مالك المنشأة في التوظيف في حالة عدم استقرار الأوضاع القانونية للعاملين (مثل عدم الحصول على تصاريح عمل أو تصاريح إقامة بالنسبة للعمالة الوافدة).

ويترتب على عدم كمال سوق العمل عِدّة نتائج منها :

- ظهور عوائق في سوق العمل تحول دون سهولة انتقال الأفراد من نشاط لآخر أو من منشأة لأخرى في نفس النشاط.
- انخفاض مستويات الأجور في منشآت الأعمال الصغيرة – خاصة غير المُنظّم - مقارنة بمستويات الأجور المناظرة بالمنشآت المتوسطة والكبيرة.
- ضعف التنظيمات العمالية (نقابات واتحادات العمال) في قطاع الأعمال الصغيرة.

- ضعف الاهتمام بتنمية المهارات والخبرات للعاملين من خلال المؤسّسات التدريبية خارج نطاق المنشأة، والاكتفاء بالمهارات المكتسبة من تكرار العمل اليومي.
- صعوبة الحصر الدقيق للعاملين بالمنشأة الصغيرة لعدم التوثيق الرسمي لكافة المشتغلين، الأمر الذي يعنى بدوره التقليل من الحجم الفعلي لقطاع الأعمال الصغيرة إذا تم الاسترشاد بإحصائيات السجلات الرسمية.

سوق رأس المال :

تعتمد المنشآت الصغيرة – بدرجة كبيرة – على مواردها الذاتية في تمويل النشاط، سواء في مرحلة التأسيس أو في مرحلة التشغيل. وعادة ما تتمثّل مصادر هذه الأموال في المدخرات الشخصية أو الميراث أو حصيلة بيع أصول مملوكة كأراضي أو عقارات. ويجرى في بعض الأحيان تدبير جانب من الاحتياجات عن طريق الاقتراض من بعض أفراد الأسرة أو الأصدقاء الذين تربطهم صلات قوية مع صاحب المنشأة.

ويُشجّع صِغَر حجم الاستثمارات المطلوبة لمزاولة النشاط على الاعتماد على الموارد الذاتية، بالإضافة إلى تأثير بعض القيم الاجتماعية والعادات السلوكية التي تعتبر الاقتراض من البنوك عيباً أو مهانة اجتماعية. ومن الجانب الآخر، فإن المؤسسات التمويلية عادة ما تتحيّز لصالح المنشآت الكبيرة عند منحها للقروض والتسهيلات المصرفية لأسباب تتعلّق بالمركز المالي والضمانات، مما يقلّل من فرص التمويل المتاحة للمنشآت الصغيرة، بل ويدفع البعض منها إلى الاقتراض من خارج النظام المصرفي بتكلفة مالية مرتفعة.

وفيما يختص بمكوّنات رأس المال المستثمر في قطاع الأعمال الصغيرة، يلاحظ ما يلي:

- انخفاض نسبة رأس المال الثابت لجملة الاستثمار بسبب صِغَر حجم النشاط (مساحة المصنع أو الورشة أو المتجر) وبساطة ومحدودية أدوات الإنتاج.
- زيادة نسبة المخزون السلعي – وخاصة الخامات – لجملة رأس المال العامل نظراً لطبيعة النشاط وللحاجة إلى توفير خامات بصفة مستمرة لضمان انتظام التشغيل.
- انخفاض نسبة النقدية المتاحة للتمويل الجاري لرأس المال العامل بسبب ضعف السيولة النقدية والحاجة المستمرة لتمويل شراء الخامات ومستلزمات التشغيل.

- تتميّز المنشآت الصغيرة بارتفاع الكثافة العمالية – أي نسبة العاملين لجملة رأس المال المستثمر – وذلك بسبب بساطة تقنيّات الإنتاج والاعتماد على خامات ومستلزمات تشغيل محلية رخيصة نسبياً، فضلاً عن اختلال أسواق العمل ورأس المال مما ينعكس على تكلفة الأجور مقارنة بتكلفة استخدام الأصول الثابتة. وهذه تُعَد ميزة هامة من منظور التوظف بالنسبة للدول النامية المكتظة سكانياً والتي تعانى من مشكلة فائض عرض في سوق العمل ومن ندره نسبية في رأس المال.

أسواق الخامات ومستلزمات الإنتاج :

تعتمد المنشآت الصغيرة على الخامات المحلية، وتحصل عليها إما من المنتجين مباشرة في حالة القرب من مراكز الإنتاج، أو من المورّدين والوسطاء في الأسواق. ونظراً لضعف القدرة التمويلية لهذه المنشآت وافتقارها إلى السيولة، فإنها تلجأ في أحيان كثيرة إلى الشراء بالأجل وطلب كميات محدودة وبصفة غير منتظّمة بحسب أحوال السوق، مما يؤثّر على انتظام العملية الإنتاجية وعلى مستوى جودة المنتج والذي يتأثر بدوره بانخفاض نوعيات الخامات المستخدمة، باستثناء حالات التعاقد من الباطن والتي يقوم بموجبها صاحب المنشأة الكبيرة بتزويد المنشأة الصغيرة بالكميات المطلوبة من الخامات بصفة منتظمة وبالجودة المناسبة لضمان سلامة المنتج النهائي ومطابقته للمواصفات.

أسواق السلع والخدمات :

تتميّز المنشآت الصغيرة بالانتشار الجغرافي مما يساعدها على التعامل في الأسواق المحلية المحدودة التي لا تستطيع المنشآت الكبيرة أن تفي بطلباتها، حيث يؤدى صِغَر هذه الأسواق إلى عدم إمكانية الاستفادة من وفورات الحجم سواء المالية أو الفنية، كما تنشط معاملات المنشآت الصغيرة في الأسواق التي يكون لها متطلّبات خاصة، مثل نوعيات معينة من السلع والخدمات تعتمد على الأذواق والمواصفات المحلية غير النمطية، والتي يمكن أن توفّرها المنشأة الصغيرة بكفاءة عالية. فضلاً عما تقدّم، تبرز المنشآت الصغيرة في مجال التعاقد من الباطن مع المنشآت الكبيرة بتصنيع بعض المكوّنات أو القيام ببعض المراحل العملية لإنتاجية اللازمة للمُنتج النهائي.

وتتصف أسواق المنشآت الصغيرة بطبيعة تنافسية نظراً لحرية الدخول والخروج من النشاط ولتعدّد المنشآت الصغيرة العاملة، كما تزيد من حِدّة المنافسة السوقية الوفورات التي تتمتع

بها المنشآت المتوسطة والكبيرة بسبب كِبَر الحجم وتقدّم الفنون الإنتاجية والتنظيمية، فضلاً عن المزايا والتيسيرات التي تحظى بها من قِبَل المؤسّسات الحكومية والنظم والسياسات الحمائية التي توفّرها لها الدولة. ولذلك، فإن محدودية النصيب السوقي للمنشآت الصغيرة تُعد من السمات البارزة المميّزة لها مقارنة بغيرها من المنشآت، الأمر الذي ينعكس بدرجة كبيرة على حجم المبيعات ومعدّلات العائد من النشاط.

ثالثاً: الأهمية الاقتصادية للمنشآت الصغيرة :

1-3 أسباب بقاء ونمو قطاع الأعمال الصغيرة

يمكن إجمال أهم العوامل التي ساعدت على بقاء واستمرار المنشآت الصغيرة في النشاط – جنباً إلى جنب مع المنشآت الكبيرة - فيما يلي :

- العقبات التي تحول دون النمو والتوسع المستمر للمنشآت الكبيرة : وتتمثّل هذه العقبات في المشاكل الناجمة عن عدم قابلية عوامل الإنتاج للتجزئة من الناحية الفنية، وارتفاع تكاليف النقل ونفقات التسويق مع النمو المطرّد للمنشأة، وكذلك المشاكل الإدارية المتعلقة بالتنسيق والتخطيط والإشراف على العاملين والتي تضع قيداً على معدل نمو المؤسسات الكبيرة، ويُطلق عليها "وفورات الإدارة السلبية". هذا بالإضافة إلى اعتبارات ضيق السوق و التخصّص الدقيق التي تحول دون تواجد المنشآت الكبيرة في أسواق أو أنشطة معيّنة لا تتناسب مع الحد الأدنى الاقتصادي لتشغيل لهذه المنشآت أو لا يتوافق طلبها مع الإنتاج النمطي الذي تقوم به المؤسّسات الكبيرة.
- مرونة المنشآت الصغيرة : تستطيع المنشأة الصغيرة مواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقص الطلب السوقي بدرجة أكبر من المنشأة الكبيرة التي تظل مثقلة بعبء النفقات الثابتة المرتفعة، إذ يمكن للمؤسسة الصغيرة أن تُعدّل من تكاليفها بشكل سريع وفعّال بما يتناسب ومستوى الإنتاج الموافق لطلب السوق، وبذلك تكون المنشأة الصغيرة أكثر كفاءة في الأسواق التي تتميّز بالتقلّب المستمر، كما تبرز كفاءة المنشأة الصغيرة في المجالات التي تتطلّب سلعاً أو خدمات نمطية، وتعتمد على العلاقة الشخصية بين صاحب المنشأة والعملاء، كما هو الحال في صناعة ملابس السيدات التي تخضع لتغيّرات مستمرة حسب تطوّر الأزياء وخطوط الموضة. ففي هذه الأسواق، تحقّق المنشأة الصغيرة نجاحاً ملحوظاً، حيث تقوم بإنتاج سلع أو تقديم خدمة تصمّم خصيصاً وفقاً لحاجة المستهلك وبما

يتوافق مع ميوله وأذواقه. وكذلك تتمتع المنشأة الصغيرة بمرونة عالية في خفض بعض عناصر التكلفة، حيث يمكنها الاستعانة بالخبراء مقابل مكافآت دون الحاجة إلى تعيينهم بصورة دائمة كما يحدث في المنشأة الكبيرة، كما يمكنها الاستفادة من معظم مراكز البحوث والمعلومات والتدريب المتاحة في السوق - والتي تشكّل وفورات خارجية بالنسبة لها - دون الحاجة إلى إنشاء مراكز بحث وتطوير أو معلومات أو تدريب خاصة بها كما هو الوضع بالنسبة لكثيرٍ من المنشآت الكبيرة.

- العلاقة التكاملية بين المنشأة الكبيرة والصغيرة : يمكن للمنشأة الصغيرة أن تحقق بعض المزايا الناجمة عن فصل الوظائف أو مراحل الإنتاج ذات الوفورات الكبيرة من خلال التخصّص في بعض منها والعمل على نطاق اقتصادي مناسب. ففي صناعة الأحذية مثلاً، يتعذّر على المنتج الكبير إنتاج كافة أنواع الأحذية بكميات اقتصادية مع اختلاف الألوان والأشكال والتصميمات والأحجام. لذا، كثيراً ما يلجأ للمنشأة الصغيرة لإنتاج نوعيّات محدّدة من الأحذية. وكذلك تعتمد المنشأة الصغيرة على المؤسسات الكبيرة العاملة في نفس المجال لاستيفاء احتياجاتها من الخامات الأساسية، كما هو الوضع في حالة الصناعات الكيماوية والبترولية والمعدنية. كما تأخذ العلاقة صوراً تكاملية أخرى، أبرزها التعاقد من الباطن مع المؤسسات الصغيرة على تصنيع بعض المكوّنات لحساب المؤسسات الكبيرة، مثلما هو شائع في الصناعات الهندسية وصناعة المنتجات المعدنية والصناعات الإليكترونية.

- التقدّم التكنولوجي : أدى التقدّم التكنولوجي السريع في بعض المجالات إلى تدعيم دور المؤسّسات الصغيرة وزيادة انتشارها، فقد ترتّب على اكتشاف بعض المواد الأوليّة الحديثة والتوسع في استخداماتها التجارية خفض الاستثمارات المطلوبة لمزاولة النشاط مما فتح مجالات متعدّدة أمام المنشأة الصغيرة، مثل صناعات المنتجات البلاستيكية التي تعتمد على خامات البلاستيك رخيصة الثمن. وبالمثل، ساعد التقدّم التكنولوجي في مجال إنتاج الكهرباء على سهولة نقل التيار الكهربائي إلى مسافات بعيدة وبتكلفة رخيصة، مما أدى إلى استفادة المنشآت الصغيرة بالاقتصاديات الناشئة عن توليد الكهرباء على نطاق كبير. ويصدق نفس القول على التقدّم الفني الملحوظ في قطاعات النقل والاتصالات والمعلومات، والذي هيأ للمشروعات الصغيرة سُبُل الاستفادة من الوفورات المحقّقة في

هذه المجالات في زيادة الإنتاجية والانتشار المكاني، وبالتالي التواجد – جنباً إلى جنب – مع المنشآت الكبيرة.

2-3 أهمية المنشآت الصغيرة فى الدول المتقدّمة

ظلّت المنشآت الصغيرة محور اهتمام رجال الفكر والاقتصاد وواضعي السياسات منذ منتصف القرن الثامن عشر وحتى نهاية القرن التاسع عشر نظراً لارتباط تواجدها بسيادة المنافسة في الأسواق وعدم وجود احتكار، غير أن التطوّرات الاقتصادية التي شهدها العالم المتقدّم منذ مطلع القرن العشرين كان لها دور أساسي في تغيير النظرة إلى حجم المنشأة، حيث انتشرت الشركات ذات المسئولية المحدودة ونمت أسواق رأس المال بدرجة كبيرة، مما ساعد الشركات العاملة على الحصول على مصادر تمويلية جديدة للتوسع وإقامة وحدات إنتاجية كبيرة تتمتع بوفورات الحجم.

ولقد استمر الاهتمام بالمنشآت الكبيرة حتى بعد الحرب العالمية الثانية، ولكن مع حلول عقد السبعينيات، تحوّلت النظرة لصالح المنشآت الصغيرة، وبدأت تظهر الكتابات المؤيّدة لها، وتم تأسيس بعض المعاهد والمراكز لتوفير الخدمات الداعمة لنشاطاتها، كما أبدت المؤسّسات الحكومية والمنظّمات الدولية تبدى اهتماماً كبيراً بالدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المنشآت في تدعيم اقتصاديات الدول المتقدّمة والمساهمة في مواجهة مشاكلها.

ويمكن إجمال أهم الاعتبارات التي دفعت الدول الصناعية المتقدّمة إلى إعادة الاهتمام بالمنشآت الصغيرة منذ مطلع السبعينيات فيما يلي :

- الدور المتزايد الذي تلعبه المنشآت الصغيرة في مجال التجديد والابتكار : تبيّن في الكثير من الدول المتقدّمة أن التوسع الملحوظ للمشروعات الكبيرة في الفترة الماضية لم يكن وليد الابتكارات في أساليب الإنتاج أو استحداث وفتح أسواق جديدة بقدر ما كان محصّلة عمليات الدمج لمنشآت أخرى قائمة والإحلال محلها في ذات الأسواق وبنفس المنتجات، بينما تلعب المنشآت الصغيرة دوراً كبيراً في مجال التجديد والابتكار، خاصة بالنسبة للسلع والخدمات النهائية المقدّمة لجمهور المستهلكين، مثل أقلام البلية الدوّارة، وأنابيب الخلخلة الهوائية، وأجهزة توجيه القيادة حرّة الحركة والأوتوماتيكية.
- انخفاض معدلات الربحية للمنشأة الكبيرة الدامجة لوحدات إنتاجية صغيرة بسبب عدم القدرة على الاستفادة من مزايا الحجم الكبير : حيث أوضحت بعض الدراسات في المملكة

المتحدة أن معدّلات الربحية تتجه للانخفاض بعد عملية الدمج مقارنة بوضعها السابق، وعدم تحقّق وفورات الحجم إلا في نسبة قليلة من حالات الدمج.

- انخفاض الكفاءة الإنتاجية في المشروعات الكبيرة لعِدّة أسباب أهمها:

أ- انخفاض معدل تشغيل الطاقة الإنتاجية في الكثير من الصناعات الأساسية، وبالتالي ارتفاع تكلفة الإنتاج المحلى بالمقارنة بالواردات المماثلة.

ب- سرعة التطور التكنولوجي والذي أدى إلى ازدياد سرعة تقادم الكثير من السلع الاستهلاكية، وهو ما يعنى بدوره التقادم السريع للمصانع المنتجة لهذه السلع وأفضلية إقامة وحدات إنتاجية أصغر بتكلفة استثمارية أقل.

ج- التوسع في استخدام التقنيات الحديثة في عمليات التصميم والتصنيع وإمكانية التطبيق هذه النظم في المنشآت الصغيرة، مما رفع من كفاءتها الإنتاجية مقارنة بالمصانع التقليدية الكبيرة التي لم تستحدث مثل هذه الأساليب،

د- انتشار طريقة الإنتاج على دفعات أو طلبيات صغيرة والتي أصبح من الممكن اقتصادياً بمقتضاها إنتاج كميات صغيرة من السلع الاستهلاكية بما يتوافق وأذواق المستهلكين.

وإزاء هذه الأوضاع، لجأت بعض الشركات الكبيرة إلى تقسيم بعض العاملين في مصانعها القائمة إلى مجموعات إنتاجية صغيرة شبه مستقلة وإلى بناء وحدات جديدة توظّف كل منها رُبع أعداد المشتغلين في المصانع القديمة مع تطبيق نفس الآلية، وذلك بغرض النهوض بمستويات الإنتاجية وتقليل حجم البيروقراطية وتقصير خطوط الاتصال وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.

- ازدياد فرص العمل الجديدة التي توفّرها المنشآت الصغيرة بالمقارنة بالمنشآت الكبيرة : حيث تشير كافة الدراسات بالدول المتقدّمة إلى الدور الكبير الذي تلعبه المنشآت الصغيرة في التوظيف. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، توفّر الشركات التي يعمل بها أقل من مائة موظف حوالي 80% من فرص العمل الجديدة في شركات القطاع الخدمي. وفى المملكة المتحدة، تمثّل المنشآت الصغيرة (أقل من 20 عامل) 36% من إجمالي أعداد المشتغلين. وفى اليابان، توظّف المنشآت الصغيرة والمتوسطة (أقل من 500 عامل) 74% من جملة العمالة الصناعية.

- ارتفاع مساهمة قطاع الأعمال الصغيرة في نشاط التصدير : حيث تشير الدراسات إلى أن 37% من المنشآت الصغيرة (أقل من 500 عامل) في الولايات المتحدة تقوم بالتصدير للخارج، وأن منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة في اليابان تقوم بتصدير 30% من إجمالي الصادرات، بينما تساهم المنشآت الصغيرة (أقل من 100 عامل) في هولندا بنحو 25% من إجمالي الصادرات الصناعية.
- تزايد الاتجاه لتدويل النشاط من خلال تكثيف الاستثمارات الأجنبية المباشرة للمنشآت الصغيرة (والمتوسطة) : حيث تشير الدراسات إلى ارتفاع نصيب الشركات الصغيرة والمتوسطة من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، حيث بلغت تلك النسبة – وفقاً لبيانات نهاية الثمانينيات - إلى أكثر من 50% في اليابان، و 28% في الولايات المتحدة الأمريكية، و 66% في المملكة المتحدة.

3-3 أسباب بقاء ونمو قطاع الأعمال الصغيرة

تكتسب المنشآت الصغيرة أهميتها في الدول النامية من مجموعة اعتبارات تتعلّق بخصائص هياكلها الاقتصادية والاجتماعية، ونسب توفّر عوامل الإنتاج، والتوزيع المكاني للسكان والنشاط. ويمكن إيجاز أهم الظواهر الإيجابية التي تقترن بقطاع الأعمال الصغيرة فيما يلي :

- تستخدم المنشآت الصغيرة فنوناً إنتاجية بسيطة نسبياً تتميّز بارتفاع كثافة العمل، مما يساعد الدول النامية التي تعانى من وفرة العمل وندرة رأس المال على مواجهة مشكلة البطالة دون تكبّد تكاليف رأسمالية عالية.
- تتميّز المنشآت الصغيرة بالانتشار الجغرافي مما يساعد على تقليل التفاوتات الإقليمية، وتحقيق التنمية المكانية المتوازنة، وخدمة الأسواق المحدودة التي لا تغرى المنشآت الكبيرة بالتوطّن بالقرب منها أو بالتعامل معها.
- توفّر المنشآت الصغيرة سلعاً وخدمات لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود والتي تسعى للحصول عليها بأسعار رخيصة نسبياً تتفق مع قدراتها الشرائية (وإن كان الأمر يتطلب التنازل بعض الشيء عن اعتبارات الجودة).
- يوفّر قطاع الأعمال الصغيرة فرصاً عديدة للعمل لبعض الفئات، وبصفة خاصة الإناث والشباب والنازحين من المناطق الريفية غير المؤهّلين بعد للانضمام إلى قطاع الأعمال الكبيرة والقطاع المُنظّم بصفة عامة.

- تقوم المنشآت الصغيرة بتلبية احتياجات الأسواق من السلع والخدمات المتخصّصة التي ترتبط بأذواق وتفضيلات المستهلكين بدرجه أكبر من المنشآت الكبيرة، نظراً للاتصال الشخصي المباشر بين أصحابها والعملاء.

- نظراً لصِغَر متطلباتها الاستثمارية وبساطة تقنيّات الإنتاج وسهولة الانضمام إليها، فإن الأعمال الصغيرة قد تكون أكثر كفاءة من المنشآت الكبيرة في تعبئة وتوظيف المدخرات المحلية وتنمية المهارات البشرية، وبذلك يمكن اعتبارها مصدراً هاماً للتكوين الرأسمالي ومشتلاً للمهارات التنظيمية ومختبراً لنشاطات وصناعات جديدة.

- تلعب المنشآت الصغيرة دوراً هاماً في دعم المنشآت الكبيرة من خلال توزيع منتجاتها وإمدادها بمستلزمات الإنتاج، ومن خلال تصنيع بعض مكوناتها وإجراء العمليات الإنتاجية التي يكون من غير المجزى اقتصادياً تنفيذها بواسطة المشروع الكبير. وبذلك تُسهم المنشآت الصغيرة في تدعيم علاقات التشابك القطاعي في الاقتصاد الوطني.

- تساعد المشروعات الصغيرة في استغلال موارد الثروة المنتشرة بكميات محدودة في مواقع متباعدة والتي عادة ما تتقاعس المنشأة الكبيرة عن الكشف عنها واستغلالها تجارياً، ومثال ذلك أعمال المحاجر والمناجم الصغيرة ونشاط المزارع والمصائد الصغيرة.

- تُسهم المنشأة الصغيرة في تنويع الهيكل الاقتصادي من خلال نشاطاتها المتعدّدة والمتباينة، كما تساعد على تغيير الهيكل السوقي من خلال تخفيف حِدّة التركّز وزيادة درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية والخدمية، وهى ميزة هامة إزاء محدودية الأسواق في الدول النامية واحتمالات هيمنة المنشآت الكبيرة عليها، وما يتمخض عن ذلك من سلطات احتكارية غير مرغوبة.

- تعتبر المنشآت الصغيرة – في أحيان كثيرة – أكثر كفاءة في استخدام رأس المال، وهو ما أكدّته بعض الدراسات التطبيقية في كينيا والهند ومصر وغيرها من الدول من خلال مقارنة إنتاجية رأس المال في المنشآت ذات الأحجام المختلفة والعائد المحقّق من الاستثمار في كلٍ منها.

- تقوم المنشآت الصغيرة بدور هام في تنمية المدن الثانوية مما يساعد على التخفيف من حِدّة التمركز العمراني والتحضّر الزائد لعواصم الدول ومدنها الرئيسية.

- تُسهم الصناعات الصغيرة في تنشيط الصادرات كثيفة العمل في عديدٍ من الدول النامية، مثل الهند وتايوان وكوريا والفلبين وسنغافورة، كما تبرز أهمية الصناعات البيئية في إشباع الطلب السياحي على المنتجات الوطنية (مثل منتجات خان الخليلى فى مصر).

ويمكن تحديد أهم المجالات المتاحة أمام المنشآت الصغيرة استناداً إلى مزايا الموقع والعملية الإنتاجية وحجم وخصائص السوق كما يلى :

- مزايا الموقع : تسمح هذه المزايا بإقامة النوعيات التالية من المنشآت الصغيرة :

- وحدات تصنيع خامات متنوّعة منتشرة جغرافياً، مثل منتجات الألبان ومنتجات المحاجر.

- منتجات للأسواق المحلية التي تواجه مشكلة ارتفاع تكلفة النقل، مثل وحدات إنتاج المياه الغازية والثلج وأعمال النجارة ووحدات إنتاج البلوكات الأسمنتية والبلاط والطوب والألواح المعدنية وقواطع الألومنيوم وعلب الكرتون.

- صناعات خدمية، مثل المطابع الصغيرة والمشغولات الذهبية وأعمال الإصلاح للساعات والأحذية وأعمال الصيانة للأجهزة ... إلخ.

- طبيعة العملية الإنتاجية : تسمح طبيعة العملية الإنتاجية لبعض الأنشطة بانتشار المنشآت الصغيرة في مجالات معينة، مثل :

- أعمال السباكة واللحام وطرق المعادن وغيرها من أنشطة الورش الحرفية المتخصّصة.

- الحرف اليدوية، مثل المشغولات الذهبية والأواني النحاسية والسجاد والكليم.

- عمليات التجميع والتجهيز البسيطة، مثل تقطيع الأخشاب وتصنيع المنتجات الخشبية والمفروشات والستائر.

- اعتبارات السوق : وتسمح هذه الاعتبارات بظهور المنشآت الصغيرة في المجالات التالية :

- تصنيع منتجات متميّزة لا يخضع إنتاجها للنمطية، وبالتالي لا تتحقّق لها وفورات الحجم، مثل الملابس الحريمي وملابس الأطفال والمنتجات الجلدية.

- صناعات تخدّم أسواق صغيرة، مثل أشغال التريكو والأعمال الخزفية وبعض الصناعات الغذائية مثل تجميد الأسماك ...إلخ.

والواقع إن المجالات المتاحة أمام قطاع الأعمال الصغيرة ليست قاصرة على المزارع الصغيرة والأنشطة الحرفية والبيئية والمصانع الصغيرة، وإنما تمتد لتشمل الكثير من الأنشطة التجارية والخدمية، مثل الخدمات الصرفية والفندقية والسياحية، وخدمات الصيانة والتشغيل، وخدمات النظافة، وخدمات لنقل والتحميل والتفريغ، وخدمات الإعلان والنشر والحاسب الآلي، ومطاعم الوجبات السريعة والوحدات العلاجية الخاصة، هذا بالإضافة إلى أنشطة المحاجر والمناجم والتشييد والمقاولات.

رابعاً: مشكلات المنشآت الصغيرة :

تواجه المنشآت الصغيرة مشكلات عديدة تحول دون تنمية قدراتها وإسهامها الفعّال في دفع عجلة النمو الاقتصادي في الدول النامية. ويمكن التمييز بين نوعين المشكلات، يتعلق أولهما بطبيعة المناخ العام الذي تعمل في ظلّه المنشآت الصغيرة (المشكلات العامة أو الخارجية)، بينما يختص ثانيهما بالظروف الداخلية التي تحكم نشاط المنشأة وتنعكس على أدائها الاقتصادي (المشكلات الداخلية أو المباشرة).

1-4 مشكلة الإطار التنظيمي وتعدّد جهات الاختصاص

من أهم العوامل التي تعوق حركة تطور قطاع المنشآت الصغيرة تعدّد الهيئات والأجهزة العامة التي تتولى الإشراف والرقابة على هذا القطاع، وما يستتبع ذلك من تعدّد التشريعات واللوائح التي قد تتعارض مع بعضها البعض. ففي مصر – على سبيل المثال – نجد أن الأنشطة اليدوية والحرفية التي يعمل بها تسعة عمال فأقل مع رأسمال ثابت أقل من خمسة آلاف جنيه تقع تحت إدارة جهاز الحرفيين، أما المشروعات التي توظف عشرة عمال فأكثر وتزيد أصولها عن خمسة آلاف جنيه فتخضع لإشراف وزارة الصناعة بإداراتها المختلفة، ومع ذلك تظل الصناعات الغذائية – مثل مطاحن الغلال ومضارب الأرز ومعاصر الزيوت – تحت إشراف وزارة التموين، وكذلك تشرف وزارة الشئون الاجتماعية على الإنتاج المنزلي لحياكة الملابس، كما يمارس مشروع الأسر المنتجة التابع لها دوراً في المناطق الريفية، إلى جانب إشراف وزارة الصحة على مصانع الأدوية ووزارة التجارة على محالج القطن ومصانع تجفيف البصل، هذا بالإضافة إلى الإشراف العام الذي يقوم به اتحاد الصناعات ويغطى كافة فروع النشاط الصناعي، فضلاً عن الدور الذي يلعبه الصندوق الاجتماعي للتنمية.

ويترتب على تعدّد الجهات الإشرافية كثرة الإجراءات المطلوبة، مثل إجراءات الموافقة على إقامة المشروع وعلى الموقع وتخصيص الأرض والحصول على ترخيص البناء وتراخيص الاستيراد للآلات والمعدات وبعض الخامات ومستلزمات التشغيل، وكذلك كثرة الاشتراطات الصادرة عن الأجهزة الحكومية، مثل وزارة القوى العاملة وهيئة التأمينات الاجتماعية ومكاتب الصحة والمحليات والأمن الصناعي ....

2-4 مشاكل إجرائية مع الأجهزة الحكومية

وتتلخّص هذه المشاكل فيما يلي :

- مشكلة الحصول على تراخيص التشغيل: حيث يقتضي منح تراخيص التشغيل استيفاء صاحب المنشأة لاشتراطات صحية وأمنية معينة تستغرق وقتاً طويلاً بسبب عمليات المعاينة التي تقوم بها الجهات المختصة للتأكد من تحقق الاشتراطات، خاصة في حالة إبداء ملاحظات واشتراط استيفائها بالكامل قبل منح الترخيص. وعادة ما يجد أصحاب المنشآت الصغيرة صعوبة في الوفاء بالمتطلبات الأمنية والصحية نظراً لضيق مساحات الورش والمحال الصغيرة من ناحية، ولارتفاع تكلفة توفيرها من ناحية أخرى، مما يعرّضهم لمخالفات وجزاءات لعدم مراعاة الاشتراطات الواجبة، كما يضطر عدد من المنشآت الصغيرة إلى العمل بصورة غير رسمية – أي دون الحصول على ترخيص رسمي لمزاولة النشاط – مما يؤدى إلى عدم استقرار أوضاع المنشآت وانخفاض الكفاءة الإنتاجية ومستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدّمة، حيث يتردّد صاحب المنشأة في تطوير النشاط تخوّفاً من احتمال اكتشاف وضعه غير القانوني وحرمانه من الاستمرار في العمل.
- مشكلة التأمينات الاجتماعية: حيث تشترط هيئة التأمينات الاجتماعية على صاحب العمل التأمين على كافة العاملين بالمنشأة أياً كان عددهم، وقد يتقاعس أصحاب المنشآت الصغيرة عن ذلك بسبب قصور الوعي وعدم إدراك مفهوم التأمينات الاجتماعية أو عدم الرغبة في تحمل أقساط التأمين أو لعدم استقرار العمالة وسرعة دورانها، كما قد يتلكأ بعضهم في سداد ما عليهم من مستحقات للتأمينات الاجتماعية إذا لم تتوفّر لديهم السيولة الكافية مما يعرّضهم إلى دفع غرامات وفوائد تأخير تضيف أعباءً جديدة عليهم.
- مشكلة الضرائب : حيث لا يمسك أصحاب المنشآت الصغيرة دفاتر حسابية منتظمة، ولذا تلجأ مصلحة الضرائب إلى التقدير الجزافي لأرباحهم مع الميل للمغالاة في التقدير بسبب الشك في

صحة بيانات الإقرارات المقدّمة لهم. ويترتب على ذلك دخول صاحب المنشأة في سلسلة طويلة من الإجراءات للاعتراض على التقدير والإحالة إلى اللجان الداخلية ولجان الطعن، وقد ينتهي الأمر برفض الطعن وتأييد تقدير مصلحة الضرائب. وقد يعجز صاحب المنشأة عن الوفاء بالدين ويضطر إلى إعلان إفلاسه والتوقف عن النشاط، كما قد يشكّل هذا الدين قيداً على المنشأة في حالة الرغبة في الاقتراض من البنوك لشراء آلات أو إجراء توسعات في النشاط.

- مشاكل التشريعات المنظّمة لسوق العمل: حيث يؤدى تدخل الحكومات ونقابات العمال في سوق العمل - لتحديد الحد الأدنى للأجور ولسن الالتحاق بالعمل ولتنظيم تشغيل الإناث والأطفال ونظم الإجازات والمكافآت ... إلخ - إلى تقييد فرص العمل التي يمكن أن توفرها المشروعات الصغيرة، حيث يخاف صاحب المنشأة من الشكاوى المحتمل أن يتقدم بها العمال لجهات الاختصاص بدعوى عدم الحصول على الحد الأدنى من الأجر أو تجاوز عدد ساعات العمل الرسمية. ويتفادى صاحب المنشأة هذه المشاكل عن طريق الاعتماد على العمالة الأسرية والمؤقتة والموسمية، وكذلك العمالة الوافدة غير الحاصلة على ترخيص عمل أو إقامة، مع عدم الإبلاغ عن العمالة الفعلية المتواجدة بالمنشأة. وتؤدى هذه الاعتبارات إلى ارتفاع معدل الغياب والانقطاع عن العمل وانخفاض إنتاجية العاملين وعدم انتظام الإنتاج، فضلاً عن صعوبة الحصر الدقيق للعمالة الفعلية الملحقة بقطاع الأعمال الصغيرة.
- مشاكل انقطاع التيار الكهربائي: حيث تعانى بعض المناطق التي توجد بها المنشآت الصغيرة من تلك المشكلة بصفة متكرّرة أثناء العمل بسبب الضغط على شبكات الكهرباء في المناطق المزدحمة بالسكان والأنشطة الاقتصادية والخدمية مع قصور أعمال الصيانة والتجديد للمحطات والشبكات، أو بسبب توطن المنشآت الصغيرة في مناطق جديدة بعيدة نسبياً عن مراكز العمران ولم تصل إليها خدمة الكهرباء بصورة منتظمة بعد. ونظراً لعدم إمكانية معالجة هذه المشكلة باقتناء مولدات كهربائية خاصة لارتفاع تكلفتها، فإن المنشأة الصغيرة تتعرّض لخسائر مالية نتيجة لنقص الإنتاج والإيراد في فترات انقطاع التيار الكهربائي، فضلاً عن الخسائر الناشئة عن تلف بعض الأجهزة والآلات والخامات والمنتجات النهائية، خاصة في الصناعات الغذائية والكيماوية والدوائية.
- مشكلة إشغال الطريق : حيث تتوطن نسبة كبيرة من الورش الحرفية والأعمال الصغيرة في المناطق المزدحمة بالسكان، ونظراً لضيق هذه الورش والمحال فإن أصحابها يضطرون إلى ممارسة عملهم على الأرصفة وفى الشوارع - مثل ورش إصلاح السيارات وأعمال السمكرة

والدهان - مما يعرّض الكثير منهم للجزاءات ومخالفات إشغال الطريق التي تحرّرها شرطة المرافق.

3-4 مشكلة عدم توافر المعلومات والبيانات

تعانى المنشآت الصغيرة من نقص شديد في المعلومات والبيانات التي تمكّنها من اتخاذ قرار الاستثمار على أسس اقتصادية رشيدة، مما يترتب عليه عدم إدراك صاحب المنشأة الصغيرة لفرص الاستثمار المتاحة أو جدوى التوسع أو تنويع النشاط، كما أن عدم الإلمام بتطورات الإنتاج والطلب السوقي وحجم الواردات المناظرة ومستويات الأسعار وغيرها من المتغيرات الاقتصادية يجعل من الصعوبة بمكان على صاحب المنشأة الصغيرة تحديد سياسات الإنتاج والتسويق التي تمكّنه من تدعيم قدرته التنافسية في السوق أو علاقاته التكاملية مع المنشآت الكبيرة.

4-4 مشكلة توفير الأراضي والبنية الأساسية

تواجه المنشأة الصغيرة صعوبة في العثور على الأرض اللازمة لإقامة الورشة أو المصنع أو المتجر نظراً لحظر إقامة بعض هذه الأنشطة في مناطق معينة – للتخفيف من التكدس السكاني والعمراني أو لاعتبارات تتعلق بالتلوث البيئي – أو لارتفاع تكلفة الأراضي في المواقع المتميّزة القريبة من الأسواق، كما لا يتوفر الحافز لدى صاحب المنشأة الصغيرة لإقامة مشروعه في المناطق الجديدة نظراً لافتقارها لخدمات المرافق العامة والبُعد عن المشروعات الكبيرة ذات الارتباطات المتبادلة ولصغر التجمّعات السكانية المتوطنة بهذه المناطق، وبالتالي محدودية الأسواق المتاحة لمنتجات أو خدمات المنشأة الصغيرة (ومثال ذلك تراخى أصحاب ورش دباغة الجلود الانتقال إلى مدينة بدر، وهى من المدن الجديدة التي لم تكتمل عناصرها بعد وتعانى من محدودية التجمعات السكانية).

5-4 مشكلة التمويل

تُعد مشكلة التمويل من أهم المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة، حيث لا تكفى مواردها الذاتية للوفاء بمتطلبات الإنشاء والتأسيس أو عمليات التشغيل الجاري والإحلال والتجديد. وتعتبر المؤسسات المالية – المتمثلة في البنوك التجارية والبنوك المتخصّصة - هي المسار الطبيعي للحصول على وسائل التمويل، إلا أن الوحدات الصغيرة لا يتيسّر لها تدبير احتياجاتها من البنوك بسبب عدم امتلاكهم للضمان العيني الذي يتعين تقديمه مقابل القرض، بالإضافة إلى قصور الوعي المصرفي لدى صغار الصناع والتجار مما يجعلهم أكثر تردداً في التعامل مع البنوك لعدم معرفتهم بأنظمتها، وبل ويضطر الكثير منهم إلى الاقتراض من المرابين أو الوسطاء مع ما يحمله ذلك من ارتفاع في سعر الفائدة وبالتالي زيادة أعباء التمويل.

وتنعكس مشكلة التمويل على معاملات المنشأة الصغيرة، حيث تضطر إلى الشراء بالأجل من بعض التجار وبأسعار مرتفعة نسبياً واللجوء إلى الوسطاء في أسواق المواد الخام للحصول على احتياجاتها بأسعار مغالى فيها، وكذا التعاقد من الباطن مع المنشآت الكبيرة لتوفير المدخلات وتسويق الإنتاج مقابل أجر محدّد متفق عليه أو بسعر منخفض، مما يقلّل من معدل ربحية النشاط مقارنة بالمعدل المناظر لو توافرت الموارد التمويلية للمنشأة الصغيرة.

6-4 مشكلة التسويق

تعانى المنشأة الصغيرة من مشكلات وصعوبات تسويقية في السوقين المحلى والخارجي بسبب المنافسة القوية التي تتعرّض لها من جانب المشروعات الكبيرة وشركات التجارة الخارجية التي تستورد منتجات مماثلة. ويضاعف من صعوبة الأمر تفضيل الجهات الحكومية وبعض فئات المجتمع التعامل مع الشركات الكبيرة لاعتبارات الجودة والسعر ولضمان انتظام التوريد بالكميات المطلوبة وفى المواعيد المقرّرة ولتفادى المشكلات الإدارية والمالية الناتجة عن التعامل مع عدد كبير من المنشآت الصغيرة.

كما تواجه المنشآت الصغيرة - على مستوى الأسواق المحلية المحدودة - مشكلة ضعف القوة الشرائية للمستهلكين الناتجة عن انخفاض مستويات الدخول مما يؤدى بالتالي إلى ضعف الإيرادات البيعية بسبب صغر الكميات المطلوبة واضطرار المنشأة للبيع بأسعار رخيصة نسبياً.

وبصفة عامة، فإن صاحب المنشأة الصغيرة يفتقر إلى الوعي التسويقي ويعانى من نقص كفاءات رجال البيع والتسويق وقصور المعلومات عن أحوال السوق ومستويات الأسعار وطبيعة

السلع والخدمات المنافسة، ولا سيما بالنسبة لأسواق التصدير، كما تنقصه الإمكانيات المادية للإنفاق على الترويج وتنشيط المبيعات، مثل الاشتراك في المعارض والإعلان في المجلات والجرائد والتلفزيون وإقامة اتصالات وثيقة مع الأسواق ومنافذ التسويق البعيدة، ولذلك يضطر صاحب المنشأة الصغيرة إلى الاعتماد على الوسطاء من التجار في عملية التسويق وإلى قبول أسعار منخفضة إلى حد كبير مما ينعكس سلباً على معدلات الربحية. أضف إلى ذلك عدم قدرة المنشآت الصغيرة على تقديم خدمات ما بعد البيع أو توفير تسهيلات الدفع للعملاء.

7-4 مشكلة العمالة الفنية المدرّبة

تفتقر المنشآت الصغيرة إلى الكوادر الفنية لأسباب كثيرة، أهمها عدم ملاءمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية في هذا القطاع، وتفضيل العمالة الماهرة العمل في المنشآت الكبرى حيث الأجور الأعلى والمزايا الأفضل والفرص الأكبر للترقي. ولذا، يضطر صاحب المنشأة الصغيرة إلى توظيف عمال غير مهرة وتدريبهم أثناء العمل، غير أنه كثيراً ما يترك العامل وظيفته بمجرد إتقان العمل ويتجه للانضمام للمنشآت الكبيرة للاستفادة من مزاياها. وعلى ذلك، فإن اضطرار المنشآت الصغيرة إلى توظيف عمالة غير ماهرة باستمرار وتحمّل مشاكل وأعباء تدريبهم، فضلاً عن دفع أجور مرتفعة لبعض التخصّصات النادرة لضمان بقائها في العمل، كلها أسباب من شأنها تخفيض الإنتاجية وجودة السلع والخدمات المقدّمة، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف.

8-4 مشاكل تدبير الآلات والخامات

تعتمد المنشآت الصغيرة على آلات ومعدات قديمة مضى على تشغيلها وقت طويل وأغلبها في حاجة إلى إحلال وتجديد شامل حيث لا يتوفر للمنشأة الصغيرة نظام دوري للصيانة والإصلاح نتيجة عدم الوعي بضرورة أعمال الصيانة وقصور الموارد التمويلية. ويؤدى استمرار تشغيل معدات وآلات قديمة مستهلكة إلى ارتفاع التكاليف وعدم انتظام الإنتاج وانخفاض الجودة بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع الغيار وعمل الإصلاحات المطلوبة، وبالتالي ضعف القدرة التنافسية للمنشأة الصغيرة مقارنة بالمشروعات الكبيرة التي تعتمد في إنتاجها على آلات حديثة متقدمة وتخضع لنظام كامل للصيانة والتشغيل. أضف إلى ذلك أن بعض أصحاب المنشآت الصغيرة يترددون في استخدام الآلات الحديثة لعدم الخبرة بها أو لارتفاع تكاليفها النسبية عن الآلات التقليدية المتعارف عليها، فضلاً عن احتياجاتها لعمالة متخصّصة ومدربة على تشغيل مثل

هذه التقنيات الحديثة. ويضاعف من صعوبة استيراد الآلات الحديثة عدم دراية صاحب المنشأة الصغيرة بقواعد الاستيراد وعدم معرفته بالشركات العالمية المنتجة لها، بالإضافة إلى مشكلة تدبير النقد الأجنبي اللازم للاستيراد، خاصة في الدول التي تتبع نظام الرقابة على الصرف.

وفيما يتعلق بالخامات ومستلزمات التشغيل، فإن المنشأة الصغيرة تواجه صعوبة في استيرادها - إذا لم تكن متوفرة في الأسواق المحلية – لنفس الأسباب السابق ذكرها، وفى حالة اعتماد المنشأة الصغيرة على الخامات المحلية فإنه قد تواجه صعوبة في تدبيرها بالكميات والجودة والأسعار المناسبة للأسباب التالية :

- خضوع توزيع الخامات لنظام الحصص في بعض الدول التي لا يكفى إنتاجها للوفاء بكل احتياجات السوق المحلى، مما يترتب عليه ظهور سوق سوداء تدفع أصحاب المنشآت الصغيرة إلى التعامل مع التجار والوسطاء لتدبير احتياجاتهم من الخامات بأسعار مُغالى فيها وكذلك قبول أنواع رديئة منها، مما ينعكس على مستوى جودة المُنتج النهائي.
- عدم توفر السيولة النقدية لشراء الخامات من السوق مما يدفع صاحب المنشأة الصغيرة إلى الاقتراض من الوسطاء بفائدة عالية (في حالة عدم إمكانية الحصول على تمويل مصرفي ميسّر)، أو إلى الشراء بالأجل من الموردين والتجار بأسعار تزيد عن الأسعار الفورية، أو إلى التعاقد من الباطن مع منتجين آخرين (وعادة ما تكون الشركات الكبيرة) للعمل لحسابهم مقابل توفير الخامات اللازمة، وقد تكون بشروط تعاقدية مجحفة لهم.
- عدم تمتع المنشأة الصغيرة بحرية اختيار الأنواع المناسبة من الخامات ومستلزمات التشغيل، وعدم إمكانية الحصول على خصم كبير أو تيسيرات دفع عند الشراء نظراً لصِغَر حجم الطلبيات.

9-4 المشاكل التنظيمية والإدارية

يعانى قطاع المنشآت الصغيرة من قصور واضح في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية، وذلك بسبب سيادة إدارة الفردية أو العائلية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، والتي تتميّز بمركزية اتخاذ القرار(حيث يضطلع فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد بكافة المهام والمسئوليات الفنية والإدارية والتمويلية والتسويقية)، وعدم الاستفادة من مزايا التخصّص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية، وغياب الهياكل التنظيمية للمنشأة (أي عدم وجود تنظيم واضح للأقسام يحدّد الاختصاصات والمهام وغياب اللوائح المنظّمة لسير العمل داخل

المنشأة)، وعدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارة الإدارية للمدير المالك غير المحترف وتدخّله في كافة شئون المنشأة.

وعليه، يتضح أن نمط الإدارة في تلك المنشآت يختلف تماماً عن أنماط الإدارة الحديثة التي تأخذ بمفاهيم التخصّص الوظيفي وتقسيم العمل وتفويض السلطات واللامركزية في اتخاذ القرارات وغيرها من نظم الإدارة العلمية المتطورة.

خامساً: تجارب بعض الدول في توفير الخدمات الداعمة للمنشآت الصغيرة :

اعتمدت الدول الصناعية المتقدمة على نموذج المنشآت الصناعية الصغيرة في المراحل الأولي لنموها الاقتصادي في القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين، كما اعتمدت اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية على الدور المتميّز للصناعات الصغيرة في بلوغ معدلات عالية للنمو الاقتصادي عن طريق تهيئة قاعدة عريضة من المنشآت الصغيرة المغذية للصناعات كبيرة الحجم.

وبالمثل، سجّلت دول جنوب سرق آسيا (النمور الآسيوية) نجاحاً كبيراً في جهودها الساعية إلى مواجهة الاختلالات الاقتصادية الداخلية والخارجية مرتكزة في ذلك على نمط كثيف العمل للتنمية الصناعية قوامه الاعتماد على تنمية المشروعات الصغيرة بوجه عام والصناعات الصغيرة بوجه خاص، كما بدأت مجموعة أخرى من الدول الآسيوية في السير على هذا النهج التنموى. وهذا يستوجب دراسة تلك التجارب في محاولة لاستخلاص مؤشرات ونتائج خاصة بالمقوّمات التنظيمية والتمويلية والتسويقية اللازمة لتدعيم الدور التنموي لقطاع الأعمال الصغيرة، كما يمكن الاسترشاد بالتجارب السابقة لدول ظروفها متشابهة مع ظروف مصر وقطعت شوطاً في تنمية الأعمال الصغيرة.

1-5 التجربة الكندية

يتم تعريف المنشأة الصغيرة في كندا على أنها تلك التي تتمتع باستقلالية الإدارة والملكية ولا يتجاوز عدد العاملين بها 500 فرد، ووفقاً لهذا التعريف تمثل عمالة المنشأة الصغيرة نحو 50% من جملة القوة العاملة في الدولة، وحوالي 30% من جملة العمالة الصناعية، و33% من القيمة المضافة الصناعية. ويأخذ بنك تنمية المنشآت الصغيرة بمعيار "المبيعات" في تعريف المنشأة الصغيرة، ويقصر عمليات الإقراض على تلك التي لا تتعدى إيراداتها السنوية الإجمالية

مليون دولار كندى. وتشير الدراسات التطبيقية إلى ارتفاع معدلات نمو الإنتاجية والربحية للمشروعات الصغيرة بالمقارنة بالمشروعات كبيرة الحجم.

وتركّز الحكومة الكندية في دعمها للمنشآت الصغيرة على خمسة محاور أساسية هي :

- تشجيع البحث والتطوير في مجال الابتكارات والتصميمات الهندسية للمنتجات.
- تطوير أساليب الإنتاج في المنشآت الصغيرة وتحفيز أصحابها على تطبيق تقنيات حديثة.
- تشجيع الصناعات الصغيرة التي تتمتع بقدرات وإمكانات تصديرية.
- حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة من المنافسة غير العادلة التي تتعرّض لها من قِبَل المنشآت الكبيرة.
- إلغاء القيود التنظيمية الحكومية غير الضرورية التي تعوق نمو المنشآت الصغيرة.

وتتمثل أهم الحوافز والتيسيرات المقدّمة للمنشآت الصغيرة فيما يلي :

- الإعفاء من ضريبة المبيعات بالنسبة للمصانع الصغيرة التي تقل مبيعاتها السنوية عن 50 ألف دولار كندى.
- الإعفاء من ضريبة الكسب الرأسمالي في حالة انتقال ملكية الأسهم من صاحب المنشأة لأبنائه وأحفاده.
- الإعفاء من الضريبة الفيدرالية المقرّرة على الآلات والمعدات المستوردة.
- حق ترحيل الخسائر المحقّقة في بعض سنوات النشاط لأغراض المحاسبة الضريبية.
- تشجيع الشركات الكبرى على التعاقد من الباطن مع المؤسسات الصغيرة.
- تبسيط إجراءات التصدير والضمانات المطلوبة بالنسبة للمنشآت الصغيرة، مع منحها حوافز ضريبية وتسهيلات خاصة فى أعمال الشحن والتخزين وتوفير المعلومات عن أسواق التصدير.
- تتحمّل الحكومة الكندية 50% من أجور ومرتبات خرّيجي المعاهد والمراكز التدريبية للملتحقين بالعمل في المؤسسات الصغيرة في العام الأول من التعيين.

2-5 التجربة اليابانية

تعتبر التجربة اليابانية في مجال إقامة وتنمية المشروعات الصغيرة نموذجاً يحتذي به في كل الدول الراغبة في تنمية اقتصادها الوطني وتدعيم العلاقات التشابكية بين المنشآت الصغيرة والكبيرة، حيث انتهجت الحكومة اليابانية سياسة قومية استهدفت توفير كافة المساعدات الفنية والتمويلية والإدارية والتسويقية للمشروعات الصغيرة لوضعها في مجمّع عنقودي يربط بين المصلحة العامة للدولة والمصلحة الخاصة لكافة المشروعات الصغيرة من خلال إقامة شبكة الخدمات المتبادلة بين جميع هذه المشروعات. وبالفعل، تشير الإحصاءات إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة باتت تشكّل نسبة كبيرة من إجمالي القوة العاملة ومن الناتج القومي لليابان، حيث تشارك المنشآت الصغيرة بشكل كبير في الصناعات التحويلية والخدمات وتجارتيّ الجملة والتجزئة.

وبالإضافة إلى الأنماط التقليدية المتعارف عليها (المنشآت الفردية والعائلية والتعاونية)، تأخذ المنشآت الصغيرة في اليابان أنماطاً أخرى، أهمها :

- المجمّعات، وتضم الشركات التي تركّز على تطوير فنونها الإنتاجية والتحالف فيما بينها لتقوية مركزها التنافسي تجاه الشركات الكبيرة.

- المتخصّصون، وتضم الشركات التي تركّز على مُنتج معين ذى مزايا خاصة أو فنون إنتاجية معينة وتعمل على تطويره دون الدخول في مجالات جديدة تعرّضها للمخاطر.

- شركات الإدارة المبتكرة، وهى الشركات التي تعتمد على تطوير مناهجها الإدارية وتطبّق نظماً إدارية موحّدة تقوم على مفهوم استقلال الشركة.

- المشروعات الدولية، وهى شركات تتجه للاستثمار الخارجي في دول أخرى تتميّز برخص العمالة (مثل دول شرق وجنوب شرق آسيا، وبعض الدول النامية الأخرى القريبة من أسواقها الرئيسية، مثل المكسيك).

- الأخوة الصغار، وهى شركات تعمل في قطاع الصناعة وترتبط مع شركات أكبر من خلال عقود من الباطن لتوريد مستلزمات الإنتاج، وتتم تقوية العلاقات التعاقدية من خلال قيام الشركات الكبيرة الأم بتوفير التقنيات الحديثة والمعلومات للشركات الصغيرة وإمدادها بالقروض التي تحصل عليها وعلى مسئوليتها الخاصة من البنوك التجارية، وكذلك من خلال نظام مشتروات طويلة المدى يضمن تشغيل الوحدات الصغيرة لفترات طويلة.

ولقد اعتمدت سياسة الحكومة اليابانية في تشجيع وتطوير المشروعات الصغيرة على خمسة محاور رئيسية :

- تحديث وبناء هياكل تنظيمية للمشروعات الصغيرة تشجّع على ضم المنشآت التي تعمل في مجال تنافسي في نفس النشاط، مثل المجمّعات الصناعية والخدمية التعاونية والاتحادات الإقليمية للمنشآت الصغيرة.
- إنشاء عديد من المؤسسات التمويلية ومؤسسات ضمان الائتمان.
- المساواة مع القطاع العام والقطاع الحكومي في المزايا والشروط التعاقدية.
- دعم الشركات الصغيرة المتعثّرة ومعاونتها للتكيّف مع الأوضاع الاقتصادية المتغيّرة من خلال توفير قرض بدون فائدة وبدون ضمانات ومنح تسهيلات في السداد واعتبار الأقساط بمثابة خسائر عند المحاسبة الضريبية.
- توثيق الروابط بين المنشآت الصغيرة والكبيرة وفقاً لنظام التعاقد من الباطن من خلال إعداد برامج متطوّرة لتحسين جودة منتج المشروعات الصغيرة وتطبيق نظم مرنة تكفل تدفق التقنيات والمعلومات ورأس المال فيما بين الشركات.

ويمكن إجمال الإجراءات التي اتخذتها الحكومة اليابانية لتشجيع المشروعات الصغيرة فيما يلي :

التشريعات المنظمة لأعمال منشآت الأعمال الصغيرة : حيث صدر قانون "الشركات الصغيرة والأساسية" في عام 1963 بغرض تنظيم أعمال المنشآت الصغيرة من حيث إجراءات التعاقد من الباطن وضوابط المنافسة بين كل الشركات الصغيرة العاملة في نفس المجال، وقد شجّع هذا القانون المنشآت الصغيرة على تطبيق التقنيات الحديثة في الإنتاج، كما أدى إلى زيادة التعاون فيما بينها. وصدر في نفس العام أيضاً قانون "تنمية الشركات الصغيرة

وتحديثها" بغرض تنظيم تمويل منشآت الأعمال الصغيرة والسماح بالاتفاق المنظم بين الشركات المنتجة لنفس السلعة لتخفيف حِدّة المنافسة بينها.

- البرنامج الموسع لتحسين الإدارة : ويهدف هذا البرنامج إلى تحسين مجالات الإدارة وتقديم التكنولوجيا والمعلومات اللازمة للمشروعات الصغيرة لزيادة قدرتها التنافسية وتدعيم علاقاتها التشابكية مع المنشآت الكبيرة. ولقد اشتمل هذا البرنامج على عِدّة عناصر، منها وضع نظام للمعلومات الإرشادية في مجالات التمويل والضرائب والقوانين العمالية، وتقديم الخدمات الخاصة بإمساك الدفاتر لتطوير أنظمة المحاسبة والإدارة للمنشآت الصغيرة، إلى جانب عقد مؤتمرات وندوات للمتخصّصين في مجال الضرائب والشئون القانونية وغيرها، بالإضافة إلى تقديم معونات مالية للأجهزة التي تؤدى خدمات للمنشآت الصغيرة، مثل الغرف التجارية والصناعية والجمعيات التجارية والصناعية واتحاد التجارة والصناعة.
- نظام التمويل الخاص بالمنشآت الصغيرة جداً (2-5 عمال) : ولقد بدأ تطبيق هذا النظام عام 1973 لمساعدة المنشآت الصغيرة جداً غير القادرة على توفير الضمانات المطلوبة للاقتراض، حيث تضمن البرنامج تسهيلات عديدة، مثل زيادة حدود التمويل للمشروع الصغير جداً إلى 3.5 مليون ين ياباني، ومد فترة السداد لأربع سنوات في حالة استخدام القرض لشراء الآلات والمعدات وثلاث سنوات النسبة لقروض التشغيل، وتخفيض أسعار الفائدة بحيث لا تتجاوز 7%، مع إعفاء المشروعات الصغيرة من تقديم أية ضمانات عند الاقتراض.
- نظام المعونة المتبادل للمنشآت الصغيرة : تم إدخال هذا النظام عام 1959 بغرض دفع معاشات للعاملين في المنشآت الصغيرة عند الإحالة إلى المعاش، ويعتمد هذا النظام على التعاون الاختياري بين أصحاب المنشآت الصغيرة لتقديم الرعاية للعاملين في هذه المنشآت في حالات الوفاة أو غلق المنشآت أو إحالة أصحابها أو المديرين بها للمعاش.
- صندوق تحديث المعدات ووضع نظام تأجيرها : حيث تم إنشاء صندوق لتحديث المعدات وتأجيرها يقدّم قرضاً يوازي قيمة الآلة المطلوبة، كما تم إنشاء نظام تأجير الماكينات في عام 1966 لمقابلة احتياجات أصحاب المنشآت الصغيرة، ويتم تنفيذ هذا النظام بواسطة وكالة تأجير الآلات والماكينات الموجودة في كل منطقة، حيث تتولى هذه الوكالة شراء الماكينات وتأجيرها لأصحاب المنشآت الصغيرة، ويتم تمويل هذه الوكالة بمعرفة الحكومات المحلية والحكومة المركزية.

- نظام الأخصائي الإرشادي للمنشآت الصغيرة : أُنشئ هذا النظام في عام 1974 ويتبعه خمسة أخصائيين في وكالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبعة عشر أخصائياً في المكاتب الإقليمية، ويقوم هؤلاء الأخصّائيون بتقديم الخدمات الإرشادية، مثل دراسة الوضع القائم للمنشآت الصغيرة والتغلب على العقبات التي تواجهها والرد على استفسارات أصحاب هذه المنشآت وطلباتهم.

3-5 التجربة الهندية

تمثل المشروعات الصغيرة أهمية خاصة في الهند نظراً لدورها الحيوي في توفير فرص العمل وتعبئة الموارد المالية والبشرية المحلية وتقليل التفاوتات الإقليمية، فضلاً عن تنمية القدرة التصديرية للصناعة الهندية وتلبية جانب من الطلب المحلى المتزايد على السلع الاستهلاكية وأدوات الإنتاج البسيطة. ولقد اتخذت الحكومة الهندية – منذ منتصف الخمسينيات وعلى امتداد الخطط الخمسية المتعاقبة – عِدّة تدابير لتطوير وتنمية المشروعات الصغيرة، أهمها :

- في مجال الحوافز المالية :

- الإعفاء من الضرائب المحلية والضرائب المقرّرة على المشتروات من مستلزمات الإنتاج.

- الإعفاء من الضرائب الكمية (النوعية) للمشروعات التي يقل إنتاجها عن 500 ألف روبيه في حدود 50% من الإنتاج (الـ 1.5 مليون روبيه الأولى) وتطبيق شرائح ضريبية منخفضة على بقية الإنتاج.

- منح إعانة رأسمالية من الحكومة المركزية في حدود 15% من قيمة الاستثمارات الثابتة للمشروعات الصناعية الجديدة، وكذلك بالنسبة لمشروعات الإحلال والتوسع في المناطق الفقيرة.

- في مجال المعاملة التفضيلية :

- تطبيق أسعار تفضيلية في عقود الشراء الحكومية المبرمة مع المنشآت الصغيرة بفارق سعر 15%.

- تقديم قروض ميسّرة بأسعار فائدة تفضيلية لصغار الصناع والحرفيين من خلال البنوك التجارية وبنك الهند للتنمية الصناعية والبنوك التعاونية والبنوك الإقليمية والأجهزة التمويلية الأخرى بالولايات المختلفة.

- التخفيف من القواعد والشروط التمويلية التي تفرضها البنوك عند إقراض الوحدات الإنتاجية الصغيرة.
- توفير المعدات المستوردة والمحلية بنظام التمويل التأجيري.
- تقديم تسهيلات استيرادية للخامات والمكوّنات اللازمة للمصانع الصغيرة.
- توفير الأراضي وخدمات المرافق - مياه وكهرباء ... إلخ - بأسعار مدعّمة.

- في مجال القيود الكمية :

- قامت الحكومة الهندية بإعداد قائمة شملت 180 سلعة صناعية عام 1977 وقصرت إنتاجها على المشروعات الصغيرة، ثم اتسعت قائمة السلع المحظور إنتاجها على غير المشروعات الصغيرة لتصل إلى 500 سلعة في عام 1978، ثم إلى أكثر من 800 سلعة في عام 1979، وإلى 863 سلعة في بداية الثمانينيات. وتنتمي هذه السلع لمجموعة الصناعات الهندسية الخفيفة في المقام الأول، وتليها في الأهمية مجموعة الصناعات الكيماوية، ثم منتجات المطاط والمنتجات الخشبية والمنسوجات.
- كما أقامت الحكومة الهندية عدداً من المناطق الصناعية المزوّدة بالتسهيلات الأساسية في مختلف الأقاليم، منها مناطق عامة لكافة الأغراض الصناعية، ومنها مناطق مخصّصة لصناعات معينة مثل الصناعات المغذية أو الصناعات الريفية في الأقاليم الأقل نمواً.
- هذا بالإضافة إلى إنشاء عدد من المؤسسات والمراكز لتقديم الاستشارات التسويقية والإدارية والمالية والفنية وخدمات التدريب، مثل الجهاز القومي للصناعات الصغيرة وجهاز تنمية الصناعات الصغيرة.

4-5 التجربة المصرية:

يُعد مشروع تنمية المنشآت الصغيرة والحرفية لجمعية رجال الأعمال بالإسكندرية نموذجاً ناجحاً للمشروعات الساعية لتوفير خدمات داعمة لقطاع الأعمال الصغيرة، فقد تم إنشاء هذا المشروع بتمويل مبدئي قدره 10 مليون دولار من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في عام 1990، واستطاع خلال الثلاث سنوات التالية أن يوفّر قروضاً لصغار الحرفيين والصناع بقيمة إجمالية 24 مليون جنيه استفاد منها 12 ألف صاحب ورشة وحرفة، مما ساعد على توفير فرص عمل جديدة لحوالي 11.8 ألف عامل حرفي، كما أوضحت دراسات المتابعة أن إنتاج الورش

المتعاملة مع المشروع زاد بنسبة 45%، كما زادت أجور العاملين بنسبة 27%، وبلغت نسبة استرداد القروض 98.5%، وهى تعتبر من أعلى معدلات الاسترداد.

ولقد أشادت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بنجاح هذا المشروع في تحقيق أهدافه، ويمكن تلخيص أهم أسباب هذا النجاح في الآتي :

- آليات العمل بالمشروع من حيث أساليب ونظم العمل والمتابعة والإشراف والتحصيل ... إلخ.
- مرونة النظام المطبق من حيث معايير واشتراطات منح القروض ونظم الصرف وتجديد القروض (مثل تحديد أقساط القرض وفقاً لقدرة العميل على السداد).
- أسلوب الاتصال المباشر مع العملاء من خلال نظام الأخصائيين الذين يقومون بالمرور بصفة منتظمة على العملاء لمتابعة احتياجاتهم والتحصيل ولإيجاد عملاء جدد.
- الانتشار الجغرافي لخدمة المشروع، حيث تم تقسيم مدينة الإسكندرية إلى عِدّة فروع (دون التقيد بالتقسيمات الإدارية) تشمل فرع المنتزة وفيكتوريا والمنشية ومحرم بك والعامرية، إلى جانب المركز الرئيسي، ثم تقسيم كل فرع إلى مناطق فرعية بحيث يكون لكل أخصائي منطقة فرعية محدّدة مسئول عنها.
- اختيار المشروع للبنوك التجارية ذات الفروع المنتشرة لإمكانية التسهيل على العميل من حيث صرف الشيك وسداد الأقساط في نفس فرع البنك في دائرة نشاطه.
- تركيز المشروع على عنصر الترويج لزيادة عدد العملاء والاهتمام بالعملاء القدامى الذين سبق لهم التعامل بتجديد القروض الممنوحة لهم وباعتبارهم أهم أداة للترويج ولاجتذاب عملاء جدد، كما سعت الشركة لزيادة مجالات وأنشطة الاقتراض بحيث تتضمّن أنشطة خدمية وتجارية مرتبطة بأنشطة تصنيعية، كما قامت برفع الحد الأقصى للاقتراض عند ثبوت جدّية العميل مع تقديم تسهيلات في السداد، مثل فترة سماح (شهر أو شهرين) لإمكان استخدام الأرصدة المتاحة للاقتراض بدلاً من التدوير السريع للقروض الحالية.
- تركيز المشروع على المشروعات الصغيرة جداً (حتى 5 عمال) والتي تحصل على قـروض ما بين 50 جنيه و 5000 جنيه، حيث تشكّل نحو 80% من إجمالي أعداد المقترضين، ونحو 55% من القيمة الكلية للقروض، وهى ميزة كبيرة لا تتوفّر للبنوك التجارية التي لا تتعامل مع هذه الفئات.

- ارتفاع نسب التحصيل (أكثر من 98%) بسبب كفاءة نظم التشغيل والمتابعة والتحصيل، حيث يبدأ المشروع بتوعية العميل بضرورة السداد في الموعد المحدّد وإلا يتم حرمانه من الخدمات، ويشكّل هذا الإنذار الشفهي تهديداً وحافزاً قوياً للسداد حتى تتاح له فرصة تجديد القروض، خاصة وأنه من السهل الحصول على قروض أخرى في حالة الانتظام في سداد القرض الأول. كما يساعد نظام الحوافز المطبّق للأخصائيين على ارتفاع نسبة التحصيل، حيث يشترط ألا تقل نسبة التحصيل على 97% للحصول على الحوافز المقرّرة للتحصيل، والتي تتقرّر بحسب قيمة القروض وليس عددها حتى لا يتحيّز الأخصائي لكبار العملاء.

ويقدّم المشروع – بالإضافة إلى خدمات التمويل – الخدمات التسويقية والإدارية والفنية للمنشآت الصغيرة، حيث يوجد معرض دائم بمقر المشروع لعرض المنتجات، كما توجد مكتبة مزودة بكتالوجات عالمية عن كافة المنتجات التي تهم العملاء (مثل المنتجات الجلدية الخشبية والأثاث والملابس الجاهزة)، هذا بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي يعقدها المشروع في مجال إمساك الدفاتر والمحاسبة الضريبية والتعامل المصرفي والتسويق والرقابة على الجودة، فضلاً عن التدريب العملي في مواقع الورش على تطوير تقنيات الإنتاج وتحسين جودة المنتج (بالتعاون مع بعض الهيئات المتخصصة، مثل الوكالة الألمانية GTZ).

ولقد أدى توفير هذه الخدمات إلى تحسين أوضاع الكثير من المنشآت الصغيرة التي تمكنت من تدبير الخامات ومستلزمات التشغيل بصفة منتظمة ومن إنتاج منتجات رخيصة نسبياً وتسويقها مباشرة للفئات ذات الدخل المنخفض، مما حرّرها من تحكم واستغلال بعض الوسطاء والتجار الذين كانوا يتعاملون معهم بنظام الطلبيات وبشروط غير عادلة في أحيان كثيرة.

ولقد شهد المشروع إقبالاً كبيراً ومتزايداً من قِبَل الحرفيين وأصحاب الأعمال الصغيرة الذين أصبحوا يفضلون التعاون مع المشروع بدلاً من البنوك لعِدّة أسباب، أهمها :

- الصلة المباشرة بين المشروع والعميل، حيث يصل الأخصائي إلى صاحب الورشة في موقعه ليتناقش احتياجاته ويصل معه إلى اتفاق بشأن متطلباته التمويلية.
- بساطة اشتراطات التمويل، حيث يمكن للمشروعات الصغيرة جداً الحصول على قروض تصل إلى 3000 جنيه بشرط تقديم البطاقة وعقد الإيجار أو الملكية فقط، ويزداد المبلغ إلى 5000 جنيه في حالة تقديم شهادة تأمينات اجتماعية، ثم يرتفع إلى ما بين 5000 و 10000

جنيه في حالة وجود بطاقة ضريبية وحساب فى البنك، ثم يرتفع إلى أكثر من 10000 جنيه في حالة إمساك دفاتر منتظمة. ويتميّز المشروع بمرونته الكبيرة، حيث يمكنه التغاضي عن كثير من المتطلبات والاكتفاء بإقرار من المقترض بتقديم هذه المستندات (على عكس الوضع في البنوك التجارية)، بشرط أن تكون المنشآت المقترضة قد مضى عليها سنة على الأقل في النشاط وأن تكون مزاولة له بالفعل وليست في حالة توقف.

- اختلاف أحجام القروض، حيث تبدأ من 500 جنيه (تم رفعها حالياً إلى 10000 جنيه) وبحد أقصى 25000 جنيه، مما يساعد على الوفاء بعدد كبير من القروض بحسب الاحتياجات، على نقيض القروض الصغيرة للبنوك التجارية التي قد لا يقل الحد الأدنى للقروض فيها عن 30 أو 50 ألف جنيه، وبذلك يجد المقترض الصغير الذي يحتاج إلى مبلغ زهيد لتمويل رأس المال العامل وسيلة سهلة للتمويل من خلال المشروع.
- سرعة صرف القروض، حيث يجرى البت في القروض خلال فترة وجيزة للغاية لآلية نظام العمل (موافقة المركز الرئيسي ثم موافقة المدير التنفيذي للمنطقة ثم موافقة اللجنة التنفيذية ثم إصدار الشيكات وتسجيلها بالحاسب الآلي ثم إخطار البنك التجاري المتعامل معه بحركة الصرف ثم توقيع العميل على استلام الشيك والصرف في اليوم التالي مباشرة).
- سهولة التعامل، حيث يجرى صرف الشيكات وسداد الأقساط في نفس البنك، وهو الفرع الذي يقع في دائرة نشاط العميل، وهى ميزة هامة لتكرار مرّات التردّد على البنك.
- التدرّج في منح القروض وتلقائية التجديد، حيث تكون بداية التعامل في قروض صغيرة لمدة لا تزيد عن 12 شهراً لتمويل شراء الخامات وتزداد إلى 18 شهراً لشراء بعض العدد والمعدات، مع سهولة تجديد القرض في حالة الالتزام بسداد القرض السابق.