

## المقدمة

إن القضاء على مشكلات التنمية البشرية المتمثلة في الفقر والبطالة والتهميش حلم عريض ظل يراود البشرية، إلا أنه ليس بعيد المنال متى ما توفرت الإمكانيات والإدارة الجادة والصادقة. بل إحتلت تلك الظواهر مكانة كبيرة داخل البحث العلمي وقد كانت أغلب اهتمامات الباحثين في معالجة المشاكل الإدارية التي تواجه المجتمعات من خلال عملية التنمية البشرية وفق ادارة مشروعات مختلفة وخاصة المشروعات الصغيرة.

كما يعتبر تنمية المورد البشري من أهم مقومات الإنتاج في أي منشأة أو منظمة او مشروع كبير او صغير، ومنها يكمن سر استمرارية المشروع وتطويره، نسبة لحيويته ومقدرته علي عمل موازنات مختلفة بين عناصر الإنتاج الأخرى. وأيضاً تعقيده وصعوبة قياس سلوكه جديرة بالوقوف عند هذا المورد الهام. وفقاً لأهمية هذا المورد نجد كبري المؤسسات أفردت له إدارات خاصة. رغم حداثة هذا المنحي في الإدارة بصورة عامة. ومن هنا نمت الحاجة إلى العناية بالتنمية البشرية وما يتعلق بها بدءاً بالتخطيط وحتى مكافأة ما بعد الخدمة. كما نجد سر نجاح كبري المؤسسات العالمية يرجع بالإضافة للعوامل الأخرى إلى الاهتمام بالأفراد وما يتعلق بهم، حيث نجد في كل تعاريف الإدارة إن تحقيق نتائج معينة أو أهداف لأي منشأة يرجع في الغالب إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية عن طريق الجهد البشري. يرجع ذلك إلى أن المنشأة عبارة عن كيان اجتماعي اقتصادي وان العنصر البشري هو أساسي في العملية الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المناسب بأقل تكاليف بأعلى جودة ومن هنا تنبع أهمية العنصر البشري ومنها تتجه الدراسات لمعرفة أهم الطرق لزيادة الإنتاج وزيادة معدل أداء العاملين فكان لا بد من تحفيزه من خلال تلبية احتياجاته ودعمه لمواكبة التغييرات المتسارعة في عالم التقنية في نفس الوقت الذي تحقق فيه أهداف المنظمة.

إن محاصرة الفقر والبطالة ومعالجة مسبباتهما ليس فقط حاجة إنسانية ملحة بل صمام أمان اجتماعي وتطوير للتنمية البشرية والاقتصادية، إن إتساع هوة الفقر والبطالة من العوامل التي تهدد التنمية البشرية، لأنها معنية بتحقيق المساواة ومبدأ تكافؤ الفرص وتجاهل هاتين الدعامتين هو السبب الرئيسي في انتشار تلك الظواهر السالبة بين الشعوب، كما يعتبر ان مصدر المشكلات وكافة الشرور التي يعاني منها الأفراد في أي مجتمع.

فهذه الظواهر والمشكلات ينبغي أن تواجه باليات مناسبة، أما إذا تركت لتعالج نفسها بنفسها فلا ينتظر إلا المزيد من التدهور والمعاناة، لذلك خصصت الأمم المتحدة عقداً للقضاء على الفقر اعتباراً من العام 1997م وقد رأت الجمعية العامة هذا العقد بهدف لفت أنظار العالم وانتباهه لظاهرة الفقر البالغة الخطورة على البشرية بكل أجناسها وأعرافها ويعتبر يوم 17 أكتوبر هو اليوم العالمي لمكافحة الفقر الذي تستنفر فيه الأمم المتحدة ووكالاتها

المتخصصة والحكومات والمنظمات الأهلية العاملة في مجال التنمية البشرية لتسليط الضوء على الفقر ومضاعفاته.

تعانى دول إفريقيا وخاصة جنوب الصحراء من ويلات الفقر والجهل والمرض وهذه الولايات الثلاث تعتبر أكبر معيق يهدد التنمية البشرية في أفريقيا ولا سيما جمهورية ملاوى حيث يعيش سكانها تحت خط الفقر اى يحصلون على أقل من دولار امريكى يومياً حسب التقرير الشهرى الصادر من البنك الدولى. ان تمويل المشروعات الصغيرة كانت واحدة من الحلول أو الوسائل التى تم إدخالها فى مكافحة الفقر والبطالة أو الحد منهما، والتى بموجبها اتجهت كافة منظمات المجتمع المدنى إلى مساعدة الفقراء فى شكل تقديم قروض استثمارية من اجل خلق مجتمع قادر على تطوير نفسه وبيئته ويهدف الي معالجة مشكلات التنمية البشرية.

بناءً على ما تقدم تحاول هذه الدراسة التعرف على تجربة منظمة الدعوة الإسلامية بدولة ملاوى فى مجال تمويل المشروعات الصغيرة كوسيلة للحد من ظاهرة الفقر وما إذا كان من الممكن اعتبارها حلاً مناسباً لمعالجة مشكلات التنمية البشرية.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في النقاط التالية:

أ/تدار المشروعات الصغيرة بطريقة غير احترافية مما يؤدي الي تمديد وقت تنفيذ المشروعات.

ب/لا تتبع ادارة المشروعات الصغيرة النظم الادارية الحديثة مما يؤثر سلباً علي ادائها.

ج/ان ادارة المشروعات الصغيرة لاتهتم بتدريب الكوادر المستفيدة من المشروعات.

د/ان دراسات الجدوي الخاصة بالمشروعات الصغيرة التي يتم تمويلها تعتمد علي الجوانب الربحية ولا تهتم بتطوير الكوادر البشرية المستفيدة من التمويل. مما تقدم تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما هو دور ادارة المشروعات الصغيرة في التنمية البشرية في ملاوي بالتركيز علي تجربة منظمة الدعوة الاسلامية؟

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في الآتي:

الأهمية العلمية: فلة الدراسات التي تناولت دور ادارة المشروعات الصغيرة في التنمية البشرية علي حد علم الباحث، ومن خلال هذا البحث سوف يمكن التعرف عليها بالدراسة

والتحليل والوصول الي نتائج وتوصيات يستفيد منها الباحثين ويمثل اضافة نوعية للمكتبة العلمية.

الأهمية العملية: تفيد هذه الدراسة المسؤولين والمهتمين بأمر ادارة المشروعات الصغيرة والتنمية البشرية في ملاوي في انه يعالج احد اكبر المشكلات التي تعاني منها الكثير من الجهات المانحة لتمويل المشروعات الصغيرة في ظل التطور المضطرد، وسوف يمثل اضافة نوعية لمتخذي القرار في الكشف عن المشكلات التي تعاني منها التنمية البشرية في جانب تطوير اداء المشاريع الصغيرة. كما تتبع اهميته من أنه يوفر مرجع للدارسين والباحثين لقلّة البحوث في هذا المجال.

أهداف البحث:

### يهدف البحث لتحقيق الجوانب التالية:

1/تسليط الضوء على أهمية ادارة المشروعات الصغيرة كمفهوم عملي معاصر، لمعالجة الخلل في التنمية البشرية.

2/معرفة دور إدارة المشروعات الصغيرة في تطوير التنمية البشرية.

3/معرفة كيفية إدارة المشروعات الصغيرة.

4/معرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه ادارة المشروعات الصغيرة.

5/التعرف على الضمانات التي تؤدي لاستمرارية المشروعات الصغيرة.

فروض البحث:

الفرض الرئيس للدراسة: **هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المشروعات الصغيرة والتنمية البشرية.**

تتفرع منه الفروض التالية:

1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمويل المشروع الصغير وزيادة الدخل.

2/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شروط التمويل ورضاء المستفيد.

3/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة المشروعات من قبل المنظمة والرضاء عن اداء المشروعات الصغيرة.

4/هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الخبرة ونجاح المشروع.

5/توجد علاقة ترابطية بين كفاءة ادارة المشروع وتنمية الموارد البشرية المستفيدة من المشروع.

منهجية البحث:

من خلال هذه الدراسة ينتهج الباحث مجموعة من المناهج متمثلة في المنهج التحليلي الوصفي حيث يتم به توصيف البيانات وتحليلها من خلال استخدام البيانات وتحليلها وفقاً للبرنامج (SPSS).

مصادر البحث:

يعتمد الباحث على المصادر التالية:

1/المصادر الاولية: تتمثل في الحصول على المعلومات من الاستبيانات الموزعة واطافة الي الملاحظة.

2/المصادر الثانوية: تتمثل في المراجع والكتب والدوريات والرسائل الجامعية.

حدود البحث:

الحدود المكانية: ملاوي- تجربة منظمة الدعوة الاسلامية في المشروعات الصغيرة.

الحدود الزمانية: (2007-2011م)

الحدود البشرية: تنحصر في المستفيدين من المشروعات الصغيرة في ملاوي من قبل منظمة الدعوة الاسلامية.

الدراسات السابقة:

دراسة: بلال خلف السكارنه، 2006م:<sup>(1)</sup>

تهدف الدراسة الي التعرف على مفهوم المشروعات الصغيرة وأهميتها، التعرف على خصائص الرائد الإداري وكيف لصاحب المشروع الصغير أن يكون ريادياً. تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مدى فاعلية هذه المشاريع الصغيرة وما هي الوسائل التي تساعد في الوصول بها حتى تصبح ريادية.

قامت الدراسة علي الأسئلة الاتية:

1/ماهي القدرات والخصائص التي تمكن أصحاب المشاريع الصغيرة ليكون رائداً؟

2/ما هي العوامل التي تساعد على إنجاح المشاريع الصغيرة لتكون ريادية؟

---

(1) بلال خلف السكارنه، المشاريع الصغيرة والريادة، الأردن، منشورة، 2006م.

## النتائج المهمة:

1/إن المشاريع الأعمال الصغيرة في الأردن ذات أهمية ولها دور في الإقتصاد الوطنى ونموه.

2/إن الشخص المالك للمشروع حتى يكون ريادياً لا بد أن يتمتع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى تمكنه من القدرة على إدارة هذه المشاريع لتكون ريادية.

3/إن مالكي المشاريع الصغيرة بحاجة الى إعادة النظر فى تنمية قدراتهم ومهاراتهم والنتائج عن النقص الحاصل فى كفاءاتهم وقدراتهم فى ذلك.  
التوصيات المهمة:

1/العمل على تدريب وتأهيل مالكي المشروعات الصغيرة فى الأردن على كافة النواحي الإدارية والمالية وكيفية إدارة هذه المشاريع حتى تكون أكثر ريادية وناجحة.

2/إعطاء فرص أكثر طموحاً لذوى الأفكار الإبداعية والإبتكارية من خلال توفير الدعم المالى اللازم لهم بعد إعداد دراسة الجدوى الإقتصادية لأفكارهم.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة فى انها تناولت ادارة المشروعات الصغيرة والتنمية البشرية وبينما ركزت الدراسة السابقة على كيفية ان تكون المشروعات الصغيرة ريادية، وبالرغم من ان الدراسة اكثر تطوراً من الدراسة الحالية إلا ان دراسة الباحث اشمل واعم فائدة فى الدول الفقيرة.

دراسة: إبراهيم عبد المجيد القوقا: 2007م: (1)

تمثلت مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر برنامج تدريب أصحاب المشروعات الصغيرة بوكالة الغوث الدولية (أونورا) على أداء المشروعات الصغيرة.  
قام هذا البحث على الفرضيات الآتية:

1/هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الذى أستفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها وربحية المشروعات.

2/هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الذى إستفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة وتطوير أساليب العمل المختلفة فى المشروعات الصغيرة.

## النتائج المهمة:

1/بينت الدراسة أن للتدريب أثراً إيجابياً على أداء المشروعات الصغيرة تمثل فى تحسين أداء المشروعات فى مجال الربحية والإنتاجية وتطوير أساليب العمل.

2/بينت الدراسة أن للتدريب أثراً فاعلاً على تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين مما إنعكس بشكل واضح على قدرة وفاعلية المشاركين على إدارة العمليات الإنتاجية فى مشروعاتهم بشكل أفضل.

## التوصيات المهمة:

(1) إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً: دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007م.

1/ عقد ورش عمل مختلفة حول الحاجات التدريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة يشارك فيها أصحاب المشروعات والمنظمات والوزارات المعنية والجامعات والمعاهد لتجويد وتحديث الحاجات التدريبية لهذه الفئة ومساعدتها في النهوض بمشروعاتهم بما يعود على الإقتصاد الفلسطيني بالفائدة.

2/ ضرورة إهتمام أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها بالإلتحاق بدورات تدريبية للتزود بالمهارات الجديدة في مجال وظائف المشروع الصغير المختلفة لزيادة قدراتهم على إدارة مشروعاتهم بكفاءة وفاعلية.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في مجال التطبيق حيث طبقت الاولي في دولة ملاوي وهي من الدول الفقيرة، وبينما طبقت الدراسة السابقة في دولة فلسطين هذا من جانب ومن جانب آخر ربطت الدراسة السابقة التدريب بادارة المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً وبينما استهدفت الدراسة الحالية ربط ادارة المشروعات الصغيرة بالتنمية البشرية وعليه تكون الدراسة الحالية اشمل واعم من الدراسة السابقة.

دراسة: علي أحمد محمد حسن الدعيس: 2007م: (1)

يهدف هذا البحث لابرار الدور الهام في ضمان صحة نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية من خلال ما يقوم به من أدوار مختلفة تعطي أحدها الجانب التشخيصي العلاجي بالإضافة إلى الدور الخاص بالتقييم والدور التنبؤي إلى جانب الدور الاستراتيجي وكذلك الأدوار المقترحة التي يرى الباحث أنها ستكون ضرورية ولا يمكن هنا الادعاء بنجاح وفاعلية نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية بدون القيام ببحوث في مجال تخطيط وتنمية الموارد البشرية بكل هذه الأدوار.

تتحدد مشكلة البحث التي يسعى إلى حلها تكمن في الضعف في إدارة الموارد البشرية (تخطيط وتنمية الموارد البشرية) في المنظمات في الجمهورية اليمنية في ظل ضعف تخطيط وتنمية الموارد البشرية باعتبارهما من الوسائل الضرورية والهامة لاستثمار هذه الموارد وكذا زيادة قدرتها على رفع كفاءة وفاعلية المنظمات.

قامت الدراسة علي الفروض التالية:

1/ هنالك علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية ورفع كفاءة وفاعلية المنظمات.

2/ تؤثر البحوث في مجال تخطيط وتنمية الموارد علي نجاح المنظمات.

3/ يساهم تخطيط الموارد البشرية في تقييم الاداء للمنظمات.

---

(1) علي أحمد محمد حسن الدعيس، تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، اليمن، 2007م.

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي والوصفي والاستقرائي.

### النتائج المهمة:

- 1/ضعف تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضع الدراسة.
- 2/إن تطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضوع الدراسة سوف يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية، وأن ارتفاع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية داخل هذه المنظمات من شأنه أن يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة ككل.

### التوصيات المهمة:

- 1/احتمية إدخال وتطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضوع الدراسة.
- 2/ضرورة الارتباط والتنسيق الفعال بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في انها تناولت دور المشروعات الصغيرة في التنمية البشرية بينما ركزت الدراسة السابقة علي تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات، وبهذا تعد الدراسة السابقة احد موضوعات الدراسة الحالية وتأتي الدراسة الحالية لتغطية الفجوة في موضوعات اخري متعلقة بالتنمية البشرية.

دراسة: مريم على أونور: 2008م: (1)

هدفت هذه الدراسة لإبراز أهمية تنمية المرأة في ولاية البحر الأحمر لأنها تمثل الركيزة الأساسية للمجتمع، والتعرف على دور المشروعات الصغيرة في تنمية المجتمع، ومن ثم تقييم الوسائل المستخدمة حالياً لتنمية دخل المرأة في ولاية البحر الأحمر وتقديم مقترحات عملية لتنمية دخل المرأة في الولاية، والتعرف على المشاكل التي تواجه المشروعات النسوية الصغيرة.

تمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما هو دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية- دراسة حالة المرأة في ولاية البحر الاحمر؟  
قامت هذه الدراسة علي الفروض التالية وتم التحقيق منها وهي:  
1/لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شروط التمويل ورضا المستفيدات عن أدائها.

(1) مريم على أونور، دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، دراسة حالة المرأة بولاية البحر الأحمر 1995-2006م، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م.

2/توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاكل التي تواجه تسويق المنتجات ومستوي العائد منها.

النتائج المهمة:

1/تواجه المشروعات الصغيرة مشكلة في التمويل وخاصة في الاجراءات المعقدة والضمان.

2/لا توجد سياسات فعالة من قبل الدولة تجاه المشروعات الصغيرة خاصة للمرأة.

التوصيات المهمة:

1/الإهتمام بالمشروعات الصغيرة لأهميتها في التنمية الإقتصادية وإزالة كافة العقبات التي تواجهها.

2/تفعيل سياسات الدولة تجاة المرأة والمشروعات الصغيرة.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسة السابقة في انها تناولت دور المشروعات الصغيرة في التنمية البشرية بينما تناولت الدراسة السابقة دور المشروعات الصغيرة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وبهذا تعد دراسة الباحث أشمل واعم في ربطها للمشروعات الصغيرة بالتنمية البشرية بخلاف الدراسة السابقة التي ربطتها بالتنمية الإقتصادية والإجتماعية، وكما هدفت الدراسة السابقة علي البعد الاقتصادي والاجتماعي بينما تهدف دراسة الباحث لتناول البعد الاداري.

دراسة: نور ربحي الشريف، 2009م: (1)

اتجهت رغبة الباحثة من خلال دراستها هذه إلى التعرف عن كذب على التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل.

تتمحور مشكلة الدراسة الرئيسية في التعرف على أهم التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل من وجهة نظر أصحابها.

لكي تحقق الدراسة أهدافها اعتمدت الباحثة على عدة مصادر للبيانات، أولها المصادر الثانوية وذلك بالرجوع إلى المصادر والمراجع والدراسات السابقة.

النتائج المهمة:

1/غالبية المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تم إنشاؤها بعد عام 1992م، ويمكن أن يعزى ذلك إلى المرحلة الانتقالية التي حصلت في المجتمع الفلسطيني آنذاك من وضع الانتفاضة الأولى إلى العملية السلمية.

2/معظم المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل مولت من خلال ملكية فردية،حيث أن المشاريع الصغيرة لاتحتاج في بداية إنشائها إلى رأس مال كبير.

التوصيات المهمة:

1/العمل على إنشاء جسم خاص لدعم المشاري ع الصناعية الصغيرة بالاستشارات والقروض والتسهيلات.

(1) نور ربحي الشريف، التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الخليل، 2009م.

2/ تطوير الكفاءات البشرية وإعداد دورات ملائمة للمشاريع الصناعية الصغيرة. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في انها تناولت ادارة المشروعات الصغيرة والتنمية البشرية وبينما ركزت الدراسة السابقة علي التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، بالرغم من تعمق الدراسة السابقة في التحديات المالية والإدارية للمشروعات الصغيرة إلا ان دراسة الباحث كانت احدث واشمل واعم لانها حاولت ان تسد الفجوة في ربط ادارة المشروعات الصغيرة بالتنمية البشرية.

دراسة: ميسا حبيب سلمان، 2009م: (1)

تمثلت مشكلة البحث في انه على الرغم من المشروعات الصغيرة تعد من الناحية النظرية والعملية نواة أساسية للنمو والتقدم الإقتصادي والإجتماعي، لكن مازال الإهتمام الأكاديمي والبحث العلمي ضعيفا في البلدان النامية.

قامت الدراسة علي الفروض الآتية:

1/ تساهم المشروعات الصغيرة في خلق فرص عمل جديدة وبالتالي التخفيض من نسبة البطالة في سورية.

2/ تساهم المشروعات الصغيرة في تحسين مستوى الدخل وبالتالي تحسين مستوى المعيشة والتخفيف من الفقر في سوريا.

النتائج المهمة:

1/ ضعف الإهتمام الأكاديمي بدراسة المشروعات الصغيرة على المستوى الوطني في سوريا. من حيث ندرة وقلة البحوث العلمية والأكاديمية المتعلقة بموضوع المشروعات الصغيرة.

2/ تميز معظم أصحاب المشروعات الصغيرة بالخبرة السابقة في مجال عملهم بنسبة بلغت 95% على وجه العموم وبنسب متقاربة بين أنماط المشاريع على وجه الخصوص.

التوصيات المهمة:

1/ إعطاء المشروعات الصغيرة الإهتمام الأكاديمي الذي تستحقه على المستوى الوطني من خلال تشجيع الجامعات والمعاهد العليا ومراكز الأبحاث الأكاديمية.

2/ تشجيع السياسات الإقتصادية والإجتماعية من قبل الحكومة السورية على توجيه مخصصات برامج الرعاية والحماية الإجتماعية بإتجاه دعم الإستثمارات الصغيرة.

اتفقت هذه الدراسة والدراسة السابقة في تناول المشروعات الصغيرة والتنمية ولكن تميزت دراسة الباحث في انها ربطت ادارة المشروعات الصغيرة بالتنمية البشرية وهي اكثر تحديداً من الدراسة السابقة التي تناولت الأثر التنموي في اطار عام.

---

(1) ميسا حبيب سلمان، الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة في ظل إستراتيجية التنمية: دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة من قبل هيئة التشغيل وتنمية الموارد في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2009م.

دراسة: ادريس محمد عمر حاج الأمين، 2009م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة هل تعمل المؤسسات المالية بالدويم على توفير التمويل اللازم للمشروعات الصغيرة وماهى الصعوبات التى تواجه تمويل المشروعات والآثار المترتبة على تلك الصعوبات.

قامت الدراسة علي الفروض التالية:

1/ المؤسسات المالية تعمل على تمويل المشروعات الصغيرة.

2/ يوجد نقص فى الكادر البشرى المؤهل والمدرّب على مراقبة ومتابعة وتحصيل قروض المشروعات الصغيرة بالمؤسسات المالية العاملة بمحلية الدويم.

النتائج المهمة:

1/ ضعف الكفاءة التحصيلية والإنتاجية والإدارية بالمؤسسات المالية قيد الدراسة بسبب النقص فى عدد موظفى الإقراض الذين يعملون على إدارة عمليات تمويل المشروعات الصغيرة.

2/ معوقات تمويل المشروعات الصغيرة من مصادر التمويل الرسمية من جهة أصحاب المشروعات الصغيرة تتمثل فى شبه الربا والحرام فى التمويل المصرفى وعدم المعرفة بالتمويل المصرفى وعدم توفر الضمان بالإضافة الى معوقات تتعلق بالمشروع الصغير مثل محدودية وموسمية السوق وضعف الحركة التجارية بالمنطقة.

التوصيات المهمة:

1/ تكوين وحدات مستقلة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى البنوك العاملة بمنطقة الدراسة.

2/ التوسع فى مشاريع الأسر المنتجة وذلك بزيادة أعدادها وتخصصاتها على مستوى منطقة الدراسة.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة فى انها تناولت ادارة المشروعات الصغيرة والتنمية البشرية وبينما ركزت الدراسة السابقة على التمويل فى المشروعات الصغيرة وهو يعد احد اهتمامات وموضوعات هذه الدراسة وبهذا تعد دراسة الباحث اشمل واعم.

دراسة: إبراهيم حسن محمد، 2010م: (1)

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر أداء مؤسسات التمويل على نجاح المشاريع الصغيرة فى الأردن: مؤسسة الائتمان الزراعي خلال فترة 2002-2007م. يتكون السكان

---

(1) إدريس محمد عمر حاج الأمين، دور المؤسسات المالية فى تمويل المشروعات الصغيرة فى السودان: دراسة حالة بعض المصارف فى محلية الدويم فى الفترة من 2001 – 2007م، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة السودان، 2009م.

(1) إبراهيم حسن محمد، أثر أداء مؤسسات التمويل على نجاح الشركات الصغيرة فى الأردن: دراسة حالة مؤسسة الإقراض الزراعي 2002-2007م، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م.

من البحوث لجميع المقترضين من الشركة، وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من 320 المقترضين.

تستند منهجية البحث على المنهج الوصفي والإحصائي، وذلك باستخدام طريقة SPSS.

النتائج المهمة:

1/ شركات الصغيرة تشكل دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية في البلدان النامية.

2/ هناك أسباب كثيرة لفشل المشاريع الصغيرة المتعلقة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وخصائص مدراء المؤسسات الصغيرة.

3/ مؤسسة الإقراض الزراعي يلعب دوراً هاماً في الإرشاد الزراعي في مجال التدريب المقترضين لا سيما في مجال التمويل وإدارة المشاريع الصغيرة.

التوصيات المهمة:

1/ توسيع الأدوات الإسلامية في تمويل مؤسسات الأعمال الصغيرة.

2/ تأسيس بنك تمويل خاصة لتمديد الائتمان لمؤسسات الأعمال الصغيرة.

3/ لإنشاء مركز قاعدة بيانات لمؤسسات الأعمال الصغيرة أن تكون تحت رؤية فائقة للغرفة اتحاد التجارة في الأردن.

4/ تدريب المقترضين في مجال الإدارة ودراسات الجدوى.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في انها تناولت ادارة المشروعات الصغيرة والتنمية البشرية وبينما ركزت الدراسة السابقة علي أثر أداء مؤسسات التمويل على نجاح الشركات الصغيرة في الأردن، إلا ان دراسة الباحث اشمل واعم لانها ركزت علي موضوع الدراسة السابقة كاحد اهتمامتها وحاولت ان تسد الفجوة ان مشكلات ادارة المشروعات الصغيرة.

دراسة: احمد عبد الله العدوي: 2010م: (1)

تتمثل مشكلة البحث في تجاهل الحكومات المختلفة في السودان لقطاع الصناعات الصغيرة والمشاكل التي تواجهها وإنحيازها الى الشركات الكبيرة وعدم مراعاة أهمية التكامل والترابط بين المشروعات الصغيرة والكبيرة.  
الفروض التي قامت عليها الدراسة هي:

---

(1) أحمد عبد الله العدوي، دور المشروعات الصغيرة في التنمية المستدامة في السودان دراسة حالة ولاية الخرطوم 2000-2009م، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة السودان، 2010م.

1/ ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المشروعات فى محاربة الفقر.

2/ ما هو دور هذه الصناعات فى زيادة الدخل وبالتالي محاربة الفقر.

النتائج المهمة:

1/ مراكز التدريب الخاصة وطبيعة المؤهل العلمى الذى يحصل عليه العاملين لا تلعب دوراً هاماً فى زيادة خبرة العاملين بالصناعات الصغيرة وأنهم يحتاجون الى المزيد من التدريب لإكتساب المهارات والتأهيل والخبرة.

2/ لا تتوفر بيئة عمل مناسبة ومهياة للصناعات الصغيرة تسهم فى إستدامة التنمية.

التوصيات المهمة:

1/ ضرورة الإتفاق على تعريف واضح للصناعات الصغيرة فى كل قطاع بحيث يتحدد الغرض الذى وضع من أجله.

2/ يجب أن تركز الدراسات العلمية وحلقات البحث العلمى والمؤتمرات والندوات على دراسة الموضوعات المتعلقة بالصناعات الصغيرة.

اتفقت هذه الدراسة والدراسة السابقة فى انها تناول المشروعات الصغيرة ولكن الدراسة الحالية ربطت ادارة المشروعات الصغيرة بالتنمية البشرية وبينما ربطت الدراسة السابقة المشروعات الصغيرة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

دراسة: مشري محمد الناصر: 2011م: (1)

تحددت مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالي: ما هو الدور الذى تلعبه المؤسسات المتوسطة والصغيرة فى تحقيق التنمية المحلية المستدامة وما مدى تقييم الاستراتيجية الوطنية التى اتبعتها الجزائر لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى ولاية تبسة؟ قامت الدراسة على الفروض الآتية:

1/ للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة مجموعة من الخصائص تجعلها ذات اولوية وتؤهلها للقيام بدور فعال من خلال تحقيق الاهداف المرجوة منها.

2/ ليست هنالك سبل من اجل تفعيل دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة فى التنمية المحلية المستدامة علي اعتبار انها مؤسسات مهملة فى الاقتصاد المحلى للولاية.

النتائج المهمة:

1/ رغم تعدد وتباين المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة وبالرغم من اختلاف الدول والهيئات حول وضع تعريف موحد لهذه المؤسسات فانها تتفق فى مجملها علي اهمية الدور التنموي الذى تلعبه فى جميع المجالات والاصعدة وهذا ما تفرضه الجهود المبذولة من طرف الدول فى سبل دعم وترقية هذه المؤسسات نظراً لما تكسبه من خصائص تؤهلها للقيام بالدور التنموي المطلوب.

التوصيات المهمة:

(1) مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة فى تحقيق التنمية المحلية، رسالة دكتوراه، منشورة، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011م

1/الاهتمام الفعلي بقطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة.

2/إنشاء هيئة استشارية للمؤسسات الصغيرة.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في انها تناولت ادارة المشروعات الصغيرة والتنمية البشرية، بينما تناولت الدراسة السابقة دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية، وعليه ركزت الدراسة الحالية علي المشروعات الصغيرة فقط واما الدراسة السابقة تناولت بجانب المشروعات الصغيرة ايضاً المتوسطة والمصغرة.

دراسة: عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، 2011م: (1)

يهدف هذا البحث لتقويم تجربة التمويل الأصغر الإسلامي في السودان خلال الفترة 2000-2010م: دراسة حالة القطاع المصرفي والمؤسسات الاجتماعية، وقد بدأ الاهتمام بالطبقات الفقيرة منذ فترة ليست بالقصيرة، حيث تمت صياغة وإعداد استراتيجيات هدفت الي رفع مستوى الدخل، بدءاً بأهداف السياسات الاقتصادية الكلية، ثم السياسات المالية والتمويلية والاجتماعية.

يحاول البحث الإجابة على بعض التساؤلات التي تمثلت في الآتي: هل قامت الدولة بإتباع سياسات أدت الي تخفيف حدة الفقر في السودان؟ وهل قامت مؤسسات الدولة الرسمية بالإشراف والمساهمة في الوصول إلى الشرائح المستهدفة؟ وما هو دور بنك السودان المركزي في إصدار سياسات تعني بالتمويل الأصغر؟ وما مدى استجابة المصارف لتطبيق سياسات التمويل الأصغر؟

وقد اعتمد البحث على المنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التحليلي.  
النتائج المهمة:

1/قيام الدولة بالإشراف والدعم للشرائح المستهدفة، إلا أنه على الرغم من ذلك فهناك غياب لمعايير القياس في السودان مع تباين في الجهود.

2/كما أن نسبة التمويل الأصغر الممنوحة كانت منخفضة جداً، مع الإشارة الي قيام مصرف الادخار للتنمية الاجتماعية وبنك الأسرة كمصارف متخصصة بمنح الشرائح نسباً مرتفعة جداً من إجمالي التمويل الأصغر الكلي الممنوح.

3/كذلك فإن ديوان الزكاة كمؤسسة اجتماعية قام بدور كبير من خلال الصرف على مصرفي الفقراء والمساكين بنسب وصلت إلى 69% من إجمالي المصارف الشرعية في شكل دعم نقدي وتمويل مشروعات خدمية جماعية وفردية.

التوصيات المهمة:

---

(1) عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، تقويم تجربة التمويل الأصغر الإسلامي في السودان خلال الفترة 2000-2010م: دراسة حالة القطاع المصرفي والمؤسسات الاجتماعية. المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي، النمو المستدام والتنمية الاقتصادية الشاملة من منظور إسلامي، قطر- الدوحة، 18-20 ديسمبر 2011م.

1/ ضرورة تطوير خدمات التمويل الأصغر من خلال تفعيل جهود الدولة على مستوى الصناديق والمؤسسات الاجتماعية مع الدعوة لقيام وزارة خاصة بالمشروعات الصغيرة.  
2/ تعديل عوائد التمويل الأصغر للمصارف بتوجيه من بنك السودان المركزي.  
3/ ضرورة نشر ثقافة الفروع المصرفية المتنقلة وزيادة الوعي للعاملين في المصارف وعملاء التمويل الأصغر من أجل نشر ثقافة التمويل الأصغر.  
تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في انها تناولت ادارة المشروعات الصغيرة والتنمية البشرية وبينما ركزت الدراسة السابقة علي تقويم تجربة التمويل الأصغر الإسلامي في السودان خلال الفترة 2000-2010م: دراسة حالة القطاع المصرفي والمؤسسات الاجتماعية، إلا ان دراسة الباحث كانت اشمل واعم لانها حاولت ان تسد الفجوة ان مشكلات ادارة المشروعات الصغيرة.

دراسة: نور الدين قسم الله زيدان: 2012م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في انه على الرغم من أهمية المشروعات الصغيرة في توفير فرص العمل والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إلا أنها تتعرض للعديد من المعوقات التي تحول دون حصولها على التمويل الذي تحتاج اليه من مؤسسات التمويل الأصغر. قامت الدراسة علي الفروض التالية:

1/ هل تعوق إجراءات التمويل المتبعة من قبل البنوك ومؤسسات التمويل إنسياب التمويل لهذا النوع من المشروعات.  
2/ هل لنوعية الضمانات التي تطلبها البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر دور في إعاقه توفير التمويل للمشروعات الصغيرة.  
النتائج المهمة:

1/ المستفيدين لا يملكون معلومات دقيقة عن المشروعات التي يرغبون في تنفيذها وهم بالتالي غير قادرين على تحديد سوقهم المستهدفة وحساب تكلفة منتجاتهم.  
2/ معظم المستفيدين يواجهون صعوبات في الحصول على شيك ضمان أو شخص ضامن وهذا يعوق حصولهم على ما يحتاجونه من تمويل.  
التوصيات المهمة:

1/ ضرورة ان تعمل الجهات الرسمية في الدولة وعلى رأسها البنك المركزي في وضع تعريف دقيق للمشروع الصغير وتحديد الشرائح المستهدفة بالتمويل الأصغر.  
2/ ضرورة أن تركز المؤسسات التي تقدم التمويل على جودة المشروع الذي يقدمه العميل وصفات الشخص طالب التمويل بدلاً من التركيز على الضمانات.

---

(1) نور الدين قسم الله زيدان، تقويم دور البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر في تمويل المشروعات الصغيرة: دراسة حالة مصرف الإبخار والتنمية الاجتماعية ومؤسسة التنمية ولاية الخرطوم 2007-2011م، رسالة دكتوراة، غير منشورة جامعة السودان، 2012م.

تتفق هذه الدراسة والدراسة السابقة في تناول المشروعات الصغيرة حيث ربطت الدراسة السابقة تقويم الاداء بالمشروعات الصغيرة وبينما ربطت الدراسة الحالية ادارة المشروعات الصغيرة بالتنمية البشرية، وتعد هذه الدراسة اشمل وأعم. دراسة: عبد العظيم سليمان إبراهيم المهمل، 2014م: (1)

هدفت الدراسة لابرار الدور الايجابي الذي تقوم به صناعة التمويل الأصغر في تنمية وتطوير الصناعات الصغيرة. إلا أن مشكلة الدراسة تمثلت في ان الدور الايجابي يواجه بعدة مشكلات تحول دون أداء التمويل الأصغر الدور المنوط به في تنمية وتطوير هذه الصناعات الصغيرة، مما قلل من كفاءتها وأهميتها في التنمية الاقتصادية، ومعرفة هذه المشكلات والسعي لحلها تعد أهم الخطوات العملية في إنجاح هذا الصناعة. وما مدي الدور الذي تلعبه صناعة التمويل الأصغر في تنمية الصناعات الصغيرة في السودان، وماهي المعوقات التي تواجهها وماهي الحلول المثلي لتلك المشكلات؟

**الفرضيات المهمة:**

1/ لم يقم التمويل الأصغر بالدور المنوط به في تنمية وتطوير الصناعات الصغيرة في السودان.

2/ تواجه صناعة التمويل الأصغر عدة مشكلات تحول دون القيام بدورها في تنمية وتطوير الصناعات الصغيرة في السودان.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي وذلك باختيار عينة من 50 من الصناعات الصغيرة بولاية الخرطوم عن طريق الاستبيان ومن ثم تحليل البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS للحصول علي النتائج.

### **النتائج المهمة:**

1/ رغم أن التمويل الأصغر يساهم ايجاباً في تنمية وتطوير الصناعات الصغيرة والحرفية في السودان إلا ان هذا الدور محدود ولا يتناسب مع إمكانات ومخططات التمويل الأصغر من جانب وامكانيات ومقومات الصناعات الصغير من جانب اخر وقد اتضح هذا من الدراسة التي اوضحت ان هذا القطاع المهم يعتمد بشكل أساسي علي التمويل الذاتي وليس الأصغر.

2/ عدم الاستقرار الاقتصادي وارتفاع نسبة التضخم اضر بالصناعات الصغيرة، فالكثير من هذه الصناعات واجهت الكساد بعد يوليو 2011م بسبب الارتفاع في أسعار المواد الخام وتراجع المبيعات.

**التوصيات المهمة:**

---

(1) عبد العظيم سليمان إبراهيم المهمل، ورقة بعنوان، دور التمويل الأصغر في تنمية وتطوير الصناعات الصغيرة: دراسة علي عينة من الصناعات الصغيرة في السودان، ورشة المائدة المستديرة، حول الاطار التنظيمي والاشرافي للتمويل الاصغر الاسلامي، الخرطوم، مارس 2014م.

1/ ضرورة دعم الصناعات الصغيرة عبر التمويل الأصغر وتخفيض تكلفته بتسهيل إجراءاته وبدلاً عن ذهاب العميل الي البنك او مؤسسة التمويل الاصغر نوصي بذهاب التمويل الي العميل علي أرض الواقع حتي تضمن ذهاب التمويل للمستفيد الحقيقي.

2/ تفعيل دور مؤسسة الصناعات الصغيرة والحرفية للتمويل الأصغر ودعمها. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في انها تناولت ادارة المشروعات الصغيرة والتنمية البشرية وبينما ركزت الدراسة السابقة علي دور التمويل الأصغر في تنمية وتطوير الصناعات الصغيرة، إلا ان دراسة الباحث كانت اشمل واعم لانها حاولت ان تسد الفجوة في ربط ادارة المشروعات الصغيرة بالتنمية البشرية.

هيكل البحث:

احتوت هذه الدراسة علي مقدمة اشتملت علي مشكلة واهمية واهداف وفروض ومنهجية ومصادر وحدود البحث والدراسات السابقة، واربعة فصول رئيسية وخاتمة تشتمل علي النتائج والتوصيات.

تناول الفصل الاول إدارة المشروعات الصغيرة في ثلاث مباحث وهي: المبحث الاول مفهوم واهمية واهداف ووظائف إدارة المشروعات الصغيرة، والمبحث الثاني كيفية تأسيس واختيار المشروعات الصغيرة، المبحث الثالث التسويق ومقومات استمرارية المشروعات الصغيرة والمشاكل والمعوقات التي تواجه ادارة المشروعات الصغيرة.

اما الفصل الثاني تناول التنمية البشرية في ثلاث مباحث وهي: المبحث الاول المفاهيم الحديثة للتنمية ومفهوم التنمية البشرية، والمبحث الثاني معوقات التنمية وجهود المعالجة الدولية، والمبحث الثالث دور المشروعات الصغيرة في التنمية البشرية.

كما تناول الفصل الثالث منطقة الدراسة (ملاوي) في ثلاث مباحث وهي: المبحث الاول نبذة تعريفية عن دولة ملاوي، المبحث الثاني دور منظمة الدعوة الاسلامية بملاوي، المبحث الثالث: تجربة المشروعات الصغيرة في ملاوي.

استعرض الفصل الرابع الدراسة الميدانية في ثلاث مباحث وهي: المبحث الاول اجراءات الدراسة الميدانية، المبحث الثاني عرض وتحليل البيانات، والمبحث الثالث مناقشة الفروض.

الخاتمة اشتملت علي النتائج والتوصيات.

## الفصل الاول

### إدارة المشروعات الصغيرة

بالرغم من انتشار المؤسسات العملاقة ذات الفروع المتعددة على مستوى العالم والتي تعمل بمليارات الدولارات، إلا أن التوازن الاقتصادي والاجتماعي في الدول يحتم عليها الاهتمام بالرياديين وأصحاب المشروعات الصغيرة الذين يغامرون وينشئون أعمالاً صغيرة ترفد الاقتصاد الوطني بالقدرات الإدارية والفنية، وتعمل على توازن المجتمع من الناحية الاقتصادية والاجتماعية. ولذلك أصبحت المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل تركيز جهود معظم حكومات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. واصبحت تمثل المشروعات الصغيرة إحدى القطاعات الاقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل دول العالم كافة والمشروعات والهيئات الدولية والإقليمية، والباحثين في ظل التغيرات والتحويلات الاقتصادية العالمية، وذلك بسبب دورها المحوري في الإنتاج والتشغيل وإدراج الدخل والابتكار والتقدم التكنولوجي علاوة على دورها في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لجميع الدول.

نستعرض هذا الفصل على النحو الآتي:

المبحث الاول: مفهوم واهمية واهداف ووظائف إدارة المشروعات الصغيرة.

المبحث الثاني: كيفية تأسيس واختيار المشروعات الصغيرة.

المبحث الثالث: استراتيجيات التسويق ومقومات استمرارية المشروعات الصغيرة والمشاكل والمعوقات التي تواجه ادارة المشروعات الصغيرة.

## المبحث الاول: مفهوم وأهمية ووظائف إدارة المشروعات الصغيرة.

مفهوم ادارة المشروعات الصغيرة:

لقد بذلت جهوداً كبيرة لتعريف المشروع الصغير, واستخدمت معايير عديدة مثل (عدد العاملين, حجم المبيعات, ومبلغ الأصول), لتحديد التعريف, ولكن هنالك عدة تعاريف تنطلق بشكل عام من رغبة متخذ القرار التي غالباً ما تتأثر ببيئة السياسات الاقتصادية والسياسات الرامية إلى تحقيق هدف تنموي أو اجتماعي ما.

لقد اختلفت التعريفات المطروحة للمشروعات الصغيرة من دولة لأخرى باختلاف إمكانياتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية، والاجتماعية، ومدى التقدم التكنولوجي السائد، ومرحلة النمو التي بلغتها. فالمشروع الذي يعتبر صغيراً في الولايات المتحدة أو اليابان، قد يعتبر مشروع كبير الحجم في دولة أخرى نامية، بل وإنه في داخل الدولة الواحدة ذاتها يختلف تقييم حجم المشروع بحسب مرحلة النمو.<sup>(1)</sup>

أختلفت آراء الباحثين والمهتمين بمجال المشروعات الصغيرة لإيجاد تعريف محدد وشامل لها، حيث إن معظم التعريفات استندت على عدد من المعايير حسب طبيعة ونشاط المشروعات الصغيرة وكذلك حسب الامكانيات والموارد والنمو الاقتصادي من دولة الى اخرى. قد نجد في بعض الدول المتقدمة هذه المشروعات صغيرة لكنها كبيرة بالنسبة للدول النامية لذا سوف نتعرض لتعريف المشروعات من قبل الدول المتقدمة والنامية وبعض المؤسسات الدولية على سبيل المثال لا الحصر:

- 1/تعرفها ادارة المشروعات الصغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بجملة من المعايير وهى:
  - يديرها اصحابها بشكل فعال.
  - تحمل الطابع الشخصى بشكل كبير.
  - تكون محلية الى حد كبير.
  - عدد قليل من العمالة.
  - تعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية لراس المال.
  - صغر حجم النشاط.<sup>(1)</sup>

(1) محمد حامد الصياد، التأمينات الاجتماعية والعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة. منظمة العمل العربية، بيروت، 2006م، ص7.

(1) عبد الغفور عبد السلام ورياض الحلبي وحازم شحادة، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء للطباعة، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2001م، ص7

2/تعرفها دولة المانيا: بانها كل منشأة تمارس نشاطاً إقتصادياً ويعمل بها 49 عامل ولا تعتمد فى تمويلها على السوق المالى وتدار من مستثمرين مستقلين ويتحملون كل المخاطر.<sup>(2)</sup>

3/وتعرفها بريطانيا: بعدد من المعايير وهى:

- ان لايزيد حجم الاموال المستثمرة عن 8 مليون جنيه.

- ان يقل عدد العاملين 500 عامل.

- محدودية نصيب المشروع من السوق.

- استغلالية المشروعات عن التكتلات الإقتصادية.

- تتم ادارته من طرف اصحابه.<sup>(3)</sup>

4/تعرفها منظمة العمل الدولية بانها وحدات صغيرة الحجم تنتج وتوزع سلعاً وخدمات تتألف من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص فى المناطق الحضرية من البلدان النامية، وبعضها يعتمد على العمل داخل العائلة، وبعضها الآخر يستأجر عمالاً وحرابين، معظمها يعمل براس مال صغير.<sup>(5)</sup>

5/تعرفها لجنة التنمية الإقتصادية بعدد من الخصائص يديرها اصحابها بشكل مستقل، ويكون محلياً الى حد ما، وله راس مال محدود وحجم نشاط صغير.<sup>(6)</sup>

6/إعتمد الإتحاد الاوربي تعريف المشروعات الصغيرة على المعايير التاليه: عدد العمال واستقلالية المشروع وفرق فى تعريفه للمشروعات كالاتى:

- التمويل الاصغر عدد العمال يتراوح ما بين 1 - 9 عامل.

- المشروعات الصغيرة عدد العمال يتراوح ما بين 10 - 49 عامل.

- المشروعات المتوسطة عدد العمال يتراوح ما بين 100 - 249 عامل.<sup>(1)</sup>

7/يعرفها بنك التنمية الصناعية بجمهورية مصر العربية (بأنها المنشأة التى لا تتجاوز قيمة اصولها الثابتة مائة الف جنيه مايعادل ثلاثة وثلاثون الف دولار، بسعر صرف 1992م.<sup>(2)</sup>

8/تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية(يونيديو)<sup>(3)</sup>المشروعات الصغيرة بأنها "تلك المشروعات التى يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة الأجل(الإستراتيجية) والقصيرة الأجل(التكتيكية)، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين

(2) رابح خونى ورقية حسانى، المؤسسات الصغيرة ومشكلات تمويلها، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008م، ص 36

(3) نفس المرجع السابق، ص 37

(5) كنجو عبود، استراتيجيات الاستثمار فى المشروعات الصغيرة، سوريا، حلب، 2007م، ص 15

(6) نفس المرجع السابق، ص 15

(1) رابح خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 29

(2) سمير علام، ادارة المشروعات الصناعية الصغيرة، مركز التعليم المفتوح، القاهرة، 1987م، ص 30

(3) منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO، هي وكالة متخصصة في منظمة الأمم المتحدة، مقرها فيينا بالنمسا، والهدف الرئيسي للمنظمة هو تعزيز وتسريع التنمية الصناعية في الدول النامية، والبلدان التي تمر اقتصادياتها بمرحلة انتقالية، وتعزيز التعاون الدولي.

(10-50) عاملاً. ويصف البنك الدولي المشروعات التي يعمل فيها أقل من 10 عمال بالمشروعات البالغة أو المتناهية الصغر، والتي يعمل فيها بين 10 و50 عاملاً بالمشروعات الصغيرة، وتلك التي تزيد فيها بين 50 و100 عاملاً بالمشروعات المتوسطة.<sup>(4)</sup> وفي مصر يقصد بالمنشأة الصغيرة كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو تجارياً أو خدمياً ولا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملاً، ويقصد بالمنشأة متناهية الصغر كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً والتي يقل رأس مالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه.<sup>(1)</sup>

من خلال ما تقدم من ذكر في تعريف المشروعات الصغيرة يمكن القول انه لا يوجد تعريف محدد متفق عليه، لكن قد يكون هنالك شبه اتفاق يدل على ذلك، حيث نجد اغلب التعريفات ركزت على عدد من المعايير كالعلاقة ورأس المال وحجم السوق ونوعية الادارة، ويمكن اجمال هذه المعايير فى الآتى:

المعايير الكمية: تخضع المشروعات الصغيرة الى عدد من المعايير الكمية والتي يمكن تفصيلها كالاتى:

**1/حجم العمالة:** قد تكون المؤسسة صغيرة قياساً بمنتجاتها، وذلك من حيث عدد العمالة الا انها كبيرة بالنسبة لحجم مبيعاتها وقيمة موجوداتها.

**2/قيمة الموجودات:** قد تكون قيمة الموجودات كبيرة مقارنة بحجمها وعدد العاملين. وهناك عدة طرق لقياس موجوداتها كالقيمة الدفترية والسوقية للاصول.

**3/حجم المبيعات:** قد يكون حجم المبيعات كبير ولكنها صغيرة من حيث عدد العاملين، أو قد تكون صغيرة من حيث الموجودات ويرجع ذلك الى الكفاءة الفنية العالية بالنسبة للعاملين مما يزيد من الانتاجية.<sup>(2)</sup>

ثانياً: المعايير النوعية: المعايير الكمية وحدها لا تكفى لتحديد تعريف شامل للمشروعات الصغيرة نظراً لإختلاف أهميتها النسبية وإختلاف درجات النمو التكنولوجى، ويمكن تفصيلها كالاتى:

**1/الإستقلالية والملكية:** نعنى بالاستقلالية عدم تعرض المشروعات الصغيرة لأى تكتلات إقتصادية، وكذلك إستقلالية الإدارة والعمل، على أن يكون صاحب المشروع هو المسؤل دون أى تدخل خارجى.<sup>(3)</sup>

(4)حسان خضرم، تنمية المشروعات الصغيرة، دورية جسر التنمية، العدد التاسع، سبتمبر 2002م، السنة الأولى، الكويت،

ص3

(1)صابر أحمد عبد الباقي. المشروعات الصغيرة وأثرها في القضاء على البطالة. كلية الآداب. جامعة المنيا، مصر،

ص2.

(2)جهاد عبد الله عفانه وقاسم موسى ابوعيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازورى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

الطبعة العربية، 2004م، ص 13

(3) رابع خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 22

## 2/ الحصة السوقية: قد تكون لها حصة سوقية محدودة للأسباب التالية:

أ/صغر حجم رأس المال العامل.

ب/صغر حجم الإنتاج.

ج/صغر حجم المشروع.

د/محلية النشاط.

هـ/المنافسة الشديدة.<sup>(1)</sup>

من خلال التعريفات التي تم ذكرها سابقاً، نرى ان المشروعات الصغيرة في الدول المتقدمة تتمتع برأس مال كبير جداً وتقنية عالية وحصة سوقية ممتازة، مقارنة بالمشروعات الصغيرة في الدول النامية، اذا كان حجم رأس المال المصرح به للمشروعات الصغيرة ببريطانيا يبلغ ثمانية مليون جنية استرليني، وفي رأى هذا يعتبر تمويل كبيراً جداً بالنسبة للدول النامية أو الفقيرة وخاصة الدول الأفريقية وعلى وجه الخصوص دولة ملاوى، يمكن لهذا التمويل ان يغطى نفقات وتكاليف مشروع تنموى كبير جداً، (اذ يعادل هذا المبلغ بالعملة المحلية اكثر من أربعة مليار كواشا وما يعادل 31.5 مليون دولار).

مما تقدم يمكن ايجاز تعريف للمشروعات الصغيرة بأنها عبارة عن نشاط استثمارى صغير لانتاج سلعة او خدمة معينة فى ظل توفر كافة الموارد المادية والبشرية (راس المال الكافى للتشغيل مع توفر الخبرة والدراية الفنية الكافية للإدارة)، بغرض تحقيق هدف محدد فى فترة زمنية محددة.

اهمية المشروعات الصغيرة:

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من المشروعات التنموية في العديد من دول العالم في مراحل نمو مختلفة، كما أنها تمثل المستوعب الأساسي للعمالة وتساهم بفعالية في التصدير وزيادة قدرات الابتكار. وتشير بعض الإحصائيات إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل نحو 90% من إجمالي الشركات في معظم اقتصاديات العالم، وتوفر ما بين (40%-80%) من إجمالي فرص العمل وتوظف من (50%-60%) من القوى العاملة في العالم. وتساهم هذه المشروعات بحوالي 46% من الناتج المحلي العالمي، وتساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي للعديد من الدول، فعلى سبيل المثال تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنحو 85%، 51% من إجمالي الناتج المحلي في كل من إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية على الترتيب.<sup>(1)</sup>

توضح الإحصاءات المتاحة عن بعض دول العالم العربي أن عدد المشروعات الصناعية التي تشغل أقل من عشرة عمال تمثل 95% في مصر و42% في تونس و50% في المغرب. وتوضح البيانات المتاحة أن الأمر لا يختلف كثيراً في بقية دول العالم. وقد بدأت

(1) رابع خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 22

(1)البنك الأهلي المصري، المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في ظل القانون رقم 141 لسنة 2004م، النشرة الاقتصادية، العدد الرابع، المجلد السابع والخمسون، القاهرة، ص 74

حكومات بلدان العالم المتقدم والنامي على حد سواء أن تعي أهمية الدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادياتها، وبالتالي بدأت الحكومات مساندة هذه المشروعات من خلال وضع عدد من السياسات والقوانين واللوائح التي تساعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الازدهار والعمل في بيئة اقتصادية صحية. سواءً بالدول المتقدمة أو بالدول النامية ستظل المشروعات الصغيرة هي الأكثر عدداً بالمقارنة بعدد المشروعات المتوسطة والكبيرة والأكثر توظيفاً للعمالة والأقل تكلفة في توفير فرص العمل، كما تعد صاحبة الدور الأكبر في تلبية احتياجات السكان المحلية من السلع والخدمات بأسعار تتوافق مع قدراتهم الشرائية، والأكثر اعتماداً على الخامات الموجودة في البيئة المحلية والأكثر استخداماً للتكنولوجيا المحلية، مما يزيد من القيمة المضافة لديها، كما أنها توفر البديل المحلي لكثير من السلع المستوردة. وهي مزايا تتوافق مع ظروف المنطقة العربية التي تعاني من ارتفاع معدلات البطالة، حتى إن البنك الدولي قد أشار في عام 2004م إلى حاجة المنطقة العربية إلى تدبير 74 مليون فرصة عمل خلال العشرين عاماً القادمة، وهي فرص عمل ذكرت دراسة كويتية حديثة أن تحقيق التكامل العربي وعودة أموال العرب بالخارج لا يكفیان معاً لتدبير نفقات هذه الملايين من فرص العمل.

مميزات المشروعات الصغيرة: تتميز المشروعات الصغيرة بعدد من الخصائص عن المشروعات الكبرى يمكن توضيحها كما يلي:

- 1/ يغلب عليها الطابع الشخصي.
- 2/ محلية النشاط الى حد كبير.
- 3/ رأس مال محدود.
- 4/ تمتاز بمرونة الإدارة.
- 5/ تساهم بقدر كبير في رفع المستوى المعيشي للفرد.
- 6/ تمتاز بالتخصص وجودة الانتاج.
- 7/ انخفاض درجة المخاطرة بعكس المشروعات الكبيرة.
- 8/ سهولة التأسيس.<sup>(1)</sup>
- 9/ لا تحتاج الى تكنولوجيا عالية. تعتمد على آلات وأدوات بسيطة وآلات منخفضة التكلفة لطبيعة الإنتاج بها.

(1) رابع خوتى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 45

10/تساعد على تنويع هيكل الإنتاج الصناعى لأى بلد لأنها لا تعتمد على إنتاج سلعة واحدة أو صناعة واحدة بل انها منتشرة فى معظم انماط الصناعات واشكالها المختلفة.

11/تساهم بدور فعال فى زيادة القيمة المضافة.<sup>(2)</sup>

12/تكون مصدراً للابتكار والتجديد.

13/تساعد المشروعات الكبيرة فى بعض مجالات التسويق.

14/خلق فرص عمل جديدة.

15/زيادة الدخل والنتاج المحلى.

16/الحد من إنتشار البطالة.

17/آلية للحد من الفقر.<sup>(1)</sup>

18/إنخفاض تكلفة العمالة.

19/سهولة دخولها وخروجها من السوق فى أى وقت وبدون خسائر كبيرة.

20/معدل دوران البضاعة والمبيعات مرتفع وايضاً فترة الإسترداد قصيرة نسبياً مما يجعلها أكثر ميزة من المشروعات الكبيرة.<sup>(2)</sup>

21/تعطى الفرصة للأغلبية فى العمل الذاتى لإظهار قدرات ومهارات أى فرد له طموحات يريد أن يحققها من خلال الأعمال الفنية والحرفية والتحويلية مما يجعله يستثمر هذه القدرات والمهارات فى مشروع صناعى صغير.

22/توفر الشعور بالإستغلال والحرية لصاحب المشروع.<sup>(3)</sup>

عيوب المشروعات الصغيرة:

1/الدخول فيها يكون بدون دراسة كافية أو خبرة سابقة.

2/قلة راس المال.

3/عدم الإستغلال الامثل للموارد المتاحة: يتمثل فى الإفراط فى مصروفات التأسيس والتشغيل، وهذا بدوره يؤدى الى زيادة الكلفة الانتاجية مما يحول دون تحقيق الربح الكافىء.

(2) أيمن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئى مقارن، الدار الجامعية، القاهرة، 2007م، ص 39

(1)هند رشدى، كيف تؤسس مشروعاً ناجحاً، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009م، ص 19

(2) أيمن على عمر، مرجع سابق، ص 40

(3) نفس المرجع السابق، ص 40

4/عدم دراسة المنافسين: ويتمثل في متابعة المنافسين في كثير من الحالات كالترويج والتسعير ونوعية الخدمات التي يقدمونها خاصة المنافسين الجدد.

5/سوء التسعير المتمثل في الهبوط الحاد للأسعار وصعوبة استجابة المشروع لأسعار السوق الجديدة.

6/الإقتراض دون دراسة كافية وكذلك تحديد مواعيد السداد، قد يكون المبلغ المقترض أكثر من حاجة المشروع أو اقل، وكذلك سوء تقدير الفترة الزمنية لاسترداد المبلغ.

7/يغلب عليها الطابع الشخصي<sup>(1)</sup> بمعنى ادارتها تحت صاحب المشروع وهو في قمة الهرم، وهو الذى يقوم باتخاذ القرار دون مشاركة الآخرين.

8/عدم العناية بإختيار العاملين اصحاب الخبرة الجيدة.

9/اغلب ملاك المشروعات من العائلات حيث يغلب عليها طابع المحسوبية للاقارب.

10/عدم وجود خطط وبرامج واضحة.

11/المخاطرة برأس المال.

12/محلية النشاط بمعنى ليست لديها فروع منتشرة خارج المنطقة كما بالشركات الكبرى.

13/لا تستخدم التطور التكنولوجى المتقدم.<sup>(2)</sup> تستخدم فى الغالب فنون الانتاج البسيطة ونمط تقنى ملائم. وغالباً ما تستخدم عمالة اكثر وغير مكلفة مقارنة بالتقنيات الحديثة التى تطلب رأس مال كبير.

وظائف ادارة المشروعات الصغيرة:

تقوم ادارة المشروعات الصغيرة بعدد من الوظائف والأنشطة اللازمة كالتخطيط، التنظيم، التمويل والرقابة وغيرها من الأنشطة الأخرى، لتحقيق الأهداف المرجوه، كتحقيق الربحية وخفض تكاليف الانتاج والنمو والتوسع. إن ادارة المشروعات الصغيرة تهدف الى تطبيق مجموعة من الاساليب والوسائل بالطريقة التى تحقق احتياجات السوق بأعلى انتاجية ممكنه وبأقل تكلفة، حسب الموارد المتاحة وصولاً لانتاج سلع او خدمات للمستهلك، وتحقيق عائد مالى لصاحب المشروع.<sup>(1)</sup> تعتبر الوظائف التى تقوم عليها ادارة المشروعات الصغيرة هى من الركائز الاساسية التى تعتمد عليها ادارة المشروعات الصغيرة، اذا طبقت هذه الوظائف بصورة جيدة يمكن الحكم على المشروع النجاح، وفى حال عدم تطبيقها بالتاكيد سوف تكون

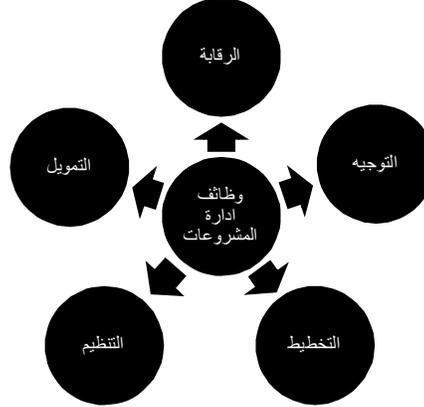
(1) هند رشدى، مرجع سابق، ص ص 19 - 20

(2) رايح خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 61

(1) أندى بروك وكيبين لاندرون، ادارة المشروعات مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2009م، ص 6

النتيجة عكسية وتؤدي الى فشل المشروع. سوف يتم شرح هذه الوظائف شرحاً تفصيلياً وتوضيح دور كل وظيفة تجاة المشروعات الصغيرة.

### شكل رقم (1/1) يوضح وظائف المشروعات الصغيرة



المصدر: سعاد نايف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008م، ص 196

1/التخطيط: يعتبر التخطيط من أهم وظائف ادارة المشروعات بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، فدقة التخطيط ونجاحه يؤدي الى نجاح الوظائف الأخرى. ومن خلال التخطيط يمكن تحديد الأهداف والأنشطة الواجب تنفيذها، سواء كان هذا التخطيط يهدف الى الانتاج او الربحية، لذلك نجد التخطيط يعتمد على التنبؤ بالمستقبل واختيار افضل البدائل من بين عدد من الخيارات المطروحة امام الادارة. عرف هنري فايول "ان التخطيط عملية التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

يعرفه (هايمان وسكوت) "عملية التخطيط بانها وظيفة الشركاء في الإدارة حيث تشمل هذه الوظيفة على جمع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسات وتحديد الاستراتيجية التي يجب ان تتبعها ادراة المشروع"<sup>(1)</sup>.

البعض الآخر يرى ان التخطيط مجموعة من الاسئلة الاستفهامية وهي:

1/ما الذي نود أن نفعله؟

2/كيف يتم التنفيذ؟

3/متى يتم التنفيذ؟

4/من الذي يقوم بالتنفيذ؟<sup>(2)</sup>

الخطة هي خارطة الطريق التي تبين لنا كيف نصل من نقطة الى نقطة أخرى، والخطة هي بمثابة فكرة تقريبية لمستلزمات المشروع المطلوبة، كدراسات الجدوى الاقتصادية والمالية والفنية والتحليل التنافسي... الخ.<sup>(3)</sup>

(1) بدون، الإدارة العامة لتطوير المناهج، مبادئ ادارة الاعمال، السعودية، بدون تاريخ، ص 17

(2)David stokes &Nick Wilson, small business management & entrepreneurship, Macmillan company, UK, 6 edition 2010 p183.

## خطوات إعداد الخطط:

- 1/ وضع الأهداف المستقبلية (تعظيم الربحية).
  - 2/ تحليل وتقييم البيئة، تحليل العوامل المؤثرة فى المشروع محل التنفيذ وهى:
    - أ/ الإقتصاد المحلى والعالمى.
    - ب/ التطور التكنولوجى.
    - ج/ القوانين والسياسات الحكومية.
    - د/ المجتمع المستفيد من خدمات المشروع.
  - 3/ تحديد البدائل (عمل قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التى تقودنا الى تنفيذ المشروع أو تحقيق الاهداف).
  - 4/ تقييم البدائل، عمل قائمة توضح مميزات وعيوب كل بديل.
  - 5/ إختيار البديل الأمثل الذى يحقق الهدف.
  - 6/ تنفيذ الخطة، من المسؤول عن التنفيذ.
  - 7/ المراقبة وتقييم النتائج للتأكد من أن الخطة تسيير وفق ما خطط لها، ومن ثم تصحيح الانحرافات ان وجدت، للاستفادة منها فى المستقبل.<sup>(1)</sup>
- أنواع التخطيط فى المشروعات الصغيرة: تستخدم المشروعات الصغيرة انواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة. ويمكن ان يصنف التخطيط الى تخطيط حسب الزمن وتخطيط حسب المستوى.

التخطيط حسب الزمن ينقسم الى ثلاثة انواع وهى:

- 1/ تخطيط طويل الأجل (أكثر من 5 اعوام).
- 2/ تخطيط متوسط المدى (أقل من 5 أعوام).
- 3/ تخطيط قصير المدى (أقل من سنتان).

التخطيط حسب المستوى وانواعه ثلاثة وهى:

**1/ التخطيط الاستراتيجى: Strategic Planning:** يهتم هذا النوع برسم السياسات والأهداف العامة للمشروعات الصغيرة على المدى البعيد ويتم التركيز على المتغيرات الخارجية التى تحيط بالمشروع، لذلك تشكل الخطة الاستراتيجية مناهجاً يسترشد به متخذو القرار فى الإدارة العليا.

**2/ التخطيط التكتيكي: Tactical Planning:** يقوم بهذا النوع من التخطيط الادارة الوسطى للمشروع، حيث يركز المدراء على المهام كالبرامج والانتاج والاحتياجات المالية والبشرية المطلوبة لكل قسم.

---

(3) ديفيد سين فريم، تعريب: عبد الله كامل عبد الله، ادارة المشروعات فى المؤسسات، العيكان للطباعة، الرياض، 2009م، ص 33

(1) هند رشدى، مرجع سابق، ص 132

3/التخطيط التشغيلي: **operational Planning**: يركز هذا النوع على برامج العمل التشغيلية فى المشروعات الصغيرة والتي غالباً ما تكون فى المدى القصير (سنه، شهر أو اسابيع).<sup>(2)</sup>

2/التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية بعد التخطيط، بالنسبة للاهمية، حيث يعتبر من العناصر الاساسية لوظائف المشروعات الصغيرة، حيث يعمل التنظيم على توفر كافة الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل سوياً بأعلى كفاءة من اجل تحقيق الاهداف المرجوه. ويعرف التنظيم بأنه "عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمى، يبين المهام والسلطات".<sup>(1)</sup>

كذلك نجد ان اى عمل يتم داخل المشروعات الصغيرة ما هو إلا عملية تفاعل بين مكونين اساسيين هما الموارد البشرية والمادية. لذلك تأتى الموارد البشرية فى المقام الأول فلا يمكن تصور أو قيام مشروع بدون قوى عاملة والقوى العاملة قد تكون تشغيلية وتلك القوى التي لا تشغل وظائف قيادية عليا فى ادارة المشروع، ولكن هى القوى التي يعتمد عليها المشروع فى كافة العمليات الانتاجية.

تأتى الموارد المادية فى المقام الثانى، وهى مجموعة من المكونات (الآلات والمعدات والمباني وراس المال) التي يوفرها ويجمعها القائمون على المشروع ويستخدمونها بصورة جيدة تساعد فى تحقيق الاهداف.<sup>(2)</sup>

الهيكل التنظيمى فى المشروعات الصغيرة:

يمثل الهيكل التنظيمى رسم تصويرى للعلاقات الرسمية، كخطوط الاتصال ونقل المعلومات، ويكون الهيكل التنظيمى فى شكل إطار يعمل الأفراد من خلاله، إذ يقوم بتنظيم العلاقات بين المستويات الإدارية، ويوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية، ويعمل على تحقيق التوازن فى عدد من المستويات الإدارية.<sup>(3)</sup>

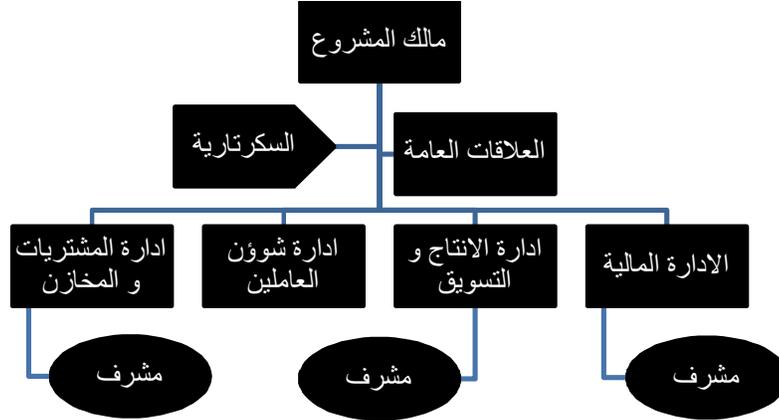
شكل رقم (2/1) يوضح هيكل تنظيمى لمشروع صغير

(2) مجموعة باحثون، الادارة العامة للمناهج، ادارة اعمال، القاهرة، 2001م، ص 23 - 26

(1) Sirpolis, Nicholas, small business management 6th ed. Houghton Mifflin co. new York, 1997, p 43

(2) سيد كاسب وجمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، جامعة القاهرة، كلية الهندسة، دبت، ص 45

(3) هند رشدى، مرجع سابق، ص 201



سعاد نايف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008م، ص 414

هذا الرسم يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة المشروعات الصغيرة، حيث يوجد مالك المشروع في قمة الهرم وتليه السكرتارية والعلاقات العامة والمراجعة ثم الإدارات التنفيذية المالية والانتاج والتسويق وإدارة شؤون العاملين والمشتريات حتى الأقسام الفرعية. قد نجد بعض الهياكل التنظيمية في المشروعات الصغيرة والتي لها فروع بالولايات، أو تنتج عدد من السلع، مما يشكل عبئاً ثقيلًا على إدارة المشروع في المتابعة والرقابة، لذلك نجد هنالك العديد من الطرق التي تساعد إدارة المشروع في رقابة ومتابعة تلك الأنشطة والتي تسمى بالتجميع الوظيفي لأنشطة المشروعات وأهمها:

**1/التقسيم حسب الوظائف: Departmentation by functions:** ويتم فيه تجميع كافة الأنشطة المتعلقة بمجال معين في وحدة إدارة واحدة حسب التخصص كإدارة الانتاج والتسويق والمالية... الخ.

**2/التقسيم حسب المنتج: Departmentation by Product:** هذا النوع يقوم على أساس تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية، حسب المنتج إذا كان للمشروع عدة منتجات (كمنتج س ومنتج ص).

**3/التقسيم حسب المناطق الجغرافية: Departmentation by Geography:** هذا التقسيم يعني ان للمشروع عدة فروع بالاقليم او خارج الدولة.

**4/التقسيم حسب العملاء: Departmentation by Customs:** ويستخدم هذا النوع عندما يتعامل المشروع مع عدة أنواع من الزبائن، مثل منتجات الرجال والنساء والأطفال.<sup>(1)</sup>

**3/التمويل: Finance:**

يعد قرار التمويل من القرارات الأساسية لمتخذي القرار المالي من خلال بحثهم عن مصادر تمويل لطبيعة ونشاط المشروع الاستثماري المستهدف، لاختيار افضل مصدر

(1)Richard D.stead, James R. Lowry & Raymond E. Glos, Business its nature & environment an introduction, south west publishing co,USA1984, p 72

واستخدامه بصورة مثلى لتحقيق اكبر عائد وبأقل تكلفة ومخاطرة. اصبح التمويل فى الإقتصاد المعاصر يشكل أحد الأنشطة الرئيسية لتطوير الإنتاج، عليه نجد ان الإنتاج هو الذى يحدد رأس مال المشروع، وخاصة عندما يتم تحويل رأس المال النقدى الى رأس مال منتج، فبدون المال لا يمكن أن يحدث هذا التحويل، فالحصول على مستلزمات الإنتاج، لا يتحقق إلا عن طريق المبادلة فى الأسواق، وهذا تأكيد لمقوله "المال قوام الأعمال".<sup>(2)</sup>

النجاح فى وظيفة الإدارة المالية يرتبط بنجاح إدارات المشروع الأخرى كإدارة التسويق والإنتاج والموارد البشرية. وذلك بحكم العلاقة المباشرة بين الإدارات، وكذلك اعتمادها بشكل رئيسى على الأموال الكافية لاداء نشاطها بكفاءة وفعالية.<sup>(3)</sup>

يمكن القول ان المشروعات الصغيرة تحتاج الى موارد مالية حتى تتمكن من شراء المعدات والآليات وتمويل عمليات الإنتاج وغيرها وكذلك دفع الإلتزامات المالية كالمصروفات الإدارية (كهرباء ومياه... الخ) ودفع مستحقات العاملين.

مفهوم التمويل: تطور مفهوم التمويل فى العقدين الآخرين تطوراً ملحوظاً مما جعلنا نلاحظ تبايناً بين التعاريف عند الإقتصاديين نذكر منها: "التمويل هو أحد مجالات المعرفة، وهو يتكون من مجموعة من الحقائق والأسس العلمية والنظرية، التى تتعلق بالحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وحسن استخدامها من جانب الأفراد ومنشآت الأعمال والحكومات".<sup>(1)</sup> ويقول آخرون "التمويل هو البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال بصفة دائمة، واختيار وتقييم تلك الطرق والحصول على البديل الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية إحتياجات والتزامات المنشأة".<sup>(2)</sup>

أشكال التمويل من حيث المدة:

- 1/ **تمويل قصير المدة:** ويقصد به تلك الأموال التى لا تزيد فترة إستخدامها عن سنة واحدة.
- 2/ **تمويل متوسط الأجل:** يستخدم التمويل متوسط الأجل لتمويل حاجة المشروع الدائمة كالأصول الثابتة ويستغرق عادة خمس سنوات إلى سنتين.
- 3/ **تمويل طويل المدة:** وينشأ من الطلب على الأموال اللازمة لحيازة التجهيزات الإنتاجية ذات المردودية على المدى البعيد، وعادة يسغرق فترة تتراوح ما بين خمسة سنوات الى عشرة سنوات.<sup>(3)</sup>

بدأت العديد من المشروعات الصغيرة على أساس التمويل من المدخرات الشخصية، أو عن طريق القروض التى يحصل عليها الأفراد، مقابل رهن منازلهم أو أى ممتلكات أخرى. بغرض شراء اصول ثابتة كالمباني والآليات والماكنات والسيارات، بالإضافة إلى الإصول

(2) رابع خونى ورقيه حسانى، مرجع سابق، ص 95

(3) نوبل برانتون، ادارة المشاريع التجارية، ترجمة: فاروق غرابية، دار الفكر العربى، بيروت، 2001م، ص 76

(1) رابع خونى ورقيه حسانى، مرجع سابق، ص 96

(2) نفس المرجع السابق، ص 98

(3) فريد النجار، الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم: مدخل رواد الأعمال، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007م، ص 97

غير الملموسة كإسم الشهرة (العلامة التجارية). كذلك دفع الإلتزامات الأخرى كالرواتب وشراء المواد الخام ودفع المصروفات الإدارية ومصروفات المبيعات والتسويق. فلذلك لا بد من تقدير لرأس مال المشروع بصورة جيدة لتغطية كافة المصروفات الرأسمالية والتشغيلية، وفي حال عدم وضع التقديرات الموضوعية سوف يتعرض المشروع لعدد من المشكلات قد تؤدي إلى تعثره وعدم إستمراره.<sup>(4)</sup>

تقدير الإحتياجات الرأسمالية للمشروع (رأس المال): على صاحب المشروع يجب أن يكون واقعياً، وأن لا يضع تقديراً أعلى أو أقل لإحتياجاته الرأسمالية، فإذا حدثت مبالغة في تجميع رأس المال فسوف ترتفع التكاليف الرأسمالية دون مبرر، وإذا كان رأس المال قليلاً فإن المشروع سوف يواجه بعض المشكلات من عدم تسديد كافة النفقات المطلوبة.<sup>(1)</sup> هنالك العديد من الاسئلة على صاحب المشروع الإجابة عليها قبل ان يحصل على مصدر التمويل وهى:

1/هل هنالك حاجة لهذه الأموال.

2/حجم الاموال المطلوبة للتنفيذ.

3/متى سأحتاج لها.

4/كيفية إستردادها اذا كانت مقترضة (وضع جدول زمنى للسداد).<sup>(2)</sup>

مصادر تمويل المشروعات الصغيرة: إن الهدف من التعرف على مصادر التمويل المتاحة وخصائصها هو إمكانية المفاضلة بينها وبأفضل الشروط والوصول الى هيكل التمويل الذى يحقق طموح وهدف المشروع الاساسى وهو تعظيم الربحية (Profit Maximization). حيث يشير هيكل التمويل المالى الى الجانب الايسر من الميزانية (الخصوم) والذى يوضح كيفية قيام المشروع بتمويل استخداماته المختلفة وهو يشمل كل انواع التمويل (الملكية، القروض (طويلة وقصيرة المدى) أو بعبارة اخرى الهيكل المالى يساوى مجموع الخصوم.<sup>(3)</sup>

سوف يتم شرح تحليلى لكافة المصادر المذكورة اعلاه كما يلى:

1/**المدخرات الشخصية:** كما هو معروف عند بداية أى عمل تجارى جديد يعتمد صاحبه على مدخراته الشخصية قبل أن يلجأ الى التمويل من الخارج، فهو لا يفضل أن يغامر بأموال غيره فى المرحلة الأولى وكذلك لعدم رغبته لمشاركة الغير فى إمتلاك الأصول وإدارة العمل والسيطرة على زمام الأمور.

2/**الإقتراض من الأقارب والأصدقاء:** من الضرورى أن تقوم أى مجموعة تجمعها صلة القرابة أو العائلة أو الأصدقاء، بإستثمار مدخراتهم أو توفيراتهم لعمل تجارى. وهذا يعتبر

(4) فريد النجار، مرجع سابق، ص 98

(1) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 81

(2) نفس المرجع السابق، ص 83

(3) ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 58

من أسوأ أنواع الإستثمارات، لذلك يجب عدم الخلط بين العلاقات التجارية والعلاقات العائلية، إذا كان يراد الحصول على النتائج المرغوب فيها.<sup>(1)</sup>

**3/الإقتراض من البنوك التجارية:** تعتبر البنوك التجارية مصدر رئيسي لتمويل المشروعات الصغيرة، إذ تقوم بمنح القروض وهناك دوائر متخصصة بالبنوك لهذا الشأن، حيث توجد قروض محددة الأجل وتمنح بدون ضمانات وتسمى قروض شخصية وفترة إستردادها قصيرة جداً، ويعرف الإقتراض بأنه الحصول على قدر معين من المال وفقاً للشروط التالية المتفق عليها بين المقرض والمقترض:

أ/السمعة الشخصية.

ب/طبيعة النشاط الذى من أجله تم إقتراض المال.

ج/الضمانات المناسبة مقابل القرض.

د/سجلات التأسيس والتسجيل.

هـ/مدة القرض وجدول السداد.

ت/الفوائد وغيرها من التكاليف.<sup>(2)</sup>

**4/البنوك المتخصصة:** تقوم البنوك المتخصصة بتقديم القروض للمستفيدين فى مجال الصناعة والزراعة والتجارة.

**5/مؤسسات الإقراض:** جاء إنشاءها كرد فعل لتجنب البنوك والتوجه إلى توفير الإئتمان طويل الأجل للمشروعات الصغيرة، هذه المؤسسات قد تكون حكومية أو شبه حكومية، وميزتها تعمل على تشجيع المشروعات الصغيرة عن طريق توفير التمويل اللازم والعمل على زيادة الفرص والحد من نسبة البطالة.<sup>(3)</sup>

**6/الشركات المساهمة:** يمكن تمويل المشروعات الصغيرة عن طريق حقوق الملكية، بمساهمة عدد من المشاركين عن طريق إصدار الاسهم (العادية والممتازة) وأحياناً الأرباح المحتجزة.

**7/الإئتمان التجارى:** الإئتمان التجارى هو وسيلة لشراء المواد والسلع والمعدات، والحصول على الخدمات وتأجيل موعد السداد، وذلك لعدم قدرة صاحب المشروع على دفع قيمتها نقداً.<sup>(1)</sup>

**8/الصناديق والمنظمات الدولية:** نرى معظم المنظمات والمؤسسات الدولية تعمل على تمويل المشروعات التى تساهم فى تطوير التنمية البشرية، للحد من ظاهرة البطالة والفقر كالبناك الدولى ومؤسساته وايضاً الأمم المتحدة ومؤسساتها المختلفة.<sup>(2)</sup>

(1) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 95

(2) نفس المرجع السابق، ص 96

(3) هند رشدى، مرجع سابق، ص 85

(1) توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، ص 64

(2) رابع خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 125

9/التمويل بالإستثمار: تشير عملية الإستثمار إلى إتفاق بين منشأتين بحيث تقوم المنشأة المستأجرة بإستخدام إحدى الأصول المملوكة للمنشأة الأخرى، وذلك لمدة سنة أو أكثر في مقابل دفع مبلغ معين.

4/التوجيه: **Directing**: بمجرد الإنتهاء من صياغة خطط المشروع وبناء هيكله المالى والتنظيمى وتوظيف العاملين فمن الخطوة القادمة هى توجيه العاملين تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن خلال هذه الوظيفة الإدارية يكون واجب مدير المشروع الصغير تحقيق أهداف المشروع من خلال إرشاد المرؤسين وإرشادهم.<sup>(3)</sup> فعلى مدير المشروع الصغير تمتين العلاقات الشخصية المباشرة مع العاملين خشية من فقدانهم بسبب محدودية الإيجور والمزايا الأخرى كالترقى والتطور، لذلك يجب على صاحب المشروع تجنب المركزية القابضة فى العمل مما يحرم المساعدين من التطور. فالإهتمام بالعاملين وإقامة علاقات جيدة معهم يمكن المدير من تلمس تأثيره عليهم والإنتباه الى مشاعر الإنزعاج وعدم الرضى التى يشعرون بها لمعالجتها قبل أن يخسرهم.<sup>(4)</sup>

5/الرقابة: **Controlling**: تعنى متابعة كل ما تقرر من تحققه فعلاً ومن كونه صالح فى العمل،<sup>(1)</sup> لذلك نجد الرقابة الإدارية هى أحر وظائف المشروع الإدارية وهى المعنية بالفعل بمتابعة كل من الوظائف لتقييم أداء المشروع تجاه تحقيق أهدافه.<sup>(2)</sup>

يحتاج صاحب المشروع الصغير أن يراقب ويراجع ويفحص بشكل منتظم ودوري سابق ولاحق نشاطات العمليات كالبيع والتسويق كمرقابة تدفق العمل من حيث المخزون، الترويج وعلاقة الزبائن، الشوؤن المالية كمرقابة الصرف والعمل المحاسبى ومؤشرات الأرباح. فوظيفة الرقابة تنشئ معايير الأداء التى سوف تستخدم لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف. والهدف من هذه المعايير هل العاملين فى المشروع الذين يؤدون العمل حسب ما هو مخطط. **خطوات إعداد الرقابة:**

1/إعداد معايير الأداء: قد تكون كمية ونوعية وتصمم لمرقابة أداء العاملين. ومتابعة الأداء الفعلى تعتبر خطوة وقائية، وقياس الأداء فى هذه الخطوة يقيس المديرون الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة مقبولة فلا حاجة لإتخاذ قرار لإجراء شئ. أما إذا كانت النتائج غير ذلك فيمكن إتخاذ ما يلزم إجراءه.

2/تصحيح الإنحرافات عن المعايير: يجب تحديد الإجراء الصحيح الواجب إتخاذه ويعتمد على ثلاثة عناصر هى: دقة القياس وتحليل أداء الشخص أو الآله لمعرفة الإنحراف.<sup>(3)</sup>

(3) هند رشدى، مصدر سابق، ص 134

(4) سعاد نايف برونوطى، مصدر سابق، ص 416

(1) سمير علام، مرجع سابق، ص 61

(2) هند رشدى، مرجع سابق، ص 135

(3) نفس المرجع السابق، ص 136

3/مرحلة التقييم: وتشمل التقييم المالى والإدارى والإقتصادى والإجتماعى والبيئى للمشروع الصغير بعد عملية التنفيذ، ويختلف التقييم قبل وبعد التنفيذ على الرغم من توحيد المقاييس المستخدمة، حيث بعد التنفيذ تستخدم القيم الفعلية بينما قبل التنفيذ تستخدم القيم المقدرة.<sup>(4)</sup>

## المبحث الثاني: كيفية تأسيس واختيار المشروعات الصغيرة

تأسيس المشروعات الصغيرة:

تعتبر فكرة إنشاء المشروع الصغير هي المفتاح السحري لبوابة النجاح، ويظل الراغب فى إنشاء أو تأسيس مشروع فى حيرة من أمره بين العديد من الأفكار التى تراوده، ولكن يجب أن يأخذ فى الاعتبار ان النشاط الذى سوف يتطرق إليه يجب أن يكون مناسباً لإمكاناته وشخصيته ومهارته وخبرته، وان يكون متمشياً مع الإحتياجات الفعلية للسوق المحيطة به وأذواق العملاء المرتقبون للمشروع.

### العوامل التى تشجع على قيام مشروع صغير:

1/مهارة واهتمام صاحب المشروع بالفكرة والإقتناع بها.

2/وجود علاقة جيدة بين صاحب فكرة المشروع والمنتجين والمستهلكين.

3/وجود فجوة كمية فى زيادة السكان بالمنطقة التى سوف يقام فيها المشروع ومن ثم ظهور رغبات وحاجات لا تستطيع المشروعات تلبيتها.<sup>(1)</sup>

4/وجود فجوة نوعية بسبب سوء الخدمة او السلعة التى تقدمها المشروعات الحالية.

5/خلو المنطقة من منتجات المشروع محل الفكرة.

6/الرغبة فى تقديم خدمات ونوعيات بصورة ممتازة بالمنطقة بغرض اشباع رغبات غير مشبعة أصلاً لدى عملاء المنطقة.

7/تطوير سلعة او خدمة موجودة اصلاً.<sup>(2)</sup>

عادة عند الاتفاق على تنفيذ أى مشروع لابد من التحقق من أن هذا المشروع قادراً على تحقيق الاهداف العامة لصاحبه بمعنى أخر ان يسهم فى تحقيق الذات لصحابه. ولتحقيق تلك الاهداف لابد من أن تكون هنالك ابحاث ودراسات تسويقية لتحديد حجم رأس المال والخبرات المطلوبة لتوفير السلعة أو الخدمة التى ينتجها المشروع وتحديد القدرة الانتاجية مستقبلاً.<sup>(1)</sup>

(4) هند رشدي، مرجع سابق، ص 32

(1) خليل محمد خليل عطية، دراسات الجدوى الإقتصادية، جامعة اسبوط، كلية التجارة، 2008م، ص 101

(2) هند رشدي، مرجع سابق، ص 5

(1) نفس المرجع السابق، ص 5

أصبح اليوم فى الحياة الإقتصادية إن من يؤسس مشروعاً إقتصادياً من الآلف الى الياء Entrepreneurs يسمى بالمنظم أو المروج ويعتبر من رواد الأعمال (تنمية Development أى المشروع Enterprise هذه الكلمة مشتقة من المشروع الإقتصادى).<sup>(2)</sup> اذن رائد الأعمال هو الذى يملك الفكرة الجديدة ويستطيع أن يحولها الى مشروع، بتجميع عوامل الانتاج (الأرض، رأس المال، الأيدى العاملة... الخ). وغالباً ما يبدأ صاحب المشروع نشاطه الإقتصادى وليس من الضرورى أن يكون صاحب رأس مال، لكنه يستطيع تحويل جميع المدخلات الى مخرجات وإستخدامات.<sup>(3)</sup> هنالك خيارين امام صاحب المشروع لتأسيس مشروع، الخيار الاول إنشاء مشروع جديد والخيار الثانى قد يلجأ الى شراء مشروع قائم أصلاً، سوف نتطرق لكل من الخيارين بشئ من التفصيل مع ذكر مميزات وعيوب كل خيار.

إنشاء مشروع جديد: Project Start up: بعد الاقتناع بالفكرة، لإنشاء مشروع واستيفاءها لكل شروط التأهيل المطلوبة وأصبحت الفكرة محل التنفيذ، والتي تحقق الأهداف المرجوه من المشروع، هنالك عدد من الخطوات الأساسية لبدء النشاط الإقتصادى والتي يتم من خلالها إنشاء المشروع الصغير وتعتمد أساساً على الخطة التسويقية والتي تعنى الإعداد المسبق والتنبوء بالمتغيرات المستقبلية لكل من الخطوات الرئيسية لإنشاء المشروع وتتمثل فى الآتى:

1/دراسة جدوى السوق للسلعة أو الخدمة التى يراد تقديمها: من الطبيعى القيام بالبحوث التسويقية حول الاوضاع التسويقية مثل الأسعار السائدة والمتوقعة، الطلب المتوقع للمستهلكين(حاجاتهم ورغباتهم) والمنافسة، وهذه الدراسة تسبق أى عملية إنتاج أو إستثمار. هنالك عدة مؤشرات لتقييم الجدوى التسويقية أهمها:

أ/اختيار الموقع الجيد، يعتبر أول قرار تسويقى، قد يكون السبب الرئيسى فى نجاح أو فشل المشروع.

ب/معرفة السلعة او الخدمة التى يتم تقديمها من حيث (مميزاتها، عيوبها، كيفية استعمالها، العلامة التجارية، إمكانية تطويرها، درجة تقبلها من قبل المستهلكين).

ج/معرفة الزبائن للمشروع من حيث صفاتهم وعددهم وارائهم واذواقهم.

ح/معرفة المنافسين للمشروع من حيث عددهم وحصصهم السوقية لمعرفة الحصة السوقية المتوقعة للمشروع، حجم المبيعات المتوقعة، تقديرات التكاليف الكلية وذلك لامكانية إعداد الخطة المالية.<sup>(1)</sup>

(2) فريد النجار، مرجع سابق، ص 15

(3) جهاد عبد الله عفانه وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 64

(1) نفس المرجع السابق، ص 64

2/ وصف التوقعات في جذب الزبائن للمشروع: القصد منها هو إيصال الزبون الى اتخاذ قرار الشراء لاحداث عملية البيع، فالبيع هو العنصر الاساسى فى التسويق، ومن اهم السياسات المتعلقة بعملية البيع والتي يجب مراعتها فى اعداد الخطة التسويقية هي:

أ/السياسات المتعلقة بالسلعة (التصميم، الصنف والجودة).

ب/السياسات التسعيرية (إعداد السعر التنافسى).

ج/سياسات خدمة الزبائن (خدمات المشتركين، خدمات ما بعد البيع).

د/سياسات الدعاية والإعلان (ترويج المبيعات).

هـ/سياسات التوزيع (توزيع مباشر، قنوات توزيعية). (2)

### 3/التصميم الداخلى للمشروع:

أ/الارض والمباني:التصميم الجيد للمبنى، سهولة وصول العملاء، الحركة الداخلية.

ب/المعدات:

- مصدر الحصول عليها.

- تكلفتها وتأمينها.

- توفر قطع الغيار.

- مستوى التكنولوجيا.

- الصيانة.

- ترتيب المعدات (المساحات اللازمة، عمليات المناولة والتخزين، مساحات العمل والحركة للدخول والخروج).<sup>(1)</sup>

4/تقدير المصروفات الرأسمالية المبدئية للمشروع: تتمثل فى تكاليف التأسيس والتشغيل، حيث يجب أن يكون رأس المال كافٍ لتغطية حجم النفقات التشغيلية والنقدية بما فى ذلك الضرائب لفترة دوران واحدة بعد بدء النشاط.<sup>(2)</sup>

5/إجراءات تسجيل المشروع لدى مسجل الشركات (السجل التجارى): يقوم مالك المشروع بعمل إجراءات تسجيل المشروع لدى مسجل الشركات، بغرض اشهار المشروع بصورة قانونية، بموجب عقد يحدد صفة المشروع هل هو (تضامن، توصية بسيطة) إسم المشروع، الغرض من تأسيسه، قيمة رأس المال وتحديد الشركاء. كذلك إحضار البطاقة الضريبية، باحضار كافة المستندات الخاصة بالمشروع (التي تم ذكرها سابقاً).<sup>(3)</sup>

6/توظيف العاملين: من المسؤوليات الجوهرية أمام صاحب المشروع، ضرورة التشغيل الإقتصادى والفعال للعاملين لديه فى المشروع ومن ثم فهو مطالب بإستخدام سياسات سليمة لإختيار وتعيين الموظفين ويتوقف على:

(2) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 65-66

(1) نفس المرجع السابق، ص 66

(2) هند رشدى، مرجع سابق، ص 12

(3) نفس المرجع السابق، ص 12

أ/تحديد الوظائف المطلوبة حسب حاجة المشروع.

ب/اعداد وصف وظيفى لكل وظيفة.

ج/اختيار أفضل المؤهلين لشغل الوظائف.

د/اجراءات التعيين (الكشف الطبى، الاستحقاقات، التدريب، الترقى... الخ).<sup>(4)</sup>

**7/وضع الميزانيات التقديرية:** لقد ذكرنا فى المبحث السابق مدى أهمية التخطيط فى المشروعات الصغيرة باستخدام الميزانيات التقديرية، وهى الاساس لعملية التخطيط بل عبارة عن تصوير للأعمال فى المستقبل بطريقة رسمية. ومن أهم مميزات الميزانيات التقديرية مساعدة صاحب المشروع الصغير فى تحقيق قدر كبير من الرقابة على الأعمال وتخطيط الارباح بدقة.

### شراء مشروع قائم: **Buying an Existing Project**

قد يلجأ البعض لشراء مشروع قائم أصلاً، بدلاً من تأسيس مشروع جديد من الالف الى الياء، يجب على البائع والمشتري ان يكونا ملمين بالكيفية التى يمكن من خلالها تقدير قيمة هذا المشروع، حيث إن القيمة تختلف من مشروع لآخر حسب النوع، النشاط، الحجم والموقع، بالإضافة الى معرفة التفاوض بين المشتري والبائع بهدف الوصول الى سعر مناسب حسب الشروط التى يتفق عليها الطرفان<sup>(1)</sup> عاجلاً ام اجلاً، لابد وان يأتى يوماً إما بسبب الوفاة، أو العجز أو التقاعد، ولن يتمكن الفرد من الاستمرار فى إدارة مشروعه الذى أسسه من قبل. وقبل أن يأتى ذلك اليوم فلا بد لصاحب المشروع من ان يكون له نظرة مستقبلية بعيدة المدى لتنظيم وتخطيط هذا العمل وضمان استمراريته، احياناً قد يتعرض العمل التجارى الى الزوال.

وبشكل عام تتوفر ثلاثة خيارات فى حالة التخطيط لنقل ملكية المشروع القائم وهى:

1/إمكانية نقل الملكية الى فرد من افراد الأسرة.

2/إمكانية بيع المشروع لشخص آخر.

3/إمكانية الاندماج مع شركة أخرى.<sup>(2)</sup>

دوافع البائعين: **Motives of sellers:** هنالك عدة أسباب قد تجعل أصحاب المشروعات يبيعها منها:

1/تقديراً لعدم النجاح فى الوقت الحاضر.

2/الرغبة فى التغيير للخروج من المشروعات الصغيرة الى الكبيرة.

3/الظروف الصحية والتقاعد.

4/الرغبة فى السيولة النقدية لإنجاح العمل التجارى.

(4) فريد النجار، مرجع سابق، ص ص 201-202

(1)David stokes &Nick Wilson , ibid , p (275)

(2) عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص 49

5/النزاع الذى يؤدى لإنهيار الشراكة بين الشركاء منهم من يرغب فى بيع المشروع والآخر لا يرغب.

6/صعوبة مواكبة التطور التكنولوجى.<sup>(1)</sup>

**تحديد سعر شراء المشروع القائم:** دائماً يتم تحديد سعر البيع او الشراء لمشروع قائم بطريقتين للتقديرات وهى:

1/تقدير الموجودات الملموسة Tangible Assets Estimation

2/تقدير الموجودات غير الملموسة Intangible Assets Estimation

مميزات وعيوب تأسيس المشروعات الجديدة وشراء القائمة:

هنالك عدد من المزايا والعيوب لكل من إنشاء مشروع جديد او شراء مشروع قائم اصلاً، فعلى المالك الجديد أن يقوم بدراسة الخيارات المطروحة امامه ثم اختيار البديل الأفضل الذى يحقق أهداف المالك.

**مزايا المشروع الجديد: Advantage of Startup Project**

1/تجنب السمعة السيئة السابقة لبعض المشروعات القائمة.

2/وجود افكار جديدة وابداعات تستحق بدايات جديدة ولصعوبة تحقيقها فى المشروعات القائمة.

3/الشعور بالملكية الشخصية للمشروع، بحيث ان المالك سيسعى الى بذل اقصى جهده من اجل نجاح المشروع وإثبات وجوده فى السوق الذى يعمل فيه.<sup>(2)</sup>

4/السلطة المطلقة للمالكين فى إتخاذ القرارات Owners they have full authority

5/رضاء المالكين عندما تتوج جهودهم بالنجاح Satisfaction of the owners.<sup>(3)</sup>

6/بداية صفحة جديدة دون أى مشاكل أو عقبات Clean sheet

**عيوب المشروع الجديد: Disadvantage of startup project**

1/التكاليف الباهظة لشراء المعدات والماكنات والمصروفات التشغيلية.

2/مدى توفر القدرات والمهارات المطلوبة للعمل.

3/امكانية بناء علاقة جديدة مع الموردين من اجل توفير المواد.

4/أثر المنافسة فى السوق ومدى استيعابه لمنافس جديد وامكانية الحصول على حصة تسويقية مناسبة.

5/امكانية خلق سمعة (اسم الشهرة).<sup>(1)</sup>

6/الفكرة غير مثبتة (عرضة للمخاطر) Unproven idea (2)

7/ارتفاع معدل الفشل High failure rate

(1)David stokes &Nick Wilson, ibid , p (276)

(2) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 76

(3)David stokes &Nick Wilson, ibid, p 255

(1) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 77

(2)David stokes &Nick Wilson, ibid .p 256

مميزات المشروع القائم: Advantage of an existing project: يمكن للمشتري شراء مشروع قائم أفضل من إنشاء مشروع جديد وذلك لعدد من المزايا:

- 1/ شراء مشروع قائم يحقق مزيداً من النجاح والاستمرار.
- 2/ قد يكون موقع المشروع مناسباً.
- 3/ توفر العاملين المدربين.
- 4/ توفر الماكينات التي تم تركيبها وفقاً للطاقة الانتاجية المحددة.
- 5/ توفر الموردين من أجل توفر المواد.
- 6/ توفر المخزون المباشر لمباشرة العمل.
- 7/ امكانية التفاوض مع المالك بخصوص عملية الشراء بتكلفة أقل.
- 8/ السمعة التجارية (اسم الشهرة).<sup>(3)</sup>
- 9/ التغلب على العقبات التي تحول دون دخول السوق Overcomes barriers to market entry
- 10/ شراء الدوران الفوري Buying immediate turnover and incomes
- 11/ شراء حصصها السوقية Buying market shares

### عيوب شراء مشروع موجود: Disadvantage of an existing project:

قد يكون المشروع معروضاً للبيع بسبب عدم قدرته على تحقيق الربحية، ولكن قد لا يكون هذا ظاهراً للغير. لذلك يتوجب على البائع إجراء الدراسة الجيدة قبل اتخاذ قرار الشراء.

ومن العوامل التي قد تكون سبباً في فشل المشروع هي:<sup>(1)</sup>

- 1/ عدم توفر الدراسات والمواصفات المطلوبة للعمل لدى العاملين الحاليين في المشروع.
- 2/ سمعة المالك السابق السيئة في العمل او كون علاقته سيئة مع الموردين والعاملين والعملاء، حيث ان جميع هذه الامور لا تظهر في التقارير المالية ولكنها تؤثر سلباً على العمل.
- 3/ كون الموقع غير مناسباً للمشروع.
- 4/ وجود مآكناات غير مواكبة للتطور التكنولوجي (التقادم والاهلاك).
- 5/ صعوبة ادخال التغيير والابداع في العمل بسبب بعض السياسات التي انتهجها المالك السابق.
- 6/ قد يكون السعر المطلوب في المشروع اعلى من القيمة الحقيقية.
- 7/ احتمال كون المخزون متقادم او منتهى الصلاحية.<sup>(2)</sup>
- 8/ الإلتزامات المالية الناتجة عن القروض (البنوك) القيمة المضافة، الإيجارات.

(3) جهاد عبد الله عفانه وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 74

(1) David Stokes & Nick Wilson, ibid . p 295

(2) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مرجع سابق، ص ص 75-76

## 9/المشاكل التاريخية في العمل.

### إختيار موقع المشروع الصغير:

مما لا يدع مجالاً للشك إن قرار إختيار موقع المشروع هو من القرارات الإستراتيجية، والتي تؤثر بشكل مباشر على نجاح أو فشل المشروع، ومدى إمكانية تحقيق أهدافه والتي تتوقف على القيام بكافة الأنشطة المرسومة من بيع وشراء وتمويل... الخ.

ان إختيار الموقع المناسب للمشروع يتطلب بذل جهود مقدره ووقت كافٍ لاجراء دراسة تحليلية وتفصيلية للمواقع البديلة للمفاضله بينها بناءً على المزايا والعيوب لكل بديل. وتشمل كافة العوامل المتعلقة بالتكلفة والايرادات والتوزيع الجيد للسلع والخدمات للمستهلكين، وكذلك رسم استراتيجيه تسويقية مناسبة، وهذا يعنى معرفة موقع الزبائن المحتملين قبل القيام بتوزيع السلع والخدمات، فالموقع المناسب يؤدي الى ازدهار ونمو المشروع وضمان إستمراريته.<sup>(1)</sup>

إن إتخاذ قرار إختيار موقع المشروع يعتمد على خطوتين هما: <sup>(2)</sup>

الخطوة الأولى: إختيار مجتمع ما (تحديد سوق المشروع التجارى): إن تحليل السوق لا يقتصر على المشروعات الكبيرة فقط، لذلك يجب على الذين يفكرون فى انشاء مشروعات صغيرة ان يقوموا بعملية تحليل السوق وذلك من اجل تحديد احتياجات المجتمع لخدمة او سلعة المشروع.

الخطوة الثانية: إختيار موقع ضمن ذلك المجتمع، وعند إختيار المجتمع المناسب لموقع المشروع يجب تقييم العوامل التالية:

1/القاعدة الاقتصادية المحلية: تحدد القاعدة الاقتصادية لحد كبير الفرص المتاحة لصاحب المشروع فى مكان معين، من قياس الثروة المنتجة فى ذلك المجتمع والمناطق المحيطة به، من خلال قيمة المنتوجات الزراعية والصناعات الاستخراجية، فان لهذه الثروة أثر كبير على العمالة المحلية من ناحيه الدخل والنمو السكانى، وكذلك مراعاة القوى الشرائية للسكان. هنالك بعض الأمور المهمة جداً فى المجتمعات التى يمكن ملاحظتها عند إنشاء مشروع، قد تشكل مؤشرات سالبة على المجتمع وهى:

أ/عدم ايجاد فرص عمل للمقيمين بمحل تنفيذ المشروع.

ب/عدم اكتراث اصحاب الاعمال التجارية بالمجتمع المحلى.

ج/اضطرار خريجي المدارس الثانوية وخريجي الجامعات لمغادرة اماكنهم بحثاً عن العمل.

لكن رغم ذلك هنالك مؤشرات جيدة من مواقع المشروعات بالمجتمعات وهى:

- فتح فروع جديدة للمشروعات.

- وجود الخدمات العامة.

- تسهيل طرق النقل والمواصلات.

(1) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 107-108

(2) عبد الغفور عبد السلام واخرون، مرجع سابق، ص 85

- خلق فرص عمل لسكان المنطقة وإعطاءهم الأفضلية.

- وجود غرف تجارية نشطة ومتفرقة.

2/إتجاهات السكان: دائماً يرغب اصحاب المشروعات الصغيرة التمرکز فى المناطق التى يكون فيها مصدر دخل للزبائن بطريقة منتظمة ومضمونه، اما فيما يتعلق بالسكان فيجب على اصحاب المشروعات الصغيرة ان يقوموا بدراسة الاتى:<sup>(1)</sup>  
أ/تحركات السكان، إنتقال السكان من المدن الى الضواحي مما يؤدي الى نمو المراكز التجارية الجديدة.

ب/نمو السكان (المواليد والوفيات).

ج/إزدياد السكان، الانتقال من مكان لآخر بسبب ما.

د/تقسيم المجتمعات الى قطاعات مختلفة (زراعية، صناعية).

3/الخصائص الديمغرافية:<sup>(2)</sup>

أ/الدخل.

ب/المهنة.

ج/مستوى التعليم.

حيث ينعكس هذا التصنيف الطبقي فى عادات الشراء والأذواق، لذلك يجب تحديد الطبقات المستهدفة وانواع الزبائن، بناءً على ذلك يمكن تصنيف المجتمع من خلال الخصائص التالية:

أ/القوة الشرائية للزبائن المحتملين.

ب/الأعمار والنوع (رجال، نساء واطفال).

ج/نوع أماكن الإقامة.

د/نوع الأعمال التى يؤدونها.

هـ/نوع وسائل النقل والمواصلات.

و/متوسط الدخل للفرد والأسرة.

ن/مستوى المعيشة.

4/المنافسة: غالباً ما يكون نوع المنافسة سعريّة وهى من أسهل الانواع، لذلك يجب على صاحب المشروع الصغير ان لا يبنى عليها ميزته التنافسية، لأنها الاسهل بالنسبة المنافسين الآخرين، فمن السهل عليهم تخفيض السعر الى الحد الذى لا يقدر عليه المشروع، مما يتسبب فى خروجه من السوق.<sup>(1)</sup> لذلك نجد ان المنافسة سواء كانت جيدة أو سيئة للمشروع، فإنها تعتمد الى حد كبير على النشاط والموقع وكفاءة صاحبه.  
العوامل الأساسية فى إختيار موقع المشروع:

(1) عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص 89

(2) نفس المرجع السابق، ص 90

(1) عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص 91

بناءً على ما تقدم يتبين لنا أهمية الموقع واثره فى نجاح أو فشل المشروع، بغض النظر عن طبيعة نشاطه، وعند اختيار موقع مناسب للمشروع هنالك عدة عوامل يجب توفرها: /قدرة صاحب المشروع على دفع قيمة الايجارات، قد يتطلب نشاط المشروع ايجار موقع ذو ايجارات مرتفعة قد يتناسب مع الفئة المستهدفة كمحلات المجوهرات والبسه النساء، فهذه المواقع لا تحتاج الى تكاليف دعاية و اعلان، وغالباً ما تكون مواقعها ذات طابع مميز. (2) 2/شروط عقد الإيجار: وهى نوعان:

أ/ عقود النسبة الثابتة، يتم تحديد مبلغ ثابت للإيجار قد يتم دفعه مسبقاً، حسب نص العقد.

ب/ عقود النسبة المطلوبة من المبيعات. (3)

3/نوع السلعة التى يجرى تصريفها فى المجتمع.

4/نوع الزبائن المستهدفين لتلقى الخدمة، يجب مراعاة الأنماط السكانية والطبقات

الاجتماعية (مستوى الدخل، التعليم، الاتجاهات، واذواقهم... الخ). (4)

5/حجم المبيعات المتوقعة، ويختلف هذا الحجم باختلاف درجة التخصص فى المنتج.

6/سهولة الوصول الى موقع المشروع.

7/القيود الادارية:

- الشحن والتفريق للشاحنات فى ساعات محددة.

- التعليمات الخاصة بممارسة الاعمال التجارية من قبل السلطات.

8/التسهيلات الخاصة بمواقف السيارات.

9/تاريخ الموقع، يجب معرفه ما اذا تم ايجار الموقع من قبل واسباب فشله او عدم نجاحه.

اضافة الى بعض العوامل التى يجب اخذها بعين الاعتبار وهى:

- القرب من الخدمات.

- القرب من السوق.

- القرب من الموردين.

- سوق العمل.

- توفير الطاقة التشغيلية المناسبة مع مراعاة التكلفة.

- توفر المياه والصرف الصحى. (1)

دراسة جدوى المشروعات الصغيرة: إتخاذ أى قرار إستثمارى بإجراء دراسة جدوى أمر لا يجب أن يؤخذ ببساطة لانه يكلف مالاً ووقتاً، وعدم القيام بهذا الأمر يعد أكثر تكلفة عندما يتم إتخاذ قرار إستثمارى خاطيء يقود الى ضياع المال والوقت فى آن واحد. وحال القيام بإجراء دراسة جدوى لا بد أن يتوفر قدر كاف من المعلومات والبدائل التى نريد دراستها،

(2) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 124

(3) نفس المرجع السابق، ص 125

(4) بومباك كليفورده، اسس ادارة الاعمال التجارية الصغيرة، تحرير راند السمرة، دار صفاء، عمان، 1989م، ص 128

(1) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 132-135

وتسمى بالدراسة المبدئية أو الأولية، ويمكن ان يتم اعدادها من قبل مختصين واستشاريين فى مجال اعداد دراسات الجدوى، وفى كل الأحوال لايد من توفر كافة الضمانات كوجود السوق او تنميتها، توفر المواد الخام، القوى العاملة ومصادر التمويل اللازمة لتغطية كافة احتياجات المشروع، واخيراً أتى اهم عامل وهو تحقيق عائد كاف يجعل المشروع مؤهلاً او أكثر ملائمة من الناحية المالية.<sup>(2)</sup>

مفهوم دراسة الجدوى: تعنى كل الدراسات التى تتعلق بالفرصة الاستثمارية فى مراحلها المختلفة منذ ان كانت فكرة economically justifiable حتى الوصول الى القرار النهائى بقبول الفكرة باعتبارها مبررة اقتصادياً، او رفض الفكرة غير مبررة اقتصادياً.<sup>(1)</sup>

مما تقدم يمكن القول ان دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة تتضمن كافة الدراسات التسويقية والاقتصادية والمالية والقانونية، والتى توفر قدر من المعلومات والبيانات التى تساعد او تعين متخذى القرار الاستثمارى. والتى على ضوءها يمكن تحقيق اهداف المشروع ومنها تعظيم الربحية سواء على المستوى الفردى او القومى.

مواصفات دراسة الجدوى: قبول أو رفض دراسة الجدوى يعتمد على فحص الدراسة للتأكد من مدى دقتها وشموليتها قبل الموافقة عليها، ويجب ان تستوفى الشروط التالية:

1/ ان تكون سهلة القراءة وقابلة للفهم.

2/ أن تتضح فيها الاسئلة والأمور المهمة فى الدراسة.

3/ تحديد ومناقشة كل الفروض المتصلة بتحليل المشروع.

4/ ان تحقق توقعات ادارة المشروع.

5/ ان يتوفر فيها تطبيق قواعد البحث العلمى والتطبيقي.<sup>(2)</sup>

مراحل دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الصغيرة:

الغرض من دراسة السوق: الغرض من دراسة السوق هو التعرف على حجم السوق (العرض والطلب) وخصائصه وانواعه، لتمكين المستثمر الجديد من تقدير صعوبات الدخول الى السوق، فإذا كان حجم الطلب صغير ومحدود، وكان هنالك عرض كبير، فهذا يدل على صعوبة نجاح أى عمل جديد يراد قيامه او إنشائه، أما إذا كان هنالك حجم الطلب كبير وكان العرض محدود، فهذا يبشر بنجاح المشروع المزمع انشائه. ايضاً إذا كان عدد

---

(2) محمد صالح الحناوى، دراسات جدوى المشروع الأساسيات والمفاهيم، الدار الجامعية الابراهيمية الأسكندرية، 2005م، ص 14

(1) خليل محمد خليل عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، مركز تطوير الدراسات العليا، جامعة القاهرة، ط1، 2008م، ص 5

(2) نفس المرجع السابق، ص 7

الاعمال القائمة اثنان فقط ويحكران السوق، قد تكون هنالك صعوبة فى منافستهما، أما إذا كان العرض يتكون من monopolist عدد كبير من المشروعات الصغيرة فهذا يدل عن سهوله دخوله.

كما ان الدراسة فى غاية الاهمية للمستثمر الصغير فى تحديد الحصة السوقية التى يخطط للحصول عليها من هذا السوق وتسمى بحصته السوقية، وبالتالي تحديد رقم ضرورى ومهم جداً وهو حجم المبيعات التى يخطط لتحقيقها.<sup>(1)</sup> كما أن دراسة السوق تعد الأساس فى رسم السياسة التسويقية والترويجية للمنتج الجديد، وتحديد الطرق المناسبة لكيفية وصول المنتج للمستهلك.<sup>(2)</sup>

إجراءات دراسة السوق المتوقعة لمنتجات المشروع الصغير: هنالك عدد من الاجراءات الخاصة بتحليل بالسوق المتوقعة لمنتج المشروع الجديد يمكن ذكرها على النحو التالى:

1/ اين يبيع المشروع الصغير منتجاته؟ بمعنى تحديد الموقع الجغرافى.

2/ حجم واتساع السوق، هل يستوعب السوق المنتج الجديد.

3/ ماهى نوعية وجودة الخدمة أو السلعة التى يتطلبها السوق حتى ينتجها المشروع.

4/ ماهى القنوات التسويقية التى يسوق عبرها منتج المشروع الجديد.<sup>(3)</sup>

5/ تحديد شكل سوق المنافسة، هل هو سوق منافسة احتكارية كاملة، سوق احتكاريه قلة، سوق منافسة كاملة.

6/ تحديد نوع السوق هل هو سوق سلع استهلاكية، منتجات وسيطة أم لسلع راسمالية.

7/ تحديد حدود السوق، هل سوق داخلية، خارجية ام الاثنین معاً.<sup>(1)</sup>

8/ دراسة الطلب على السلع التى سينتجها المشروع، يجب ان تنتهى الدراسة بحجم الطلب من حيث عدد المشترين والمبالغ التى يمكن انفاقها سنويا على السلعة او المنتج المزمع تقديمه للجمهور.<sup>(2)</sup>

9/ يجب ان تنتهى دراسة السوق الى تحديد حجم العرض، أى عدد من يقومون ببيع المنفعة وحجم مبيعات كل منهم وحصته من السوق، بمعنى ان حجم العرض الحالى للمنفعة هو (— جنيه/ دولار).<sup>(3)</sup>

(1) سعاد نايف برنوطى، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008م، ص 196

(2) خليل محمد خليل عطيه، مرجع سابق، ص 16

(3) محمد صالح الحناوى، مرجع سابق، ص 20

(1) هند رشدى، مرجع سابق، ص 34 - 35

(2) سعاد نايف برنوطى، مرجع سابق، ص 198

10/تسعير السلع التي ينتجها المشروع الصغير، اذا كان المشروع ينتج سلعة متاحة في السوق فتأخذ دراسة الجدوى السوقية بأسعار السوق لهذه السلعة، اما في حالة انتاج المشروع لسلعة جديدة او تختلف في بعض صفاتها عن مثيلاتها في السوق فيمكن اتباع احدى الطرق التالية لتسعيرها:

أ/نسبة الاضافة المعتادة وهي اضافة نسبة على تكلفة الوحدة من السلعة، بحيث تكفى هذه النسبة لتحقيق قدر من الربح.

ب/على اساس قدرات المستهلكين، تعتمد هذه الطريقة على التعرف على الثمن الذي يراه المستهلكين ملائماً لشراء هذه السلعة، ثم دراسة الكمية التي يمكن ان تستوعبها السوق.

11/التنبؤ بالمبيعات، وهو نقطة الانطلاق نحو تقرير نشاط المشروع من انتاج وتسويق وتمويل، فعل هذا الاساس تعد الميزانية التقديرية للمشروع (الانتاج، المخزون، التمويل، العمالة والتشغيل) ومن ثم تحديد حجم الايرادات المتوقعة بدرجة دقيقة الى حد ما. (1)

مصادر معلومات دراسة السوق:

تتطلب دراسة السوق معلومات وبيانات يجب الحصول عليها، إما عن طريق المعلومات الجاهزة وتسمى بمصدر المعلومات الثانوية، أو معلومات يجب البحث عنها وتسمى بمصدر المعلومات الأولية، ويمكن شرحها حسب التفصيل أدناه:

أولاً: مصادر المعلومات الثانوية: قد يحتاج المستثمر الصغير إلى بيانات ومعلومات تفصيلية عن موقع تنفيذ المشروع ومدى الحاجة الى منتجه، فلا بد من إجراء مسح مبسط للبحث عن المعلومات التي تساعد في إختيار الموقع المناسب لمشروعة محل الدراسة، هنالك عدد من المصادر التي تعينه على توفر تلك المعلومات وهي:

1/أجهزة الاحصاء المركزى، وتساعد المستثمر فى الحصول على كافة المعلومات التي تتعلق بالسكان وخاصة المنطقة محل تنفيذ المشروع (التعداد، الأعمار، الجنس... الخ).

2/وزارة التخطيط الإقتصادى وضرائب الدخل الشخصى وهذه الجهات تعين المستثمر الصغير على معرفة دخل الأسرة والفرد.

3/وزارة الإستثمار والغرف التجارية وهي تقدم معلومات إقتصادية عن النشاط والمنافسين وحجم السوق. (2)

ثانياً: مصادر المعلومات الأولية: وهذه معلومات يتم الحصول عليها من الميدان، إما عن طريق مسح مبسط لسكان المنطقة بواسطة الأسئلة المباشرة التي توجهه الى الأفراد، او عن

(3) سعاد نايف برنوطى، مرجع سابق، ص 199

(1) هند رشدى، مرجع سابق، ص 36

(2) سعاد نايف برنوطى، مصدر سابق، ص 201

طريق الملاحظة أو المشاهدة، وعلى ضوء ذلك يقوم بتحديد حجم الطلب والمنافسين وكذلك تقدير المشترين المتوقعين في المستقبل لشراء منتج المشروع.<sup>(1)</sup>

في ظل توفر كافة المعلومات التي يتحصل عليها المستثمر الصغير من تلك الجهات، يمكن على ضوءها وضع استراتيجية مناسبة لتسويق منتج مشروعة المزمع قيامه.

دراسة الجدوى الفنية: تعد دراسة الجدوى الفنية ركن من الأركان الأساسية لدراسة الجدوى الاقتصادية، حيث تعتمد عليها جميع الدراسات الأخرى كالمالية، الاقتصادية الإجتماعية، والبيئية، بل لا يمكن إجراء تلك الدراسات بدون إجراء الدراسة الفنية التي تقرر مدى صلاحية انشاء المشروع من الناحية الفنية، والتي تعتمد بشكل كبير على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الدراسة التسويقية.<sup>(2)</sup>

أهمية دراسة الجدوى التسويقية: تأتي أهمية دراسة الجدوى الفنية من خلال دراسة وتحليل البدائل المختلفة من الناحية الفنية والهندسية لامكانية تنفيذ المشروع المقترح، وتعد هذا الدراسة في غاية الأهمية حيث ان الخطأ فيها يكلف الكثير من الاموال، إضافة الى المشاكل الى تواجه المشروع في المستقبل، لذلك لابد من إجراء دراسة كافية لكل البدائل المقدمة ومن ثم إختيار البديل الأفضل، وفق أهداف وإمكانيات المشروع.

خطوات إعداد الدراسة الفنية: هنالك عدة خطوات يتم تنفيذها عند إجراء الدراسة الفنية وهي:

1/ إختيار موقع المشروع: يعتبر تحديد موقع المشروع واحدة من مهام دراسة الجدوى الفنية والتسويقية والبيئية، ويختلف إختيار موقع المشروع تبعاً لنوعية نشاطه، بالإضافة الى الإمتيازات الأخرى كتوفر المواد الخام، القوى العاملة، المواصلات، وكذلك شراء أو إستئجار الأرض، إضافة إلى مدى توفر العوامل الاقتصادية كالوقود والقوى المحركة والمياه والقرب من مواقع الإنتاج.

2/ تحديد طريقة الإنتاج والوسائل الإنتاجية: يقوم فريق دراسة الجدوى الفنية بحصر الأساليب التكنولوجية العالية للإستخدام في نوعية الإنتاج للمشروع، ويتم من خلال الحصر عملية تقييم هذه الأساليب من الناحية الفنية، من حيث الملائمة والمعرفة الفنية وبساطة التشغيل والصيانة.<sup>(1)</sup>

3/ تحديد الآلات والمعدات الفنية: تختلف الآلات والمعدات تبعاً لطريقة الإنتاج والدقة المطلوبة في أداء المنتج، ويتوقف تحديد الآلات والمعدات المناسبة على كثير من العوامل كنوع السلعة، مستوى الجودة، طبيعة العمليات (آلية ام يدوية)، نوع الخام المستخدم في الإنتاج، نوع الخبرة المطلوبة والعمر الانتاجي المتوقع للآلة.<sup>(2)</sup>

(1) نفس المرجع السابق، ص 201

(2) هند رشدي، مرجع سابق، ص 37

(1) خليل محمد خليل، مرجع سابق، ص 38 - 45

(2) نفس المرجع السابق، ص 45

4/التخطيط الداخلى للمشروع: يتم تحديد الموق المناسب ثم الاقسام المختلفة بالمشروع، كذلك تخطيط الموقع من الداخل المتمثل فى كيفية وضع وترتيب المعدات حسب مراحل عمليات الانتاج المختلفة، الشىء الذى يسهل حركة انتقال العاملين والمواد الخام والسلعة النهائية الى المخازن او مراكز التوزيع.

5/تحديد كميات المواد المطلوبة: وتشمل تقدير إحتياجات المشروع من المواد الأولية والخام، الطاقة المحركة، ويراعى فى ذلك تحديد المواصفات والنوعية الجيدة للمواد الخام وامكانية الحصول عليها ومدى قربها من موقع المشروع، مع توفر كافة الكميات المطلوبة لدورة تشغيلية كاملة.<sup>(3)</sup>

6/تحديد حجم المصنع وجدول الانتاج مع تحديد حجم الانتاج المتوقع خلال فترة زمنية محددة.

7/تحديد الإحتياجات من القوى العاملة وتقسيمها الى عمالة مباشرة وغير مباشرة، وكذلك تحديد الوظائف الإشرافية اللازمة لاداء نشاط المشروع المقترح.

9/تحديد تكاليف تأسيس المشروع وتشمل كافة التكاليف الرأسمالية والتشغيلية، الاستشارات الفنية، القانونية والمصروفات الادارية.

10/تحديد وسائل النقل والمواصلات التى تربط المشروع بمواقع الإنتاج المختلفة.

11/تحديد نوع وكمية الفاقد مع وصف أسلوب تحديد كميته وتكلفته، وتحديد المسؤول عن اصدار التعليمات المتعلقة بهذا الشأن.<sup>(1)</sup>

دراسة الجدوى التمويلية: بعد الفراغ من اعداد دراسة السوق ومدى الصلاحية من الناحية الفنية للمشروع المزمع قيامه، يتم البحث عن مصادر تمويلية لتغطية كافة النفقات والمصروفات التى يتم انفاقها تجاه التزامات المشروع.<sup>(2)</sup>

حيث تركز دراسة الجدوى التمويلية على تخطيط وتنظيم ومتابعة إحتياجات المشروع، من خلال افضل خليط تمويلي من المصادر المختلفة ومن ثم ادارته بصور مثلى بغرض تحقيق الاهداف المرجوه.

أهمية دراسات الجدوى التمويلية:

1/مساعدة المستثمرين على تحديد كافة الإحتياجات المالية اللازمة لانشاء وتشغيل المشروع.

2/تساعد على اختيار افضل مصادر التمويل المتاحة.

3/تساعد على إعداد التقديرات للنفقات المالية الداخلة والخارجة، والتي تمكن من تحديد الربحية التجارية للمشروع والتي على ضوءها يتم اتخاذ القرار الاستثمارى قبول أو رفض المشروع.<sup>(3)</sup>

(3) محمد صالح الحناوى، مرجع سابق، 108

(1) هند رشدى، مرجع سابق، ص 38-39

(2) محمد صالح الحناوى، مرجع سابق، ص 22

مجالات دراسة الجدوى التمويلية: تتكون دراسة الجدوى التمويلية من عدد من المجالات على النحو التالي:

1/دراسة وتحديد مصادر التمويل المختلفة.

2/تقديرات تكاليف الاستثمار.

3/تحديد هيكل التمويل المناسب.

4/تقديرات التدفقات النقدية الخارجة والداخلة.<sup>(1)</sup>

مصادر التمويل: تنقسم مصادر التمويل الى مصادر مملوكة واخرى مقترضة (لقد تم التطرق اليها سابقاً فى المبحث الأول) ويمكن تفصيلها كالتالى:

### 1/مصادر التمويل المملوكة:

أ/رأس المال: وهى المبالغ التى يقدمها ملاك او أصحاب المشروع وغالباً تكون فى شكل أسهم عادية او ممتازة، أو اصول (اراضى، مباني، الآلات) والتى على ضوءها يحصل الملاك على عدة امتيازات منها الارباح والحصول على اموالهم عند التصفية.

ب/الأرباح المحتجزة: وهى الأرباح غير الموزعة، والتى يتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ولم يتم حسابها بعد، وتعتبر من مصادر التمويل الذاتى للمشروعات القائمة بالفعل لتمويل الإنفاق على التوسعات أو زيادة رأس المال العامل.

ج/الإحتياطيات: وتمثل جزء من الأرباح التى تم تجنبها خلال السنوات الماضية لدعم المركز المالى للمشروع ومواجهه الأخطار التى تهدد استمرارية المشروع فى المستقبل، مثل إرتفاع تكاليف الاستثمار مستقبلاً عما هو مخطط أثناء فترة الإنشاء.<sup>(2)</sup>

د/القروض: وهى أسلوب يلجأ اليه لمواجهة بعض الصعاب القانونية التى تتطلب راس مال المشروع، وتنقسم الى نوعين طويلة وقصيرة الأجل.

- قروض قصيرة المدى: short term loans: والقروض التى لا تزيد مدتها عن سنة وغالباً ما تستخدم لتمويل رأس المال العامل اللازم للدورة الأولى من التشغيل.

- قروض طويلة الأجل: long term loans: وهى القروض التى يحصل عليها المشروع من البنوك ويلتزم بسدادها فى مدة تزيد عن العام، وغالباً تستخدم فى تمويل الإنفاق الإستثمارى او التكاليف الرأسمالية وفق شروط محددة.<sup>(1)</sup>

دورة حياة المشروع: **project life cycle**: لكل مشروع دورة حياة تحدد بدايته ونهايته، حيث يمر المشروع بخمسة مراحل هى:

(3) محمد صالح الحناوى، مرجع سابق، ص 22

(1) خليل محمد خليل عطية، مرجع سابق، ص 56

(2) نفس المرجع السابق، ص 57

(1) رابع خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 115

1/فكرة المشروع: تعتبر الفكرة هي اللبنة الأولى للمشروع ولكل منا العديد من الأفكار التي يمكن أن تؤدي الى مشروعات ناجحة في حالة دراستها بصورة جيدة، ولكي نصل الى فكرة ناجحة يجب أن نراجع الآتي:

أ/ما هي مهارتنا وإهتماماتنا.

ب/ماهي السلع والخدمات التي يحتاجها السوق.

ج/هل توجد احتياجات غير متوفرة في السوق.

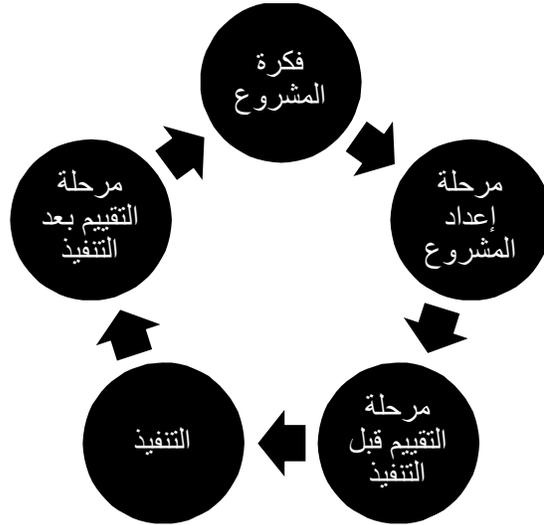
2/مرحلة اعداد المشروع: تعد مرحلة الإعداد الخطوة الثانية والتي يتم فيها إعداد كافة دراسات الجدوى (الإقتصادية والفنية المالية، التسويقية والبيئية).

3/مرحلة تقييم المشروع قبل التنفيذ: التقييم قبل التنفيذ يتمثل في التقييم المالي والتجاري والإقتصادي قبل التنفيذ وذلك لتقرير قيام المشروع من عدمه.

4/مرحلة التنفيذ: تتضمن مرحلة التنفيذ (الزمن، الإشراف، وتسجيل ما تم تنفيذه، يتوقف التنفيذ على الجودة، إذا كان سيئاً يؤدي الى فشل المشروع رغم جدواه الاقتصادية قبل التنفيذ.<sup>(2)</sup>

5/مرحلة التقييم: تشمل التقييم المالي والتجاري والإقتصادي والإجتماعي والبيئي للمشروع بعد عملية التنفيذ، ويختلف التقييم قبل وبعد التنفيذ، على الرغم من توحيد المقاييس المستخدمة، حيث ان بعد التنفيذ تستخدم القيم الفعلية بينما قبل التنفيذ تستخدم القيم المقدرة.<sup>(3)</sup>

شكل رقم (3/1) دورة حياة المشروع الصغير



المصدر: مرتضي الرويعي، أساسيات في إدارة المشاريع، دورات تدريبية للتثقيف وتطوير الذات، جزيرة تاروت، جمادي الثاني، 1433 هـ- مايو 2012م، ص 9

(2) هند رشدي، مصدر سابق، ص 7

(3) هند رشدي، مرجع سابق، ص 32

## المبحث الثالث: التسويق ومقومات استمرارية المشروعات الصغيرة والمشاكل والمعوقات التي تواجه ادارة المشروعات الصغيرة

التسويق فى المشروعات الصغيرة:

بعد إستيفاء المشروع لكافة الإعتبارات الإقتصادية، منها إختيار الموقع الجيد وإجراء دراسات الجدوى التسويقية، الفنية، المالية والإجتماعية، وتوفر السيولة المالية بغرض تمويل كافة العمليات التشغيلية بالمشروع، فيجب على إدارة المشروع التفكير فى كيفية تسويق المنتج الجديد وفق خطة تسويقية جيدة يمكن من خلالها أن يحقق المشروع الأهداف المرسومة مسبقاً وهى تقديم منتج جيد يرضى ذوق المستهلك ثم تحقيق عائد مالى يلبى رغبة صاحبه فى تعظيم الربحية.

عناصر المزيج التسويقي: يتحقق البيع الجيد (أى التسويق الكفاء) من تكامل العناصر الاربعة التى تشكل المزيج التسويقي، ويمكن شرحها على النحو التالى:

**1/المنفعة (السلعة):** وتشمل المنتج او الخدمة، فلا يمكن تحقيق بيع جيد بدون شىء يحتاجه الزبون وحسب المواصفات التى يحتاجها، وعلى صاحب المشروع ان يحدد بدقة نوع السوق الذى يود خدمته وحدوده (ضاحية، مدينة أو دولة) وحجمه وحاجة الزبون للخدمة (حجم الطلب).<sup>(1)</sup>

---

(1) سعاد نايف برنوطى، مصدر سابق، ص 190

**2/التوزيع:** على صاحب المشروع أن يقرر كيف سيوزع ما ينتجه، وهناك خيارات امامه اما التوزيع المباشر، بمعنى إن المشروع سوف يبيع مباشرة للمستهلك عبر معارض عدة خاصة به. او عن طريق البيع الغير مباشر، بمعنى ان يبيع المشروع منتجه عبر وسطاء او وكلاء وليس للمستهلك مباشرة. او عن طريق التصدير وهو اقرب الى البيع الغير مباشر، لان غالبية عملية البيع تتم عبر تجار تصدير.<sup>(2)</sup>

**3/الترويج:** وهو العنصر الثالث لتحقيق بيع جيد، وهو ان يعرف الزبون بما يتم عرضه من منتج او سلعة.

**4/السعر:** ويعتبر العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي، اذ يجب تحديد سعر ما يعرض للبيع بحيث يكون الزبون قادراً على دفعه عندما يحتاجه.<sup>(1)</sup> السياسات الرئيسية في عملية التسويق:

**1/السياسات المتعلقة بالسلعة:** هنالك عدة ملاحظات أو أسئلة توجه للقائم بإدارة المشروع ومن أبرز تلك الملاحظات:

أ/هل سيقوم المشروع بعمل خط انتاج واحد أم أكثر.  
ب/هل سيتقيد بالأصناف الموجودة بالسوق ام سيقدم اصناف خاصة وفق طلبات محددة.  
ج/هل يستطيع مجابهة المنافسين في هذا المجال.  
د/ما هو مستوى البحوث التسويقية التي يعتمد عليها (حسب المنتج، حسب الهدف، حسب انواع البيانات).

هـ/سياسات السلع المرتجعة، الشكاوى والتعديلات في بعض الطلبيات.<sup>(2)</sup>

**2/السياسات السعرية:** إن هدف المشروع من إتباع سياسة سعرية معينة قد يكون هدفاً أو مجموعة من الأهداف كالأستمرارية في السوق، تحقيق معدل نمو متوازن، هدف تعظيم الربحية أو تحقيق حصة سوقية ممتازة، لذلك قبل الشروع في تحديد السياسة السعرية لابد من تحديد نوع السوق الذي ينتمى اليه المشروع، هل هو سوق منافسة تامة ام قلة ام احتكارى ويقصد بالمنافسة تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون او العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، المواصفات والجودة وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع الجيد وخدمات ما بعد البيع بغرض كسب الولاء السلعى من قبل العملاء. كذلك تحديد الفئة المستهدفة بالخصومات أو التخفيضات فى الاسعار.<sup>(3)</sup>

**3/سياسة خدمة الزبائن:** ما هى الخدمة المجانية التى سيقدمها المشروع للعملاء كمواقف السيارات، الضمان، خدمات ما بعد البيع كالصيانة والهدايا والجوائز.

(2) نفس المرجع السابق، ص 122 - 113

(1) نفس المرجع السابق، ص 191

(2) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 180

(3) فريد النجار، مرجع سابق، ص 144

4/سياسة الإعلان والترويج: ما هي وسائل الاعلام التي يعرض من خلالها منتج المشروع وكم حجم الانفاق على الدعاية.

5/سياسة التوزيع: ما هي طرق ايصال الخدمة للمستهلك، هل سيبيع المنتج مباشرة للجمهور أم عبر وكلاء معتمدين من قبل إدارة المشروع، مع تحديد هامش ربح معقول للوكلاء أو الموزعين.<sup>(1)</sup>

6/مراجعة القوة البيئية التسويقية: تمثل القوى البيئية مجموعة من المتغيرات التي يصعب التحكم فيها والخارجة عن نطاق الادارة، ويمكن تحديد القوى التسويقية في البيئة المحيطة في عدد كبير مثل القوى القانونية والسياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والقوى التكنولوجية، فعلى ادارة المشروع تحليل كل البيئات المحيطة بالمشروع حتى يمكن اختيار افضل الاساليب والسياسات المناسبة للتعامل مع تلك المتغيرات من حيث اختيار المنتج المناسب والسعر المناسب والترويج الانسب وقنوات التوزيع الفعال.<sup>(2)</sup>

سلوك المستهلك: يمكن تعريف السلوك بأنه "ذلك التصرف الذي يبرزه شخص ما نتيجة لتعرضه إما لمنبه داخلي أو خارجي نحو ما يطرح من سلع أو خدمات أو أفكار، تعمل على إشباع حاجاته ورغباته".<sup>(3)</sup> وذلك بالطبع من خلال اتخاذه لقرار شرائي معين.

بما أن المستهلك يعتبر الأساس في عملية التسويق، فإن التسويق الحديث يبدأ بدراسة سلوك المستهلك تجاه السلعة من خلال حاجاته ورغباته من جهة، والتعرف على الدور الذي يلعبه في عملية الشراء بجميع مراحلها من ناحية أخرى. فالمستهلك قد يكون نهائى وهو الشخص الذى يقوم بشراء السلعة او الحصول على الخدمة وذلك بهدف إشباع رغباته الشخصية بشكل مباشر. قد يكون مستهلك صناعى وهو الشخص أو المؤسسة التى تقوم بشراء السلعة ليس بهدف استهلاكها مباشرة وإنما بهدف إستخدامها فى صناعة سلعة أخرى.<sup>(1)</sup>

العوامل المؤثرة فى السلوك الإستهلاكى:  
1/تركيب الأسرة.

2/مستوى التعليم ونوعه.

3/المستوى الإجتماعى.

4/التركيب المهنى للسكان.<sup>(2)</sup>

مراحل إتخاذ القرار الشرائى:

1/إكتشاف الحاجة أو الشعور بالحاجة (إشباع شىء ما).

2/البحث عن المعلومات.

3/البحث عن البدائل (منتجات أخرى).

(1) عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص 148 - 149

(2) فريد النجار، مرجع سابق، ص 146 - 147

(3) جهاد عبد الله عفانه وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 181

(1) سعاد برنوطى، مرجع سابق، ص 193

(2) هند رشدى، مرجع سابق، ص 168

4/المفاضلة بين البدائل (الجودة، التكلفة).

5/تحديد البدائل (إتخاذ قرار الشراء من مكان معين).

6/التقييم بعد الشراء (قياس الجودة، وفق المواصفات).<sup>(3)</sup>

دوافع الشراء: تتعد دوافع الشراء من قبل المستهلكين على النحو التالى:

1/الرفاهية: الراحة المادية والذهنية وسبل العيش.

2/الراحة: بذل أقل جهد ممكن من اجل الإقتصاد فى الوقت والطاقة.

3/التأمين: ضمان المستقبل وضمن المصلحة الشخصية.

4/المكان: الانتماء الى مجموعة.

5/الصحة: اللياقة الجسمية.

6/الإقتصاد: الحصول على القيمة الكلية.<sup>(4)</sup>

كما أن دافع المشروع التجارى الصغير هو مساعدة المستهلكين على تلبية إحتياجاتهم ورغباتهم.

البيع الشخصى: إن البيع الشخصى عبارة عن اتصال مباشر بين رجال البيع المختصين والمستهلكين او مستخدمى السلعة، والهادف الى تعريف وإقناع هؤلاء المستهلكين لشراء تلك السلعة من خلال عملية اتصال انسانية، بوجود نوع من التخصص لدى رجال البيع.<sup>(1)</sup>

**مهام رجل البيع أو المسوق:** يمكن اجمال اهم الواجبات التى يقوم بها رجل البيع فى الآتى:

1/إعداد قائمة بأسماء المشترين المحتملين أو التعرف على حاجات ورغبات الزبائن.

2/الاتصال بالمشتريين المحتملين وارشادهم بخصائص السلعة.

3/عرض الخدمة أو السلعة بصورة جيدة.

4/إتمام عملية البيع.

5/التغلب على الاعتراضات التى تحدث احياناً.

6/متابعه الزبون بعد الشراء للتأكد من مدى رضاه عن السلعة.<sup>(2)</sup>

الترويج: ويقصد بالترويج التنسيق الفعال بين جميع نشاطات التسويق المتعلقة بإنجاز وظيفة البيع.<sup>(3)</sup> يمكن القول ايضاً ان الترويج هو عملية اتصال بين البائع والمشتري بغرض تغير اتجاه سلوك المشتري تجاه السلعة المعروضة فى السوق.

### أنواع الترويج:

1/ترويج مباشر: كالإعلان والبيع الشخصى، العرض داخل المحل والواجهات، العرض فى المناسبات الخاصة، اخرى كالغلاف والكبونات والهدايا.

2/ترويج غير مباشر: كالخدمات المقدمة، العلاقات الطيبة مع الزبائن والعلاقات العامة.<sup>(4)</sup>

(3) عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص 150

(4) سعاد برنوطى، مرجع سابق، ص 193

(1) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 182

(2) فريد النجار، مرجع سابق، ص 190

(3) عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص 151

**الإعلان:** "تلك الأنشطة التي يوجه بواسطتها رسائل شفوية أو مرئية الى الجمهور من أجل إعلامهم والتأثير عليهم لشراء السلعة المعروضة، أو حثهم على الموافقة عليها".<sup>(1)</sup>  
يكون الإعلان ناجحاً إذا حقق الأهداف التالية:

- 1/ جذب إنتباه الجمهور.
- 2/ إثارة الإهتمام.
- 3/ إيجاد الرغبة.

4/ يوجه نحو الفعل (الشراء).<sup>(2)</sup> أى مدى اثر الإعلان على مخاطبة الحواس المختلفة للزبائن عبر وسائل الاعلان المختلفة كالتلفزيون والإذاعة والصحف.  
مقومات نجاح وإستمرار المشروعات الصغيرة:

المشروعات الصغيرة هي البذور والبراعم التي تقوم عليها المشروعات الكبيرة والعلاقة في المستقبل وهي أجنحة الصناعات الكبيرة ودعامة اساسية أمام البطالة والفقر والدرع الواقى أمام المنافسة فى الأسواق العالمية. لذلك يجب توفير ما يلى:

1/ **توفير العمالة المتخصصة:** وهذا العنصر هام جداً فى مجال المشروعات الصغيرة لأنها تميل إلى إستخدام العنصر البشرى بشكل أكبر من إعتمادها على الآلات.

2/ **مواقع المشروعات ومدى قربها من الأسواق:** وهذا العامل أيضاً هام لنجاح وإستمرار المشروع، فالموقع القريب من المواد الخام والاسواق لأغراض التوزيع والقرب من الأجهزة الحكومية والبنوك (يقدر الإمكان) يجعل من المشروع موقعاً متميزاً ويقلل تكلفة النقل والتسويق والتوزيع.

3/ **نجاح دراسة الجدوى التي تسبق الإنتاج الفعلى:** دراسة الجدوى الموضوعية عنصر مهم جداً لإستمرار المشروع، فإن أى قرار استثمارى رشيد لا بد أن تسبقه دراسة جدوى على ضوءها يتم تحديد ارقام المبيعات المتوقعة والارباح.

4/ **الإدارة الناجحة فى المشروعات الصغيرة بصفة عامة فن ومهارة:**

- لانه دائماً ما يتطلب درجة معينة من الإبداع.
- ولأن التحسين فى هذا التعامل سوف يلعب دوراً فى الحصول على النتائج الناجحة.
- لأنه بمقدور كل فرد أن يتعلم- مع قليل من التدريب- كيف يلتزم بمبادئ محددة من شأنها أن تساعد فى الحصول على النتائج التي يريدها.
- أن تحصل على أفضل مالدى مرؤسيك من إتقان وعمل دؤوب مع زيادة مستوى رضاهم الوظيفى.

- أن تتعامل مع منافسيك بفعالية وقدرة تفاوضية أكبر.

(4) سعاد برنوطى، مرجع سابق، ص 343

(1) نفس المرجع السابق، ص 186

(2) هند رشدى، مرجع سابق، ص 167

- أن تتعامل مع البيئة المحيطة بطريقة بناءة مع تدعيم موقفك التنافسي عن طريق جودة منتجاتك وانخفاض أسعارك مقارنة بمنافسيك.

**5/ وجود فرص تصديرية متاحة أمام المشروعات الصغيرة:** هذا العامل هام ومن المقومات الأساسية التي تجعل المشروعات المصدرة ذات طابع دولي ولها كيان مميز بين المشروعات الأخرى والتي لاتصدر كل أو بعض منتجاتها. فالتصدير من نطاق واسع ينظر اليه في المشروعات الصغيرة على أنه فرصة للنمو وتحقيق الربحية في المنشآت الصغيرة. (1)

**6/ توفر التمويل لدى أصحاب المشروعات الصغيرة:** هذا العامل يعتبر من أهم العوامل مقارنة بالعوامل الأخرى حيث أن عدم توفر التمويل قد يقف حجر عثرة أمام نمو المشروعات الصغيرة. ويتم ذلك عن طريق طرق التمويل المختلفة كإنشاء بنوك متخصصة للمشروعات الصغيرة والبنوك التجارية ومؤسسات التمويل والمنظمات الدولية ذات الصلة.

**7/ توفر البنية الأساسية والمرافق العامة والأرض:** بمعنى توفر بنى تحتية تصلح لإقامة مجمعات صناعية تضم العديد من المشروعات الصغيرة والتي تتكامل مع بعضها البعض.

**8/ توفر المساعدات الفنية من الحكومة:** مثل توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج بأسعار مدعومة. وإدراج الحكومة للمشروعات الصغيرة كسمى مستقل في خطط التنمية بها وايضا توفر دراسات الجدوى وتصميمات صناعية جاهزة تصلح للتنفيذ معدة بواسطة خبراء ومستشارين وتوزيعها مجاناً على الخريجين لكي يتم تنفيذها.

**9/ توفر نظام معلومات قومي ومتكامل على المشروعات الصغيرة:** وهذا النظام يجب توفيره لكافة المستثمرين سواء القدامى منهم أو الجدد والذين يدخلون السوق لأول مرة بحيث يتم تعريفهم بالفرص الإستثمارية المتاحة والتي يمكن إستثمار أموالهم فيها.

**10/ التشريعات الصناعية كأحد دعائم نجاح واستمرار المشروعات الصغيرة:** على الدول أن تسن قوانين وتشريعات تعمل على حماية ورعاية المشروعات الصغيرة وتقديم الإعفاءات الجمركية والضريبية. (1)

**11/ نشر ثقافة الريادة والعمل الحر:** اى نشر تحقيق إنجازات مرموقة من خلال العمل الحر، فقد تم تشجيع آلاف الريادين الصغار والذين يملكون مهارات وقدرات فنية ومالية عالية كي يبدؤوا مشروعات خاصة بهم، فنشر ثقافة الريادة تهدف الى تغيير السلوك والميول الإجتماعية لدى الناس.

**12/ إنشاء حاضنات تكنولوجية:** تعتبر الإنطلاقة للمشروعات الجديدة عبر توفير أجواء من العون والإرشاد للراغبين فى بدء مشروعات جديدة خاصة بهم وذلك لفترة ثلاث سنوات على الأقل. (2)

(1) أيمن على عمر، مرجع سابق، ص 75-80

(1) أيمن على عمر، مرجع سابق، ص 81-84

(2) نفس المرجع السابق، ص 70 - 71

13/تشجيع البحث والتطوير: فى ظل التطور التكنولوجى الذى نعيشه فى هذا القرن لا بد لنا أن نعمل بكل جهودنا لمواكبة هذا التطور المتسارع، لقد أدركت كثير من الدول أهمية البحث والتطوير لزيادة قدراتها التنافسية فى الأسواق الدولية لذلك قامت بتخصيص أموال طائلة لتشجيع البحث والتطوير، وتقوم بإنشاء المؤسسات والصناديق التى تساعد على تطوير البحث العلمى.<sup>(3)</sup>

ادارة الخصوم فى المشروعات الصغيرة:

**النظام المحاسبى فى المشروعات الصغيرة:** مجالات النظام المحاسبى فى المشروعات الصغيرة وتتمثل فى مسك الدفاتر التالية:<sup>(1)</sup>

1/دفتر اليومية.

2/دفتر صور المراسلات الصادرة والواردة.

3/دفتر الجرد والميزانية وای دفاتر أخرى.

على أن تكون هذه الدفاتر متسلسلة الأرقام ويجب الإحتفاظ بهذه السجلات لمدة من الزمن بغية مراجعتها او الرجوع اليها متى ما دعت الضرورة.

**المجموعة المستندية:** وتشمل ما يلى:

1/مستندات القبض ويتم إعدادها لإثبات المبالغ التى يقبضها المشروع نقداً أو شيكات.

2/مستند الصرف يتم إعداده لإثبات المبالغ المدفوعة من المشروع للأطراف الأخرى.

3/مستند القيد يستخدم لإثبات العمليات التى لا تتعلق بالقبض أو الصرف أى العمليات التى تتم على الحساب.

4/الفواتير وهى نموذج يستخدم فى المشروعات بتنظيم يناسب كلا منها ويتم إثبات الأصناف المباعة بالكمية والسعر.

5/الإشعارات الدائنة والمدينة من أجل إثبات مبلغ لحساب احد العملاء وتخفيض مديونته للمشروع والإشعار المدين عكس الدائن.

**الحسابات الختامية والميزانية العمومية:** الحسابات الختامية هى الحسابات التى تصور فى نهاية السنة المالية لمعرفة نتيجة العمل من ربح أو خسارة وتتكون الحسابات الختامية من قائمة الدخل فى المشروعات التجارية على النحو التالى:

1/حساب المتاجرة: يصور هذا الحساب عادة فى نهاية السنة المالية للمشروع وذلك للوقوف على نتيجة أعمال السنة من خلال الإتجار فى البضاعة فقط، دون النظر الى مصروفات أو إيرادات ناتجة غير الإتجار فى البضاعة. وبناءً عليه يمكننا التعرف على حساب المتاجرة بأنه الإتجار فى البضاعة من شراؤها حتى تصبح صالحة للبيع وبيعها من خلال التعريف نستخلص الحسابات التى يتضمنها حساب المتاجرة وهى:

- البضاعة وهى: بضاعة أول المدة وبضاعة آخر المدة.

(3) أيمن على عمر، مرجع سابق، ص 72  
(1) أيمن على عمر، مرجع سابق، ص 203

- من شرائها وهي: المشتريات ومردودات المشتريات.  
- تصبح صالحة للبيع وهي المصاريف التي تخص المشتريات فقط وهي: عمولة وكلاء وشراء، مصاريف نقل المشتريات، تأمين على المشتريات، جمارك المشتريات.  
- وبيعها وهي: المبيعات ومردودات المبيعات.

لو قمنا باعادة توزيع لهذه الحسابات على شكل قائمة أو جدول وذلك بفضل الأرصدة المدينة لها على جانب والأرصدة الدائنة لها على جانب أخر يتشكل معنا حساب المتاجرة. والفرق بين الجانبين يكون مجمل الربح في حالة زيادة الجانب الدائن عن الجانب المدين ويكون مجمل خسارة في حالة زيادة الجانب المدين عن الجانب الدائن. (1)

**حساب الأرباح والخسائر في المشروعات الصغيرة:** حيث ان حساب الأرباح والخسائر يهتم بالحسابات الوهمية باستثناء المصاريف التي أوقفت بحساب المتاجرة. حيث نلاحظ إذا زاد مجموع الطرف الدائن عن مجموع الطرف المدين يكون الفرق صافى ربح ويرحل لصاحب المشروع مثلاً بحساب رأس المال.

أما الطرف المدين عن مجموع الطرف الدائن فيكون الفرق صافى خسارة ويحول لصاحب المشروع مثلاً بحساب رأس المال. (2)

**الميزانية العمومية:** هي كشف يحتوى على أرصدة الحسابات المدينة والدائنة الموجودة في دفتر الأستاذ والمتبقية دون اقفال بعد تصوير حساب المتاجرة والأرباح والخسائر، وسميت الميزانية بهذا الاسم نظراً لأنه يجب أن يتساوى أو يتوازن طرفيها أو جانبيها. ويطلق على الجانب الأيمن من الميزانية الأصول "الموجودات" كما يطلق على الجانب الأيسر من كشف الميزانية الخصوم "المطلوبات". وتعتبر الميزانية العمومية عن الموجودات والممتلكات التي تملكها المنشأة والمطلوبات والإلتزامات تجاه الآخرين وتجاه صاحبها في لحظة تصويرها. (1)

مفهوم الادخار في الاقتصاد الاسلامي هو ان يدخر (يحتفظ) المرء مالاً او غيره لمستقبل الايام بهدف ان يوظف هذا المدخر فيما يزيد من الانتج الموجود او ان يحقق انتاجاً جديداً بقية لتغطية متطلبات الحياة المستمرة للفرد والمجتمع.

لماذا يدخر الانسان؟

- الاستثمار في المستقبل بعكس الاستهلاك.

- الحالات المادية والمالية الطارئة.

- لتمويل فرص استثمار حالية او مستقبلية.

(1) عبد الغفور وأخرون، مصدر سابق، ص 225

(2) المرجع السابق، ص 226

(1) عبد الغفور وأخرون، مصدر سابق، ص 236

- الادخار يمثل قيمة اقتصادية واجتماعية وفكرية.

**انواع حسابات الادخار: التوفير حسب افضل الممارسات:**

تعد حسابات الادخار احد انواع مصادر الاموال في المصرفية الاسلامية: (2)

1/ حسابات ادخار مع التفويض بالاستثمار: ويستحق هذا الحساب نصيباً من الربح، ويحسب العائد من الربح (الخسارة) عادة علي اقل رصيد سري او متوسط الارصدة في فترة معينة.

2/ حساب ادخار دون التفويض بالاستثمار: وهذا النوع من الحسابات لا يشارك في الاستثمار وبالتالي لا يستحق ربحاً، ويكون في حكمه الحساب الجاري.

3/ حساب ادخار استثماري تكافلي/تعاوني: وهو الحساب الذي يشارك فيه العميل المدخر/المستثمر ببرنامج الادخار والاستثمار وعادة يكون متوسط الي طويل الاجل.

4/ برنامج ادخار وحماية مالية: وفقاً لاحكام الشريعة الاسلامية يجاز من الهيئة الشرعية. (1)

**ماهية تعبئة المدخرات كمصدر رئيس للاموال:**

تمثل نسبياً مصدراً رخيصاً ومناسباً للموارد المالية الخارجية اضافة للموارد الذاتية.

2/ تمثل تسهياً لوصول المدخر/ المستثمر الي التمويل.

3/ تمثل ضمانات مالية مربحة بالنسبة لمؤسسة التمويل والعميل.

4/ تفرز رغبة العميل المدين علي التصديق بانتظام.

5/ تساهم في دعم استمرارية مؤسسة التمويل الاصغر وسعيها نحو الاستدامة والكفاية المالية الذاتية.

6/ توفر موارد مالية اضافية من خلال الارباح المتحققة.

7/ يتيح لمؤسسة التمويل الاصغر تحقيق هدف الانتشار من خلال خدمة شرائح اكبر من العملاء.

8/ تساهم في المحصلة النهائية في تحقيق الاهداف الكلية لبرامج الحد من الفقر وزيادة الانتاجية. (2)

(2) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مركز التدريب، شهادة اخصائي التمويل الاصغر، ج2، الخرطوم، 2012م، ص 2،

(1) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ص ص 3، 4

(2) المرجع السابق، ص 5

**العناصر الرئيسية لإدارة حسابات الادخار والاستثمار:** ان العناصر الرئيسية لإدارة حسابات الادخار والاستثمار وفق ضوابط المضاربة في المصرفية والتمويل الاسلامي.

1/المبلغ المستثمر: هو المبلغ المودع من العميل في حساب الادخار او الاستثمار او في حساب استثماري عام بالمضاربة المطلقة.

2/الحصة المتقطعة لغايات السيولة النقدية:هي النسبة المئوية من مبلغ الوديعة ويتكون من شقين:

أ/ما يقرره البنك المركزي بنسبة مئوية كاحتياطي.

ب/ما يقرره من صرف/ مؤسسة التمويل كسيولة نقدية.

3/تاريخ الاستحقاق: هو اصل الحساب الادخاري او حساب الاستثمار المتفق عليه مسبقاً بين مؤسسة التمويل والعميل.

4/مخصص مخاطر الاستثمار:النسبة المتقطعة من صافي ارباح حسابات الادخار.

5/حصة مؤسسة التمويل: هي حصة مؤسسة التمويل كمضارب من صافي الربح المتوقع علي حساب الاستثمار.

6/مصاريف ادارية: هي مصاريف تكلفة تقطع من حصة مؤسسة التمويل ولا تحمل كمنصاريق تستقطع من ايرادات استثمار حساب العملاء.

7/تخصيص تعديل نسبة ربح: تعمل بعض مؤسسات التمويل الي تجنب حصة من صافي الارباح الي فترات لاحقة بهدف تعويض العملاء المدخرين.<sup>(1)</sup>

**هيكلية مصادر الاموال/ الاموال المتاحة في مؤسسات التمويل الاصغر:** تتباين هيكلية مصادر الاموال في جانب المطلوبات/ الخصوم من حيث العرض والافصاح والشفافية حسب المتطلبات القانونية, وحسب حجم المؤسسة وحسب متطلبات اصحاب المصالح الاخري- كالمأجرين والداعمين.

تجدر الاشارة الي ان مجموعة متطلبات واسس العرض والافصاح التي تهتدي بها مؤسسات التمويل الاصغر تتمثل في مرجعين:

1/ارشادات الافصاح للتقارير المالية ولمؤسسات التمويل الاصغر الصادرة عن المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء.

(1) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ص 11

2/ معيار العرض والافصاح العام الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة. (1)

**العرض والافصاح في قائمة المركز المالي:**

**اولاً: المطلوبات/ الخصوم:**

- حسابات جارية وادخار للعملاء.
- حسابات لأجل الاستثمار من المجموعات المستهدفة.
- حسابات امانات وذمم دائنة.
- قروض/ودائع من البنك المركزي- قروض وودائع من بنوك اخري.
- مطلوبات اخري قصيرة الاجل.
- مطلوبات اخري طويلة الاجل.

**مجموع المطلوبات:**

- حقوق الملكية: وهي راس المال المدفوع، ملكية، وقف، هبه، ارباح محتجزة- ارباح العام المالي.
- مجموع حقوق الملكية.
- مجموع المطلوبات. (1)

**ادارة الاصول في المشروعات الصغيرة:**

يعتبر التمويل بشكل خاص والائتمان بشكل عام من اهم نشاطات مؤسسات التمويل الاصغر.

**تعريف الائتمان:** هو مبادل مال حاضر بمال مؤجل، فالائتمان هو المعاملة المالية التي يتأجل احد البدلين فيها، ومن ثم يتضمن نشوء دين في ذمة احد الطرفين للاخر، ويمكن تقسيمه الي الاتي:

1/ائتمان نقدي: هو الذي يقدم فيه احد طرفي المعاملة نقوداً للطرف الاخر الذي يلتزم بسدادها في وقت لاحق وهذا القسم يحكمه عقد تمويل.

---

(1) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ص 14  
(1) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ص 14- 15

2/ائتمان تجاري: هو الذي يتضمن عملية تجارية حين يكون فيها احد البديلين سلعة او خدمة وهذا يحكمه عقد البيع الآجل.<sup>(2)</sup>

### دليل سياسات التمويل والاستثمار:

- 1/السياسات العامة- السياسة والضوابط العامة الحاكمة والمنظمة لموضوع الائتمان.
- 2/مبادئ التمويل ومصادر التمويل وضوابطها وتشتمل التسهيلات الائتمانية ومصادر التمويل ومصادر التسديد.
- 3/سياسة التعرض للمخاطر وتشتمل حدود المخاطر الكلية، حدود التعرض للعميل- مخاطر التعرض الجغرافي.
- 4/انواع التسهيلات الائتمانية- تشمل عرض وتعريف التسهيلات الائتمانية المباشرة (التغذية) وغير المباشر (غير التغذية).
- 5/الضمانات والتوثيق-الضمانات المقبولة معرفياً وشرعياً.
- 6/صلاحيات الائتمان والتمويل وتشمل المستويات الادارية المركزية.
- 7/الاشكال القانونية- التعريف بالاشكال القانونية لطالبي التمويل.
- 8/اجراءات ادارة الائتمان:وتشمل الدراسة والمنح والتوثيق والمتابعة والمعلومات الخاصة بالعملاء.
- 9/سياسات ضوابط التسعير والربحية:سياسة التسعير عموماً السعر- المنتجات-الخدمات-التاخير- السداد المبكر- كشف الحسابات الدائنة.
- 10/التصفيات والسداد المبكر: تشمل اسس التسويات والتصفيات والسداد المبكر ومعالجة الديون.
- 11/تصنيف التسهيلات: تصنيف الديون المتأخرة والمتعثة والديون الهالكة.<sup>(1)</sup>

### انواع التمويل:

1/حسب المصدر:

أ/تمويل مباشر الذي يتم وبدون وساطة المشروعات المالية من امثلته شراء البضاعة علي الحساب.

(2) المرجع السابق، ص 19

(1) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ص 54-55

ب/ غير مباشر – التمويل الذي يتدخل فيه وسيط وهو المؤسسة المالية.

2/ التمويل حسب الاجل:

- تمويل قصير الاجل – تمويل لفترة زمنية لا تتجاوز السنة.

- تمويل متوسط الاجل لفترة زمنية تتراوح 2-3 سنة

- تمويل طويل الاجل لفترة زمنية 3-5 سنوات. (2)

**الهيكل العام للاصول في المشروعات الصغيرة:**

اولاً: ادارة الموجودات/ الاصول: المقصود به النشاط الكلي الذي يشمل مختلف استخدامات الاموال في جانب الاصول/ الموجودات وتشمل عموماً: السيولة والتمويلات قصيرة الاجل ومتوسطة الاجل، والاستثمارات قصيرة وطويلة الاجل والاستثمارات الراسمالية اضافة الي الموجودات الثابتة. (1)

**الاصول/الموجودات:**

1/ النقد والسيولة:

- نقد في الصندوق.

- نقد لدي المصرف المركزي.

- نقد لدي مؤسسة التمويل.

- شيكات برسم التحصيل.

- ارصدة نقدية اخري.

2/ استثمارات وتمويل:

- محفظة واستثمار قصيرة الاجل.

- شهادات الايداع.

- استثمارات قصيرة الاجل.

3/ استثمارات طويلة الاجل

---

(2) المرجع السابق، ص 56

(1) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ص 58

- اسهم (استثمار الراسمالي).

- مشاركات تمويل مشاريع طويلة الاجل.

4/الاصول الثابتة.(1)

ادارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة:

كما هو معروف ان المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أهم مصادر خلق فرص عمل للكوادر الفنية والتجارية من الشباب وهي بديل إستراتيجي للوظائف الحكومية ومنهاج هام للقضاء على البطالة لذلك يعتبر الإختيار والتعيين والتحفيز وقياس الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة.

**مفهوم ادارة الموارد البشرية:** أن إدارة الموارد البشرية تعنى الإهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الإدارية. وهي إحدى الروابط الأساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الإجتماعية وتحمل قيم وأخلاقيات وفلسفة تلك البيئة كما تؤثر هي على البيئة أيضاً بنفس القدر. (2)

**أهداف إدارة الموارد البشرية:** يعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شاملة عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة بإختلاف تخصصها وأهدافها بإعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، على إعتبار أن الموارد البشرية هي رأسمال أستثماري يجب تنميته وتطويره، لأنه ذو بعد استراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والأنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها. (3)

بجانب ذلك تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي: (1)

أ/تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.

(1) اكاديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ص 59

(2) أحمد ابراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، شركة مطابع العملة السودانية، الخرطوم، 2007 م، ص 4-3

(3) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت: منشورات ذات السلاسل، 1992م، ص 31

(1)مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الافراد، القاهرة، مكتبة زهران، 1993م، ص 73.

ب/ العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.

ج/ زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

د/ وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

**وظائف ادارة الموارد البشرية فى المشروعات الصغيرة:** هنالك عدد من الوظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية فى المشروعات الصغيرة ويمكن شرحها على النحو التالى:

- تحليل العمل: وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

- تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المشروعات الصغيرة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب الادارة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

- الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في

المكان المناسب.

- تصميم هيكل الاجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى

يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضاً هناك حوافز على أداء المنظمة ككل. (1)

- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين

في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

- تقييم الأداء: تهتم كل مؤسسة تقريباً بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين

وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

(1) فريد النجار، مصدر سابق، ص 201- 202

- التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بعرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على المشروع أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب. ومن الضروري تدريب العاملين في المشروعات الصغيرة بالطرق التالية:  
أ/التدريب داخل المشروع الصغير على العمل وهو أسلوب علمي وسهل في المشروعات الصغيرة.

ب/المؤتمرات والمناقشات والحوار المفتوح كأسلوب لنقل المعرفة وقياس الآراء والإتجاهات.

ج/التمثيل عن طريق لعب دور معين ومناقشة النتائج. (1)

**مصادر العاملين (سوق العمل):**

1/عن طريق العاملين الموجودين أنفسهم بالمشروع.

2/الإتصال بالغرف الصناعية.

3/الاتصال على الجامعات والمعاهد العليا.

4/مكاتب التوظيف الحكومية.

5/الإعلان- الصحف المجلات، الإذاعة، التلفزيون، الإنترنت. (2)

نظم التحفيز والكفاءة الانتاجية في ادارة الموارد البشرية الفاعلة:

**المبادئ العامة المتعلقة بادارة الكفاءة والانتاجية والتحفيز:**

- وجود سياسة عامة مترجمة لاستراتيجية مؤسسة التمويل في ادارة الموارد البشرية.

- وجود معايير محددة لتعريف وتقييم الكفاءة والانتاجية والتحفيز مقبولة وقابلة للتطبيق العلمي.

- وجود اهداف عملية وقابلة للتحقيق والتقييم.

- وجود اسس وضوابط واجراءات التطبيق والممارسة.

- وجود النظم والنماذج التطبيقية المناسبة للتحفيز والتقييم.

- وجود عناصر رقابة فاعلة علي كفاءة التطبيق والمراجعة والتعديل.

- وجود نظام لقياس مدي رضا الموظفين وادارة مكافاتهم. (3)

**خصائص نظام الحوافز الناجح:**

(1) فريد النجار، مصدر سابق، ص 205

(2) فريد النجار، مصدر سابق، ص 203

(3) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ص 132

- ان يعكس الرغبة والدافعية نمو الوصول الي الاهداف المطلوبة والقابلة للتحقيق.
- ان تكون الاهداف محدودة وفاعلية للقياس.
- ان يعكس ثقافة عامة في مؤسسة التمويل للاعتراف بالانجاز ومكافأته.
- ان يشمل جميع وفئات الموظفين والعاملين ترابط بين اداء الفرد وان اداء المجموعة.
- ان يتماشى معايير المنافسة والسوق واولويات ضمانات الموظفين.
- تحقيق الربط بين الحوافز المالية والمادية والمعنوية.
- الشفافية والموضوعية والشرعية في التطبيق.
- وجود نظام واجراءات ونماذج محددة للمتابعة والتقييم.
- وجود نظام للمراجعة والتدقيق ومعالجة الشكاوي والاعتراضات من قبل المنظمة.<sup>(1)</sup>

نظم المعلومات الادارية في المشروعات:

هو نظام مخطط لجمع ومعالجة وتخزين ونشر البيانات في شكل المعلومات المطلوبة لتنفيذ مهام الادارة. وتوثيق في تقرير للأنشطة المخططة والمنفذة ويتألف النظام من الناس والنشاطات والاجراءات اللازمة لجمع وفرز وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات الدقيقة اللازمة في الوقت المناسب لمتخذي القرار.

ونظم المعلومات الادارية في المؤسسات التمويلية هي احد ادوات الضبط الداخلي للمؤسسة تغطي مجالات الموارد البشرية، وثائق، تكنولوجيا والاجراءات التي تتخذها الادارة من ناحية تشغيله، او مالية تساعد علي حل المشاكل من حيث مشاكل التكاليف والنشاطات التنفيذية المطلوبة. او قد تعمل علي بلورة الاعمال التجارية علي نطاق الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

### نظام ادارة المعلومات في اطار مؤسسة التمويل الاصغر:

نظام المعلومات الادارية سلسلة من العمليات الادارية والتنفيذية ذات العلاقة بالنقاط البيانات الخام الادارية والميدانية، وتجهيز هذه البيانات الي معلومات قابلة للاستخدام ونشر هذه المعلومات علي المستخدمين (صانعي قرار) موظفين، اصحاب حسابات، مدقيين، حسب الحاجة، ونظام ادارة المعلومات قبل كل شئ هو اداة للتواصل بين الموظفين لبعضها

(1) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ص 133  
(1) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ص 3

البعض ازاء الاحداث ان تؤثر عمل منظماتهم- اسماء حسابات، لطلبات الحصول علي التمويل.<sup>(2)</sup>

### اهمية نظم المعلومات الادارية:

تعتبر نظم المعلومات الادارية والمصرفية القائمة علي تحديد وجمع البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها واستخدامها ذات اهمية قصوي لاستخدامها لدعم:

1/العمليات التشغيلية اليومية والدورية في المؤسسة.

2/عمليات صنع القرار.

3/مراجعة ضبط الاداء من المخرجات والنتائج المقدرة او المتوقعة في المؤسسة.

4/التخطيط الاستراتيجي وتخطيط برامج الاعمال.

5/المراقبة والضبط للادارة الرشيدة في المؤسسة.

بعض التقارير المطلوبة والمهمة للمسؤولين والمستفيدين:

1/تقارير تركيز التمويل/ المنطقة الجزائئية.

2/تفاصيل تقادم التمويل/ التعثر، الحظر.

3/تقارير تشطب التمويل.

4/تقارير الايرادات والمصروفات.

5/تقارير مجال الادارة.

6/تقارير الجهات المانحة.

7/تقارير للبنك المركزي.<sup>(1)</sup>

### وظائف نظم المعلومات الادارية:

1/نظام تتبع حافظة التمويل.

2/نظام الادارة المالية والمحاسبية.

3/نظام ادارة الموارد البشرية.

(2) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ص 4  
(1) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، ج3، مرجع سابق، ص 6

4/نظم تدفق العمل.

5/نظام عملاء المحفظة.

يحتاج المشروع الصغير إلى توفير نظم معلومات ادارية بصورة أساسية لتحقيق نجاحه ومنها:<sup>(2)</sup>

- معلومات عن السوق.

- معلومات عن الطلب.

- معلومات عن العملاء.

- معلومات عن الموردين.

- معلومات عن التجار.

- معلومات عن الأسعار.

- معلومات عن المنافسين.

- معلومات عن النواحي الفنية وفرض التمويل.

- معلومات عن أسواق المال.

- معلومات عن أسواق العمل والحرفيين والبيئة الخارجية.

وتفيد هذه المعلومات بعد تحليلها في:

- وضع نظم الأجور والحوافز والدوافع والتدريب.

- تطوير المشروع.

- فاعلية وظائف المشروع.

- فاعلية القرارات.

ادارة المخاطر في المشروعات الصغيرة:

فى أى مشروع تجارى صغير من الممكن أن تضيع جهود سنوات من العمل الشاق خلال نشوب حريق أو حدوث سرقة أو حادث ما أو من خلال وفاة أو عجز صاحب المشروع أو

---

(2) عقيلة عز الدين محمد طه، كتاب الدليل الإرشادي للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والتسويق الفعال، المركز القومي للبحوث: مركز التدريب وتنمية القدرات، بيروت، 2012م.

موظف رئيسى فيه. وسوف يتم التطرق الى بعض وسائل الإحتياط للمخاطر المالية التى يتمكن مدير المشروع بواسطتها الإحتياط للأخطار المحتملة أو المتوقع حدوثها، وهناك طريقتين رئيسيتين للإحتياط من هذه المخاطر وهي:

الطريقة الأولى: تعد الأكثر شيوعاً واستخداماً هى التأمين.

الطريقة الثانية: هى الإحتفاظ بإحتياطي مالى لإستخدامه عند الحاجة، وكذلك إعتداد سياسة مراقبة دقيقة تحميه من المخاطر. (1)

كما إن الخطر جزء من حياة الإنسان الشخصية فهو أيضاً جزء من مشروعة التجارى، إن بعض الأخطار يمكن تخفيفها مثل تخفيف خطر حوادث الطرق من خلال القيادة بحذر أو تخفيف خطر السرقة من خلال إتخاذ إجراءات أمنية مشددة، وأن بعض الأخطار يمكن تحميلها للغير مثل شراء عقد تأمين ضد الحريق على المنزل أو المتجر.

**تخطيط التأمين:** إن معرفة نوع التأمين الذى يجب الحصول عليه وشراءه جانب مهم من تخطيط التأمين، ولدى تعيين هذه الأمور يتوجب على صاحب المشروع التجارى الصغير أن يأخذ بعين الإعتبار:

1/حجم الخطر المعتمد.

2/إحتمال حدوثه.

3/المواد المتوفرة لمواجهة الخطر لدى حدوثه، فعلى سبيل المثال إذا كانت الخسارة ستؤدى الى الإفلاس أو حدوث ضائقة مالية خطيرة للعمل الصغير، فمن الواضح يتوجب تأمين الخطر رغم أن إحتمال حدوث مثل هذ الخسارة. لا بد من وجود علاقة معقولة بين تكلفة التأمين وقيمتة بالنسبة للمشروع التجارى المؤمن به، فعلى سبيل المثال إن القسط الإضافى المطلوب لزيادة التغطية بعد شرط الحسم فى كثير من أنواع التأمين مرتفع بالنسبة للحماية الإضافية.

بعد وضع قائمة بالمخاطر التى يمكن تأمينها وبأنواع التأمين المتوفرة لتغطية هذه المخاطر، يتوجب على أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة تقرير ما يستطيعون حمله بانفسهم والمخاطر الممكنة التى يفضلون تحميلها للغير والأقساط الى تطلبها شركات التأمين لتغطية هذه المخاطر، كما يتوجب مقارنة تكلفة الانواع المختلفة من التأمين بالخسائر الممكن حدوثها ويقدر صاحب المشروع على تحمل تكاليفها. لذلك تعتمد تكاليف أسعار

---

(1) سعاد نايف برنوطى، مصدر سابق، ص 391

التأمين على عوامل كثيرة منها: موقع المشروع التجارى، قيمة الممتلكات، طريقة البناء، معدل مستوى المخزون. (1)

الإجراءات الإحترازية لتقليل المخاطر على المشروعات الصغيرة: فى حالة تقليل مخاطر الحريق يمكن إتباع الإجراءات التالية:

1/تركيب مرشات مياه تعمل تلقائياً.

2/وجود طفايات حريق كافية، وتعريف الموظفين بإستخدامها.

3/إستخدام الطوب والأسمنت المسلح وغيرها من المواد المقاومة للحريق.

4/استخدام أبواب وجدران مقاومة للحريق.

فى حالة السطو والسرقة:هناك عدد من إجراءات الرقابة على صاحب المشروع استخدامها وهى على النحو التالى:

1/تركيب أنظمة إنذار مركزية.

2/إيداع النقود فى البنوك خلال النهار، واستخدام طرق مختلفة يومياً إثناء نقل الأموال.

3/اقفال محكمة.

4/سيارات مصفحة ومسلحة.

5/وضع إنارة داخلية وخارجية أثناء الليل. (2)

خسائر الشيكات الباطلة:

1/عدم قبول الشيكات التى تزيد قيمتها عن قيمة السلع المشتراة.

2/عدم قبول الشيكات المؤجلة.

3/التأكد من هوية صاحب الشيك. (1)

---

(1) عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مصدر سابق، ص 183 – 185  
(2) جهاد عبد الله عفانه وقاسم موسى أبو عيد، مصدر سابق، ص 222 – 224  
(1) عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مصدر سابق، ص 197

**سوء انتمان الموظفين:** وتعتبر اشد الانواع خطورة لأن السرقات الداخلية لا تؤمن وغالباً لا يتم إكتشافها ولكن يمكن ان يتواجد عدد من الإجراءات الوقائية تجنباً لحدوث ذلك وهى:

1/استخدام مدققى حسابات خارجية.

2/وجود توقعين على الشيكات.

3/الإيداع الفورى للشيكات المقبوضة والإحتفاظ بصورة منها.

4/تسوية حسابات البنوك من قبل اشخاص غير الذين يقومون بإيداع النقود.<sup>(2)</sup>

**أنواع التأمين الشائعة التى تحتاجها المشروعات الصغيرة:** فيما يلى أنواع التأمين الأساسية المتوفرة بدرجة شائعة للمشروعات الصغيرة وهى:

1/**التأمين ضد الحريق والمخاطر المصاحبة:** قد يحتاج التأمين على الحريق المشروع الذى يحتفظ بمواد سريعة الإشتعال والمقصود بالمخاطر المصاحبة هى التى تحدث نتيجة الحريق كتلف المبانى والمواد وغيرها.

2/**التأمين ضد السرقة والسطو:** يغطى هذا التأمين السرقات التى تحدث نتيجة دخول المبنى عنوة، أى الحصول على تعويض يتطلب كسر للأبواب والنوافذ.

3/**التأمين على حساب الإنتمان:** هذا متاح لعمل يمنح الإنتمان ويرغب بتقليص تكاليف تحصيل الحسابات المتخلفة، فى هذه الحالة إذا ما تخلف أصحاب بعض الحسابات عن تسديد المبالغ المستحقة عليهم، يمكن للعمل أن يبلغ شركة التأمين بذلك.

4/**التأمين ضد الأخطار الطبيعية:**يمكن التأمين ضد الكثير من الأخطار الطبيعية كالفيضانات والزلازل وغيرها.

5/**التأمين على المسؤولية المدنية:** وتشمل المسؤولية المدنية ومسؤولية العمل إزاء آخرين تعرضوا لضرر بسببه وهناك عدة أنواع من تأمينات المسؤولية وهى:

أ/**المسؤولية إزاء العاملين:** إذا تعرضوا لحوادث خاصة الذين يعملون مع الآلات والمواد الكيميائية.

ب/**مسؤولية تجارة الغير كالزبائن والمارة وغيرهم** اذا تعرضوا لأضرار بسبب استخدام منتجاته.

---

(2) جهاد عبد الله عفانه وقاسم موسى أبو عيد، مصدر سابق، ص 224

6/التأمين على الحياة أو الحوادث: هذا ليس تأمين الفرد على حياته لمصلحته، بل على حياة شخص آخر لمصلحته.

7/التأمين على خسائر تابعة: كالتأمين على تكاليف إعادة بناء مبنى تعرض للحريق أو حتى الخسائر في الأرباح بسبب توقف العمل وغيرها.

8/تأمينات أخرى: هناك مجموعة من التأمينات الأخرى كالتأمين على السيارات والمكائن.  
(1)

### انواع المخاطر:

1/مخاطر عدم الالتزام- بالضوابط الشرعية-المعايير الدولية-السلطات الرقابية.

2/مخاطر التشغيل، مخاطر النظم والمعلومات، مخاطر الموارد البشرية، مخاطر ادارية.

3/مخاطر الائتمان- التركيز علي صيغة واحدة للتمويل، ارتفاع تكلفة التمويل، عدم التنوع في القطاعات الاقتصادية الممولة.

4/مخاطر السوق- التركيز علي شريحة واحدة من العملاء- عدم المصادقية لدي الموردين.

5/مخاطر مالية- مصادر الاموال- الربحية، السيولة.<sup>(1)</sup>

**المقصود بمخاطر الائتمان:** مخاطر الائتمان هي مخاطر عدم تمكن احد ادوات، اداة مالية في الوفاء بالتزامه مما يتسبب في تكبد السوق الاخر لخسارته.

### الاسس التوجيهية العامة لادارة المخاطرة:

- مخاطر الائتمان.

- مخاطر السوق.

- مخاطر الاستثمار والراسمالي.

- مخاطر تدني نسبة العائد.

- المخاطر التشغيلية.<sup>(2)</sup>

### الاسس العامة لادارة المخاطر الائتمانية:

(1) سعاد نايف برنوطي، مصدر سابق، ص 392-394

(1) اكاديمية السودان للعلوم المصرفية، ج 3، مرجع سابق، ص 44

(2) اكاديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ج 3، ص 47-49

1/لا تتكرر وجود المخاطر.

2/لا تهرب من المخاطر.

3/قم بادارة المخاطر. (3)

تقييم اداء المشروعات الصغيرة  
معايير تقييم الاداء للمؤسسات الصغيرة:

### 1/معايير تقييم الاستدامة المؤسسية:

- الاعتماد علي الدعم المالي من خارج المؤسسة.

- الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

- الكفاية المالية للمؤسسة.

- تحول المؤسسة الي نشاط استثماري.

### 2/معايير تقييم حشد المدخرات:

تقييم كفاءة ادارة مصادر الاموال علي النحو التالي:

- تخدم اهداف التخطيط المالي.

- تخدم اهداف مساهمة المؤسسة التمويلية.

- تخدم اهداف البنك المركزي.

- تخدم اهداف المانحين.

- تخدم عامل الثقة بين مودعين المؤسسات والبنوك.

- تخدم جذب المستثمرين. (1)

### اهمية قياس وتقييم اداء المشروعات الصغيرة:

1/التحقق من مطابقة المؤسسة لخطط ومتطلبات الادارة الرشيدة.

2/التحقق من تحقيق الرسالة العامة والرؤية والاهداف الاستراتيجية في المؤسسة.

---

(3) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ج 3، ص 51

(1) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ج 3، ص 61-62

- 3/التأكد من ان المؤسسة وضعت وطبقت التنظيم الامثل والممارسات الادارية الآمن.
- 4/التأكد من ان المؤسسة قامت بادارة الموارد المختلفة في المؤسسة بشكل متوازن.
- 5/التأكد من ان المؤسسة قامت بتحقيق الادارة الرشيدة والايجابية للموارد البشرية في المؤسسة.

6/التحقق من ان المؤسسة قامت بتحقيق الاهداف المالية بشكل عام.

7/التحقق من ان المؤسسة قامت بتلبية حاجات العملاء.

8/التأكد من ان المؤسسة قامت بالتعامل مع البيئة المحلية بايجابية وتفاعل.<sup>(1)</sup>

### المستفيدين من تقييم اداء المؤسسات الصغيرة:

1/الجهات التنظيمية والرقابية المحلية- وحدات التمويل.

2/الجهات العامة والخاصة المعنية بسوق المشروعات الصغيرة.

3/المساهمين والمستثمرين والمانحين.

4/المؤسسات الشعبية العاملة في المجال.

5/جهات التقييم المحلية والعالمية.

6/الباحثين والمختصين بقطاع المشروعات الصغيرة.<sup>(2)</sup>

نماذج لتقييم تجارب في المشروعات الصغيرة:

يمكن التعرف على بعض تجارب الدول التي حققت نجاحاً وتطوراً ملحوظاً في المشروعات الصغيرة، كوسيلة لبناء نسيجها الإقتصادي والتركيز على أساليب التمويل المتوفرة والموفرة بصورة ميسرة لها كي تتلائم مع خصوصيتها وحجمها الإقتصادي. وهناك بعض النماذج الدولية يمكن ذكرها على سبيل المثال لا الحصر وتتميز بالآتي:

1/الدعم الحكومي الدائم لتلك البراعم الجديدة للمشروعات الصغيرة.

2/توفير دراسات الجدوى لتلك المشروعات مجاناً.

3/توفر وزارات متخصصة في شئون المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

4/توفير الأراضي مجاناً وكحق إنتفاع فقط لتجنب مضاربات الأراضي.

(1) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ج 3، ص 55

(2) اكااديمية السودان للعلوم المصرفية، مرجع سابق، ج 3، ص 56

- 5/ الدعم الكبير من الشركات الضخمة العملاقة للمشروعات الصغيرة.
- 6/ تقديم البحوث والتطوير المجانية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- 7/ تقديم قروض بدون أسعار فائدة أو بأسعار فائدة منخفضة يطلق عليها اسم soft loans ومع فترات سماح طويلة حتى يحقق المشروع عائد في فترة استرداد رأس المال.
- 8/ توفير التدريب المستمر لرواد الأعمال.
- 9/ توفير الإعفاءات الضريبية والجمركية للمشروعات الصغيرة باعتبارها حلاً لمشكلة البطالة.<sup>(1)</sup>

ويمكن التطرق لتقييم بعض التجارب الناجحة في مجال تطوير المشروعات الصغيرة على النحو التالي:

**تقييم التجربة اليابانية:** تعتبر اليابان نموذجاً للدول المتقدمة التي أولت المشروعات الصغيرة أهمية بالغة وإعتبرتها ركيزة أساسية للإقتصاد القومي، ويمكن تقييم تجربة اليابان من خلال بعض الحقائق في الفترة ما بين 1984 حتى 1996م ونورد أهمها فيما يلي:

1/ تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً كبيراً في دعم التكامل مع المؤسسات الصناعية الكبرى من خلال توفير 72% من إحتياجات ومستلزمات الصناعات المعدنية و76% من الصناعات الهندسية.

2/ تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة نسبة 30% من اجمالي الصادرات الصناعية اليابانية وتوفر منتجات وسيطة تقدر بحوالي 20% من صادرات المؤسسات اليابانية.

3/ تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة نسبة 84% من العمالة الصناعية وحوالي 52% من الإنتاج الصناعي الياباني.

3/ تعتمد تجربة اليابان في المشروعات الصغيرة والمتوسطة على خطة شاملة لتطوير المشروعات الصغيرة تتركز على الآتي:

أ/ إنشاء مكتب المشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في العام 1984م وهو تابع لوزارة الصناعة، ويتلخص دوره في تقديم المساعدات الحكومية المجانية من خلال خبراء متخصصين في المجالات الفنية والإدارية والتنظيمية.

ب/ الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يأخذ عدة أشكال منها:

- التقديم المباشر لرأس المال من قبل المؤسسات المالية للدولة أو الإقتصاد المشترك.
- التأمين ضد الديون المتعثرة، حيث تضمن الدولة المؤسسات المالية وشركات الإقراض وتغطية الخسائر المحتملة نتيجة عدم سداد المشروعات الصغيرة والمتوسطة لسداد القروض والدعم المؤسسي والتشريعي والتسويقي.<sup>(1)</sup>

(1) فريد النجار، مصدر سابق، ص 277، 278

(1) رابع خوني ورقية حساني، مصدر سابق، ص 161، 162

**المؤسسات التمويلية باليابان:** المؤسسات التمويلية للدولة تتمثل فى المؤسسات التى تكون الدولة هى المساهم الوحيد فى رأس مالها أو المساهم الأساسى فيها. ويمكن حصرها فى الآتى:

أ/ الشركة الشعبية للتمويل.

ب/ شركة تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ج/ شركة تحسين وتهئية المحيط.

د/ بنك شوكو شوكن.<sup>(2)</sup>

**تقييم تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:** تعتبر المشروعات والمشروعات الصغيرة المصدر التقليدى لنمو الإقتصاد المحلى والوطنى للولايات المتحدة، إذ يوفر أكثر من 50% من مجموع الإستخدام الخاص وأكثر من 40% من الناتج القومى الإجمالى للسلع والخدمات.<sup>(1)</sup> تتمثل مصادر التمويل فى الولايات المتحدة على البنوك وشركات رأس المال المخاطر وشركات الإيجار هذا بالإضافة الى مصادر أخرى أقل درجة منها كصناديق التوفير وشركات التمويل.

**البنوك:** كان إهتمام الولايات المتحدة بحل مشكلة الإقراض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبكراً جداً مقارنة ببقية دول العالم فنجد منذ العام 1952م أنشئت إدارة المشروعات الصغيرة، وهى مخولة بمنح قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**شركات رأس المال المخاطر:** حسب إحصاءات عام 1999م تحتل الولايات المتحدة المرتبة الأولى على مستوى العالم فى مجال مهنة رأس المال المخاطر وذلك بحصة قدرها 54% وتليها بريطانيا بحصة قدرها 20%، ثم فرنسا بـ 0.6%.

تتميز شركات المال المخاطر فى الولايات المتحدة بالتخصص فى مجالات عمل معينة وتمويل الشركات الناشئة، وركزت على التخصص فى قطاع التكنولوجيا.

**شركات الإيجار:** تعد الولايات المتحدة من الدول الرائدة فى مجال شركات الإيجار التى تعد من أحدث طرق التمويل الى جانب شركات رأس المال المخاطر وذلك نتيجة تهيئة وتكيف المحيط الإقتصادى والقانونى اللذان تجسداً فى القانون الجبائى المشجع بالإضافة الى التشريعات والمؤسسات المالية المتخصصة.<sup>(2)</sup>

**التجربة الفرنسية:** حسب إحصاءات العام 1986م ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشغل 66.6% من اليد العاملة الفرنسية، وتركز على الأنشطة التجارية والصناعية والنقل والبناء والأشغال العامة.<sup>(3)</sup>

(2) المصدر السابق، ص 166

(1) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مصدر سابق، ص 16

(2) رابح خونى ورقيه حسانى، مصدر سابق، ص 167، 170

(3) رابح خونى ورقيه حسانى، مصدر سابق، ص 171

تقوم المدرسة الفرنسية للإدارة بالتدريب المستمر لسنوات لإكتشاف القيادات حسب الإحتياجات فى القطاعات المختلفة ومنها رواد الأعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.<sup>(1)</sup>

**تقييم التجربة المصرية:** تعتبر مصر من الدول النامية الرائدة فى مجال تشجيع وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتتنوع مصادر تمويل هذه المشروعات من مصادر عدة أهمها:

**التمويل البنكى:** ان سعر الفائدة المعلن حالياً فى البنوك التجارية يصل الى 21% وهذا سعر مرتفع بالنسبة للمشروعات الصغيرة وخاصة فى سنوات التشغيل الأولى، ويعزى هذا الإرتفاع الى أن المشاريع الصغيرة لا تخلو من الكثير من المشاكل التى جعلت البنوك العادية تحجم عن التعامل مع أصحاب المشروعات، وإلى إرتفاع أسعار الفائدة لتغطية هذه المخاطر ومن أهمها التوقف عن السداد وإشهار إفلاسها.

قد تنبته العديد من البنوك التجارية الكبرى الى مشاكل الإئتمان للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وبهدف مساعدة المشروعات الصغيرة قامت البنوك بتكوين شركة مالية تتكفل بضمان المخاطر الناجمة عن القروض التى تطلبها المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وقد شارك فى انشاء شركة ضمان مخاطر الإئتمان المصرفى حوالى عشرون بنكاً ساهم برأس مال أجمالى يقدر ب 25 مليون جنية مصرى، إضافة الى 60 مليون جنية مصرى تم إقتراضها من الحكومة المصرية من أموال المساعدات الأمريكية.

#### **المؤسسات والهيئات المتخصصة فى دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة:**

**1/الصندوق الإجتماعى للتنمية:** إنشأ الصندوق عام 1991م، وحتى منتصف 1998م قام الصندوق بتمويل 86 الف مشروع صغير بقيمة تقدر بحوالى 450 مليون دولار امريكى ومنها 45 الف مشروع جداً يعرف باسم مشروعات الأسر المنتجة وقد بلغت نسبة هذه المشروعات الأخيرة حوالى 52% من إجمالى المشاريع التى قام الصندوق بتمويلها تقدر ب 18 مليون دولار.

حيث يقدم الصندوق الإجتماعى للتنمية بمصر دعمه المقدر فى دعم المشروعات الصغيرة على النحو التالى:

- برنامج الحاضنات الصناعية وحاضنات الأعمال.
- برنامج مركز تنمية الأعمال الصغيرة.
- برنامج مراكز التقنية النوعية فى مجالات إقتصادية متنوعة.
- برنامج المجمعات والإحياء الصناعية وذلك بالتعاون مع وزارة الصناعة وبنك الإستثمار القومى.

- برنامج تنمية حقوق الإمتياز التجارى.<sup>(1)</sup>

(1) فريد النجار، مصدر سابق، ص 278

(1) رابع خونى ورقية حسانى، مصدر سابق، ص 177، 179

2/ مشروع تنمية المنشآت الصغيرة الحرفية: يقوم بالإشراف على هذا المشروع جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية بالتعاون مع هيئة المعونة الأمريكية التي قدمت قرضاً ميسراً بقيمة عشرة مليون جنية، على ان تقوم الجمعية وبعيداً عن التدخل الحكومى بمنح رجال الأعمال الصغيرة قروضاً بدون اى ضمانات إلا السمعة الطيبة للمقترضين ويتم الحصول على المقترض بواسطة احد الإخصائيين الإجتماعيين المقيمين بقرب مكان عمل المقترض. يهدف المشروع الى خدمة قطاع الصناعات الصغيرة القائمة والتي تعمل فى أى مجال إنتاجي، وقد بدأ العمل فى هذا المشروع بتاريخ 1990/1/29م بصرف القروض المالية. الإعانات الحكومية والدولية لمصر فى مجال دعم المشروعات الصغيرة:

1/ البرنامج الخاص بالإعانة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصرية، والذي كانت حصيلته حتى نهاية العام 1990 تمويل عدد 2300 مؤسسة صغيرة.

2/ الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والتي قامت بتمويل مشروعات صغار الحرفيين دون ضمانات بمبلغ إجمالي 16 مليون دولار امريكى.

3/ التمويل الممنوح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل البنك الإسلامى للتنمية- جدة.

4/ التمويل المقدم من طرف بنك التنمية والإئتمان الزراعى المقدم لصغار المزارعين.<sup>(1)</sup>

تقييم تجربة مصرف الفقراء فى بنجلاديش:

تعود فكرة انشاء بنك القرية (جراميين بنك) الى الدكتور محمد يونس فى العام 1976م حينما عمل بحثاً عملياً لإكتشاف إمكانية تصميم نظام مصرفى يصلح للفقراء من أهل الريف. وتوصل إنه اذا توفرت الموارد المالية للفقراء بأساليب وشروط مناسبة فإن ذلك يمكن أن يحقق نهضة تنموية كبيرة، حيث كان هدفه هو اختيار إمكانية تصميم نظام تمويلي يقدم الخدمات البنكية لفقراء الريف، بما يجنبهم إستغلال المرابين، ويتيح لهم فرص العمل الذاتى بما يتناسب مع ظروفهم الإجتماعية والانتقال بهم من معادلة (دخل منخفض- إيدار منخفض- إستثمار منخفض) الى معادلة (دخل منخفض- توفير- إستثمار- دخل أكثر). حقق هذا المشروع نجاحاً منقطع النظير غير مسبوق حيث يراه الكثيرون على أنه الحل الأمثل لعلاج مشكلة الفقر وتم تصديره لمعظم دول العالم الفقيرة.<sup>(2)</sup>

### مميزات بنك الفقراء:

1/ مشروع اقتصادى ذو أهداف اجتماعية مائة بالمائة يتعامل البنك مع افقر الفقر poorest of the poor على ان لا يملكون اراضى واصل.

2/ التركيز الشديد على قضية الفقر منذ انشاء البنك فى العام 1976م كانت هنالك اهداف واضحة ومحددة كالتالى:

أ/مد التسهيلات المصرفية للفقراء.

ب/القضاء على استغلال المرابين.

(1) رابح خونى ورقية حسانى، مصدر سابق، ص 179، 180  
(2) عبد المطلب عبد المجيد، بنك الفقراء والتمويل متناهى الصغر، الدار الجامعية، القاهرة، 2013م، ص 65-66

ج/خلق فرص للتوظيف الذاتى.

د/دمج القطاع المهمش واستيعابه فى المجتمع.

3/التركيز على النساء كقوة للعمل تمثل نسبة 94% من النساء وكذلك يمثلن نسبة 69% من حملة اسهم البنك.

4/تجربة ابداعية تدعم الإبداع والتجديد.

5/تجربة مؤسسية قائمة على الشورى.<sup>(1)</sup>

المشاكل والصعوبات التى تواجه إدارة المشروعات الصغيرة:

تتعرض المشروعات الصغيرة للعديد من المشاكل التى تعوق نشاطها وتحد من امكانية استمراريتها او بقاءها. مما يؤثر على تحقيق الهدف المراد وهو وصول المشروعات الصغيرة للحجم الأمثل الذى يحقق العوائد المالية وكذلك مقدرتها التنافسية فى السوق للمشروعات الكبيرة. ومعظم هذه المشاكل ناتجة عن تغيير الظروف السياسية والإقتصادية والضغوط التنافسية بالإضافة الى المشاكل الادارية والتسويقية والانتاجية، لكن هنالك قد تكون اكبر مشكلة تواجه هذه المشروعات وهى مشكلة التمويل وكيفية الحصول عليه، يمكن توضيح هذه المشاكل على النحو التالى:

**اولاً: المشاكل السياسية والتوجهات الإقتصادية:**<sup>(2)</sup> قد أولى مخططو وواضعو السياسات الاقتصادية سابقاً للبلدان النامية إهتماماً متعاضماً بالمشروعات الكبيرة وبالقطاع العام عموماً كخيار إستراتيجى لعملية التنمية الاقتصادية، مقارنة بذلك إهمال تلك السياسات لأوضاع المشروعات الصغيرة، ولم تقدم حكومات الدول النامية أى برامج منظمة وطويلة الأجل لتوجيه ودعم هذه المشروعات ومساعدتها مالياً وفنياً وذلك الإهمال أثر فى أداءها الإقتصادى مما أثر على عدم تطور التنمية بشكل فعال ويمكن ذكر بعض المشاكل التى تنتج من سياسة الحكومات وهى:

أ/صعوبة الحصول على ترخيص ممارسة النشاط.

ب/عدم وجود هيئات حكومية تعنى بهذه المؤسسات الصغيرة وتدعم وجودها والمحافظة على استمراريتها.

ج/عدم وضع تشريعات تتلائم وأوضاع المشروعات الصغيرة.

**ثانياً: المشاكل المتعلقة بنقص المعلومات والخبرة التنظيمية:**<sup>(1)</sup>

- اهمال التخطيط المتمثل فى تخطيط الطاقة الانتاجية، تخطيط الموارد اللازمة للتشغيل (مواد، الآلات ومعدات واموال)، تخطيط ووضع برامج العمل وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات ووضع هياكل تنظيمية مناسبة.

(1) عبد المطلب عبد المجيد، مصدر سابق، ص 71، 74

(2) رايح خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 73

(1) نفس المرجع السابق، ص 77

- ضعف التوجيه وغياب الرقابة والمتابعة وتفقد سير العمل والاشراف لسد كل الثغرات الادارية فى الوقت المناسب.

**ثالثاً: المشاكل التى تتعلق بالطاقة الإنتاجية:**(2)

أ/ضعف الرقابة على الجودة.

ب/سوء استخدام طاقة المشروع.

ج/سوء ادارة المخزون.

د/عدم وجود صيانة دورية.

هـ/زيادة الفاقد (الاهلاك).

و/عدم مواكبة التطور التكنولوجى فى مجال الالات.

**رابعاً:المشاكل التى تتعلق بالتسويق والتخزين والمنافسة:**(3) تواجه المشروعات الصغيرة

عدد من المشاكل التسويقية التى تأثر على أدائها منها:

أ/سوء اختيار الموقع وهذا يرجع الى عدم إجراء دراسة جدوى كافية للسوق وحجم المبيعات المتوقع.

ب/سوء التسعير(الهبوط الحاد للأسعار واستجابة المشروع لأسعار السوق).

ت/انتاج منتج غير مطابق لحاجة المستهلك.

ث/ارتفاع تكاليف التسويق وضعف قنوات التسويق.

د/تغيير اذواق المستهلك.

ذ/صعوبة المنافسة (غير متكافئة بين المشروعات الصغيرة والكبيرة).<sup>(4)</sup>

ز/عدم معرفة امكانية التوسع فى السوق وفتح خطوط جديدة.

ر/عدم وجود اماكن للتخزين (المواد الخام والمصنعة- المنتج) فإنه ينقصها التجهيز

والشروط المناسبة للتخزين كالتبريد والتهوية والإضاءة.

س/إهمال التغيرات البيئية (القانونية، السياسية، الاقتصادية والمالية).

**خامساً: المشاكل التى تتعلق بإدارة المشروع والعمالة:**<sup>(1)</sup>

أ/نقص المهارة الادارية لدى صاحب المشروع.

ب/عدم تحديد المسؤولية عن المهام الإدارية داخل المشروع.

ت/الخلط بين موارد المشروع والموارد الذاتية.

ث/زيادة المسحوبات من رأس المال.

د/عدم تحديد راتب ثابت لصاحب المشروع.

ذ/مشاكل العمالة.<sup>(2)</sup>

(2) هند رشدى، مصدر سابق، ص 57

(3) سعاد نايف برنوطى، مرجع سابق، ص 95

(4) فريد النجار، مرجع سابق، ص 255 - 256

(1) هند رشدى، مرجع سابق، ص 57 - 58

(2) رابع خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 75

- زيادة حجم العمالة عن الحجم الاقتصادي للتشغيل.

- ضعف انتاجية العمالة.

- نقص الخبرة والتدريب.

- إنخفاض المرتبات.

- عدم ملاءمة بيئة العمل.

**سادساً: مشاكل التمويل:** تواجه المشروعات الصغيرة عقبة كبيرة فى تمويل نشاطها التشغيلي المتمثل فى رأس المال العامل والثابت ويمكن عرض المشاكل المالية فى الآتى:  
أ/ضعف راس المال وعدم كفايته.

ب/مخاطر الإقراض من السوق غير الرسمى (الربوى) إرتفاع سعر الفائدة.

ت/عدم توفر الضمانات الكافية لضمان القروض لحالة فشل المقترض فى السداد.

ث/صعوبة الحصول على القروض من البنوك التجارية نسبة لعدم توفر الضمانات الكافية.  
د/تأخير سداد القروض وتراكم الديون.<sup>(1)</sup>

ذ/التوسع الغير مدروس كإنشاء فروع جديدة.

س/سوء إدارة الإئتمان (البيع بالأجل).

ش/الإفراط فى المصروفات الرأسمالية والتشغيلية.

ص/الإفراط فى المخزون (المواد الأولية والمصنعة).<sup>(2)</sup>

ض/سوء التخطيط المالى.

ع/منح القروض بدون توفر دراسات جدوى دقيقة.<sup>(3)</sup>

**سابعاً: مشاكل الخلافات بين الشركاء:** فى بعض الأحيان تكون المشروعات الصغيرة ضحية الصراعات والنزاعات الشخصية لأصحابها وعدم الإتفاق فى كثير من الأمور كتسيير العمل مما يخلق بعض السلوكيات وهى:

أ/حب السيطرة والإنفراد بالإدارة.

ب/إختلاف وجهات النظر حول المسائل المالية.

ت/الأنانية وحب الذات.

ث/التوسع فى المصاريف الشخصية.<sup>(4)</sup>

**ثامناً: مشاكل الركود الإقتصادى ومحدودية القدرة على الخسارة:** عند ظهور الركود الإقتصادى (الكساد) كثير من المشروعات الصغيرة تتخذ قرار التوقف عن العمل ولو لفترة خوفاً من الوقوع فى الخسارة، وذلك نسبة لعدم مقدرة المشروع الصغير على مقدرة

(1) رابح خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 82

(2) سعاد نايف برنوطى، مرجع سابق، ص 94 - 95

(3) فريد النجار، مرجع سابق، ص 256

(4) رابح خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 81

إمتصاص آثار الكساد كالمشروعات الكبيرة التي تتمتع بإحتياجات مالية كافية لمواجهه مثل هذه الاوضاع الإقتصادية.<sup>(5)</sup>

**تاسعاً: المشاكل الضريبية:** وتظهر هذه المشكلة من جانبيين سواء لأصحاب المشروعات الصغيرة من حيث ارتفاع الضرائب عليها ومن الجانب الآخر مشكلة للجهاز الضريبي، نظراً لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المنشآت مما يضيق عمل جهاز الضرائب. وتتمثل في الأتي:<sup>(1)</sup>

أ/ارتفاع نسبة الضريبة.

ب/نقص خبرة أصحاب المشروعات الصغيرة بالاساليب التي تحقق وفورات ضريبية.

**عاشراً: نقص المعلومات والإحصاءات:** عدم توفر المعلومات والإحصاءات المتاحة لدى هذه المشاريع خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة وشروط ومواصفات السلع المنتجة وأنظمة ولوائح العمل والتأمينات الاجتماعية وغير ذلك من البيانات والإحصاءات اللازمة لتسيير أعمالها على الوجه المستهدف.

**حادي عشر: الإجراءات الحكومية:** وهذه مشكلة متعاضمة في الدول النامية خصوصاً في جانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>(2)</sup>

## الفصل الثاني

### التنمية البشرية

(5) سعاد نايف برنوطى، مرجع سابق، ص 93

(1) رابع خونى ورقيه حسانى، مرجع سابق، ص 76

(2) مجلة الوسيط، المشروعات الصغيرة، البحرين، العدد 2439، 11 مايو 2009م، ص 34

## المبحث الاول: المفاهيم الحديثة للتنمية ومفهوم التنمية البشرية

### المفاهيم والنظريات الحديثة للتنمية:

#### مفهوم التنمية الحديثة: **Modern Development Conception**:

تعتبر التنمية الحديثة مفهوماً شاملاً، له جوانب عديدة إقتصادية وإجتماعية وثقافية وبيئية وأخلاقية، كما أصبح غير مقبولاً القول بأن التنمية تتمثل في مجرد زيادة في دخل الفرد، فزيادة الدخل لا تتضمن بالضرورة تحسين الوضع الصحى أو المستوى التعليمى أو الثقافى أو الأخلاقى أو المحيط البيئى للأفراد، كل هذه عوامل تمثل خيوطاً فى نسيج التنمية، كما لا تعنى التنمية الحديثة أن تمنح كل هذه الأشياء للأفراد على سبيل الهبة أو الإعانة، وإنما أن تتاح لهم الفرص بأن يتعلموا ويتدربوا على كيفية تحقيقها بأنفسهم، فالتنمية لاتعنى كيف تغذى الضعفاء وإنما كيف تجعلهم أقوىاء.

الفرق بين التنمية والنمو: يصعب إيجاد خط فاصل بين التنمية والنمو، فكل منهما إمتداد للآخر وهما يتداخلان فى انظمة المجتمع وأنساقه الإجتماعية زمنياً، ويتفقان معاً نحو التحسين والإرتقاء، ويختلفان عن التغيير. فمفهوم التغيير يشير الى حدوث تغيرات فى الظواهر والأشياء دون أن يكون لهذا التغيير إتجاه واضح يميزه، فالتغيير يكون تقدماً وإرتقاءً أو تخلفاً وتأخراً. التنمية فى ضوء ذلك يمكن أن نميز بين إتجاهين للتنمية:

**أولاً: الإتجاه الشمولى:** وهو الذى يطبق التنمية بصفة عامة ويستهدف تغيير المجتمع بكافة قطاعاته الريفية والحضرية والبدوية، وبكافة شرائحه وطبقاته وفئاته من خلال إستراتيجية شاملة للتخطيط القومى المركزى غالباً. حيث تلعب الدولتوراً أساسياً فى هذا الإتجاه من خلال حصر الموارد القومية والإحتياجات القومية وتحديد أهداف التنمية.

**ثانياً: الإتجاه المحلى:** فهو مفهوم التنمية المحلية، ويعد أكثر إتصالاً بالمشاركة الشعبية، ويستند هذا المفهوم على تنمية المجتمع المحلى. أى مشاركة الناس فى حل مشكلاتهم، والجهود الذاتية<sup>(1)</sup> يعرف احد الباحثين<sup>(2)</sup> التنمية ما هى إلا عملية تغيير إجتماعى تلحق بالبناء الإجتماعى ووظائفه، بهدف إشباع الحاجات الإجتماعية للأفراد وتنظيم سلوكهم وتصرفاتهم، وهى تعنى بدراسة مشاكلهم مع إختلافها، وبذلك هى تتناول كافة جوانب الحياة الإجتماعية والإقتصادية وغيرها وتحديث تغيرات جذرية شاملة عن طريق المجهودات المخططة والمتعمدة والمنظمة للأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين.

(1) حسين عبد الحميد أحمد، التنمية اجتماعياً، ثقافياً، إقتصادياً وبشرياً، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2009م، ص

4

(2) نفس المرجع السابق، ص 7

يعرفها البنك الدولي: بأنها عملية تحويل المجتمع من العلاقات التقليدية وطرق التفكير التقليدية وطرق الإنتاج الأكثر حداثة. ويرى البنك أنه لن يتيسر إنجاز هذه التنمية إلا إذا شملت تحسين مستويات الحياة كالصحة والتعليم وتخفيف الفقر وإضطراد التنمية.<sup>(3)</sup>

يعرف آخر التنمية بأنها: النمو المتعمد الذى يتم عن طريق الجهود التى يقوم بها الإنسان، لتحقيق أهداف معينة. وهى تحتاج الى دفعة قوية big push ليخرج المجتمع من حالة الركوض والتخلف الى حالة التقدم والنمو، وهذه الدفعة القوية تقف على طرفى نقيض مع عملية التطور والتدرج.<sup>(4)</sup>

النمو: هو ظاهرة تحدث فى جميع المجتمعات على إختلاف مستوياتها الإجتماعية والإقتصادية والحضارية. فقد يشير النمو الى التغيير البطيء والتحول التدريجى الذى يحدث وفقاً لمراحل. فالإنسان يمر بمراحل من النمو، يمر عليها من خلال حياته من الطفولة الى الكهولة.

فالنمو الإقتصادى: Economic Growth يستخدم للإشارة الى حدوث زيادة مستمرة فى الدخل القومى الحقيقى للدولة، وفى متوسط نصيب الفرد مع مرور الزمن. عموماً يقصد بالنمو التطور التلقائى، وبإصطلاح التنمية التطور المقصود. ومما تقدم إن خطة التنمية ليست هدفاً فى حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق الأهداف التى تحقق طموحات المجتمع وتؤدى إلى رفع مستوى الحياة فى المجتمع- أى ان الأمر لا يقف عند حشد كافة آمال وتطلعات المجتمع فى طيء الخطة التنموية. ولكن لابد من خروجها الى حيز التنفيذ وفى إطار أيولوجية المجتمع وقيمه ومعاييرها، مع تعبئة كل الموارد البشرية والمادية.<sup>(1)</sup>

القيم الجوهرية للتنمية:

**1/القدرة على العيش:** بمعنى القدرة على سد الحاجات الأولية، فجميع البشر لديهم إحتياجات أساسية (الغذاء، الملابس، المسكن والحماية) فى حالة غياب أحد من هذه الأشياء، فإن هنالك حالة تسمى بالتخلف الحضارى.

**2/تقدير الذات وإحترامها:** تكون شخصاً معيناً عزيزاً وأبياً وتمتلك الثقة ويعنى الإحساس بالأهلية والشعور بأنك لست أداة يستخدمها الآخرون من أجل مصالحهم الخاصة.<sup>(2)</sup>

**3/الحرية من الإستعباد:** أن يكون لك الحق فى الإختيار او ما تسمى بفكرة الحرية البشرية، ويجب أن نفهم الحرية فى هذا الصدد فى إطار العتق والتحرير من التنازل عن الشروط

(3) مدحت القریشى، التنمية الإقتصادية (نظريات وسياسات وموضوعات) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007م، ص 130

(4) حسين عبد الحميد أحمد، مصدر سابق، ص 20

(1) نفس المرجع السابق، ص 18 - 20

(2) تأليف: ميشيل تودارو، تعريب ومراجعة: محمود حسن حسنى ومحمود حامد محمود، التنمية الإقتصادية، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض، 2006م، ص 55-56

المادية فى الحياة والعنق من الرق الإجتماعى، فالحرية البشرية تتضمن مكونات مختلفة، كحرية التعبير والمشاركة السياسية والمساواة فى الفرص.<sup>(3)</sup> الإتجاهات النظرية فى تفسير عملية التنمية.

شهدت نظريات التنمية الكثير من الغموض والخط، حيث ظهر ما يعرف بإقتصاد التنمية، ويهتم اقتصاد التنمية بدراسة المشكلات المتعلقة بالتخلف وقصور التنمية فى تلك البلدان، وعليه نجد إقتصاد التنمية مُصمّم لأغراض التنظير حول مشكلات التخلف فى الدول المختلفة. وظهرت إجتهدات طموحة سعت الى التوصل إلى قضايا نظرية أكثر عمومية. ويعتبر مفهوم التنمية مفهوماً حديثاً نسبياً من العلوم الإجتماعية، ونجد أن الحكومات الفرنسية والبريطانية إهتمت إهتماماً بالغاً بالتنمية الإقتصادية فى المستعمرات أثناء فترات الكساد والركوض فى العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، وأولت مزيداً من الإهتمام بالتعليم والخدمات الإجتماعية الأخرى المرتبطة بالتنمية مما أدى إلى ظهور التعليم العالى والذى تضمن التدريب على المشروعات الزراعية والرعية الصغيرة.

قد ارتبط مفهوم التنمية بعدة متغيرات، لعل أهمها حصول العديد من الدول المستعمرة على إستغلالها بعد الحرب العالمية الثانية وسعيها نحو التقدم الإقتصادى والاجتماعى والثقافى، حتى لا يصبح الإستغلال السياسى الذى حصلت عليه بعد نضال طويل فارغ المضمون، وحتى تحقق هذه الدول لأبنائها مستوى لائق من المعيشة بعد حرمان تاريخى طويل، وفى عصر تزايدت فيه الإتصالات وأصبح العالم بمثابة قرية إلكترونية صغيرة، كما تزايدت فيه مستويات التطلع والطموح وظهرت دولة الرفاهية welfare state.<sup>(1)</sup> قد ظهر مفهوم التنمية الحديثة نتيجة لما أحدثته الحروب العالمية الأولى والثانية من دمار للإنسانية، الشئ الذى أدى الى ظهور العديد من المؤسسات والمنظمات التنموية كالبنك الدولى world bank والامم المتحدة كالتنمية الصناعية UNIDO وبرنامج الغذاء العالمى WFP والعمل الدولية ILO وغيرها من المنظمات التنموية التى تهتم بمجال التنمية وخاصة فى الدول المتخلفة. والهدف الاساسى من هذه المؤسسات الدولية هو مساعدة الدول فى مجال التنمية ومعالجة الازمات الدولية كالفقر والبطالة والركوض والتضخم والكساد ومشكلة الديون. فى العام 1959م عقد مؤتمر التنمية الإجتماعية بكوبنهاجن- الدنمارك، للتعرف على أهمية التنمية الإجتماعية وتحسين ظروف المعيشة حيث بحثت هذه القمة موضعين هما:<sup>(1)</sup>

1/ إستئصال جذور الفقر.

2/ زيادة العمالة المنتجة فى جميع البلدان.

نظريات التنمية الحديثة:

(3) ميشيل تودارو، تعريف: محمود حسن ومحمود حامد، مصدر سابق، ص 59

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 27 - 28

(1) نفس المرجع السابق، ص 29

من أبرز النظريات التنموية التي أظهرت سياسات حديثة للتنمية توجه نحو الإهتمام بعنصر البشرية بإعتبار أن الانسان عنصر مهم فى التنمية. حيث إهتمت بدراسة مشاكله ومتطلباته وإحتياجاته يمكن ذكر جزء منها على سبيل المثال لا الحصر وهى:

1/نظرية مراحل النمو: Stages Theory of Growth: صاحب هذه النظرية هو العالم Walt Rostow كانت فى الفترة ما بين 1950م حتى العام 1960م، أثناء الحرب السياسية الباردة ونتيجة للتنافس بين الدول المستقلة حديثاً جاء نموذج مراحل النمو فى التنمية، ويقول رستو إن الإنتقال من التخلف الى التنمية يمكن أن يوصف فى شكل سلاسل، بمعنى أنه لا يمكن لأى مجتمع يصل الى درجة عالية من النمو إلا بعد أن يمر بمراحل معينة وهى مراحل تمت صياغتها فى ضوء مراحل النمو الإقتصادى التى مرت بها الدول المتقدمة وهى: (2)

1/مرحلة المجتمع التقليدى The Traditional society

2/مرحلة توفر الشروط اللازمة لعملية الإنطلاق نحو النمو المستدام the Pre -conditions for takeoff into self sustaining growth

3/مرحلة الإنطلاق The take of

4/مرحلة الإندفاع نحو النضج The drive of maturity

5/مرحلة الإستهلاك الجماهيرى المرتفع الكبير The of high mass consumption

2/نظرية التحديث: **Modernization Theory**: أعمدت هذه النظرية على التمييز بين التقليدية والحداثة ويرى أصحابها أن المجتمعات سوف تتجاوز الإختلافات العقائدية والدينية والأيدولوجية بعد تجاوز مرحلة الإنطلاق حتى الوصول لمرحلة الإستقلال الواسع، وكذلك تصور هذه النظرية التنمية على أنها مراحل تاريخية طبيعية يجب أن تمر بها المجتمعات وصولاً الى النمو والتقدم، وأخذت هذه النظرية دول الغرب كنموذج وليس على المجتمعات إلا أحد أمرين: إما إقتفاء أثر المجتمع الغربى فى مراحل ونظمه وإما البقاء فى حالة التخلف والركوض والفقر. (1) والتحديث فى رأى ولبرت مور 1963-1983 More هو التحول الكلى للمجتمع التقليدى الى أنواع من التكنولوجيا وما يرتبط بها من تنظيم إجتماعى يميز دول العالم الغربى والمزدهره إقتصادياً والمستقرة سياسياً الى حد نسبى. (2)

3/نظرية التبعية: **Dependence Theory**: من رواد هذه النظرية وليامز Williams وفرانك A . Frank ظهرت هذه النظرية فى الستينيات من القرن العشرين، وتعرف التبعية بأنها الحالة التى يكون فيها إقتصاد البلد التابع محكوم بالتطور والتوسع فى إقتصاد البلد المهيمن. (3) ويرى أصحاب هذا رأى إن النظم الغربية هى سبب البلاء والتخلف بالنسبة لكل

(2) ميشيل تودارو، مرجع سابق، ص 124-125

(1) حسين عبد الحميد أحمد، مرجع سابق، ص 48

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 49

(3) مدحت القريشى، مرجع سابق، ص 114

مجتمعات العالم، وكذلك تقول إن الفقر المدقع والمستمر في تلك البلدان يرجع الى تعرضها لتأثيرات سياسية وإقتصادية من جانب الدول المتقدمة. لذلك يوصى أصحاب هذه النظرية بالآتى:

أ/تحطيم كل علاقة العالم الثالث مع النظام الرأسمالى.  
ب/يتم ذلك عن طريق تحدى الرأسمالية بواسطة الطبقة العاملة التى يجب ان تزيح الصفوة المحلية عن طريقها.

ج/يجب تطوير سياسات للتضامن الدولى بين دول العالم الثالث من أجل تحقيق المساعدة المتبادلة وبناء قاعدة صناعية فعالة ومستقلة فى دول الجنوب.<sup>(4)</sup>

4/نظرية الدفعه القوية: **Big push theory**: صاحب هذه النظرية هو R. Rodan الذى يؤكد فى نظريته على القيود المفروضة على التنمية فى البلدان المتخلفة وفى مقدمة هذه القيود ضيق السوق، ولهذا فإن التقدم خطوة خطوة فى نظره لن يكون له تأثير فاعل على توسيع السوق وكسر الحواجز والقيود وكسر الحلقة المفرغة للفقر التى تعيشها البلدان المتخلفة، ويرى يتطلب الأمر حد أدنى من الجهد الانمائى ليتسنى للإقتصاد الإنطلاق من مرحلة الركوض الى مرحلة النمو الذاتى، وهذا يعنى حد أدنى من الاستثمار والتى يسميها بالدفعه القوية big push والتى قدرها بـ 13.2% من الدخل القومى خلال السنوات الخمس الأولى من التنمية ثم ترتفع تدريجياً.<sup>(1)</sup>

يعتبر التصنيع هو سبيل التنمية فى الدول المتخلفة ومجال لإستيعاب فائض العمالة المتعطلة جزئياً أو فى القطاع الزراعى. على أن تبدأ عملية التصنيع بشكل دفعه قوية، من خلال توظيف حجم ضخم من الاستثمارات فى بناء مرافق رأس المال الإجتماعى social overhead capital من طرق ومواصلات وتدريب القوى العاملة وهذه مشروعات ضخمة غير قابلة للتجزئة indivisible من شأنها أن تخلق وفورات إقتصادية external economics.

ولكن هنالك بعض الانتقادات التى وجهت لنظرية التبعية منها:

أ/تطلب الدفعه القوية رؤس أموال كبيرة لإقامة قاعدة صناعية وهى مشكلة بالنسبة للدول المتخلفة التى لا توجد بها موارد.

ب/كما تحتاج الى كوادر بشرية مؤهلة فى كافة المجالات كالادارة والهندسة والمحاسبة.

ج/أهتمت بالتصنيع فقط دون الزراعة.<sup>(2)</sup>

د/ركزت على مشكلة ضيق السوق.

(4) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 48، 51

(1) مدحت القریشى، مرجع سابق، ص 88 - 89

(2) نفس المرجع السابق، ص 91

5/أدم سميث: **Adam smith**: تمثل اراء أدم سميث بداية التفكير الاقصادى المنظم والمتصل منه بعملية النمو بصورة خاصة. ويعتبر العمل مصدر لثروة الأمم وتقسيم العمل هو وسيلة لزيادة إنتاجية العمل. وقد أهتم بتحديد العوامل التى تحقق النمو ومن أكبر مساهماته هى فكرة زيادة عوائد الانتاج المستتدة الى ظاهرة تقسيم العمل **division of labour** والتخصص **Specialization** وتحقق مزاياه عديد من جراء تقسيم العمل:

أ/زيادة انتاجية العمل الناجحة عن زيادة مهارة العاملين.

ب/زيادة الإبتكارات الناتجة عن التخصص.

ج/تناقص وقت العمل اللازم لاتمام العمليات الانتاجية.

وتقسيم العمل يولد وفرات خارجية ويحسن فى مستوى التكنولوجيا التى ينجم عنها تخفيض فى تكاليف الانتاج وزيادة الطاقة الانتاجية، والتخصص يسهل مهمة تراكم رأس المال واستخدام المكائن، ويؤكد ان نمو الانتاج ومستويات المعيشة يعتمدان على الاستثمار وتراكم رأس المال.<sup>(1)</sup>

نظرية دودلى سيرز: **Seers Theory**: تقول هذه النظرية ان الغرض من التنمية هو الحد من الفقر والمساواة ومحاربة البطالة، وكذلك تخفيف الحرمان وتوسيع نطاق الإختيار والمشاركة، ذكرت ايضاً ان الدول النامية تعتمد اعتماداً كبيراً على المساعدات وارتفاع نسبة الضرائب وتقليل الإنفاق الحكومى على المرافق العامة كالصحة والتعليم، فإذا لم تهتم الحكومة بالشعوب سوف يكون الوضع أكثر سوءاً مما هو عليه. فعلى حكومات الدول النامية التركيز على مكافحة الأمية وذلك لتثقيف سكانها فى المستقبل من اجل الحصول على وظائف داخل أو خارج الدولة وبالتالي سيتم تخفيض نسبة الفقر. كما اهتمت بالحد من عدم المساواة (التمييز) **Discrimination** وهى القضية الرئيسية فى نظرية سيرز وخاصة ضد المرأة لبعض الدول التى لا تهتم بالمرأة فى مجال العمل. وتبرر النظرية أن وجود المرأة فى العمل يقلل من الولادة بعكس وجودها بالمنزل دون عمل مما يتسبب فى زيادة الكثافة السكانية. وتركز على القضاء على الأمراض كمرض نقص المناعة **AIDS** والملاريا من خلال تحسين نظام الرعاية الصحية، فإذا أرتفع المستوى الصحى للسكان فهذا بالضرورة يؤدي الى خلق قوى عاملة أكثر كفاءة ومهارة، اضافة الى ذلك ان تحسين نظام الرعاية الصحية يقلل من وفيات الأطفال والأمهات يقول الإقتصاديون إن نظرية سيرز نظرية دقيقة للغاية وحتى الآن نراها قد تبنت كل مضاعفات المشكلة الإجتماعية لهذه البلدان فى أدائها الإقتصادى. منذ العام 1969م أحرزت تقدماً يذكر فى قياسات معدلات البطالة والفقر وعدم المساواة فى البلدان الأقل نمواً مع غالبية القوى العاملة فى مجال الزراعة. كما صممت

(1) نفس المرجع السابق، ص 56 - 57

خرائط جغرافية تمكن الوصول الى الفقراء مع بيانات عن تقييم الفقر والإحتياجات الأساسية.<sup>(1)</sup>

مجالات التنمية الحديثة: مما سبق من ذكر في مفهوم التنمية الحديثة بأنها عملية تغير شاملة في كل المجالات، ولا تقتصر على الدور الاقتصادي فقط في تحسين دخل الفرد وإنما تتعداه الى ابعد من ذلك ويتمثل في المجالات الاجتماعية، البشرية، الثقافية، السياسية والإدارية، وسوف يتم شرح هذه المجالات بشئ من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: التنمية الإجتماعية: **Social Development**: يحظى موضوع التنمية الاجتماعية بإهتمام بالغ الأهمية من قبل الحكومات والمنظمات الدولية والعلماء والباحثين أيضاً. لما له من أهمية كبيرة على كيان المجتمع من النواحي الإجتماعية. وقد بدأ الإهتمام بموضوع التنمية الإجتماعية منذ العام 1948م عندما عقد مؤتمر لمناقشة الشؤون الادارية للمستعمرات الأفريقية بمكتب المستعمرات الفرنسية والبريطانية ببريطانيا. والذي جاء فيه تغيير مفهوم التربية الشعبية الى مفهوم تنمية المجتمع. وعرفت تنمية المجتمع بأنها (حركة، الغرض منها تحسين الأحوال المعيشية للمجتمع وحمايته على اساس من المشاركة الايجابية لهذا المجتمع).

في العام 1956م قدمت الأمم المتحدة تعريفاً للتنمية الإجتماعية وجد إقبالاً من جميع العاملين في مجال التنمية وينص التعريف على أن (التنمية هي العمليات التي تستهدف توجيه جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية وتكامل هذه المجتمعات في حياة الأمم والشعوب ومساعدتها على الإسهام الفعال في التقدم القومي).<sup>(1)</sup>

أهداف التنمية الإجتماعية: يتركز الهدف الرئيسي للتنمية الاجتماعية في تحسين نوعية الحياة في مختلف النشاطات البشرية من خلال إحداث التغيرات الإجتماعية التي تساهم في تحقيق التوازن بين الجانب المادى والجانب البشرى بما يحقق للمجتمع بقاءه ونموه، ويحقق الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:<sup>(2)</sup>

- 1/ إحداث تغيير في البناء الإجتماعى للمجتمع ووظائفه ويشتمل هذا التغيير على أنماط العلاقات الإجتماعية والنظم والمعايير التي تؤثر على سلوك الأفراد وتحديد أدوارهم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون اليها.
- 2/ معالجة المشاكل الاجتماعية.
- 3/ اشباع الاحتياجات الاجتماعية (تعليم، صحة، اسكان، ثقافة... الخ).

(1) مقال بعنوان: The changing meaning of development أنظر الموقع [www// Dudley seers .com](http://www.Dudleyseers.com)

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 8 - 11

(2) نفس المرجع السابق، ص 64

4/ تزويد افراد المجتمع بالمعرفة والمهارات والقدرات التى تساعدهم على تحسين مستوى المعيشة.

5/ اتاحة الفرصة لافراد المجتمع للمشاركة الفعلية فى توجيه التنمية الاجتماعية وتنفيذ برامجها وتقويم نتائجها.

ثانياً: التنمية البشرية: **Human Development**: حديثاً أهتم علم التنمية بالكادر البشرى بإعتباره العنصر الأساسى فى إحداث التنمية وهو عامل من عوامل الإنتاج (رأس المال البشرى) وعنصر من عناصر التنمية فهو هدفها وغايتها. لقد أولت الأمم المتحدة إهتماماً خاصاً بمصطلح التنمية البشرية منذ العام 1990م عندما أصدرت التقرير الأول للتنمية البشرية. ثم عرفت التنمية البشرية بأنها (عملية توسيع القدرات البشرية والإنتفاع بها). يلاحظ من هذا التعريف إن التنمية البشرية لها جانبان هما: (1)

أ/ التنمية البشرية تعنى تكوين القدرات من خلال الإستثمار فى التعليم والصحة والتغذية والتدريب.

ب/ الاستفادة الكاملة من هذه القدرات فيما ينفع الإنسان، أى استخدام القدرات البشرية فى زيادة الإنتاج، والتمتع بالفراغ والمشاركة فى الشؤون السياسية والاجتماعية والثقافية، ومن ثم فان الانسان هو محور عملية التنمية فهو وسيلتها وغايتها.

لقد أصبحت التنمية البشرية قضية محورية تكتسب بعداً خاصاً فى بلدان العالم الثالث، ويرجع ذلك إلى أنها تمثل أملاً وهدفاً طموحاً، ليس فقط لأنها تعرب عن مطلب تحسين نوعي حياة البشر فى هذه المجتمعات، بل لكونها تعبر عن أحقيات نالت قبولاً وإعترافاً دولياً لكل أفراد المجتمع، وهى حقوق ذات مضامين اجتماعية وإقتصادية وثقافية وسياسية تشمل حقوق الإنسان وحرية التعبير السياسى، والمشاركة فى وضع القرارات الحياتية والسياسية فضلاً عن الحقوق المادية، عبر شبكة تضم مؤسسات التعليم وإكتساب المعارف والمهارات والصحة الجسمانية والنفسية وتأمين العمل والدخل والتثقيف والترويج والإنتاج الإقتصادى، هذا فضلاً عن توسيع فرص إستثمار وتوظيف المرء والإنسان المترتب على إكتساب كل هذه الحقوق. زادت الحاجة للتنمية البشرية بعد كبر حجم المشروعات وتعددتها، وهذا مما يتطلب مديرين أكفاء نوى خبرة عالية، لشغل الوظائف القيادية بتلك الدول النامية. لقد كان التدريب واحد من أنشطة التنمية البشرية، والذي يترتب عليه زيادة فى الأجور والحوافز، وايضاً من خلال التدريب المستمر يتحقق الإشباع والرضاء الوظيفى بالنسبة لافراد من ناحية، وبما يتفق والإحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية. (2) من الملاحظ ان مدخل التنمية البشرية يختلف عن غيره من مداخل النمو الأخرى وهى: مدخل الدخل Income Approach ومدخل تنمية الموارد البشرية Human resources

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 49- 50

(2) عبد الحميد أحمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 169- 170

development، مدخل الرفاهية Welfare Approach ومدخل الحاجات الأساسية Basic Needs Approach حيث نجد مفهوم التنمية البشرية شامل يتضمن كل متطلبات الحياة بعكس المداخل الأخرى التي تنحصر مهمتها فى اشياء محددة كالزيادة فى متوسط الدخل الحقيقى، وإعتبار الانسان كعنصر من عناصر الانتاج، والانسان كمنتفع من عملية التنمية بمعنى انه يحقق مزيداً من الرفاهية، والتركيز على إمداد الطبقات المحرومة بالسلع والخدمات الأساسية.<sup>(1)</sup>

ثالثاً: التنمية الإقتصادية: **Economic Development**: إحتل موضوع التنمية الإقتصادية منذ الحرب العالمية الثانية مكاناً مرموقاً، بين الدراسات الإقتصادية وبدأ يستحوذ على إهتمامات الإقتصاديين والسياسيين فى البلدان المتقدمة والنامية وفى المنظمات الدولية INGOs، وقد تعزز الاهتمام بالتنمية من خلال بروز جملة من العوامل فى أعقاب الحرب العالمية الثانية ومن أهمها:<sup>(2)</sup>

1/ الرخاء المتحقق فى البلدان الصناعية المتقدمة.

2/ حصول معظم البلدان النامية على استقلالها السياسى وبداية اهتمامها بتطوير ذاتها. (3)

3/ التقدم الكبير الذى أحرزته البلدان الإشتراكية فى حينها وفى مقدمتها الإتحاد السوفيتى سابقاً ودول شرق أوربا والصين، والذى شكل عاملاً مشجعاً لقضايا التنمية فى البلدان النامية.

4/ رواج بعض الأفكار النظرية الإقتصادية المتفائلة.

5/ شيوع فكرة التنمية على المستوى الدولى وظهور منظمة الأمم المتحدة ومؤسساتها المتخصصة كالبنك الدولى وصندوق النقد الدولى، والتي عززت مساعى التعاون الدولى فى مجال التنمية.

فقد عرفها البعض بأنها العملية التى بمقتضاها يجرى الإنتقال من حالة التخلف الى التقدم، ويصاحب ذلك العديد من التغييرات الجذرية والجوهرية فى البنية الإقتصادية.

يعرفها آخرون بأنها العملية التى يتم بمقتضاها دخول الاقتصاد الوطنى مرحلة الانطلاق نحو النمو الذاتى.<sup>(1)</sup>

قد اعيد تعريفها فى السبعينات فى صورة تقليل او ازالة الفقر وعدم المساواة والبطالة فى سياق اقتصاد يرفع شعار (اعادة التوزيع من النمو) قد اصبح شعاراً شائعاً وعماماً.<sup>(2)</sup>

أهمية التنمية الإقتصادية:

1/ زيادة الدخل الحقيقى وتحسين معيشة الأفراد.

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 89 - 91

(2) نفس المرجع السابق، ص 91 - 92

(3) مدحت القریشى، مرجع سابق، ص 121

(1) مدحت القریشى، مرجع سابق، ص 122

(2) محمود حسن ومحمود حامد، مرجع سابق، ص 52

- 2/زيادة فرص العمل والحد من البطالة.
- 3/توفير السلع والخدمات المطلوبة لاشباع حاجات الأفراد وتحسين المستوى الصحى والتعليمى والثقافى.
- 4/تقليل الفوارق الإجتماعية والإقتصادية بين طبقات المجتمع.
- 5/تحسين وضع ميزان المدفوعات.
- 6/تسديد الديون.
- 7/تحقيق الأمن القومى.<sup>(3)</sup>

رابعاً: التنمية الثقافية: Cultural Development: التنمية الثقافية هي غاية التنمية الشاملة أو المتكاملة، وتشتمل على القيم وأنماط الحياة، فمفهوم التنمية يأخذ فى الاعتبار ما تخلفه من آثار فى طريقة العيش ونظام القيم، هذا وإقبال الناس على الثقافة ومشاركتهم فى الحياة الثقافية له وجهان مكملان لحقيقة واحدة، فمشاركة الناس شرطاً لازماً لتحقيق التنمية الشاملة سواء كان ذلك على مستوى إتخاذ القرار، أو مشروعات التنمية. ولهذا لزم وجود تنمية متوازنة للمجتمعات بحيث تشمل كافة العوامل الإقتصادية والإجتماعية مع مراعاة الأبعاد الثقافية، فالتنمية الشاملة للجميع: هي التي يواكبها وعى للهويه الثقافية المنفتحة على الثقافات الأخرى.<sup>(1)</sup>

على الصعيد الدولى للإهتمام بالثقافة عقد أول مؤتمر للثقافة بياندونق فى العام 1955م، حيث كان نقطة الإنطلاق فى موضوع التنمية الثقافية، ونوقش فيه: حق الشعوب فى تقرير مصيرها والتعايش السلمى، وقضية إستعادة الثقافات الإفريقية حيث أن المستعمر يعمل على طمس الهوية الثقافية. تستخدم كافة الدول أبنية إدارية تقوم بمهم تشجيع التنمية الثقافية وتميز هذه الأبنية باللامركزية، وهى تعمل على تحفيز الجماهير وإشعارهم بثقافتهم الخاصة، وتشجيعهم على الإحتفاظ بالتراث والتفاعل مع الأحداث الثقافية، وان كان هذه الإبنية ينقصها المتخصصون الذين يتمتعون بقدرة على فهم الخطط والعوامل النفسية الكامنة وراء التنمية الثقافية.

خامساً: التنمية الإدارية: Managerial Development: تمثل التنمية الإدارية فلسفة إدارية تؤمن بالتنمية الشاملة، وتؤمن هذه الفلسفة بأن الناس راغبون فى التطور والنمو، وقادرون على المشاركة الفعالة، وتعنى التنمية الإدارية مكافحة التخلف الإدارى مع السير قدماً فى طريق التطور والارتقاء الى مستويات إدارية جيدة. التنمية الإدارية هي عملية تغيير موجه ومنظم ومستمر، والتخطيط يعتبر قاعدة هامة وأساسية لعملية التنمية، وتهدف التنمية الادارية الى:

- 1/زيادة وحيوية المنظمة أو أجهزه الدول من خلال التطبيق المهنى للتقنيات.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 139 - 141

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، 115 - 119

- 2/ تطوير السلوك الإدارى بالنسبة للأفراد.
- 3/ زيادة مهارات وقدرات المديرين بالمنشأة من خلال برامج التنمية الإدارية وحل المشكلات التى تواجهها، ورفع مستوى أدائها.
- 4/ تحقيق المهارات القيادية لدى المديرين وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة. (2)
- فالتنمية الادارية لاتقتصر على مستوى الإدارة العليا فى أجهزة الدولة بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهى تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين الى جانب تهيئة مديرى المستقبل، وأصبح من المؤكد أن المديرين الأكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضاً، كما لا يمكن توافر القدرات الإدارية الى عن طريق النمو التلقائى لهذه القيادات، وهذا نتيجة للدور الكبير الذى يلعبه التدريب المخطط والجهود المنظمة التى توجه نحو التنمية. قد إزداد الإهتمام بموضوع إدارة برامج التنمية الإدارية فى الفترة الأخيرة لما له من دور بارز فى تطوير الكادر البشرى فى كافة التخصصات ويرجع ذلك الى:
- 1/ طبيعة الإعداد العلمى لشاغلى معظم وظائف الإدارة وهؤلاء فى حاجه الى برامج التنمية الإدارية، فقطاع الصناعات- مثلاً- أغلب شاغلى الوظائف من خريجو الهندسة والعلوم، وهذا يستلزم إعداد هؤلاء الأفراد بأساسيات الادارة والتنظيم، وهذا لا يأتى الا عن طريق برامج مخططة للتدريب.
- 2/ طبيعة الوظيفة الإدارية وتأثرها بالعوامل البيئية، والظروف العائلية للمدير وإتجاهته الفكرية، ومدى كفاءته فى الوظيفة الجديدة، وهذا بالتأكيد يتم عن طريق برامج منظمة فى هذا المجال تكفل تنمية قدرات الشخص كى يتعامل مع هذه المتغيرات.
- 3/ زيادة الدور الذى يقوم به شاغلوا الوظائف المساعدة مثل شئون العاملين وزيادة درجة الإعداد المهنى لشاغلى هذه الوظائف، يلقى عبئاً على هذه الوظائف الإدارية العليا المشرفة على هذه الوظائف فيما يتعلق بعملية التخطيط والمتابعة والرقابة وغيرها. عن طريق إعداد برامج تنمية إدارية.
- 4/ زيادة الطلب على شاغلى الوظائف الإدارية، فهناك طلب متزايد على المديرين الأكفاء وخاصة بعد نمو وتطور القطاع الخاص.
- 5/ تقادم المعرفة، فأنواع المعرفة هى التى كانت ملائمة لشغل الوظائف الإدارية وخاصة فى ظل عصر التقدم التكنولوجى الحديث من اتصالات وحواسب الكترونية وغيرها من الوسائل الحديثة المساعدة فى النشاط الإدارى. (1)

(2) المرجع السابق، ص 157، 159

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 160

يعتبر التدريب وتنمية المديرين من ضمن أنشطة التنمية الإدارية بالنسبة للموارد البشرية، والذي يسهم بشكل فعال في تنمية قدرات الفرد وزيادة تحقيق الإنتاجية في المنشأة أو المؤسسة.

## المبحث الثاني: معوقات التنمية وجهود المعالجة الدولية

أولاً: معوقات التنمية في أفريقيا:

منذ مطلع القرن الحالي والقارة الأفريقية تشهد صراعاً محتدماً في الأفكار والتوجهات، بحثاً عن الموقع الصحيح على خريطة هذا العصر في ميادين النهضة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. ومن هذا المدخل تبلورت قائمة من التحديات الكبرى: مكافحة الفقر

المدقع الذي يعاني منه كثيراً شعب أفريقيا جنوب الصحراء، وضرورة وقف الحروب الأهلية والصراعات المسلحة من أجل إحلال السلام والاستقرار، وما يستتبعه ذلك من بيئة تصون حقوق الإنسان وتحفز على الإنتاج والإبداع والاستثمار (تقدر منظمة الإغاثة الإنسانية البريطانية "أوكسفام" في تقرير نشرته في أكتوبر/تشرين الأول 2007م أن كلفة هذه النزاعات بلغت خلال الفترة 1990 إلى 2005 نحو 300 مليار دولار شملت 23 بلداً أفريقياً، وهو حجم يساوي تقريباً حجم كل المساعدات المالية والاقتصادية التي تلقتها هذه البلدان في الفترة نفسها). وبرز معوقات التنمية بالقارة هي: (1)

1/ التحدي الأبرز هو التخلص من الثلاثي المدمر المتمثل في مرض الإيدز ومرض الملاريا ومرض السل الرئوي، إذ يشكل الإيدز أخطر مكونات هذا الثالوث الماحق، وتشير بعض التقديرات إلى أن أكثر من 25 في المائة من القوة العاملة قد تُفقد- بسبب الإيدز- بحلول عام 2020م في بعض الدول الأفريقية.

2/ من أهم التحديات أيضاً الديمقراطية والحكم الصالح. بما ينطوي عليه من توسيع المشاركة الشعبية في عملية صنع القرارات، وتكريس سيادة القانون، وتوفير الآليات الفعالة التي يمكن للمواطنين من خلالها ممارسة حقوقهم، وتمكينهم من الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لفهم الواقع والتأثير فيه.

3/ الفقر والفساد الإداري، وغياب الحريات الديمقراطية، وتهميش دور المرأة.

4/ انخفاض مستوى التعليم والثقافة بما في ذلك استمرار تفشي ظاهرة الأمية، وتجاهل حقوق الأقليات وعدم الاعتراف بها.

5/ تأثير التغيرات المناخية خاصة ازدياد حدة موجات الجفاف والفيضانات والكوارث الطبيعية وشح المياه. أيضاً تزايد عدد اللاجئين في أفريقيا والذين يقدر عددهم بين سبعة وعشرة ملايين لاجئ، إضافة إلى المجاعات والكوارث الطبيعية والأوبئة. كما يتم الحديث في هذا السياق عن الديون الخارجية التي تثقل كاهل أفريقيا، والتي تصل خدمتها إلى ما يعادل 30 إلى 40 في المائة من إجمالي الدخل القومي.

6/ مشكلة النمو السكاني السريع: تتمثل مشكلة تزايد السكان في البلدان المختلفة ان النمو السكاني بمعدلات سريعة ومتزايدة يلقي أثر الزيادة في الإنتاج والدخل، فلا يجنى هولاء السكان ثمار الجهود المبذولة في مجال النمو الاقتصادي، ولا يمكن التغلب على المشكلة السكانية إلا بتحقيق زيادة في الإنتاج والدخول بمعدلات تفوق بكثير معدلات الزيادة في السكان ومع ذلك فإن مشكلة الضغط السكاني قد لا تواجه جميع البلدان المتخلفة كما يشاهد في بعض البلدان خفيفة السكان، إلا أنها تأخذ طابعاً عنيفاً في معظم هذه الدول.

يمكن تفسير سرعة النمو السكاني في البلدان المتخلفة الى حد كبير بعجز موازين مدفوعاتها وقصور مواردها من النقد الاجتماعي عن الوفاء بمطالب الاستيراد حيث يؤدي

(1) عبد الله تركماني، مقال بعنوان: التنمية في افريقيا: المعوقات وأفاق المستقبل، مركز دمشق للدراسات النظرية والحقوق المدنية، 2009/11/3م.

الى ضياع جزء كبير من هذه الموارد بسبب زيادة الاستهلاك المحلي للمنتجات الوطنية على حساب التصدير أو زيادة استيراد السلع الغذائية والاستهلاكية لسد حاجة السكان المتزايدة أو كلاهما معاً رغم حاجة التنمية الى تحقيق أقصى زيادة في موارد النقد الأجنبي ووضعها في خدمة الإنتاج.<sup>(1)</sup>

7/ عدم كفاية رأس المال وانخفاض معدل تراكمه: تعتبر ندرة رأس المال احدي المؤثرات الرئيسية للتخلف وهذه الندرة في رأس المال تقدم تفسيراً واضحاً وملائماً عن انخفاض مستوي الإنتاجية وظهور البطالة السافرة والمقتعة والاستخدام غير الرشيد للموارد الطبيعية. مما يؤكد على أهمية رأس المال. إن الدول النامية ينحصر اهتمامها الأول عبر سلسلة من المفاوضات والمناقشات في المحافل الدولية الرسمية. في مطالبة الدول المتقدمة بمعونات انمائية ومالية وغذائية من أجل التنمية، ولكن الأهم معظم حكومات الدول المتقدمة نادراً ما تقدم هذه المعونات والمساعدات الا لحليف أو عدو أو دولة نامية إلا بمقابل ربما في صدور قواعد واحلاف عسكرية وربما في اتخاذ موقف حيادي في السياسة العالمية.

8/ الديون الخارجية: ترجع مشكلة الديون الخارجية للدول النامية الى سبب نقص السيولة الدولية الناتج عن العجز المؤقت الذي يحد من قدرة هذه الدول الى توفير النقد الاجنبي المطلوب لخدمة ديونها سواء من خلال زيادة صادراتها أو بالحصول على قروض جديدة من الحكومات أو البنوك الأجنبية أو من المؤسسات الإنمائية الدولية.

وتعود مشكلة الديون الخارجية الى ارتفاع أو تراكم معدلات الفائدة على القروض التي تلجأ اليها الدول لسد حاجتها لتغطية الطلب الكلي الذي يفوق العرض الكلي نتيجة لمحدودية الطاقة الانتاجية. هنالك عدة تجارب تاريخية لمشكلة الديون الخارجية للدول النامية.<sup>(1)</sup>

إن جذور أزمة المديونية الخارجية للأقطار النامية التي انفجرت في سنة 1982م ترجع بالدرجة الأولى الى انفجار الاقراض الدولي من جانب البنوك الخارجية وكان السبب الرئيسي هو تدفق ما يسمى بالفوائض المالية البترولية لبلدان منظمة أوبك الى بنوك الولايات المتحدة وأوربا. حيث قفزت هذه الفوائض من 7 مليار دولار في 1972م الى 66 مليار في 1974م ثم قفزت مرة أخرى الى 115 مليار دولار في العام 1980م- معظمها من خلال تدفق الودائع من الدول النفطية وخاصة الخليجية الى حساباتها في البنوك التجارية.<sup>(2)</sup>

9/ السياسة الاستعمارية والتبعية الإقتصادية والعزلة التي عاشتها القارة تعد أكبر معوقات التنمية بالقارة الإفريقية.

10/ الإفتقار الى التكنولوجيا والتدريب الجيد.

جهود المؤسسات الدولية في تطوير التنمية الأفريقية:

(1) عبد الرحمن زكي إبراهيم، قضايا التخلف والتنمية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 2000م، ص 44

(1) نفس المرجع السابق، ص 69

(2) عبد الوهاب الأمين وفريد بشير، إقتصاديات التنمية والتخطيط، مركز المعرفة للإستشارات والخدمات التعليمية، بغداد،

2007م، ص 213- 219

من المتطلبات الأساسية للتنمية الحديثة، هو تفعيل دور المجتمع وخاصة من خلال منظمات العمل الطوعي (غير الحكومية) والتي هي اقرب للواقع بحكم وجودها فى الميدان، وهذا يتطلب افساح المجال لها وتوفير كافة آليه الدعم من قبل الحكومات الوطنية، شريطة أن تعمل هذه المنظمات وفق سياسة الدول المعنية، ويشير مفهوم المنظمات غير الحكومية أو الأهلية والتي تعرف بمصطلح "NGOS" إلى جملة من المساعدات فى شكل خدمات كالتعليم، الصحة، الثقافة، الرعاية الإجتماعية والمعرفة بالإضافة إلى الاهتمام بشؤون البيئة والتنمية والتدريب المهني وتأهيل النساء وتنمية المجتمعات المحلية والدفاع عن حقوق الإنسان وغيرها.

هنالك العديد من المؤسسات الدولية التى تعمل فى مجال تنمية وتطوير التنمية البشرية كالجمعيات الخيرية والمؤسسات الإسلامية كمنظمة المؤتمر الإسلامى والبنك الإسلامى للتنمية، والبنك الأفريقى للتنمية، والأيسسكو ومنظمة الدعوة الإسلامى ومؤسسات الأمم المتحدة بمختلف تخصصها والتي يمكن ذكرها على النحو التالى:

- منظمة الأمم المتحدة للطفولة UNICEF
  - برنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP
  - صندوق الأمم المتحدة للسكان.
  - منظمة الصحة العالمية WHO
  - صندوق النقد الدولي IMF
  - برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية
  - منظمة الأغذية والزراعة FAO
  - شعبة الصندوق الدولي للتنمية الزراعية IFAD
  - منظمة العمل الدولية ILO
  - الاتحاد الدولي للاتصالات ITU
  - برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية UNAIDS
  - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD
  - مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية UNDG
  - اليونسكو UNESCO
  - وكالة الأمم المتحدة المعنية باللاجئين UNCLEF
  - صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة UNIFEM
  - المفوضية السامية للأمم المتحدة لحقوق الإنسان UNHCR
  - برنامج الغذاء العالمى WFP
- بالإضافة الى مؤسسات التمويل كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي والاتحاد الأوروبى والى العون الأمريكى واليابانى، ومؤسسة التعاون الإقتصادية وغيرها.
- وتتميز المنظمات الطوعية بالآتى:

1/مؤسسات غير ربحية(Non- profit) بل عاندها أجتماعى هو تحسين بئية الانسان.  
2/طبيعتها منظمات غير حكومية.

ومن أبرز الجهود التى بذلت تجاه التنمية فى القارة يمكن ذكرها على النحو التالى:  
الأهداف التنموية للألفية الجديدة:

فى إعلان الألفية الصادر فى سبتمبر 2000م من هيئة الأمم المتحدة طرح زعماء العالم رؤية جديدة جسورة وجامعة من أجل الإنسانية، وإذ تعهد الزعماء بتوجيه ثمار العولمة نحو إفادة جميع البشر، حيث أعلنوا التزامهم بالألا يدخروا أى جهد فى سبيل مساعدة الانسان (رجالاً ونساءً وأطفالاً) وتنميته، وخاصة فى ظل ظروف إرتفاع معدلات الفقر المدقع بين الشعوب، وحل قضايا التعليم والمساواة بين الجنسين وحماية المجتمعات من الأمراض التى تفتك بأرواح البشرية (كمرض نقص المناعة وتخفيض معدل وفيات الأطفال والأمهات والإهتمام بالبيئة وتقديم المساعدات. والأهداف الإنمائية التى طرحتها هيئة الأمم المتحدة تتمثل فى الآتى:

#### **الهدف الأول: القضاء على الفقر المدقع والجوع:**

الغاية من الهدف: تخفيض نسبة السكان الذين يقل دخلهم عن دولار واحد فى اليوم الى النصف خلال الفترة من 1999م - 2015م.

لقد أدى النمو الملحوظ خلال التسعينيات الى تخفيض عدد من السكان الذين يعيشون على دخل أقل من 1.25 دولار فى اليوم. من 1.8 مليار نسمة فى العام 1990م، الى 1.4 مليار نسمة فى العام 2005م. بينما إنخفضت نسبة الفقر من 46% الى 27%، ومن المتوقع أن تنخفض نسبة الفقر الى 15% بحلول العام 2015م، وقد حققت شرق أسيا أسرع معدلات للنمو مع تخفيض فى نسبة الفقر، ومن المتوقع ان تحقق بعض الدول هذا الهدف بحلول العام 2015م عدا دول جنوب الصحراء وذلك يرجع الى تباطوء معدلات النمو فى المنطقة والإنتقال من الإقتصاد الموجه الى إقتصاد السوق.

#### **الهدف الثانى: تحقيق تعميم التعليم الإبتدائى:**

الغاية من الهدف بضمان تمكين الأطفال فى كل مكان ذكوراً وأنثاءً على حد سواء من إتمام مرحلة التعليم الإبتدائى بحلول العام 2015م.

أستمر الالتحاق بالتعليم الإبتدائى فى الإرتفاع لتصل نسبتة الى 89% فى الدول النامية. ولكن وتيرة التقدم هذه غير كافيه لتمكين جميع الفتيات والفتيان من إتمام دورة دراسية كاملة من مرحلة التعليم الإبتدائى. فهذا يتوقف على انشاء العديد من المدارس بالمناطق الريفية وتوفير كافة الوسائل التعليمية، من أجل تحقيق هدف الألفية بحلول العام 2015م.<sup>(1)</sup>

(1)تقرير عن الأهداف الإنمائية للألفية، الأمم المتحدة، يونيو 2011م ص 6-17 أرجع الى المواقع <http://mdgs.un.org> أو [www.un.org/millennium goals](http://www.un.org/millennium goals)

إن العدد الإجمالي للأطفال الذين هم خارج المدرسة يتناقص عددهم، فمن 106 مليون طفل في العام 1999م، إلى 69 مليون طفل في العام 2008م، وما يقارب من نصف هؤلاء الأطفال 31 مليون يوجد بدول الجنوب وأكثر من 18 مليون طفل يتواجدون في آسيا.

**الهدف الثالث: نشر المساواة بين الجنسين:** الغاية من الهدف: القضاء على التفاوت بين الجنسين في مراحل التعليم الإبتدائي والثانوى مع حلول العام 2005م، وفي جميع مراحل التعليم الأخرى في موعد أقصاه 2015م.

على الرغم من التقدم المطرد في حق التعليم إلا أن في بعض المناطق ما يزال تعليم الفتيات بعيد المنال، حيث بلغت نسبة التحاق الفتيات بالمدارس الإبتدائية بالنسبة للفتيان في الأعوام الدراسية 1998-1999م و2007/2008م فتاه لكل فتى مما يدل على التكافؤ في الالتحاق بالمؤسسات التعليمية بين الجنسين في المناطق النامية ففي العام 2008م كان هنالك 96 فتاة مقابل 100 فتى مسجل في المدارس الإبتدائية و95 فتاة مسجلة مقابل 100 فتى مسجل في المدارس الثانوية.

حيث نجد نسبة الالتحاق في مستويات التعليم العالى في جنوب الصحراء واسيا على التوالي 67 فتاة و76 فتاة لكل 100 فتى.

#### **الهدف الرابع: تخفيض معدل وفيات الأطفال:**

الغاية: تخفيض معدل الوفيات دون سن الخامسة الى الثلث في الفترة من 1990م الى 2015م.

لقد تم إحراز تقدم هائل في مجال الحد من وفيات الأطفال فمنذ العام 1990م إنخفض معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة في البلدان النامية بنسبة 28% أى من 100 حالة وفاة لكل 1000 طفل في العام 2008م، وعلى الصعيد العالمى إنخفض مجموع عدد وفيات الأطفال دون سن الخامسة من 12.5 مليون طفل عام 1990م الى 8.8 مليون طفل في العام 2008م، ولكن رغم هذا الإنجاز مازال وفيات الأطفال في تزايد وخاصة في جنوب الصحراء.

#### **الهدف الخامس: تحسين الرعاية الصحية للأم:**

الغاية: خفض معدلات وفيات الأمهات أثناء فترة الولادة بمقدار ثلاثة أرباع في الفترة 1990م الى 2005م.

لتحقيق رعاية صحية أفضل للأم، يجب توفير خدمة الصحة الإنجابية النوعية وسلسلة من التدخلات في الوقت المناسب لضمان إنقضاء فترة الحمل والأمومة بسلامة، وان الفشل في توفير وتقديم هذه الخدمات يؤدي الى وفيات العديد من الأمهات أثناء الولادة. لقد ارتفعت نسبة الأمهات اللائى تلقين خدمات رعاية صحية في الدول النامية من 53% عام 1990م الى 63% عام 2008م. حيث تم إحراز تقدم في شمال أفريقيا.<sup>(1)</sup>

#### **الهدف السادس: مكافحة فيروس نقص المناعة: AIDS /HIV**

(1) تقرير الأمم المتحدة، 2011م، مصدر سابق، ص20-31. انظر <http://mdgs.un.org> أو [www.un.org/millenniumgoals](http://www.un.org/millenniumgoals)

الغاية من الهدف: وقف إنتشار فيروس نقص المناعة البشرية(الأيدز) والقضاء عليه بحلول العام 2015م.

تشير البيانات الإحصائية الى أن إنتشار وباء فيروس نقص المناعة البشرية قد بلغ ذروته فى العام 1996م، حيث وصل عدد المصابين الجدد الى 3.5 مليون حالة. وانخفض عدد المصابين مع حلول العام 2008 الى 2.7 مليون حالة، يبدو ان إنتشار فيروس نقص المناعة قد وصل لمرحلة الاستقرار فى معظم المناطق على الرغم من إنتشاره. فتعد دول الجنوب الأفريقى والصحراء الأكثر تأثراً بالاصابة، وقد كانت نسبة المصابين 72% فى عام 2008م.

رغم هذه الجهود المبذولة إلا أن المعلومات الصحيحة والمعرفة الشاملة عن فيروس نقص المناعة البشرية فى الأوساط الشبابية لاتزال على قدر منخفض وغير مقبول.

#### **الهدف السابع: ضمان توفير بقاء البيئة:**

الغاية من الهدف: دمج مبادئ التنمية المستدامة فى السياسات والبرامج القطرية وتقليص هدر الموارد الطبيعية.

إن التصحر العالمى، ولاسيما إزالة الغابات الاستوائية وتحويلها الى اراضى زراعية فى العقد الماضى تم تحويل 13 مليون هكتار من الغابات فى جميع انحاء العالم الى استخدامات أخرى أو فقدت لاسباب طبيعية، وقد استخدم برنامج التشجير فى كثير من الدول الى جانب التوسع الطبيعى فى الغابات فى بعض المناطق أكثر من 7 مليون هكتار، وانخفض حجم الخسائر الى 5.2 مليون هكتار فى 2000/ 2010م.

وفى العام 2007م ارتفعت مرة أخرى كمية الإنبعاث الحرارى من غاز ثانى أكسي الكربون عالمياً. لتصل نسبته الى 30 مليار طن مترى أى يزيد قدرها 3.2 عن العام الماضى.

وتشير تقديرات الطاقة الدولية عودة إرتفاع الانبعاث عالمياً عما قريب، بسبب الإنتعاش الإقتصادى، وفى إطار معطيات ذو مرجعية فانه من المتوقع ان يصل الى 65% بحلول العام 2020م.

#### **الهدف الثامن: تطوير المشاركة العالمية للتنمية:**

بلغ حجم المساعدات الإنمائية فى عام 2009م حوالى 112.9 مليار دولار من مجموع الدخل القومى للدول المتقدمة، وقد حدثت زيادة طفيفة تقدر ب 0.7% عن العام 2008م، مازالت المساعدات أقل بكثير من الهدف الذى حددته الأمم المتحدة بنسبة 0.7% من الدخل القومى لمعظم الجهات المانحة فى العام 2009م الدول الوحيدة التى وصلت الى الهدف هى النرويج، السويد، الدنمارك، هولندا ولكسمبورغ، واكبر الجهات المانحة من حيث الحجم هى الولايات المتحدة وبلجيكا وفرنسا وبريطانيا.<sup>(1)</sup>

(1) تقرير الأمم المتحدة، مصدر سابق، ص 40 - 77 - http://mdgs.un.org أو [www.un.org/millenniumgoals](http://www.un.org/millenniumgoals)

## المبحث الثالث: دور المشروعات الصغيرة في التنمية البشرية

أصبحت المشروعات الصغيرة في الوقت الحاضر محل إهتمام محلي وعالمي، لما تقدمه من دور مقدر في تطوير التنمية البشرية. وقد بدأ الإتجاه نحو انشاءها يتزايد بعد منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، وما حدث من تدهور في الاوضاع المالية لكل دول العالم والدول النامية على وجه الخصوص مما أضعف قدرتها الإستثمارية وبالتالي عدم القدرة على مواصلة السير في النهج السابق.

كان الفكر الاقتصادي في السابق يعتمد على المشروعات الكبيرة، بإعتبارها القادرة على خلق وتوفير قاعدة صناعية وبنية تحتية وركيزة للتنمية الإقتصادية، غير أن التغيرات الكبيرة التي حملتها نهاية القرن العشرين غيرت الإتجاه نحو تفضيل المشروعات الصغيرة، حتى أصبحت ميزة لمختلف إقتصاديات دول العالم المتقدمة، وقد ساهمت بشكل فعال وبارز في إحداث التقدم والتنمية الإقتصادية والإجتماعية.<sup>(1)</sup>

تلعب المشروعات الصغيرة دوراً كبيراً في إقتصاديات الدول المتقدمة، لاسهامها الواضح في التنمية الاقتصادية منها زيادة الناتج المحلي والدخل القومي وزيادة الصادرات والاستثمارات، وعلى سبيل المثال تستوعب هذه المشروعات في اليابان حوالى 84% من العمالة وتساهم بحوالى 52% من اجمالى قيمة الانتاج الصناعى. وكذلك وفرت حوالى 15 مليون فرصة عمل للولايات المتحدة والتي تمثل 90% من الوظائف الجديدة (1992-1998م) وتمثل 70% من قوة العمل بأمريكا، وتوفر حوالى 70% من فرص العمل بدول الإتحاد الأوربى.

إذا كانت هذه المشروعات مهمة في الدول المتقدمة إلا أنها أكثر أهمية في الدول النامية، التي تعاني من إختلال كبير في إقتصادياتها، فإلى جانب مساهمتها في الدخل القومي فإنها تساهم في خلق وتوفير فرص العمل لأفراد المجتمع، ومن أمثلة تلك الدول كالفلبين حيث

(1) رابح خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 5.

تساهم المشروعات الصغيرة بـ70% من فرص العمل، 63% فى تنزانيا، 88% فى اندونيسيا و58% فى الهند.<sup>(1)</sup>

من أجل ذلك إهتمت بها الحكومات الوطنية كآلية مساعدة للنهوض بالتنمية البشرية، وقامت بإنشاء العديد من الهيئات والمؤسسات التى ترعى هذه المشروعات، وفى الولايات المتحدة تم انشاء ادارة متخصصة تسمى بإدارة المشروعات الصغيرة وانشاء لجنة البيت الأبيض للمشروعات الصغيرة، بالإضافة الى الدول المتقدمة كاليابان وغيرها.<sup>(2)</sup>

وعلى نطاق الدول النامية قامت جمهورية مصر العربية بإنشاء الصندوق الإجتماعى للتنمية، بالقرار الجمهورى رقم 40 بتاريخ 1991م، كهيئة متخصصة تهتم برعاية ودعم المشروعات الصغيرة.<sup>(3)</sup>

كذلك لم يكن الإهتمام بها من قبل الحكومات فقط، حيث نجد المؤسسات والمنظمات الدولية ذات الصلة والتي تعمل فى مجال وتطوير التنمية البشرية، كمؤسسات البنك الدولى والأمم المتحدة ومنظمات المجتمع المحلى.

لمزيد من الإهتمام الدولى بهذا الشأن تم عقد العديد من المؤتمرات والندوات، حيث عقد أضخم مؤتمر فى العام 1997م بالولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت نتائجه الى أن المشروعات الصغيرة أداة فاعلة للتكوين الإقتصادى، وايضاً عقد مؤتمر آخر فى العام 2005م جمع كافة المنظمات والمؤسسات بغرض تنسيق الجهود لحشد الموارد وإنفاقها تجاه المشروعات الصغيرة.<sup>(4)</sup>

هذا فضلاً عن المؤتمرات والندوات التى عقدت بالدول المختلفة نتيجة لمدى أهمية المشروعات الصغيرة فى الإقتصاد الوطنى، بالإضافة الى دورها الرائد فى تطوير التنمية البشرية. تلعب المشروعات الصغيرة دوراً كبيراً فى التنمية البشرية من الناحية الإقتصادية والإجتماعية يمكن تفصيلها كالاتى:

اولاً: الدور الإقتصادى:

أ/تعمل على خلق وتوفير وظائف للعمل:<sup>(1)</sup> تستخدم المشروعات الصغيرة فنوناً إنتاجية بسيطة نسبياً، وتتميز بإرتفاع كثافة العمل، وهى تعمل على خلق وظائف وفرص عمل تمتص البطالة الموجودة فى سوق العمل، وفى ذات الوقت تعمل على الحد من الطلب المتزايد على الوظائف الحكومية، مما يساعد كثير من الدول التى تعاني من وفرة العمل وندرة رأس المال على مواجهة مشكلة البطالة دون تكبد تكاليف راسمالية عالية.

(1) نفس المرجع السابق، ص 11.

(2) جهاد عبد الله عفانه وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 18.

(3) توفيق عبد الرحيم يوسف، ادارة الاعمال التجاري الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002م، ص 16

(4) كليفوردم بومباك، اسس ادارة الاعمال التجارية الصغيرة، مركز الكتاب الاردنى، عمان، 1989م، ص 11

(1) هند رشدى، مرجع سابق، ص 90 .

ب/تعمل على زيادة دخل الفرد والأسرة مما يحسن من الأوضاع المعيشية، واشباع الحاجات والرغبات الأخرى.

ج/التوزيع الجيد للمشروعات الصغيرة فى المناطق النائية، يعمل على الحد من تفشى البطالة والعطالة الريفية والهجرة من الريف الى المدن الكبيرة، إضافة الى تثبيت السكان فى اماكن اقامتهم الأصلية، وهذا بدوره يؤدي الى تطوير البيئة الريفية وزيادة القدرة الإنتاجية.<sup>(2)</sup> يمكن القول ان المشروعات الصغيرة تعمل على تحقيق التوازن والعدالة فى التنمية بين المدن والريف، لايقاف النزوح من القرى الى المدن الكبيرة، من أجل الحصول على الوظائف والخدمات الأخرى.

د/تعتبر المشروعات الصغيرة مصدراً للإبتكار، مما تساعد على خلق كادر إدارى وفنى، حيث تدار من قبل اصحابها أو ملاكها، فهى أكثر عرضة للتجديد والتحديث عن المشروعات الكبرى، بحكم زيادة الدافعية لتحقيق الربحية، بينما تركز المشروعات الكبيرة على السلع ذات الطلب الثابت.<sup>(3)</sup>

هـ/كما تساهم فى توفير السلع والخدمات لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود، والتي يمكن الحصول عليها باسعار رخيصة نسبياً تتفق مع قدراتهم الشرائية.

ح/تعمل على تحقيق التكامل بين اصحاب المشروعات الصغيرة والكبيرة، حيث نجد صاحب المشروع الصغير يتوجب عليه ان يشتري ويبيع من وإلى المصالح التجارية الأخرى أو المستهلكين.

بمعنى ان صاحب المشروع الصغير لا يستطيع أن يعمل بمعزل عن الإحتكاك بالأخرين، فهو بحاجة الى شراء مواد خام من الموردين وتسويق منتجاته الى العملاء أو الزبائن.<sup>(1)</sup> خلع المشروعات الصغيرة دوراً كبيراً فى المحافظة على إستمرارية المنافسة، خاصة فى عصر التطور السريع تصبح المنافسة اداة التغيير من خلال الإبتكار والتحسين، وتظهر المنافسة فى عدة اشكال منها: الجودة، السعر والمصدقية فى التعامل.

الهدف من الصراع بين المشروعات الصغيرة فى التجديد والتحديث فى اساليب الانتاج، هو تلبية طلبات المستهلكين وتحقيق الأرباح والمحافظة على الحصة السوقية.<sup>(2)</sup>

كما هو معروف ان المشروعات الصغيرة تحقق درجات عالية من المنافسة فى الأسواق وهذا يرجع الى عدة أسباب منها:<sup>(3)</sup>

- العدد الكبير لهذه المشروعات.

- صغر الحجم والتقارب.

- التشابه فى الظروف الداخلية.

(2) رابح خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 46-47.

(3) جهاد عبد الله عفانة وقاسم موسى، مصدر سابق، ص 17

(1) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 17

(2) عبد الغفور عبد السلام واخرون، مرجع سابق، ص 12

(3) رابح خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 51-52

- كمية الانتاج المنتجة.
- الحصة السوقية المحدودة.
- ضعف الموارد المالية.

إن هذه الأسباب وغيرها تؤدي الى عدم تمكن أى مؤسسة من فرض سيطرتها على الأسواق إلا فى الحالات الإستثنائية والغير دائمة مما يمنع أى شكل من أشكال الإحتكار. وصغر الحجم لا يتيح إمكانيات كبيرة للمؤسسة لفرض سيطرتها على السوق وتظل المشروعات الأخرى تجد سبيل لمنتجاتها فى هذه الأسواق وفى هذه الحالة تبقى المنافسة عالية.

س/تعمل على حث وتشجيع الأفراد للإستثمار فى مختلف الانشطة التجارية، حسب رغبتهم وبأقل تكلفة ممكنة، فقط يحتاج الفرد الى تخطيط جيد وحب المجازفة لتنفيذ المشروع محل الفكرة.

كما هو ملاحظ الآن إن معظم الشركات الكبيرة التى تغزو العالم بمنتجاتها ما هى إلا وليدة من المشروعات الصغيرة، والتى أسست برؤس اموال صغيرة ومحدودة جداً. على سبيل المثال لا الحصر هنالك عدد من الأفراد الذين أسسوا شركات بمبالغ بسيطة جداً، وأبرز هؤلاء (المهندس فورد، صاحب شركة فورد للسيارات والذى بدأ صنع أول سيارة بورشة صغيرة جداً، وتعتبر شركة فورد من اكبر شركات السيارات فى امريكا والعالم، وكذلك دونالد دوقلاس صانع الطائرات حينما استأجر غرفة صغيرة خلف دكان حلاق بمبلغ الف دولار).<sup>(1)</sup> من رواد المشروعات الصغيرة صاحب شركة دل المشهورة (مايكل سول دل 1965م) والذى أسس شركته من داخل غرفته بالداخلية اثناء فترة الدراسة، وإقترض المال من جديه، يعمل على بيع اجهزة الكمبيوتر المتوافقة مع شركة (MBA) وكان اول زبائنه زملائه بالجامعة، وصنع اول جهاز حاسوب فى العام 1985م، ثم توسع فى منتجاته حتى اصبحت شركة تملك 70 فرعاً بالعالم.<sup>(2)</sup>

من خلال ما تقدم يمكن القول ان المشروعات الصغيرة هى نواة للمشروعات الكبيرة، ويرجع ذلك الى رغبة وطموح مؤسسيها، ومن ابرز الامثال والآراء فى هذا الشأن للعالم (ديموشيز).<sup>(3)</sup> "إن الفرص الصغيرة تكون فى الغالب بداية للمشروعات الهائلة".  
ثانياً: الدور الإجماعى: بالإضافة للدور الإقتصادى التى تلعبه المشروعات الصغيرة فى التنمية البشرية، نجد الدور الإجماعى التى تقدمه لبعض شعوب الدول ويمكن عرضه كما يلى:

أ/تعتبر كآلية للحد من نسبة الفقر والعوز، من خلال وصولها الى صغار المستثمرين من الرجال والنساء.

(1) جهاد عبد الله وقاسم موسى، مرجع سابق، ص 20  
(2) المصدر (شؤون البيئة والفضاء والتكنولوجيا الأمريكية) [www//America.gov/ar](http://www//America.gov/ar)  
(3) عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص 16

ب/عامل اساسى للاستقرار الاجتماعى والسياسى، وخصوصاً تعطى الفئات الاجتماعية المهمشة الفرصة لتفاعلهم فى العملية الإنتاجية من خلال تبني نهج المشروعات الصغيرة والتعبير عن آرائهم وطموحاتهم.

ج/وسيلة لدمج وتفعيل دور المرأة فى الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، بما يعزز دورها الاجتماعى فى المجتمع.

د/المساهمة فى التوزيع العادل للدخل، فى ظل وجود عدد هائل من المشروعات المتقاربة فى الحجم والتي تعمل فى ظروف تنافسية واحدة، ويعمل بها أعداد كبيرة من العمال، يؤدى ذلك الى تحقيق العدالة فى توزيع الدخل المتاح.<sup>(1)</sup>

هـ/التخفيف من المشكلات الاجتماعية، يتم ذلك من خلال ما تقدمه المشروعات الصغيرة من مناصب عمل سواء لصاحب المشروع أو لغيره وبذلك تسهم فى حل مشكلة البطالة والبطالة، ما تنتجه من سلع وخدمات موجهة الى الفئات الاجتماعية الأكثر حرماناً وفقراً، وكذلك خلق علاقات التعامل مما يزيد الإحساس باهمية التآخى والتآزر، بغض النظر عن الدين أو الجنس واللون. وكذلك تعمل على حل مشاكل المجتمع الأخرى كالفراغ والتهميش وغيرها من الوظائف السالبة فى المجتمع، والتي قد تنعكس على المجتمع بظواهر خطيرة. ويتم تشغيل هؤلاء ليصبحون عناصر منتجة بدلاً من عاطله، وبذلك يتحقق الاستقرار النفسى والمادى.<sup>(2)</sup>

ح/تعمل على اشباع رغبات وإحتياجات الأفراد، بالتعبير عن أذواقهم وآرائهم وترجمة أفكارهم وخبراتهم، فهى أداة لتحقيق الذات والسلطة.

خ/خلق علاقة جيدة بين الزبائن وصاحب المشروع فى جو من الود والتفاهم ومعرفة أذواقهم، وكذلك العمل على إستمرارية مصلحة الطرفين من أجل تحقيق المنافع المشتركة فيما بينهم.

س/زيادة إحساس الفرد بالحريية والإنفراد فى إتخاذ القرارات دون سلطة والشعور بالمسؤولية المطلقة بدون شروط أو قيود.

ص/تعمل على تشغيل الخريجين من خلال توفر فرص عمل لهم حسب تخصصاتهم، بغرض خلق جيل منتج من الشباب يثق فى مقدراته.

ش/تعظيم القوى البشرية العاطلة وإنعاش المناطق النائية اقتصادياً.

لا يقتصر دور المشروعات الصغيرة فى التنمية البشرية على زيادة دخل الفرد والاسرة وتحقيق الربحية فقط ولكن نصيب الفرد من الخدمات الأخرى التى تقدمها وهى:

- خدمات التعليم والتي تعمل على خفض نسبة الأمية والجهل فى المجتمع.

(1) رابع خونى ورقية حسانى، مرجع سابق، ص 54

(2) نفس المرجع السابق، ص 55

- خدمات الصحة والمياه وتشمل تحسين مستويات الرعاية الصحية وانخفاض معدلات الوفيات، الناتجة بسبب بعض الأمراض التي تسببها المياه الملوثة، وتحسين الصرف الصحى وتوفير مصادر مياه صالحة للشرب.

- خدمات السكن والأيواء وارتفاع المستوى المعيشى.

- خدمات الطرق والمواصلات.

- الحفاظ على الدين والقيم.<sup>(1)</sup>

- البيئة النظيفة (استغلال المخلفات الزراعية والصناعية).

- التدريب بغرض تطوير مهارات الافراد فنياً وإدارياً.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها الجيد.

- توفر الأمن حماية الأفراد وخفض معدلات الجريمة والعنف.<sup>(2)</sup>

من خلال ما تقدم يتضح أن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً كبيراً فى تطوير التنمية البشرية، والتي تتمثل فى زيادة الدخل والانتاجية وتحقيق العدالة بين الأفراد والمشاركة فى اتخاذ القرارات، الشيء الذى ينعكس أو يؤدي الى زيادة قدرات الأفراد التعليمية والصحية والتدريبية، مما يؤدي الى تحقيق وإشباع رغبات الافراد، ومن ناحيه أخرى يجب ان نتاح أمام جميع الأفراد فرص متساوية للمساهمة فى صنع التنمية والإستفادة من ثمارها، وهو ما يكفل عدالة التوزيع، كما لا يجب ان تقتصر إتاحة الفرص المتساوية بين ابناء الجيل الحالى فقط وإنما بين الجيل الحالى من جهة والجيل المقبل من ناحيه أخرى، وهو ما يتضمن استمرارية التنمية وضرورة المحافظة على البيئة للأجيال القادمة، كما يتضمن مشاركة الأفراد فى إتخاذ القرارات التي تشكل حياتهم حتى تكون التنمية لهم وبهم.

الدور الإدارى للمشروعات الصغيرة:

1/ تتميز ادارة المشروعات بقدر عال من المرونة وسرعة مواكبة التغيرات فى العمل.

2/ تعمل على تبسيط إجراءات الهيكل التنظيمى ومركزية إتخاذ القرار وعدم وجود لوائح جامدة تعرقل اتخاذ هذه القرارات فالأمر برمته متروك لصاحب المشروع حسب خبرته فى تقدير المواقف ومعالجتها.

3/ تعمل على إبراز قدرات الأشخاص الذاتية وترقية المبادرات الفردية واطهار المقدره على الإبداع والإختراع.<sup>(1)</sup>

4/خلق كادر بشرى مؤهل، قد يحقق نجاحاً كبيراً فى المشروعات الكبيرة.

5/تعمل على تدريب وإعداد العاملين للتأكد من إمتلاكهم المعرفة والمهارة الإدارية.

(1) ماجدة العطية، ادارة المشروعات الصغيرة، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2002م، ص 55

(2) فريد النجار، مرجع سابق، ص 32-33

(1) هند رشدى، مرجع سابق، ص 17

6/صاحب المشروع هو الذى يتولى كافة المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط قصير الأجل والتنظيم والرقابة والمتابعة وغيرها مما يتعلق بالعملية الإدارية ويتطلب منه أداء عدة وظائف فى وقت واحد وهى:

أ/إدارة الأموال بما فى ذلك إدارة حسابات القبض والمخزون وتحليل البيانات المالية وإعداد الخطط المالية والتنبؤات الخاصة بحجم المبيعات، إضافة الى ذلك إن تحليل البيانات المالية بهدف تقييم المشروع الصغير بشكل مستمر هو من الوظائف الإدارية لمدير المشروع.

ب/قيام مدير المشروع الصغير بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة بصورة سليمة. فمن المسلم به ان المحافظة على الموارد الإقتصادية المحدودة التى تم وضعها تحت تصرف مدير المشروع تتطلب منه ضرورة وضع الخطط اللازمة لتسيير أنشطة المشروع خلال الفترات القادمة. ويتطلب ذلك ضرورة الإطلاع بصورة مستمرة على المؤشرات الإقتصادية العامة للدولة.

ج/تسويق منتجات المشروع: وهذا يتطلب مجموعة من العوامل تتعلق بحجم السوق الذى يتعامل معه مدير المشروع والمنافسين.<sup>(1)</sup>

7/القدرة على تحمل المخاطرة والمجازفة للدخول فى مجال الإستثمار.

8/مقدرة صاحب المشروع على قيادة الآخرين وتوجيههم بكفاءة وفاعلية جيدة.

9/الإصرار على المثابرة من أجل بلوغ الهدف.<sup>(2)</sup>

10/يعتمد صاحب المشروع على نفسه ويعتمد الآخرون عليه.

11/إكتساب الخبرة الكافية لأصحاب المشروعات الصغيرة فى مجال الإدارة.<sup>(3)</sup>

13/تعمل على نشر ثقافة الريادة والعمل الحر: أى نشر تحقيق انجازات مرموقة من خلال العمل الحر فلذلك تعمل على تشجيع آلاف الرياديين الصغار والذين يملكون مهارات وقدرات فنية ومالية عالية، فنشر ثقافة الريادة تهدف الى تغيير السلوك والميول الاجتماعية لدى الناس بدلاً من إنتظارهم الوظيفة الى حب المخاطرة والعمل المستقل.<sup>(4)</sup>

هذا بالإضافة الى الكثير من المهارات الإدارية التى يكتسبها صاحب المشروع الصغير ويستخدمها بإستمرار من أجل جعل تفاعله مع العاملين وأيضاً مع الآخرين بصفة عامة ذات صبغة تفاوضية وحتى تسيير الأعمال بسلاسة ومن أهم هذه المهارات:

1/مهارة التحدث واللباقة.

2/مهارة التفاوض.

3/مهارة الإبداع والتفكير المنطقى.

4/مهارة القيادة التحويلية حسب الموقف.

(1) أيمن على عمر، مرجع سابق، ص 43 .

(2) رؤية الباحث

(3) رؤية الباحث

(4) أيمن على عمر، مرجع سابق، ص 70

- 5/ القدرة على حل المشاكل وإتخاذ القرارات.
- 6/ مهارة الاتصال الفعال على جميع المستويات الإدارية.
- 7/ مهارة القدرة على التأثير فى الآخرين.
- 8/ مهارة ضبط النفس وإحترام الآخرين.
- 9/ مهارة تفويض السلطات وإختيار من يمثل صاحب أو مدير المشروع.
- 10/ مهارات تسويقية والتفوق على المنافسين.
- 11/ مهارات الادارة (التخطيط، الرقابة وتقييم الاداء... الخ).
- 12/ مهارات تحليلية من خلال القدرة على تحليل المواقف المختلفة وتحليل الاسواق والاشخاص المتعامل معهم بإستمرار.<sup>(1)</sup>

## الفصل الثالث

### منطقة الدراسة (ملاوي)

المبحث الاول: نبذة تعريفية عن دولة ملاوي

---

(1) نفس المرجع السابق، ص 79

الموقع: تقع ملاوى فى الجزء الجنوبى الشرقى لقارة أفريقيا، بين خطى عرض 9, 18 درجة جنوباً وخطى طول 32, 33 درجة شرقاً. وتحدها من ناحية الشمال تنزانيا ومن الشرق والجنوب والغرب دولة موزمبيق بينما تحدها من ناحية الشمال الغربى دولة زامبيا. المساحة: تبلغ مساحة ملاوى 118.480 كلم مربع، حيث تمثل الأرض اليابسة 94.080 كلم مربع، بينما مساحة المياه تبلغ 24.400 كلم مربع.

المناخ: يصنف مناخ ملاوى بصفه عامة بالمناخ شبه الإستوائى، فهو حار فى المناطق المنخفضة وخاصة المناخمة لبحيرة ملاوى، ومعتدل فى المناطق المرتفعة. إذ تتراوح درجات الحرارة بين 14- 24 درجة مئوية. وتهطل الأمطار فى الفترة ما بين شهر نوفمبر حتى أبريل (فصل الخريف) وفى الفترة من مايو حتى سبتمبر ينتشر فى المنطقة جو رطب مصحوب بامطار خفيفه. ويبدأ فصل الصيف فى شهر اكتوبر.

السطح والتضاريس: هى عبارة عن هضبة بها سهول وعرة فى الشمال ومرتفعة فى الجنوب، حيث يمر الوادى المتصدع (الإخدود الإفريقى) من الشمال الى الجنوب، حيث توجد بحيرة ملاوى وتسمى قديما (ببحيرة نياسلاند) وتشكل ثلاث ارباع الحدود الشرقية لملاوى وتسمى أحيانا ببحيرة التقويم، حيث يبلغ طولها 365 ميل (عدد ايام السنة) (587 كلم) وعرضها 52 ميل (عدد اسابيع السنة) (84 كلم)، حيث يقع سطح البحيرة على إرتفاع 475 متر فوق سطح البحر، بينما أقصى عمق لها (701) متر. وتوجد أعلى قممتين فى ملاوى هما جبال مولانجى Mulanje Mounting (3002 متر فوق سطح البحر) ومرتفعات زمبا Zomba Mounting (2080 متر). وهناك عدة انهار ابرزها نهر شيرى Shire الذى ينبع من بحيرة ملاوى ويلتقى بنهر الزمبىزى بموزمبيق جنوبا على طول 400 كلم. حيث يوجد سد لتوليد الطاقة الكهربائية ، الذى يعمل على إمداد التيار لكافة انحاء القطر.<sup>(1)</sup>

السكان: يبلغ تعداد سكان ملاوى 13.066.320 نسمة (تعداد 2008م) حيث يبلغ عدد الرجال 49% والنساء 51% حسب الجدول المرفق، من الملاحظ ان الإقليم الجنوبى به أكبر عدد من السكان (5.8 مليون نسمة) عن غيره من الإقليم الشمالى (1.6 مليون نسمة) والأوسط (5.4 مليون نسمة).<sup>(2)</sup>

جدول (1/3) جملة سكان ملاوى للاعوام 1987-1998-2008م

الإقليم	تعداد 1987	تعداد 1998	تعداد 2008	التوزيع 1987	توزيع 1998	توزيع 2008
جملة السكان	7987507	9933868	13066320	% 100	% 100	% 100
الإقليم الشمالى	911787	1233560	1698502	% 11.4	% 12.4	% 13
الإقليم الأوسط	3110986	4066340	5491034	% 33.9	% 40.9	% 42
الإقليم الجنوبى	3965734	4633968	5876784	% 49.6	% 46.6	% 45

source : National Statistical Office . Malawi .2008 population and housing census

(1)Malawi , see the web site :<http://en.wikipedia.org>

(2)Malawi .2008 population and housing census

نظام التمويل: يعتبر نظام التمويل مركزى بعد تحصيل المبالغ من عوائد الضرائب يتم توريدها الى خزينة الدولة المركزية ثم تقسم العوائد على جميع المقاطعات حسب الميزانيات المحدده.

التنمية فى ملاوى:

فى السابق كان ترتيبها الـ 165 من بين الدول فى مجال التنمية البشرية Human Development خلال العام 2005م، والذى يهدف الى قياس مستوى تنمية السكان، وهذا من ما يعكس الإنجاز المنخفض للغاية فى الأبعاد الأساسية للتنمية البشرية. ولكن نجد مؤشر التنمية البشرية Human Development Index أحرز تقدماً ملحوظاً فى العام 2011م، حيث كان معدل التنمية هو (0.400) وحرزت ملاوى المرتبة 171 من أصل 187 دولة.

يعتبر مؤشر التنمية البشرية مؤشر متعدد الأبعاد Multi- Dimensional، وهو يهدف الى قياس المقارنة بين عدد من العوامل كدرجة الفقر، محو الأمية التعليم والعمر المتوقع عند الولادة. كما يستخدم فى الدول المتقدمة لقياس درجة الرفاه فقط. لمؤشر التنمية ثلاث ابعاد أساسية بموجبها يتم حساب معدل التنمية البشرية وهى:

**1/ مستوى لائق من المعيشة: Decent standard living** مقاساً بالنواتج المحلى الإجمالى للفرد الواحد فى تعادل القوى الشرائية (ppp).

2/ المعرفة وتشمل محو الامية للكبار والعمر المتوقع لدخول الأطفال المدرسة.

3/ حياه مديدة وصحية، وتقاس بمتوسط العمر المتوقع life expectancy. (1)

جهود الحكومة والمؤسسات الدولية فى التنمية:

جهود الحكومة: فى نهاية التسعينيات وضعت حكومة جمهورية ملاوى، رؤية مستقبلية لملاوى Malawi Vision حتى العام 2020م Malawi Growth and Development Strategy (MGDS) وسميت بإستراتيجية التنمية والنمو، والتي بدأ تنفيذها فى العام 2000م. هذا الإطار يحدد السياسة من منظور التنمية الطويلة الأجل، وتسعى هذه الاستراتيجية بأن ملاوى بحلول العام 2020م تصبح ناجحة ديمقراطياً وتتسم ببيئة مستدامة، والإعتماد على الذات مع المساواة فى الفرص والمشاركة الفعالة من الجميع فى الخدمات الإجتماعية. ونابطة بالحياة والقيم الثقافية والدينية والتكنولوجيا وتحسين الرفاه لشعب ملاوى. (2)

الإفتراضات الأساسية لإستراتيجية التنمية والنمو: **The Main Assumptions of Strategy** تم إعداد هذه الإستراتيجية بالتعاون مع البنك الدولى WB وصندوق النقد الدولى IMF ووضعت لها عدد من الإفتراضات الرئيسية على النحو التالى:

1/ تحقيق نمو مستدام للإقتصاد الكلى فى إطار سياسى وبيئة إقتصادية مستقرة.

(1) Human Development Index ,2011, p 2 .see website : www.undp.org

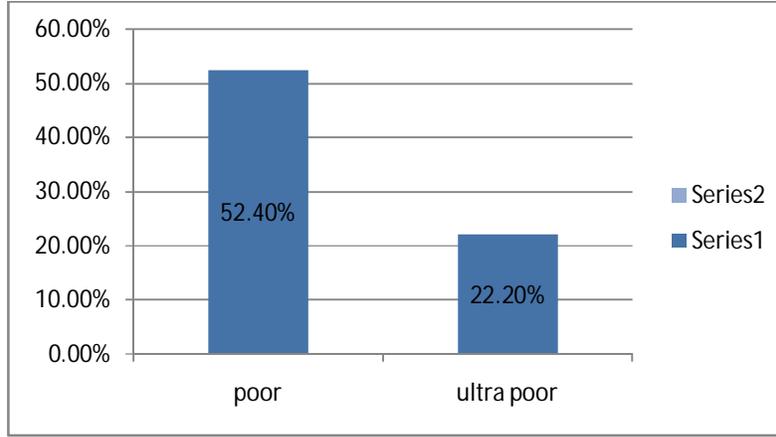
(2) Malawi growth development strategy, 2007/011,p1

- 2/تحقيق أدنى معدل نمو سنوى قدرة 6% من الإجمالى للنواتج المحلى GDP من أجل الحد من الفقر بصورة مجدية *in order to meaningfully reduce poverty*.
- 3/ملاوى مؤهلة لتخفيف عبء الديون فى إطار البلدان الفقيرة المثقلة بالديون Malawi Qualifies for Dept Relief Under the Highly Indebted Poor Countries والمتعددة الأطراف لتخفيف عبء الديون، مبادرة الجهات المانحة (MDDRI).
- 4/الإستثمار فى القطاع الخاص والعام بغرض خلق بيئة ذات قيمة إجتماعية وإقتصادية.
- 5/هنالك قدر كاف من الموارد يمكن أن يساهم فى توفير الإحتياجات التعليمية والصحية والوقاية والتخفيف من الآثار الإجتماعية والإقتصادية الناتجة من فيروس نقص المناعة HIV/AIDS.
- 6/الحكم الرشيد وترسيخ الطابع المؤسسى لتخفيف هدر الموارد المالية والتي من شأنها المساهمة فى تحقيق النمو الإقتصادى المستدام وتحقيق التنمية.
- 7/تصميم برامج فعالة لتخفيف الجانب السلبي فى البنية الإجتماعية.
- 8/هنالك إرادة سياسية قوية تستطيع تنفيذ الاستراتيجية الوطنية خلال الفترة الزمنية المحددة.<sup>(1)</sup>

دراسة الفقر بملاوى: ملاوي هي واحدة من أفقر البلدان في العالم، وهي دولة صغيرة غير ساحلية Land –Locked، وتوجد بها أعلى كثافة سكانية جنوب الصحراء، للعام لتحتل المرتبة 160 من أصل 182 بلداً حسب إحصاءات مؤشر التنمية البشرية للعام 2009م. ولم يحرز التقدم نحو بلوغ الهدف الإنمائي للألفية المتمثل في القضاء على الفقر المدقع نجاحاً بارزاً. ووفقاً لنتائج آخر مسح بملاوى فى العام 2004 /2005م بلغت نسبة الفقر العام 52.4% أى ما يعادل 6.4 مليون نسمة من جملة السكان البالغ عددهم 12.3 مليون نسمة نجد 22.4% من السكان يعيشون فى فقر مدقع *extreme poverty*. وهذا ما يصل الى 2.7 مليون نسمة. لا يستطيعون تلبية الحد الأدنى لمتطلبات الغذاء الموصى بها.

شكل رقم (1/3) نسبة الفقر في ملاوي

(1)MGDS ,op,cit ,p 2



Source : Integrated Household Survey ,2005 , p 133

الشكل أعلاه يوضح نسب الفقر العام والمدقع بملاولى حسب إحصاءات المسح السكاني الثاني للعام 2005م، كما يشير تقرير التنمية البشرية 2009م الى أن حوالي 73% من السكان لا يزالون يعيشون تحت مستوى خط الفقر. حيث يبلغ دخل الفرد حوالي 1.25 دولار في اليوم،<sup>(1)</sup> ومنهم من يعيشون بدخل أقل من عتبة الفقر البالغة 2 دولار في اليوم. وأعلى ما تكون نسبة الفقر والفقراء المدقعين في المناطق الريفية الواقعة في جنوب البلاد وشمالها، بينما سكان وسط البلاد أقل فقراً، ويعيش أكثر من 90% من الفقراء في مناطق ريفية. وتسفر الصدمات المتكررة كالمناخ ونقص المناعة البشرية HIV/AIDS عن تحركات كبيرة بدخول الفقر الى الآخرين وصعوبه الخروج منه.<sup>(2)</sup> تؤيد اتجاهات مؤشرات التنمية البشرية في الآونة الأخيرة بوجه عام الاستنتاجات القائلة إن التقدم في الحد من الفقر كان محدوداً، وما زال التقدم نحو تحقيق الأهداف الإنمائية مختلطاً، وإن الحصول على الإصول والخدمات والفرص متفاوتة تفاوتاً كبيراً في مختلف قطاعات السكان، لذلك نجد مدى التفاوت لا يختلف كثيراً من منطقة ريفية الى أخرى. لكنه أعلى كثيراً في المناطق الريفية rural area مقارنةً بالمناطق الحضرية urban area.<sup>(3)</sup>

### المبحث الثاني: دور منظمة الدعوة الإسلامية بملاولى

منظمة الدعوة الإسلامية منظمة إسلامية عالمية خيرية، طوعية غير حكومية NGOs، تأسست المنظمة في رجب 1400 هـ الموافق مايو 1980م. حيث قام على تأسيسها نخبة من أبرز العلماء والمفكرين من جميع الدول العربية والإسلامية. المقر: تتخذ المنظمة من الخرطوم عاصمة السودان مقراً لها وتعمل وفق قانون منظمة الدعوة الإسلامية الذي أجازته مجلس أمناء منظمة الدعوة الإسلامية وأعدته دولة المقر. بموجب هذا القانون قدمت دولة المقر العديد من الإمتيازات والتسهيلات للمنظمة لممارسة

(1) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية، 2009م.

(2) IFAD, op, cit 5

(3) report : Malawi poverty and vulnerability assessment – investing in our future , republic of Malawi – the world bank ,2006 , p 4

عملها من تمليك الأراضى والإعفاءات الجمركية والإمتيازات الدبلوماسية للمنظمة والعاملين فيها. كما ظلت تساند المنظمة بالدعم المادى المباشر والمنظم.

الأهداف: تعمل المنظمة لتحقيق الأهداف التالية:

1/نشر الإسلام عقيدة وشريعة فى أوساط غير المسلمين وترشيد الجماعات المسلمة من أجل تنمية الشخصية المسلمة القادرة على فهم عقيدة التوحيد والتعبير عن معانيها العميقة فى الحياة الفردية والإجتماعية.

2/نشر روح التفاهم والتسامح بين الجماعات المسلمة وأصحاب الديانات الأخرى.

3/توجيه الجماعات المسلمة وتطويرها فكرياً وثقافياً وفقاً لتعاليم القرآن والسنة كمعيارين موحدين للفكر والشعور والممارسة الإسلامية.

4/الإسهام فى التنمية الإجتماعية والإقتصادية والرعاية الصحية للجماعات المسلمة.<sup>(1)</sup>

الوسائل: تتخذ المنظمة فى سبيل تحقيق أهدافها الوسائل التالية:

1/القيام بدراسات علمية ميدانية ترمى الى التبصير بالواقع الحضارى وإتجاهاته فى أفريقيا وغيرها. والقيام بتخطيط هادف وقويم لنشر الدعوة الإسلامية فى القارة الإفريقية وغيرها بوسائل حديثة متطورة.

2/تقوية الصلات بين الأفراد والهيئات والمنظمات الإسلامية العاملة فى مجال نشر الدعوة والتنمية الإجتماعية فى أفريقيا وغيرها. وتبادل الخبرات والمعلومات وجمعها والعمل على توحيدها فى منظمات إقليمية عاملة ودعمها مادياً وأدبياً.

3/إنشاء المؤسسات التعليمية والصحية والجمعيات وغيرها من المنظمات الإجتماعية والإقتصادية لتحقيق اغراض المنظمة.

4/القيام بنشر الكتب والمطبوعات والدوريات التى تحقق أهداف المنظمة.

5/القيام بأى نشاط آخر يكون لازماً أو مناسباً لأى من أغراض المنظمة.

مجلس أمناء منظمة الدعوة الإسلامية: يرأس منظمة الدعوة الإسلامية مجلس أمناء، تم إختيارهم من الأشخاص العاملين فى الحقل الإسلامى. يتكون المجلس من سبعين عضواً على أن يكون عشرة منهم على الأقل من خارج السودان، وتخصيص عشرة للمرأة. ولها نظام اساسى يحدد سياسات واختصاصات المجلس.

من أبرز اختصاصات المجلس:

أ/أجازة الخطط والبرامج والسياسات.

ب/إجازة الميزانية العامة للمنظمة وفحص تقريرها الدورى وتقويم أدائها.

ج/إختيار رئيس مجلس الأمناء.

د/إختيار الأمين العام ونائبه.

هـ/إختيار عشرة من بين أعضائه لعضوية الأمانة العامة للمنظمة.

(1)النظام الأساسى لمنظمة الدعوة الإسلامية المعدل فى إجتماع مجلس الأمناء، الدورة 23، الخرطوم صفر 1431هـ - فبراير 2010م، ص 6

و/تولى الإشراف العام ومحاسبة الأمانة العامة وفق أهداف وسياسات المنظمة.  
إنشاء مؤسسات إعتبارية ذات شخصية إعتبارية تكون تابعه للمنظمة تحقيقاً لأى من  
الأهداف الواردة بهذا النظام الأساسى. ينتخب المجلس من بين أعضائه رئيساً لمدة أربع  
سنوات، ويقوم بكافة المهام رئاسة الإجتماعات، التوقيع على قرارات المجلس وتحديد موعد  
الإنعقاد فى دورته العادية أو بطلب من الأمانة العامة للمنظمة. على ان يكون الإجتماع مرة  
واحدة كل عامين.<sup>(1)</sup>

مهام الأمانة العامة: للأمانة العامة صلاحيات السلطة التنفيذية العليا ويناط بها اختصاصات  
تنسيقية ورقابية. تتكون الامانة العامه من الأمين العام رئيساً ونائبه عضواً، وعشرة أعضاء  
يتم اختيارهم من بين أعضاء مجلس الأمناء على أن يكون من بينهم اربعة خارج دولة المقر-  
السودان.

مهام الأمانة العامة:<sup>(1)</sup>

أ/تحديد الأهداف المرحلية والجزئية للمنظمة.

ب/اجازة الميزانية العامة للمنظمة وتقر السياسات والخطط التفصيلية لها.

ج/الموافقة على ابرام العقود باسم المنظمة.

د/الموافقة على لوائح المنظمة لعمل المنظمة.

هـ/الموافقة على إنشاء الإدارات والمكاتب واخطار المجلس بذلك بعد اخذ موافقته على انشاء  
المؤسسات ذات الصفة الإعتبارية.

و/الموافقة على الميزانيات الفرعية لمكتب الأمين العام والمؤسسات والإدارات العامة  
والإدارات المنبثقة عن المنظمة ورفعها للمجلس للتصديق عليها.

ز/اعداد التقارير الدورية وعرضها على مجلس الأمناء.

ح/التوصية لمجلس الأمناء بتعين رئيس مجلس امناء والأمين العام ونائبه والتوصية على  
تعيين مساعدى الأمين العام ومديرى المؤسسات ورؤساء واعضاء مجالس إدارتها.

ط/الموافقة على المشاركة فى المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية وتحديد كيفية المشاركة  
والتمثيل.

- الموافقة على الإتفاقيات مع الهيئات والمنظمات الأخرى. والموافقة على شروط خدمة  
العاملين بالمنظمة.

- ترشيح المراجع القانونى بموافقة المجلس.

ظ/جمع الأموال اللازمة لخدمة أغراض المنظمة وتحديد كيفية التصرف فيها لصالح  
المنظمة.

تختار الأمانة العامة مقررأً وتكون لها المهام التالية:<sup>(1)</sup>

(1) النظام الأساسى للمنظمة، مرجع سابق، ص 7، 8، 9

(1) النظام الأساسى للمنظمة، ص 11 ، 13

- متابعة قرارات الأمانة العامة.
- الإعداد لاجتماعات الأمانة العامة.
- حفظ الملفات والسجلات الخاصة بالأمانة العامة.
- اعداد مسودة التقرير لموافقة الامانة العامة.
- تجتمع الأمانة العامة مرة كل اربعة أشهر بدعوة من الامين العام او بطلب مكتوب من نصف اعضاء الأمانة العامة.
- مهام الأمين العام:
- يكون مسؤولاً امام مجلس الأمناء والأمانة العامة عن حسن أداء أجهزة المنظمة ومؤسساتها كافة.
- استخدام الأموال لأغراض المنظمة وفقاً للميزانية العامة المجازة وفقاً لتوجيهات المجلس.
- ترشيح مساعديه والأشخاص المراد تعيينهم لشغل المناصب القيادية للمؤسسات وكذلك رؤساء وأعضاء مجالس ادارتها.
- له حق التعيين فيما دون ذلك بالتشاور مع مديري الإدارات وفقاً للوائح.
- إبرام العقود والإتفاقيات نيابة عن المنظمة وفقاً للشروط التي تحددها الأمانة العامة.
- تمثيل المنظمة في جميع الأمور ما لم تقرر الأمانة العامة خلاف ذلك<sup>(2)</sup>.
- مؤسسات المنظمة: عددها سبعة مؤسسات وهي جهات ذات شخصية إعتبارية تتبع اداراتها مباشرة للأمين العام، لكل مؤسسة مجلس إدارة مستغل بميزانية منفصلة، الجدول التالي يوضح مهام كل من المؤسسات على النحو التالي:

جدول (2/3) مؤسسات منظمة الدعوة الاسلامية

الرقم	المؤسسة	تاريخ الإنشاء	مجال التخصص
1	مؤسسة دانفوديو القابضة	1981م	الاستثمار
2	الجمعية الأفريقية الخيرية لرعاية الأمومة والطفولة	1985م	الرعاية الإجتماعية للمرأة والطفل
3	معهد مبارك قسم الله للبحوث والتدريب	1989م	البحوث والتدريب
4	الجهاز العام للاستثمار	1990م	إنشاء ومتابعة الإستثمارات
5	المؤسسة الصحية العالمية	1995م	الصحة والطوارئ
6	المؤسسة الأفريقية للتعليم	2007م	التعليم العام والخاص معا
7	مؤسسة تأهيل الدعاة	2008م	تدريب وتأهيل الدعاة

(1) النظام الأساسي لمنظمة الدعوة الاسلامية، مصدر سابق، ص 13

(2) نفس المرجع السابق، ص 14 ، 15

المصدر: الدورة الرابعة والعشرون لمجلس أمناء المنظمة، الخرطوم، 15-16 فبراير 2012م، تقرير الأداء للفترة 2010-2011م، ص 15

مهام المكتب الإستشارى للأمين العام:

- دراسة الخطط العامة والمشروعات لمؤسسات وإدارات الأمانة العامة ووحداتها ومكاتب المنظمة وبعثاتها الداخلية والخارجية وإصدار توصيات بشأنها.
- إقتراح تكوين اللجان الدائمة والمؤقتة والخاصة ودار التوصيات.
- إقتراح ومناقشة اللوائح الإدارية ونظم العمل بالمنظمة.
- دراسة إقتراح توزيع الموارد- دراسة إقتراح توزيع الموارد والمشروعات الدعوية والخدمية وإصدار التوصيات بشأنها.
- دراسة ومناقشة أى خطط ومقترحات يقدمها الأمين العام.
- يجتمع المكتب الاستشارى للأمين العام مرة كل شهر على الأقل<sup>(1)</sup>.
- التمويل: تمويل المنظمة عن طريق:
- استثمارات المنظمة ومؤسساتها.
- القروض الحسنة والصدقات والهبات والزكوات من الأفراد وغيرهم.
- الإعانات من الحكومات والمؤسسات بموافقة الأمانة العامة، على أن يراعى ألا تضر بأغراض المنظمة أو سمعتها<sup>(2)</sup>.

#### جدول (3/3) نسبة إيرادات منظمة الدعوة داخل دولة لعامي 2010 و2011م

العالم	الإيرادات المصدقة بالجنيه	الإيرادات الفعلية بالجنيه	الإيرادات الفعلية بالدولار	نسبة المساهمة الفعلية
2010 م	94.276.457	85.708.981	39.281.851	90.9%
2011 م	114.276,457	111.848.922	45.685.848	97.93%

المصدر: تقرير الأداء للأعوام 2010 م - 2011م، ص 88

مكاتب التمويل: للمنظمة مكاتب تمويل بكل من دولة قطر، البحرين، اليمن، الإمارات وأمريكا ICO، مهمة المكاتب هي جلب التمويل من الخارج بغرض تنفيذه بمواقع الإستهداف، وربط العلاقة بين المتبرعين ومشروعاتهم ومدعمهم بتقارير التنفيذ.

#### جدول (4/3) إيرادات المكاتب الخارجية للمنظمة

رقم	نوع المشروعات	المبلغ بالدولار
1	المشروعات الإنشائية	16.990.219
2	غير المشروطة	7.490.399
3	المشروعات الدعوية	20.412.694
4	المشروعات الموسمية	7.310.946

المصدر: تقرير الأداء، 2010-2011م، ص 89 ، 90

(1) النظام الاساسى، مرجع سابق، ص 15  
(2) النظام الاساسى، مرجع سابق، ص 16

المشروعات الإنشائية تشمل المدارس والمساجد والمياه. الغير مشروطة تشمل زكاة الأموال والهيئات والصدقات، المشروعات الدعوية تشمل برامج الأيتام ورعاية المهتمين وكفالة الدعاة، المشروعات الموسمية وتشمل الإفطارات والأضاحى وزكاة الفطر والحج. الإنتشار الجغرافى للمنظمة: تنتشر المنظمة فى أفريقيا بنظام الأقاليم، ويتكون مركز الإقليم من بعثة كبيرة تشرف على العمل فى عدد من الدول المجاورة، والجدول التالى يوضح رئاسة الأقاليم والدول التابعة لها:

جدول (5/3) رئاسة الاقاليم والدول التابعة لها

رقم	الإقليم	رئاسة الإقليم	دول الإقليم
1	السودان	الخرطوم	مدن السودان (الشرق، الغرب، الأوسط)
2	جنوب السودان	جوبا	مدن جنوب السودان
3	شرق أفريقيا	تنزانيا	تنزانيا، مريشص، جزر القمر، مدغشقر وزنجبار
4	جنوب شرق أفريقيا	ملاوى	ملاوى، زامبيا، موزمبيق وزمبابوى
5	وسط أفريقيا	يوغندا	يوغندا رواندا وبورندى
6	كينيا	كينيا	كينيا، أثيوبيا أرتريا
7	أقليم الكنغو	الكنغو الديمقراطية	الكنغو الديمقراطية، برازفيل، الجابون وغينيا الإستوائية
8	أدى غرب أفريقيا	تشاد	تشاد، الكمرون وأفريقيا الوسطى
9	جنوب أفريقيا	جنوب أفريقيا	جنوب أفريقيا، بتسوانا، ناميبيا، سوزيلاند وأنقولا
10	غرب أفريقيا	غامبيا	غامبيا، السنغال، غينيا بيساو، موريتانيا، غينيا كوناكرى وسيراليون
11	وسط غرب أفريقيا	النيجر	النيجر، مالى، بوركينا فاسو وساحل العاج
12	شمال شرق أفريقيا	الصومال	الصومال، هرجيسا وجيبوتى
13	جنوب غرب أفريقيا	نيجيريا	نيجيريا، توغو، بنين وغانا
14	مصر	مصر	بعثة تعليمية (تعنى بالطلاب الأفارقة)

المصدر: تقرير الأداء لعامى 2010 و2011م، ص 13

دخول الاسلام ملاوى: دخل الإسلام ملاوى عن طريق محوريين:

**المحور الأول:** عن طريق الدعاة والتجار المسلمين فى ايام إمبراطورية الزنج الاسلامية والتي كانت تتخذ مدينة كلوة عاصمةً لها، كما أسهم العمانيون بجهد كبير فى نشر الإسلام

ايام دولة آل سعيد فى شرقى أفريقيا، وأزدهر الإسلام حتى القرن العاشر، ووصل نشاط التجار المسلمين الى بحيرة نياسا، الى أن إنتشر بين قبائل الياو والجيوا.<sup>(1)</sup>

**المحور الثانى:** أخذ هذا المحور طريقة الى قلب ملاوى بواسطة التجار السواحليين وتزعم هذا المحور التاجر (جومبى سالم بن عبد الله فى العام 1840م وكان يرسل قوافل التجارة شرقاً الى زنجبار وغرباً الى كاسنجو واستمر نشاطه هو وخلفاءه خمسون عاماً حتى جاء البريطانيين واخرجوا حلفاءه الى زنجبار.<sup>(1)</sup>

بداية التنصير بملاوى: كان لفتون اول منصر وصل ملاوى فى العام 1856م، وقام بتأسيس أول مقر لبعثة تنصيرية 1861م، وأغلق هذا المركز بعد عامين لفشل التنصير بين المسلمين، ولم تحقق البعثات التبشيرية أى نجاح إلا عندما منحها حكومة الإستعمار حق الإشراف على التعليم، ثم فرض تعليم الدين المسيحي فى جميع المدارس سنة 1927م، فى بلد كان يضم اكبر جالية اسلامية بين جيرانه.

الديانات: تمثل المسيحية 63%، والاسلام 30%، اما الديانات الاخرى 7% هذه حسب احصاءات الجهاز المركزى للإحصاء بملاوى، وان كان الواقع غير ذلك تماماً، اذ تفوق نسبة المسلمين الحقيقية الـ40% والدليل على ذلك مشهد احتفال مولد (النبي صلى الله عليه وسلم) فى العام 1432هـ.<sup>(2)</sup>

نشأة المنظمة بملاوى: أسست منظمة الدعوة الإسلامية فى العام 1996م. وتم تسجيلها وإعتمادها بموجب قانون المنظمات الإنسانية تحت إدارة المنظمات الطوعية بملاوى CONGOMA باسم Munzzamat Al-Dawa Al-islamia وتم اختصارها بالحروف MDI. لقد كان قيام المنظمة إستجابة لصحوة واسعة انتظمت العالم الاسلامى وعبرت عن نفسها بطرق مختلفة، كما كانت إستجابة لتحديات تواجه المسلمين عامة وتعبيراً عن أشواق وحدتهم وجمع صفهم، وتجاوز الحدود الى عالم أرحب. فى ظل تحديات العالم الاسلامى والضغوط الحضارية والثقافية وتعقيدات التنمية فى أفريقيا، وإنطلاقة العودة الى الجزور فى مناطق أخرى، تمدد نشاط المنظمة الدعوى والتعليمى وشمل معظم دول أفريقيا جنوب الصحراء فأطل على أهل ملاوى بعد أن طواهم النسيان.<sup>(3)</sup>

منذ تلك الفترة أصبحت المنظمة تقدم خدماتها للمجتمع فى مختلف الأنشطة ولاسيما التعليم والصحة والمياه والرعاية الإجتماعية والأنشطة الدعوية وتنمية المرأة والإغاثة.

(1) ورقة عمل بعنوان تجربة التمويل المحلى بملاوى، مؤتمر البعثات الخارجية والداخلية، منظمة الدعوة الإسلامية، الخرطوم، 21 فبراير 2012م، ص 6

(1) ورقة عمل بعنوان تجربة التمويل المحلى بملاوى، مؤتمر البعثات الخارجية والداخلية، منظمة الدعوة الإسلامية، الخرطوم، 21 فبراير 2012م، ص 6

(2) نفس المصدر، ص 6، 7، 8

(3) تقرير الأداء التنفيذى، الدورة الخامسة عشر لمجلس أمناء منظمة الدعوة الإسلامية، الخرطوم، 1996م، ص 5

قد ساهم تجاوب وتفاعل المجتمع المحلى ودعم الخيرين من داخل وخارج دولة ملاوى إضافة الى متابعة إدارة المنظمة بدولة المقر لبرامجها وانشطتها على ثبات وإستمرارية المنظمة فى ظل وجود الكم الهائل من المنظمات الكنسية بتلك المنطقة.

حيث تعمل المنظمة بملاوى وفق أهداف وسياسات الإدارة التنفيذية بالسودان، التى تم ذكرها سابقاً وهى: نشر الإسلام عقيدة وشريعة بين أوساط غير المسلمين، تقوية الجماعة المسلمة إقتصاديا وإجتماعيا، نشر روح الإخاء بين المسلمين.<sup>(1)</sup> دور المنظمة نحو المجتمع:

1/تعمل على تقديم خدمات التعليم المختلفة (محو الأمية، الثقافة الإسلامية، التعليم الإبتدائى، الثانوى والجامعى) للمجتمع المحلى بغض النظر عن الديانة.

2/تعمل تقديم الرعاية الاجتماعية (كفالة الأيتام ورعاية الأمومة والطفولة) وكذلك على دعم المشروعات المنتجة التى تساهم فى خفض نسبة الفقر بملاوى.

3/تعمل على تقديم خدمات مياه الشرب النقية والخدمات الصحية بإنشاء المراكز الصحية والقوافل الصحية.

4/تعمل على تنمية المرأة وقدرات الشباب.

5/تعمل فى مجال تطوير التنمية البشرية من الجانب الإقتصادى والإجتماعى المتمثل فى دعم المشروعات المنتجة التى تساهم فى خفض نسبة الفقر بملاوى.

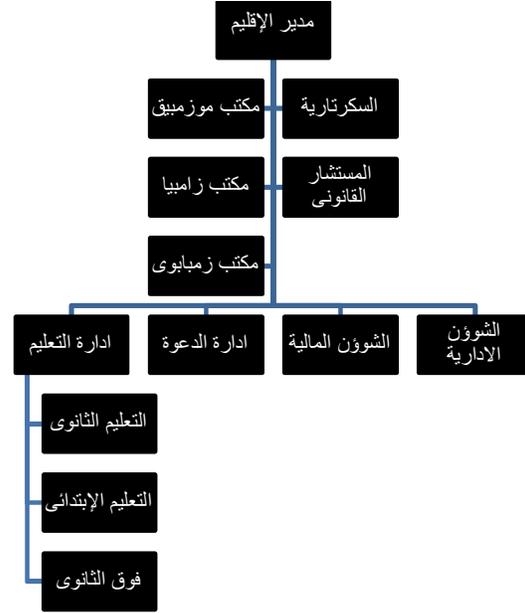
6/تعمل على مساعدة المسلمين فى انشاء المشروعات الإنشائية كدور العبادة والمدارس والمراكز الإسلامية.. الخ).

الوجود الجغرافى للمنظمة بملاوى: يتركز نشاط المنظمة بالإقليم الأوسط والجنوبى (محافظة الكوتكوتا وسليمى وديدزا ومنقوشى ونامويرا وبلاكا وزمبا وبلانتير ومولانجى وشيرازولو وفالمبى وجكواوا). وذلك نسبة للوجود المسلم بهذه الإقليم إضافة الى وجود المانحين من التجار المسلمين(الهنود والباكستانيين) الذى يرجع وجودهم الى مئات السنين إضافة الى العرب رجال الأعمال المقيمين هناك.<sup>(1)</sup>

الهيكل التنظيمى للمنظمة بملاوى: يتكون مكتب إقليم جنوب شرق أفريقيا من دولة ملاوى وموزمبيق وزامبيا وزمبابوى. حيث توجد رئاسة الإقليم بدولة ملاوى بمدينة بلانتير فى الجنوب، يقوم مدير الإقليم بالإشراف على الأنشطة التى يتم تنفيذها فى الدول المعنية عن طريق ممثلين للمنظمة بكل من موزمبيق وزامبيا.

شكل (2/3) الهيكل التنظيمى لمنظمة الدعوة الإسلامية بملاوى

(1) ورقة عمل تجربة التمويل المحلى، مصدر سابق، ص 10  
(1) رؤية الباحث



المصدر: مكتب اقليم جنوب شرق افريقيا- ملاوى- مدينة بلانتيير

القوى العاملة: يعمل بمنظمة الدعوة الإسلامية عدد كبير من العاملين المحليين، إذ يبلغ عددهم 245 موظف وعامل، يعملون في المجالات المختلفة، فهذا دور كبير تلعبه المنظمة مما ساعد على خلق فرص عمل للمحليين وكذلك كسب ثقة المجتمع. كما يعمل مع المنظمة عدد مقدر من الخبراء السودانيين المتخصصين في مجال التربية والتعليم، وذلك للاستفادة من خبراتهم الثرة في التعليم. الجدول التالي يوضح العاملين بالمنظمة حسب مواقعهم ووصفهم الوظيفي:

جدول (6/3) العاملين بالمنظمة والوصف الوظيفي

رقم	الجهة	الموقع	العدد	الوصف الوظيفي
1	رئاسة المنظمة	بلانتيير	12	مدير اقليمي، مدير تنفيذي ومحاسب وسكرتير وعمال
2	موزمبيق	موبوتو	2	ممثل ومشرف
3	زامبيا	لوساكا	1	ممثل
4	مدرسة السلام بنين	منقوشي	31	مدير ومعلمين وعمال
5	مدرسة السلام الثانوية بنات	دوماسي	31	مدير ومعلمين وعمال
6	مدرسة عائشة الثانوية بنات	منقوشي	28	مدير ومعلمين وعمال
7	مدرسة حلیمه الثانوية	مولانجي	33	مدير ومعلمين وعمال
8	مدرسة الباكر الثانوية بنين	دوماسي	18	مدير ومعلمين وعمال
9	كلية مبارك	زمبا	10	مدير ومحاضرين وعمال
10	مدرسة فاطمة ملائكة الإبتدائية	ملوزا	8	مدير ومعلمين وعمال
11	مدرسة ابتدائية مختلطة	ماكنجيري	14	مدير ومعلمين وعمال
12	إدارة الدعوة	مراكز المنظمة المختلفة	51	مدير ودعاة وعمال
13	مراكز تدريب نسوية	بلانتيير	6	مدربين

	وزمبا وملوزا	
--	-----------------	--

المصدر: تقرير أداء الإقليم، 2011 م

أنشطة المنظمة: من ابرز الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في ملاوى هي تقديم خدمات التعليم والصحة والمياه والرعاية الإجتماعية وانشاء دور العبادة والمراكز الاسلامية، وسوف يتم إستعراض هذه الأنشطة بشيء من التفصيل على النحو التالي:

خدمات التعليم: تقوم المنظمة بتقديم خدمات التعليم للمجتمع الملاوى بشقيه قبل المدرسى والإبتدائى والثانوى وفوق الثانوى بجانب التعليم الإسلامى، والذى من خلاله يتم نشر الدعوة الإسلامية. وحسب حاجة المجتمع للتعليم قامت المنظمة بانشاء عدد من المدارس الثانوية والإبتدائية بمدن جنوب ووسط ملاوى. كما قامت بتأسيسها بصورة ممتازة بنظام الداخليات من أجل خلق بيئة مهيئة للتعليم.

تهتم المنظمة بالتعليم الأكاديمى والإسلامى معا، حيث تعمل مدارس المنظمة وفق منهج وزارة التربية والتعليم بملاوى. المتمثل فى المواد العلمية وغيرها، كما تقوم المنظمة بدراسة العلوم الإسلامية واللغة العربية فى الفترة المسائية بعد انتهاء الحصص الأكاديمية، إضافة الى تحفيظ القرآن الكريم فى الفترة الصباحية بعد صلاة الصبح وقبل بداية الحصص الدراسية.

كيفية القبول لمدارس المنظمة: يتم إجراء إمتحانات تحريرية لكل الطلاب المرشحين للقبول بمدارس المنظمة الثانوية فى عدد من المراكز بكل من الشمال والوسط والجنوب، بإعتبار أن مدارس المنظمة مدارس قومية، فلا بد من توسيع فرص المشاركة. يتم القبول لها من كافة الأقاليم، ويجلس الطلاب لاداء الإمتحان نظام الورقة الواحد تشمل اللغة الإنجليزية والرياضيات والدراسات الإسلامية. حيث جلس اخر امتحان عدد 1200 طالب وطالبة، وتم قبول 250 طالب وطالبة بمدارس المنظمة.<sup>(1)</sup>

التعليم الثانوى: هى مرحلة ذات اربعة سنوات، يتحصل الطالب بعد سنتان على نيل الشهادة الصغرى (JC) بعد الجلوس للامتحان فى السنة الثانية والتي تعد من قبل وزارة التربية والتعليم على مستوى الدولة، والذى ينجح فى الإمتحان ينتقل الى الصف الثالث ومن الثالث الى الرابع يتم نقله بواسطة الامتحانات العادية وفى السنة الرابعة يجلس الطالب لامتحان الشهادة الثانوية MC على مستوى الدولة.

الإنتشار الجغرافى لمؤسسات المنظمة التعليمية بملاوى: (1)

مدرسة السلام الثانوية بنين: هذه المدرسة تم أنشاءها فى العام 1997م بمحافظة منقوشى على إحدى المحسنين من اليمن، تتكون من اربعة فصول دراسية، وتم انشاء ملحقات أخرى

(1) تقرير الأداء، 2002 م  
(1) تقرير الأداء، 2002 م

كالداخليات وقاعة متعددة الأغراض ومنازل للمعلمين على نفقة محسن كريم من ملاوى، تخرج فيها العديد من الطلاب منهم من التحق بالجامعات سواء كان بالداخل او الخارج، واغلبهم يعملون فى وظائف مرموقة بالدولة.

مدرسة السلام الثانوية بنات: تم إنشاءها فالعام 1997م بمنطقة دوماسى على نفقة محسن من اليمن، اربعة فصول دراسية وتم اضافة ملحقات اخرى كالداخليات وقاعة متعددة الأغراض ومنازل للمعلمين ومعامل للكمبيوتر والعلوم على نفقة محسنين من ملاوى. هذه المدرسة تحظى بسمعة جيدة وذلك نسبة لاحترازها نتائج باهرة سنوياً مما يؤهل الطالبات للدخول فى المنافسة لجامعة ملاوى اضافة الى الجامعات بالخارج.

مدرسة عائشة الثانوية بنات- منقوشى: هذه المدرسة تم إنشاءها فى العام 2002م، فهى نتاج لمدرستين قرآنتين تم دمجهما نسبة لحاجة بنات المسلمين لمدرسة ثانوية بتلك المنطقة، حيث كانت تعمل بالنظام الخارجى للدراسة، وتم انشاء داخلات ومعامل ومنزلين على نفقة أحد الخيرين بملاوى ودعم رئاسة المنظمة بالسودان. إضافة الى إنشاء وقف فى شكل طاحونة غلال بغرض توفير موارد للمدرسة. كما تلعب المدرسة دوراً كبيراً فى تنمية وتطوير المجتمع من خلال برامج تعليم وتدريب علوم القرآن ومحو الأمية، إذ يدرس بها حوالى 100 فرداً من الأطفال والنساء فى الفترة المسائية تحت اشراف كادر دعوى مؤهل.

مدرسة الباكر الثانوية للبنين- دوماسى: هذه المدرسة نتاج لمدرسة قرآنية تم تمويلها بواسطة محسن من دولة قطر فى العام 2000م، كانت تعمل على دراسة العلوم الاسلامية للنساء والرجال بتلك المنطقة، ونسبة لحاجة المنطقة تم ترفيعها الى مدرسة ثانوية للبنين. كما تمت إضافة ملحقات من الداخلات بتمويل من رئاسة المنظمة بملاوى وانشاء معمل علوم. حيث تخرج منها عدد كبير من الطلاب.

مدرسة حليلة الثانوية بنات- مولانجى: هذه المدرسة تم إنشاءها حديثاً فى العام 2008م، على نفقة إحدى الخيرين من ملاوى، تتكون من نهريين اضافة الى الداخلات ومنازل المعلمين والمعامل ومكتبة. حيث تخرجت أول دفعها لها فى العام 2011م واحرزت نسبة 98% فى امتحان الشهادة الثانوية.<sup>(1)</sup>

الجدول التالى يوضح عدد الطلاب ومواقع مدارس المنظمة

جدول (7/3) يوضح عدد الطلاب ومواقع المدارس للمنظمة

الموقع	عدد الطلاب	المدرسة
دوماسى	190	السلام بنات
منقوشى	180	عائشة بنات
مولانجى	200	حليلة بنات
دوماسى	190	الباكر بنين
منقوشى	180	السلام بنين

(1) تقرير الأداء، 2008م.

المصدر: ورقة عمل بعنوان تجربة التمويل المحلى بملوى، مؤتمر البعثات، الخرطوم، فبراير 2012م، ص 18  
 المرحلة الابتدائية: نظام التعليم الإبتدائى ثمانية سنوات، وللمنظمة ثلاثة مدارس هي:  
 مدرسة فاطمة ملائكة الإبتدائية- ملوزا: تقع هذه المدرسة بمنطقة ملوزا جنوب ملوى مع  
 الحدود الموزمبيقية، هذه المدرسة تعمل بنظام الأربعة فصول المتقدمة من الصف الخامس  
 حتى الصف الثامن، بها 60 طالبة.

كما تعمل هذه المدرسة كمركز لنشر الثقافة الإسلامية بتلك المنطقة، وبرامج محو الأمية.  
 يقوم إحد الخيرين بدفع تكلفة تسيير المدرسة من رواتب وغيرها من المصروفات الإدارية.  
 مدرسة نملويسو الإبتدائية المختلطة- مكنجيري: تم إنشاءها على نفقة إحدى الخيرين من  
 ملوى، بها عدد 7 فصول دراسية، وسوف يتم انشاء الفصل الثامن خلال العام 2012م. بها  
 510 تلميذ وتلميذة.

تقدم هذه المدرسة خدمات كبيرة للمجتمع المحلى بجانب التعليم العام المتمثل فى محو الأمية  
 وتدریس العلوم الإسلامية، كما يستغل كمركز للمساعدات الإنسانية. كما يقوم نفس المتبرع  
 بدفع كافة مصروفات التسيير من مرتبات وغيره. ويجرى حالياً تنفيذ مركز صحى بالمدرسة  
 لمساعدة أهل المنطقة بالخدمات الصحية.

مدرسة منقشوى الإبتدائية المختلطة بمنقشوى: تم تشييدها على نفقة إحدى الخيرين من  
 ملوى وبها عدد 8 فصول دراسية، هذه المدرسة تعمل تحت اشراف وزارة التربية  
 والتعليم، وألآن تعمل بصورة جيدة.

#### جدول (8/3) عدد الطلاب بمدرسة منقشوى الإبتدائية المختلطة

الموقع	عدد الطلاب	المدرسة
ملوزا	60 طالبة	فاطمة ملائكة
منقشوى	501 طالب وطالبة	نملويسو الإبتدائية

المصدر : ورقة عمل بعنوان تجربة التمويل المحلى بملوى ، مؤتمر البعثات ، ص 17

التعليم فوق الجامعى: تقوم المنظمة بتقديم خدمة التعليم الجامعى لأبناء المسلمين بملوى  
 سواء كان بالداخل أو الخارج، ولا سيما للمنظمة كلية تسمى بكلية مبارك تقوم على دراسة  
 التخصصات الآتية: إدارة اعمال، ادارة فنادق وسياحة، علوم كمبيوتر وتنمية ريفية، تعمل  
 هذه الكلية بنظام المراسلة مع إحدى الجامعات البريطانية، وبها 40 طالبة.

جامعة أفريقيا العالمية: السودان: للمنظمة علاقة جيدة بجامعة أفريقيا العالمية تنعكس فى  
 دورها الريادى والرسالى بنشر التعليم والثقافة الإسلامية والعربية فى قارة أفريقيا،  
 وللمنظمة عدد 119 طالب وطالبة يدرسون بالجامعة فى مختلف التخصصات فى مجال  
 الطب والعلوم والهندسة والإقتصاد والإدارة والتربية والقانون والشريعة. كما يتعهد صندوق  
 الزكاة بملوى (IZF) Islamic Zakat Fund بتمويل كافة المصروفات الدراسية للطلاب

من تذاكر سفر ورسوم دراسية، وتساهم بعثة المنظمة وادارة التعليم بدفع المصروفات الشهرية للطالب. (1)

التعليم الاسلامى:

معهد السلام بمنقوشى: هو معهد متوسط تم انشاءه فى العام 2002م على نفقة إحد الخيرين من ملاوى، بغرض تعليم اللغة العربية والدراسات الإسلامية وتخرج معلمين مؤهلين للمدارس القرآنية، إذ يدرس الطالب ثلاث سنوات لينال الشهادة المتوسطة فى الدراسات الاسلامية والعربية، يعمل هذا المركز تحت اشراف خبراء فى مجال اللغة العربية (سودانيين ومصريين من الأزهر الشريف. وكانت أول دفعة قوامها 54 طالب. (2)

الآن يتبع هذا المعهد لجامعة افريقيا العالمية بالسودان، إذ يمنح الدبلوم الوسيط نظام السنتين فى التربية، وتقوم الجامعة بالإشراف التام على المعهد بارسال بعثة من اساتذة الجامعة لإجراء الإمتحانات المقررة، ويتم تصحيحها بإدارة الجامعة بالسودان.

فى العام 2011م تمت مبادرة جيدة من جامعة أفريقيا، والتي من خلالها تم تصعيد الطلاب الذين نالوا درجة الدبلوم الوسيط، الى درجة البكالوريوس وكان عددهم 21 طالباً. تم تمويلهم عن طريق مؤسسة البركة الخيرية بالتعاون مع صندوق الزكاة. هذا المعهد الآن يعمل تحت إدارة مؤسسة البركة الخيرية وفق اتفاقية تم توقيعها بين ادارة المنظمة ومؤسسة البركة بغرض تسيير المعهد. (3)

المدارس القرآنية: للمنظمة 520 مدرسة قرآنية، تعمل جميعها تحت ادارة المدارس القرآنية بمجمع السلام، إذ يقدر عدد التلاميذ بـ5000 تلميذ وتلميذة، هذه المدارس تعمل تحت اشراف مؤسسة البركة الخيرية وفق الاتفاقية التي تم توقيعها بغرض تسيير المجمع من قبل مؤسسة البركة الخيرية. (4)

النشاط الدعوى: أنشأت المنظمة العديد من المشروعات الدعوية كدور العبادة والمراكز الاسلامية والخلوى، على نفقة اهل الخير من دول قطر، السعودية، البحرين والإمارات، واصبحت هذه المساجد منارات لأهل المنطقة تعمل على نشر الاسلام وتعليم علومه وتعليم اللغة العربية.

تدار هذه المساجد تحت إدارة الدعوة وهذه الادارة تعنى بالآتى: (1)

1/الإشراف وتأسيس المدارس القرآنية ورياض الأطفال.

2/تدريب وتأهيل المعلمين والدعاة.

3/التخطيط والتنفيذ لبرامج الدعوة المختلفة.

4/المشاركة فى تنفيذ كافة برامج المنظمة (الإغاثة، الإطعام، الكساء... الخ).

(1) رؤية الباحث

(2) تقرير الأداء، 2002م.

(3) الاتفاقية الموقعة بين منظمة الدعوة الاسلامية ومؤسسة البركة الخيرية، ملاوى، 2006م.

(4) نفس المرجع السابق

(1) تقرير الاداء 2005م، ص 7

يشرفون عليها دعاء من أهل الخبرة من المحليين، منهم من تلقى تعليمه بجامعة المدينة المنورة والجامعة الإسلامية ببوغندا والآخر تلقى تعليمه من المراكز الإسلامية بملاوي كمعهد السلام التابع للمنظمة بمنقوشى ومعهد جازوندا وبلال دار العلوم. شيدت المنظمة عدد كبير جداً من المساجد إذ يفوق المائة مسجداً، كما يوجد عدد مقدر من الدعاة يشرفون على هذه المساجد ويقومون بتدريس وتحفيظ القرآن الكريم للأطفال والنساء والرجال. شيدت هذه الدور بطريقة ممتازة من المواد الثابتة كالطوب والسيخ والأسمت والزنك. كى تكون مؤهلة لاداء الصلوات.

الرعاية الإجتماعية: قامت المنظمة بانشاء دار للإيتام بمنطقة زمبا على نفقة إحدى الخيرين من ملاوي، يعمل هذا المركز على رعاية الإيتام للاعمار من 5 اعوام الى سبعة أعوام، من تعليم اكايدى بالمدارس الحكومية وتعليم اسلامى بالمركز، وكانت تجربة المركز الأولى برعاية 41 يتيمة تمت رعايتهن حتى الوصول الى السنة السابعة بالمرحلة الابتدائية ومنهن من يدرس بالمرحلة الثانوية. فى ظل شح الموارد وارتفاع تكلفة تسيير مركز الأيتام، قامت المنظمة بتوقيع اتفاقية شراكة مع منظمة LEMO و MRF.UK على تسيير مركز الأيتام لقبول أيتام جدد بالنظام الداخلى وكان عددهم 50 يتيمة، وبلغت جملة التسيير السنوى 30 الف جنيه استرليني تم تحويلها الى حساب المنظمة. وتم تشكيل مجلس امناء منفصل لهذا المركز من المنظمات الثلاث المعنية والمتبرع بمنشآت المركز سابقاً. تقوم المنظمة حالياً بعمل مشروع جديد لرعاية 1000 يتيم من القرى بغض النظر عن ديانتهم، على ان تتم كفالتهم مع ذويهم بدلاً من النظام الداخلى. هذا البرنامج قدم له دعم مقدر من قبل المتبرعين المحليين من ملاوي.

مجال الصحة والمياه: تقوم المنظمة بتقديم الخدمات الصحية وتوفير مياه الشرب النقية، حيث انشأت المنظمة مراكز صحية بكل من محافظتى منقوشى ودوماسى وذلك بغرض تقديم الخدمات الصحية لسكان تلك المناطق وكذلك رعاية الأمومة والطفولة، والتوعية الصحية للمجتمع المحلى. إذ يقدم مركز السلام الصحى بمنقوشى خدمة العلاج المدعوم ومجانية ادوية الملاريا. إضافة الى التحصين ورعاية اللامومة والطفولة والبرامج الخاصة بمرضى الأيدز.

#### جدول (9/3) المستفيدين من الخدمات الصحية

المعمل	تغذية	تنظيم أسرة	تطعيم	رعاية حوامل	اسعاف	عيادة خارجية	أقسام العيادة
10864	868	1841	5895	3833	636	14342	المستفيدين

تقرير الأداء- مكتب ملاوي 2005 و2006م

مركز صحى منطقة دوماسى تم إنشائه حديثاً يجرى الآن تأثيثه من معدات طبية وغيره ومن المتوقع أن يبدأ نشاطه خلال العام 2012م، ليقوم بذات الدور الذى يلعبه مركز صحى السلام بمنقوشى.

تنمية المرأة: المرأة باعتبارها العمود الفقري للأسرة بملاوي وذلك لتحملها كل اعباء المسؤولية والإعالة على الأبناء، لذلك اهتمت بها المنظمة وعملت على تطويرها من خلال برامج التدريب المتمثلة في عمل مراكز تدريبية في مجال الخياطة والتدبير المنزلي وقامت المنظمة بإنشاء ثلاث مراكز لتنمية مهارات المرأة، بكل من بلانتير على نفقة حمدان بن راشد من الامارات في العام 2000م.<sup>(1)</sup> ومركز بمنطقة زمبا على نفقة السفارة البريطانية بملاوي والذي تم إفتتاحه في عام 2007م.<sup>(1)</sup> ومركز فاطمة ملائكة بمنطقة ملوزا مع الحدود الموزمبيقية في العام 2011م. تعمل هذه المراكز على تطوير المرأة من خلال برامج تدريبية في مجال الحياكة والخياطة وفن الطهي، فترة الدراسة ثلاثة أشهر وتمنح الدارسة شهادة. كما تعمل المنظمة على تحفيز الدراسات بتملك كل دراسة ماكينة خياطة. مشروعات التنمية الإجتماعية:

1/ قامت المنظمة بتوزيع تقاوى خضر وأسمدة لعدد 585 أسرة بمنطقة الجنوب والوسط.<sup>(2)</sup>  
 2/ تمويل المشروعات الصغيرة: قامت المنظمة بمشاركة إحدى الخيرين بتمويل المشروع، ويهدف الى تخفيف حدة الفقر ورفع المستوى الإقتصادي للمواطن الملاوي، عن طريق تمويل الأفراد في شكل قروض مستردة، حيث إستفاد 350 مستفيداً من المشروع.<sup>(3)</sup>  
 المشروعات الموسمية: تقوم المنظمة سنوية كعادتها بعمل المشروعات الموسمية المتمثلة في توزيع إفطار الصائم خلال شهر رمضان المعظم ويستفاد سنويا من هذا المشروع 12000 مستفيداً. يتم تمويل المشروع على نفقة أهل الخير والإحسان ايضاً تقوم المنظمة بتنفيذ مشروع الأضاحي بمراكز المنظمة المختلفة، حيث بلغ عدد المستفيدين في العام 2011م 12250 مستفيداً.

#### جدول (9/3) يوضح جملة ايرادات الأضاحي خلال العام 2011م.

الرقم	الجهة	المبلغ بالدولار
1	مكتب قطر	72000
2	الندوة العالمية للشباب الاسلامي - السعودية	54000
3	مكتب البحرين	11500
4	The zakat foundation of America. ICO USA	10800
الجملة		148300

المصدر: تقرير الاداء - مكتب ملاوي للعام 1432 - 2011 م

التمويل: يتم تمويل المنظمة بملاوي عن طريق التمويل الخارجي والمحلي:<sup>(1)</sup>  
 التمويل الخارجي: للمنظمة ادارة متخصصة تسمى بالإدارة العامة للموارد والمشروعات، إذ تقوم بتوفير الدعم اللازم عن طريق مكاتب خارجية منتشرة في دول الخليج العربي لتنفيذ

(1) تقرير الأداء، ملاوي، 2002م.

(1) تقرير الأداء، ملاوي، 2007م.

(2) تقرير الأداء، ملاوي، 2006م.

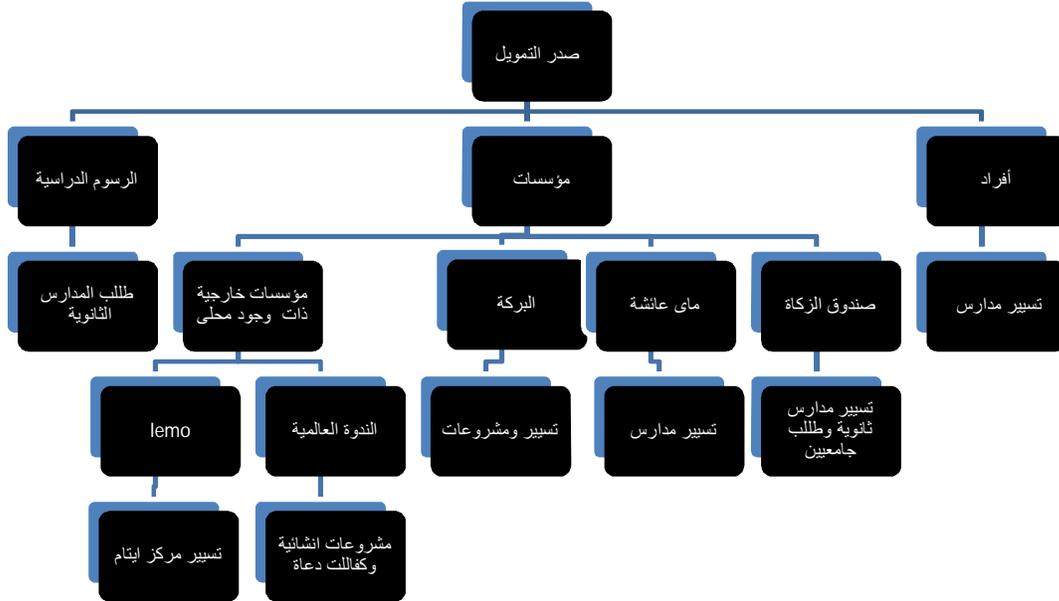
(3) تقرير الأداء، ملاوي، 2007م.

(1) تقرير الأداء العام للمنظمة، الخرطوم، 2011م، ص 15

كافة خطط وبرامج المنظمة الموضوعة وترجمتها الى واقع حقيقى عبر مواقع المنظمة المنتشرة حول قارة أفريقيا.

التمويل المحلى: (الإيرادات الذاتية): وهو تمويل يتم تحصيله من داخل دولة ملاوى من التجار المسلمين والمنظمات والأسر الخيرية. بغرض تسيير المؤسسات التعليمية.

شكل رقم (3/3) مصادر التمويل الداخلى للمنظمة



المصدر: ورقة عمل: التمويل المحلى بملاوى، مؤتمر البعثات، منظمة الدعوة الاسلامية، الخرطوم، 2012م، ص14

جدول (10/3) جملة التمويل لمنظمة الدعوة الاسلامية

البيان	الإيرادات بالعملة المحلية	الإيرادات بالدولار	ملحوظه
مؤسسات ومنظمات خيرية تسيير مدارس كواشا	21.252.240	118.066	ايرادات مباشرة الى حساب المكتب
رسوم دراسية متحصلة من الطلاب بواسطة ادارات المدارس الثانوية كواشا	23.956.900	133.093	ايرادات مباشرة الى حساب المدارس الثانوية (مدرسة السلام، الباكر، حليلة، عائشة)
دعم صندوق الزكاة Zakat Islamic Fund (Malawi ) كواشا	10.050.000	55.833	ايرادات مباشرة الى حساب المدارس الثانوية (السلام، الباكر، حليلة وعائشة)
دعم افراد مباشرة الى المدارس كواشا	7.000.000	38.888	ايرادات مباشرة الى حساب

مدرستى حلیمه والسلام			
	345.880 دولار	62.259.140 كواشا	الجملة

المصدر: ورقة عمل، تجربة التمويل المحلى بملوى، مؤتمر البعثات، منظمة الدعوة الإسلامية، الخرطوم، 2012م، ص

15

ميزانية المكتب: تقوم رئاسة المنظمة بدولة المقر على توفير الميزانية السنوية المقررة لإدارة المنظمة فى ملوى المتمثلة فى دفع الأجور والرواتب وكافة المصروفات الإدارية، وتنقسم الميزانية الى اربع فصول هى:

الفصل الأول: ويعنى بالمرتبات واجور العاملين.

الفصل الثانى: ويعنى بالمصروفات الإدارية المختلفة.

الفصل الثالث: ويعنى بالمشروعات وهذا يعتمد على تدفق المشروعات من المكاتب الخارجية.

الفصل الرابع: ويعنى بالمصروفات الرأسمالية (شراء الإصول).

العلاقات الخارجية:

أولاً: المنظمات الأخرى: للمنظمة علاقات ممتازة مع المنظمات الموجودة بملوى ولاسيما الإسلامية التى تقوم بحمل لواء الإسلام ونشر الدعوة الإسلامية ويمكن ذكرها على سبيل المثال لا الحصر.

جمعية مسلمى ملوى: **Muslims Association of Malawi (MAM)**: تأسست فى العام 1956م كمظلة رابطة بين المسلمين فى ملوى، فجميع المنظمات الإسلامية تعمل تحت اشرافها، لقد قامت الجمعية منذ إنشائها بالعمل على نشر الإسلام وتعميق العقيدة السمحاء ونشر الثقافة الإسلامية وبناء دور العبادة والإيتام والمدارس، بواسطة التمويل الذى كان يأتىها من الكويت عبر لجنة مسلمى أفريقيا AMA وتوقف هذا التمويل بسبب حرب الخليج الأولى الشىء الذى أدى الى تقليص نشاط الجمعية الى الحد الكبير.

لجنة مسلمى أفريقيا: **African Muslims Agency (AMA)**: تأسست فى العام 1995م بملوى، وتعمل الآن فى مجال التعليم والإغاثة.

صندوق الزكاة الإسلامى: **Islamic Zakat Fund (IZF)**: تأسس فى العام وهو منظمة إسلامية تختص بجمع أموال الزكاة من التجار المسلمين بملوى وقد خصص صرف مبالغ الزكاة على التعليم فقط كالرسوم الدراسية للمراحل المختلفة، وكان له دور كبير فى تعليم ابناء المسلمين خاصة فى المرحلة الجامعية، كما يقوم بدور مقدر تجاه المنظمة فى مجال التسيير لمؤسساتها التعليمية، إضافة الى تحمل كافة نفقات الدراسة للمنح الدراسية الجامعية ولا سيما الطلاب الذين يدرسون بجامعة أفريقيا العالمية. هذا فضلا عن المنح الدراسية الأخرى كيوغندا وزنجبار.

مؤسسة البركة الخيرية: **Albaraka Charity Trust**: تأسست فى العام 2006م وتعمل فى مجال التعليم والصحة فى ملوى ولها أكبر مدرسة ثانوية فى ملوى للبنات، تم تنفيذها

بصورة ممتازة، فهي تابعة لأسرة عربية من أصول يمنية، وهناك شراكة كبرى مع المنظمة، إذ تقوم مؤسسة البركة بتسيير مجمع السلام والمدارس القرآنية التابعة للمنظمة. منظمة بلال: **Belal Trust**: تأسست في العام وتعمل في نشاط الدعوة والتعليم وتتبع للمسلمين الهنود بملاوى.

مؤسسة زمزم الخيرية: **Zamzam Foundation**: تأسست في العام وتعمل في مجال الدعوة والتعليم والإغاثة، لها إنتشار واسع على نطاق ملاوى لا سيما في مجال إنشاء دور العبادة والمدارس القرآنية.

منظمة ماى عائشة: **Aisha Trust**: تأسست في العام وتعمل في مجال التعليم والثقافة الاسلامية والصحة، وهي تتبع لإحدى الأسر المسلمة بملاوى. ولها علاقة جيدة مع المنظمة إذ تقوم بتسيير مدرستان من مدارس المنظمة.

وهناك العديد من المنظمات الاسلامية التي تعمل في مجالات مشابهة للمنظمة، كإغاثة الاسلامية **Islamic relief** ومنظمة الأقصى ومنظمة مسلمى لمبى ومسلمى ليلنقوى.. (الخ).

ثانياً: علاقة المنظمة مع مؤسسات الدولة:

ادارة الجوازات: للمنظمة علاقة طيبة مع ادارة الهجرة والجوازات إذ تقوم بإستخراج الإقامات وتأشيرات الدخول لمنسوبي المنظمة.

مكتب العمل: للمنظمة تعاون ممتاز مع ادارة مكتب العمل إذ يقدم للمنظمة كل ما هو جديد من لوائح ونظم واستشارات في مجال الخدمة المدنية.

الجمارك: للمنظمة علاقة جيدة مع ادارة الجمارك في مجال التخليص إذ تقوم بالإعفاءات غالباً تجاه المنظمة.

اتحاد المنظمات الطوعية: **CONGOMA**: هذا الإتحاد يقوم بتنظيم وعمل لوائح العمل الطوعى والإشراف على المنظمات ومنح شهادات التسجيل وتقويم اداء المنظمات.

وزارة التربية والتعليم: للمنظمة علاقة جيدة مع مكاتب التعليم الموجودة بالمحافظات في مجال الاستشارات التربوية والمناهج والتفتيش الدورى.

### المبحث الثالث: تجربة المشروعات الصغيرة في ملاوى

توجد العديد من المنظمات التي تعمل في مجال تمويل المشروعات الصغيرة بملاوى، وهنا يمكن التطرق الى تجربتين على سبيل المثال لا الحصر.

أولاً: تجربة منظمة الدعوة الإسلامية فى تمويل المشروعات الصغيرة:  
تعتبر دولة ملاوى من افقر الدول الأفريقية بل دول العالم، حيث تبلغ نسبة الفقر العام 52.4% أى ما يعادل 6.4 مليون نسمة، وبلغت نسبة الفقر المدقع 22.4% حسب إحصاءات آخر مسح سكانى فى العام 2005م.

لتلك الاسباب أنشأت منظمة الدعوة الإسلامية إدارة للمشروعات الصغيرة بدولة ملاوى كآلية للتخفيف من حدة الفقر. ونقل تجربة المنظمة بالسودان والتي أحرزت نجاحاً منقطع النظير فى دعم الاسر الفقيرة بغرض توفير مصدر يدر عليها دخلاً تعتمد عليه فى تدبير حياة كريمة. هذا المشروع تم تمويله بشراكة بين المنظمة وأحد الخيرين من الهنود بملاوى فى العام 2007م بتمويل قدره (130000) دولار كبدائية، ليكون جملة التمويل مستقبلاً (300.000) دولار. على أن تتحمل المنظمة كافة المصروفات الإدارية المتعلقة بالمشروعات الصغيرة، بدلاً من خصم المصروفات الإدارية من رأس المال عدا المصروفات البنكية المتعلقة بحساب المشروعات الصغيرة.

**لماذا المشروعات الصغيرة:** لقد اصبحت الحاجة ملحة لتمويل مشروعات صغيرة للمواطن الملاوى وكهدف اساسى من اهداف المنظمة فى تنمية وتطوير الانسان الأفريقى من الناحية الإقتصادية، وهذا يعود لعدد من الأسباب منها:<sup>(1)</sup>

1/ أصبح الإهتمام بالمشروعات الصغيرة ضرورة تفرضها الظروف الإقتصادية والإجتماعية.

2/ هنالك حاجة كبيرة للإقراض الصغير بدولة ملاوى.

3/ أصبح تمويل المشروعات الصغيرة أداة قوية معترف بها فى كافة أنحاء العالم للتخفيف من حدة الفقر ورفع المستوى المعيشى وخلق فرص للعمل وحفز النمو الإقتصادى.

4/ يعتبر تمويل المشروعات الصغيرة أداة تنموية يمكن ايصالها للفقراء الفقراء.

أهداف المشروعات الصغيرة بالمنظمة: تقوم فكرة ادارة المشروعات الصغيرة بالمنظمة على مبدأ اساسى هو العودة الى أصل الإئتمان (الثقة) وكذلك تغيير سلوك القطاع المصرفى تجاه الفقراء وكذلك دحض الاعتقاد السائد فى أوساط المصارف وهو القول بأنه لا يمكن إقراض الفقراء لأنهم لا يستطيعون سداد التمويل، ومن أبرز الأهداف هي:<sup>(1)</sup>

1/ تسهيل وتقديم التمويل للمستفيدين ومساعدتهم حتى يصبحوا منتجين.

2/ خلق فرص عمل للقوى البشرية المعطلة سواء كانت كلياً أو جزئياً.

3/ تنمية روح الإستثمار وسط الفقراء وربطه بعالم التجارة.

4/ رفع المستوى المعيشى والإقتصادى للفقراء.

5/ توفير حياة كريمة من خلال توفير دخل يعين المستفيد من تعليم وعلاج أبنائه وتهيئة بيئة صالحة للسكن.

(1) النظام الأساسى للمشروعات الصغيرة، ملاوى، 2007م.

(1) النظام الأساسى للمشروعات الصغيرة، ملاوى، 2007م.

6/تحقيق توازن إجتماعى بينه وبين أقرانه نوى الحالة الميسورة وعدم شعوره بالدونية.  
7/الإعتماد على النفس فى كثير من الأمور، وهذا مما يساعده على كسب الخبرات الكافية.  
8/إحداث نمو عريض عن تغيير الفكرة السائدة بأن الدخل المنخفض يؤدي الى مدخرات قليلة وإستثمارات منخفضة.

9/الإستفادة من الموارد المحلية المتوفرة بملاوى كالأراضى والمياه وغيرها.  
الفئة المستهدفة: تعتمد فكرة تمويل المشروعات الصغيرة على مبدأ الإقراض للفقراء والذين تضيق أمامهم فرص الإقراض من البنوك المصرفية بسبب الضمانات التى تطلبها إضافة الى ارتفاع تكلفة سعر الفائدة والتى قد تصل الى 30% من جملة التمويل. وهؤلاء جماعات وأفراد يحتاجون الى من يمدهم بالمهارة والمال للبدء فى مشروع إنتاجى يدر عليهم دخلاً لكى يساهموا فى تحريك مجتمعهم المحلى وتنميته.  
آلية الإقراض: قامت آلية الإقراض فى المشروعات الصغيرة بالمنظمة على دراسة الحالات التى تم تحديدها وفق أربعة عوامل اساسية وهى: (1)

1/نسبة الفقر بالمنطقة.

2/تكلفة الأوضاع المعيشية بالمنطقة.

3/تحديد دخل الأسرة.

4/الظروف الإقتصادية والإجتماعية المحيطة.

وبناءً على تحديد تلك العوامل عملت ادارة المشروعات الصغيرة وفق آلية مرنة تمحورت حول الآتى:

أ/يتم تحديد الفئة المستهدفة والأسلوب الذى يتناسب وأوضاع المجتمع.

ب/آلية إقراض مرنة تطلب من المقترض تقديم ضمانات مقابل الحصول على تمويل.

ج/إعطاء قدر كافىء من الحرية للمستفيدين فى إختيار انشطتهم الإنتاجية والاستثمارية على حسب امكاناتهم ومقدرتهم مصحوبة بدراسة جدوى للمشروع.

د/إسترجاع اصل المبلغ المقترض فى شكل أقساط شهرية حسب العقد الموقع وإعطاء التمويل لشخص آخر أى نظام المال الدوار.

الشروط العامة اللازم توفرها فى طالب التمويل:

أ/أن يكون ملاوى الجنسية.

ب/أن تتوفر لديه الخبرة فى النشاط المعنى.

ج/أن لا يقل العمر عن 18 عاماً.

الشروط الفنية:

أ/أن يكون المشروع ضمن المشروعات التى يتم تمويلها من قبل المنظمة.

ب/أن يكون مجدياً إقتصادياً (حسب دراسة الجدوى المقدمة).

(1) النظام الأساسى للمشروعات الصغيرة، ملاوى، 2007م.

ج/أن يكون جديد أو مشروعاً قائماً أصلاً.  
د/أن لا يتعارض مع متطلبات البيئة.  
هـ/أن يكون ذو تكلفة مناسبة وليست مرتفعة.  
شروط التقديم:

أ/يحق للمنظمة المطالبة بدراسة جدوى إقتصادية للمشروع دون أى التزام بالموافقة على طلب التمويل أو تعويض طالب التمويل.  
ب/التعهد بصحة ودقة المعلومات المقدمة فى طلب التمويل أو الإستمارة المعدة لدراسة الحالة.

ج/توفير ضمانات مقابل التمويل فى حالة الإخفاق على النحو التالى:

- رهن الاصول الثابتة كالسيارات والعقارات.  
- الضمانات البنكية (شيكات من حساب المستفيد).  
- الضمانات الشخصية (رجال الادارة الأهلية).  
- خطابات ضمان من المخدمين للأفراد الذين يعملون لدى بعض المؤسسات.  
د/الأسر الفقيرة جداً وأصحاب الحاجات لا يطلب منهم أى استرداد نظراً لوضعهم الإقتصادى.

هـ/الإقرار بأن المبلغ يتم استرجاعه وفق أقساط شهرية حسب العقد الموقع بين الطرفين.  
و/الالتزام بتوفير كافة المعلومات عن المشروع أثناء البداية والتشغيل.  
صرف التمويل:

أ/يتم صرف المبلغ للمستفيد مباشرة بتحرير شيك باسمه.  
ب/فى حالة شراء معدات وآليات يتم صرف المبلغ للجهة المستفيدة على أن يستلم المستفيد أصلاً (آلة أو معدات).  
فترة السماح: يمنح المستفيد فترة سماح لمدة شهران من استلام التمويل للمشروعات ذات العائد البطئ أو التى تشتمل على معدات. وفترة شهر للمشروعات ذات العائد السريع كالتجارة عموماً.

تعثر المشروع:

أ/دراسة تعثر المشروع ووضع الحلول المناسبة بالتعاون مع الطرفين.<sup>(1)</sup>

ب/التصرف فى المشروع بالبيع وخلافه.

ج/تقويض إدارة أخرى بتولى المسؤولية مع تحمل التكاليف على ميزانية المشروع.

د/إذا رفض المستفيد التعاون مع الادارة لمعرفة الاسباب ومعالجتها يحق للمنظمة إتخاذ الإجراءات القانونية.

(1) النظام الأساسى للمشروعات الصغيرة، ملاوى، 2007م.

هـ/فى حالة وفاة المستفيد أو أصابة عجز وأعقدة عن العمل، فإنه يحق لمن يخلفة الإستمرار فى تنفيذ الإتفاقية كما هى.

الرؤى المستقبلية للمشروعات الصغيرة: عقدت المنظمة ورشة عمل بغرض توعية المستفيدين فى مجال تمويل المشروعات حيث قدمت هذه الورشة فوائد كثيرة للمستفيدين تم من خلالها شرح كيفية تنمية روح الاستثمار، حيث حضرها عدد من المسؤولين وعلى رأسهم رجال الإدارة الأهلية والمشرفين الزراعيين من قبل الحكومة، كما ساهمت الإدارة الأهلية فى عملية الضمانات من خلال إبرام العقود بين المقترضين والمنظمة ضماناً لإسترداد هذه المبالغ وإعطائه لآخر.

أنواع المشروعات التى تم تمويلها:

وهي تمثل (مجتمع البحث) وأنواعها كالاتي:

- 1/مشروع الأكوياك الصغيرة.
- 2/مشروع تربية وتسمين المواشى.
- 3/مشروع تربية الدواجن.
- 4/مشروع طواحين الغلال والقشارات.
- 5/مشروع صيد الأسماك.
- 6/مشروع تربية النحل.
- 7/مشروع تجارة الحبوب كالأرز والذرة الشامية.
- 8/مشروع النقل المواصلات.
- 9/مشروع زراعة عش الغراب.
- 10/مشروع تجارة الملابس المستخدمة.
- 11/مشروع ورش النجارة.
- 12/مشروع الورش الميكانيكية.
- 13/مشروع بيع كروت شحن الهواتف السيارة.
- 14/مراكز خدمات الكمبيوتر.
- 15/مشروعات مراكز نسائية.
- 16/تربية المواشى.<sup>(1)</sup>

#### جدول (10/3) يوضح عدد المستفيدين ونوعية نشاط المشروعات

رقم	نوع النشاط التجارى	العدد المستفيد
1	الحبوب الغذائية (ذرة شامية وأرز)	102
2	دكان صغير	45
3	الملابس المستخدمة	92
4	النقل والمواصلات	7
5	ورش نجارة	1

(1) تقرير للمشروعات الصغيرة، منظمة الدعوة الإسلامية، ملاوى، 2008م

2	ورش ميكانيكية	6
62	المزارع	7
1	زراعة عش الغراب	8
66	تربية دواجن	9
1	تربية نحل	10
3	المطاعم	11
6	خدمات الهاتف السيار	12
1	خدمات صحية	13
11	صناعة الأذية التقليدية	14
8	صناعة أحذية محلية	16
9	معدات نظافة	17
10	اسماك	18
3	طواحين غلال وقشارات	19
422	الاجمالي	

المصدر: تقرير المشروعات الصغيرة، منظمة الدعوة الإسلامية، ملاوي، 2008م

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن أغلب المستفيدين من المشروع يعملون في مجال تجارة الحبوب كالارز والذرة الشامية بإعتبارها تجارة رائجة وأكثر شيوعاً. ثم تليها تجارة الملابس المستخدمة وذلك لاعتماد غالبية السكان على هذا النوع من الملابس المستخدمة وهذا يعود الى مدى درجة الفقر بالمنطقة والظروف الاقتصادية للسكان. ثم مشروعات تربية الدواجن وتعتبر من انجح المشروعات وذلك لتوفر كافة الظروف الطبيعية.

### ثانياً: شبكة التمويل الأصغر: ملاوي: The Malawi Microfinance Network (MAMN)

شبكة التمويل الأصغر بملاوي هي عبارة عن جهة قانونية تتكون من عدد من المؤسسات الأعضاء ذات الصلة بالتمويل الأصغر ومؤسسات التنمية الدولية. تم إنشاءها في العام 1997م. حيث عقد منتدى وطني عن التمويل الأصغر بمدينة منقوشى بالإقليم الأوسط في العام 2000م، حيث خرج المنتدى بعدد من التوصيات أبرزها تطوير صناعة التمويل الأصغر بملاوي. وعلى الرغم من ذلك كانت هنالك عدداً من القيود التي أدت الى توقف عمل الشبكة منها:

- 1/ وجود عدد من برامج التمويل تتعارض مع أهداف الشبكة.
  - 2/ خطط القروض المدعومة والتي كانت بشكل واضح غير قابلة للاستمرار.
  - 3/ عدم وضوح الأدوار والتنسيق من قبل الجهات المانحة.
  - 4/ الممارسات الخاطئة التي تعوق التوسع في الوصول الى الأغلبية من الملاويين الذين لا يستطيعون الحصول على الخدمات المالية.
- من أبرز التوصيات للمنتدى أن تعمل الشبكة على صناعة التمويل الأصغر بافضل الممارسات، وأن تكون الشبكة كدائم حيوى لضمان التمويل الأصغر في ملاوي لتسهيل بيئة

مؤاتية لتطوير صناعة التمويل الأصغر المستدام من خلال مشاركة جميع أصحاب المصلحة.

من أبرز أهداف الشبكة:

1/ تطوير وتعزيز وتنظيم أنشطة التمويل الأصغر وذلك لضمان إستدامتها. وتعزيز قدراتها على تنشيط وتنمية القطاع الخاص على أن تلبي الدور الرئيس في المناطق الريفية والحضرية من أجل التحول الإجماعى والإقتصادى فى ملاوى.

2/ تسهيل تبادل الخبرات والأفكار والإبتكارات وتقنية المعلومات من أجل تعزيز عمليات تمويل المشروعات الصغيرة فيما بين المؤسسات الأعضاء.

من أجل الوفاء وتحقيق رؤية الشبكة قامت بتوفير الخدمات التالية:<sup>(1)</sup>

1/ مركز الموارد لمؤسسات التمويل الأصغر وأصحاب المصلحة الى مجموعة واسعة من المعلومات عن التمويل الأصغر داخل وخارج ملاوى.

2/ بناء القدرات Capacity Building: تعمل على تدريب ورفع القدرات لموظفى التمويل الأصغر على مختلف المستويات.

3/ قياس ورصد الأداء Benchmark and Performance Monitoring مراقبة الاداء والذى يسمح بمقارنة حجم العمليات بين المؤسسات الأعضاء.

4/ الدعوة والتأييد Advocacy and Lobbying يعمل على ضغط الحكومة على مختلف المستويات للتأثير فى إنشاء بيئة مثل صياغة وتنظيم قانون للتمويل الأصغر.

أعضاء الشبكة:تضم شبكة التمويل الأصغر عدداً من المؤسسات والمنظمات ذات الصلة بالمشروعات الصغيرة منها:

1 – United state of America for International Development – USAID

2 – A-Self – help Assistance Program- ASAP

3 – DEMA

4- Finance Truist for Self Employed – FITSE

4 – FINGA

6 – Indefund Limited

7- International Committee for the Development of People

8 – Malawi Rural Development Fund – MARDF

9 – Malawi Rural Finance Company – MAFC

10 – Microloan Foundation

11- Concern Universal Microfinance Operations

12 - Development of Malawi Enterprises Trust

(1) تقرير الوكالة الدولية للتنمية الولايات المتحدة USAID، 2009م، ص iii

- 13 - Ecumenical Church Loan Fund
- 14 - Finance Trust for the Self-Employed
- 15- Foundation for International Community Assistance
- 16 - Malawi Rural Finance Company Ltd.
- 17 - Malawi Savings Bank
- 18 - Malawi Union of Savings and Credit Cooperatives
- 19 - Micro Loan Foundation
- 20 - National Association of Business Women
- 21 - Opportunity International Bank of Malawi
- 22 - Participatory Rural Development Organization
- 23 - Project HOPE
- 24 - Promotion of Rural Initiatives and Development Enterprises (PRIDE Malawi)
- 25 - Small Enterprises Development Organization of Malawi
- 26 - The Hunger Project

منجزات الشبكة:

- 1/ تطوير إستراتيجيات تحالفات المشروعات الصغيرة مع المؤسسات الدولية الأخرى.
  - 2/ إنشاء أمانة عامة بالعاصمة (سكرتارية).
  - 3/ إنشاء مركز للموارد.
  - 4/ تحديد المانحين للشبكة.
  - 5/ إجراء وتنظيم دورات تدريبية.
  - 6/ خلق علاقات ايجابية مع الحكومة.
  - 7/ المساهمة فى الإطار التنظيمى وسياسات التمويل الأصغر.
- التحديات التى تواجه الشبكة:
- 1/ عدم وجود موارد كافية لدعم أنشطة الشبكة.
  - 2/ عدم وجود الإرادة السياسية.
  - 3/ التدخل السياسى فى المؤسسات الأعضاء.
  - 4/ وجود قاعدة ضعيفة لدخل الشبكة.
  - 5/ عدم وجود الثقة بين الأعضاء.
  - 6/ محدودية التأثير على الحكومة والمانحين.
  - 7/ عدم وجود قانون ينظم سياسة التمويل الأصغر.
  - 9/ وجود المنافسة بين الأعضاء (مؤسسات التمويل الأصغر).
- نقاط القوة بالنسبة لشبكة التمويل الأصغر:

1/التزام الأعضاء بحضور الاجتماعات الدورية.

2/تمتع القادة بخبرة عالية.

3/القدرة على جمع رسوم العضوية.

4/وجود أمانة عامة للشبكة.

نقاط الضعف:

1/ضعف قاعدة العضوية.

2/عدم كفاية الموارد.

3/ضعف استراتيجيات العلاقات العامة.

الفرص:

1/وجود شركاء التنمية والمانحين.

2/ارتباط الشبكة بمؤسسات تمويل خارجية يمكن الإستفادة منها كمؤسسات للتمويل الأصغر.

3/القدرة على استيعاب أعضاء جدد.

4/إهتمام الحكومة بأنشطة التمويل الأصغر.

5/إنشاء وحدة تمويل أصغر بالبنك المركزى.

6/تمثيل الحكومة فى إجتماعات الشبكة.

7/وجود فرص لتدريب موظفى مؤسسات التمويل الأصغر.

المهددات:

1/التدخل المباشر من قبل الحكومة.

2/ضعف بيئة الإقتصاد الوطنى.

3/انتشار الفقر.

التحديات التى واجهت المشروعات الصغيرة بملاوى:

1/لا توجد ثقافة كافية عن طرق التجارة والإستثمار.

2/مغامرة معظم المستفيدين فى هذا المجال وهذا يعود الى ضعف عامل الخبرة.

3/الإعتقاد السائد بان هذا المبلغ الممنوح من قبل المنظمة بإعتباره منحة لا ترد.

4/إنقراض رأس المال العامل من المفترض تحديد هامش ربحى كى يحافظ على بقاء راس

المال بعد خصم المصروفات البنكية.

5/الضمانات لم تكن كافية.

6/هروب كثير من المستفيدين.

7/الوفاة (إنتشار فيروس نقص المناعة).<sup>(1)</sup>

الدور الذى لعبته المشروعات الصغيرة بملاوى فى تطوير التنمية البشرية:

---

(1) رؤية الباحث

لقد حظيت المشروعات الصغيرة باهتماماً كبيراً بملاوى من قبل جهود المنظمات الطوعية خلال السنوات الأخيرة، بإعتبارها إحدى المداخل الهامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تساعد على تطوير التنمية البشرية، وذلك لما تتمتع به المشروعات الصغيرة من انخفاض كبير فى التكلفة الإستثمارية، هذا فضلاً عن قدرتها الفائقة على إمتصاص البطالة وخلق فرص عمل، إضافة الى تخفيض حدة الفقر الى جانب مساهمتها الفعالة فى زيادة الإنتاج بملاوى.

يمكن تلخيص دور المشروعات الصغيرة فى عدد من المحاور على النحو التالى:

**المحور الأول:** تحسين الأوضاع المعيشية وزيادة دخل الفرد المستفيد والذى تمثل فى خلق بيئة جيدة أفضل مما كانت عليه فى السابق، بإنشاء منزل كبير يسعه وأبنائه إضافة الى تحسين فى نوعية اللبس ونوعية الطعام.

**المحور الثانى:** تحسين الأوضاع الصحية للفرد المستفيد، بإعتبار أن الشخص المعافى من الأمراض قادراً على العطاء ما دام يتمتع بصحة ممتازة، وهذا بدوره يؤدي الى زيادة الإنتاجية على الرغم من دعم الدولة للمجال الصحى.

**المحور الثالث:** تحسين الأوضاع التعليمية بالنسبة لابناء المستفيد، والذى يقوم بدفع مصروفات التعليم البسيطة من دخله، على الرغم من دعم الدولة للتعليم وقد تكون الرسوم الدراسية هاشية، وهذا قد لا يرهق المستفيد كثيراً عدا المواصلات والذى بدوره يقوم بشراء دراجة هوائية لأبنائه بإعتبارها وسيلة المواصلات الوحيدة للمناطق الوعرة.

**المحور الرابع:** تنمية روح الإستثمار بالنسبة للمستفيدين فى الأنشطة التجارية المختلفة كل على حسب مقدراته ومهارته.

**المحور الخامس:** الجانب الإجتماعى، عملت المشروعات الصغيرة على إزالة الفوارق الإجتماعية كالتهميش الشىء الذى أدى الى إحساس الفرد بأنه كائن بشرى يمكن أن يفعل كل شىء بمقدوره طالما توفرت له الإمكانيات التى تعينه فى تنفيذ مشروعه. ساعدت على إعلاء قيم الذات والعمل والتعاون مما يؤدي الى تحقيق سمة التكافل الإجتماعى خصوصاً عند شعور الفرد بقدراته على تحقيق إحتياجاته من عمله وإنتاجه.

**المحور السادس:** إكتساب خبرة جيدة فى إدارة المشروع من خلال إحتكاكه مع الآخرين وكيفية التحكم فى إدارة العاملين وإدارة رأس المال وفق إمكانياته ونشاطه الذى يناسبه. ساعدت على تطوير أفراد المجتمع والإنتقال بهم الى درجة الإعتماد على الذات بدلاً من الإعتماد على الآخرين. ساعدت على تطور ابداعات الفرد بعيداً عن التزامه بأنظمة محددة.

**المحور السابع:** إحتكاكه بالعالم الخارجى، هنالك العديد من المستفيدين يعملون بالتجارة الحدودية مع دول الجوار كتنزانيا وزامبيا وجنوب أفريقيا، وهذا مما ساعد على صقل قدرات المستفيدين فى كيفية التعامل مع الشعوب الأخرى فى مجال التجارة وأبرز الأنشطة

التجارية هي الملابس المستخدمة والأحذية وأدوات التجميل واسبيرات السيارات والأدوات المنزلية والمكتبية.<sup>(1)</sup>

---

(1) رؤية الباحث

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

تتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية من حيث اجراءات الدراسة الميدانية ومن حيث عرض وتحليل البيانات ومن حيث اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

#### المبحث الاول: اجراءات الدراسة الميدانية

إداة البحث:

استعان الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية لهذا الموضوع وهو دور إدارة المشروعات الصغيرة في التنمية البشرية بالتطبيق على تجربة منظمة الدعوة الإسلامية بجمهورية ملاوى، على أداة الاستبانة وهي من أكثر الادوات استعمالاً في الدراسات الميدانية.

لقد تم إعداد وتصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج. حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانات على افراد العينة المستهدفين بالدراسة وبعد أن اجابوا على أسئلة الاستبانة، تم جمع الاستبيانات التي تم توزيعها ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برامج (SPSS) (Statistical package for social science).

هدف البحث:

يهدف هذا البحث لمعرفة دور مساهمة المشروعات الصغيرة في التنمية البشرية وذلك من خلال تحسين الاوضاع المعيشية. ومدى الفائدة الادارية التي تحصل عليها المستفيدين من إدارة هذه المشروعات الصغيرة ومعرفة المشكلات التي واجهت تطبيق هذه التجربة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من المستفيدين من المشروعات الصغيرة التي نفذتها منظمة الدعوة الإسلامية بدولة ملاوي البالغ عددهم (422) مستفيد، ولكن يحصر الباحث مجتمع البحث في اصحاب المشروعات الاصيليين الذين تم تنفيذ برامج المشروعات الصغيرة معهم دون سواهم، وهم يمثلون مجتمع البحث الحقيقي.

عينة البحث:

تمثل العينة بمتابعة النموذج الصادق للمجتمع الأصلي، علماً بان اسلوب العينات يعد من أعظم المشاكل التي تواجه الباحثين، حيث يتوقف عليها كل قياس أو نتيجة يخرج بها

الباحث، ويلجأ الباحث إلى هذا الأسلوب لقلّة التكلفة واختصاراً للوقت وتوفير الجهد، ويتم اختيار العينة بنظام أو وسيلة علمية خاصة تخدم أهداف البحث، وهذا علاوة على مراعاة الالتزام ببعض الشروط العامة التي يجب توافرها في العينة مثل: عدم التحيز في الإجراءات المختارة، الوصول إلى أكبر قدر من الضبط في المعلومات التي تخدم قضايا البحث، مراعاة حسن تمثيلها للمجتمع الأصلي، اعطاء فرص متساوية في الاختيار لكافة افراد مجتمع الدراسة، مع ضرورة اتباع الخطوات السليمة في تحديد وحدة العينة، وتحديد الإطار الذي تؤخذ منه، وتحديد حجمها وطريقة اختيارها.

اعتمد الباحث عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة لغرض الدراسة وتم اختيارها من مجتمع البحث الذي اشتمل على (422) مستفيد حيث قام الباحث بتوزيع (200) استمارة على المستفيدين وذلك بنسبة (47.4%) حيث اعدوا الاستمارات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة في محاور الاستبيان. وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الامكان حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

يقوم الباحث في هذا المبحث بعمل تحليل لبيانات الدراسة من خلال تحليل آراء المبحوثين باستخدام اساليب الاحصاء الوصفي علي النحو الاتي:  
اولاً: البيانات الاساسية:

لمعرفة توزيع المبحوثين حسب النوع فقد منحوا الاجابات التالية: ذكر، انثي. وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (1-4) والشكل رقم (1-4).

جدول (1-4) توزيع أفراد العينة وفق النوع

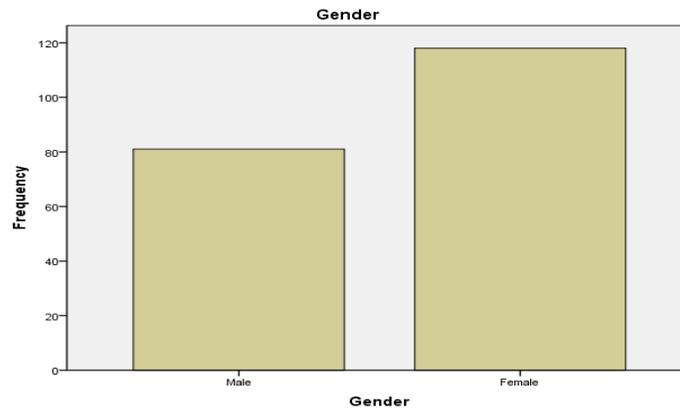
النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	81	40.5%
انثي	118	59.0%
قيم مفقودة	1	0.5%
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (1-4) والشكل (1-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة الإناث بنسبة بلغت حوالي (59.0%) بينما نسبة الذكور بلغت حوالي (40.5%) من العينة. ويرى الباحث ان ارتفاع نسبة الإناث يبين حال المجتمع الملاوي حيث نجد المرأة في العمل أكثر من

الرجل وخاصة في الاعمال تكون طبيعة عملها شاق وميداني وهي تعد أكثر تحملاً للمسئولية واكثرها تدبيراً في شئون الحياة.

شكل (1-4) توزيع أفراد العينة وفق النوع



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية فقد منحوا الاجابات التالية: (20-25)، (26-30)، (31-35)، (36-40)، (أكثر من 41). وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (4-2) والشكل رقم (4-2).

جدول (2-4) توزيع افراد العينة وفق الفئة العمرية

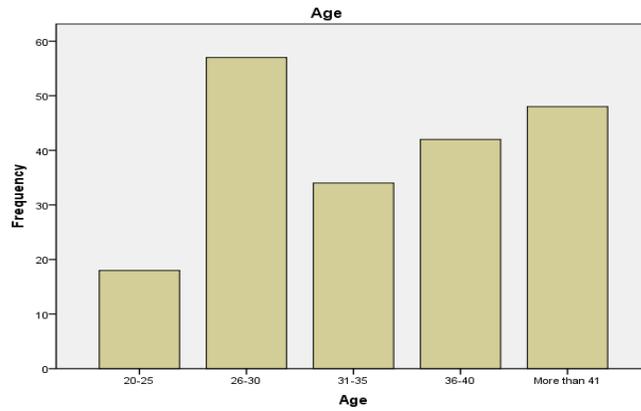
النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
9.0%	18	25-20
28.5%	57	30-26
17.0%	34	35- 31
21.0%	42	40-36
24.0%	48	أكثر من 41
0.5%	1	قيم مفقودة

% 100	200	المجموع
-------	-----	---------

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (2-4) والشكل (2-4) الآتي: ان الغالبية من العينة للفئة العمرية (30-26) بنسبة بلغت 28.5% ومن ثم الفئة العمرية (اكثر من 41) بنسبة بلغت 24.0% ومن ثم الفئة العمرية (40-36) بنسبة بلغت 21.0%، ومن ثم الفئة العمرية (25-20) بنسبة بلغت 9%، مما تقدم يري الباحث أن أغلب أفراد العينة المبحوثة تتراوح اعمارهم ما بين (من 26 سنة فأكثر) لأنها تعد من اهم الفئات العمرية تحملاً للعمل بكافة اشكاله.

شكل رقم (2-4) توزيع افراد العينة وفق الفئة العمرية



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب المؤهل الأكاديمي فقد منحوا الاجابات التالية: (أمى)، (أولى)، (ثانوى)، (جامعى)، (فوق الجامعى). وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (3-4).

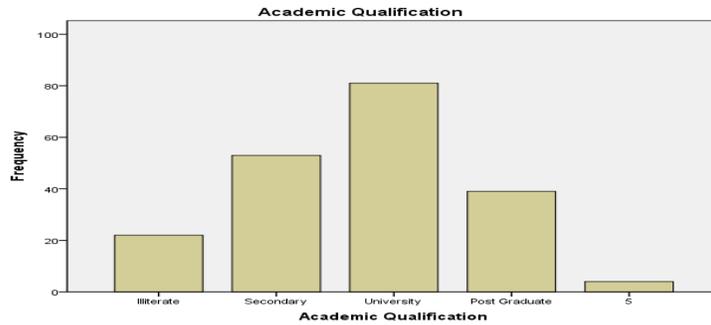
جدول (3-4) توزيع افراد العينة وفق المؤهل الاكاديمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل الأكاديمي
% 11	22	أمى
% 26.5	53	أولى
% 40.5	81	ثانوى
% 19.5	39	جامعى
% 2	4	فوق الجامعى
% 0.5	1	قيم مفقودة
% 100	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (3-4) والشكل (3-4) الآتي: ان الغالبية من العينة للفئة الذين يحملون مؤهل ثانوي بنسبة بلغت 40.5% ومن ثم الفئة التي تحمل مؤهل اولي بنسبة بلغت 26.5% ومن ثم الفئة الذين يحملون مؤهل جامعي بنسبة بلغت 19.5%، ومن ثم الفئة الذين لا يحملون أي مؤهل بنسبة بلغت 11%، مما تقدم يري الباحث أن أغلب أفراد العينة المبحوثة تتراوح مؤهلاتهم ما بين الاولي والجامعي، ومؤشر يؤكد ان المشروعات الصغيرة تهدف للتنمية البشرية.

شكل (3-4) توزيع افراد العينة وفق المؤهل الاكاديمي



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية، فقد منحوا الاجابات التالية: متزوج، أعزب، مطلق، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (4-4) والشكل (4-4):

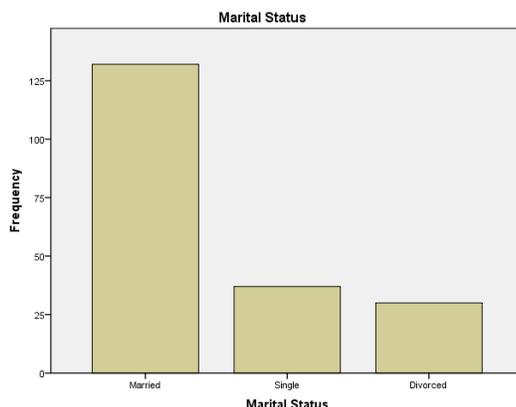
جدول (4-4) توزيع افراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
61%	132	متزوج
18.5%	37	أعزب
15%	30	مطلق
0.5%	1	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (4-4) والشكل (4-4) الآتي: ان الغالبية العظمي من العينة من فئة المتزوجين بنسبة بلغت 61% ومن ثم من فئة أعزب بنسبة بلغت 18.5% ومن ثم فئة مطلق بنسبة بلغت 15%. ومما تقدم يري الباحث أن اغلب أفراد العينة المبحوثة هم من المتزوجين والمستقرين اسرياً وهذا هو حال اغلب المجتمعات الريفية في ملاوي.

شكل (4-4) توزيع افراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب اذا كان لديهم ابناء، فقد منحوا الاجابات التالية: (نعم)، (لا)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (5-4) والشكل (5-4):

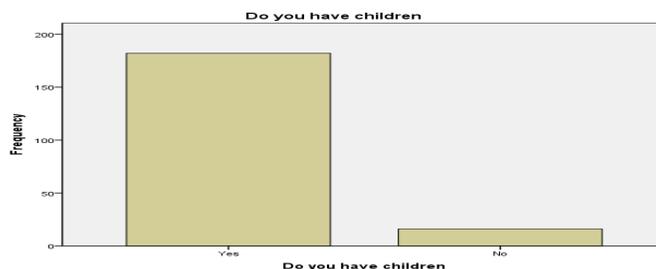
جدول (5-4) توزيع افراد العينة وفق اذا كان له ابناء

النسبة المئوية	العدد	هل لديك ابناء
91.5%	183	نعم
8%	16	لا
0.5%	1	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (5-4) والشكل (5-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة من فئة الذين لديهم ابناء بنسبة بلغت 91.5% ومن ثم من فئة الذين لا يوجد لديهم ابناء بنسبة بلغت 8%. ومما تقدم يري الباحث أن اغلب أفراد العينة المبحوثة هم من المتزوجين والمستقرين اسرياً ويعولون عدداً من الابناء.

شكل (5-4) توزيع افراد العينة وفق اذا كان له ابناء



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب إذا كان لديك أبناء كم عددهم؟ فقد منحوا اجابات مفتوحة، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم(4-6) والشكل(4-6):

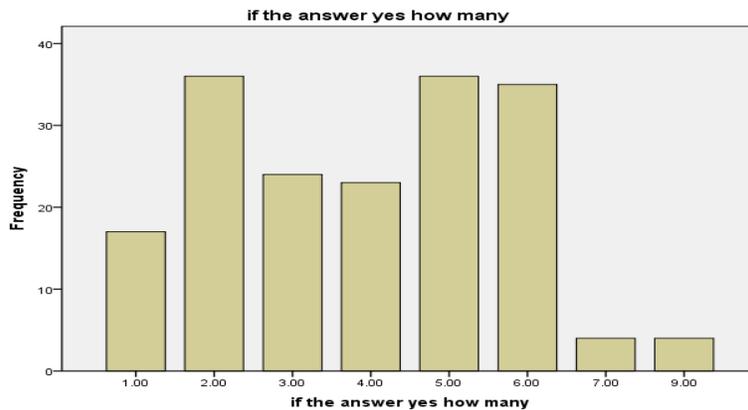
جدول (4-6) توزيع افراد العينة حسب عدد الابناء

عدد الابناء	العدد	النسبة المئوية
1	17	8.5%
2	36	18%
3	24	12%
4	23	11.5%
5	36	18%
6	35	17.5%
7	4	2%
9	4	2%
قيم مفقودة	21	10.5%
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (4-6) والشكل (4-6) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة من فئة الذين لديهم (2) و(5) ابناء بنسبة بلغت 18% ومن ثم من فئة الذين يوجد لديهم (6) ابناء بنسبة بلغت 17.5%. ومن ثم من فئة (3) ابناء بنسبة بلغت 12%. ومما تقدم يري الباحث أن اغلب أفراد العينة المبحوثة هم من لديهم عدداً من الابناء متوسطهم (5) ابناء وهي مؤشر متوسط مقارنة ببقية الدول الافريقية الاخرى.

شكل (4-6) توزيع افراد العينة حسب عدد الابناء



ثانياً: أسئلة الدراسة

لمعرفة توزيع المبحوثين حسب حجم التمويل من المنظمة، فقد منحوا الاجابات التالية:(10.000–100.000) (110.000-220.000) (230.000-320.000) (أكثر من330.000)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم(7-4) والشكل (7-4):

جدول (7-4) توزيع افراد العينة وفق حجم التمويل

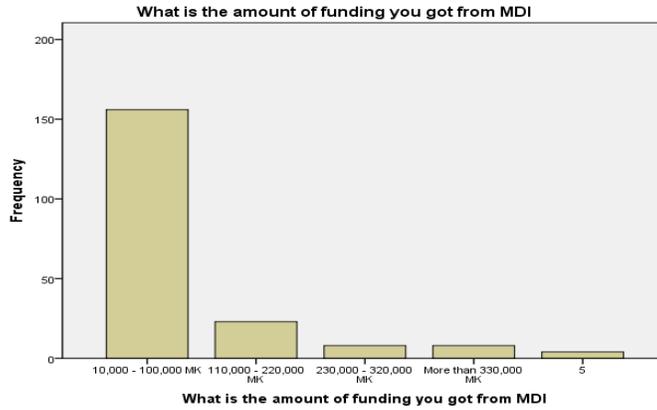
حجم التمويل	العدد	النسبة المئوية
10.000 – 100.000	156	78%
110.000-220.000	23	11.5%
230.000-320.000	8	4%
اكثر من 330.000	12	6%
قيم مفقودة	1	0.5%
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (7-4) والشكل (7-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة من فئة الذين أخذوا تمويل في حدود (10.000 – 100.000) بنسبة بلغت 78% ومن ثم من فئة الذين اخذوا تمويل في حدود (230.000-320.000) بنسبة بلغت 11.5%. ومن ثم من فئة الذين اخذوا في حدود (أكثر من 330.000) بنسبة بلغت 6%. ومما تقدم يري الباحث أن اغلب أفراد العينة المبحوثة هم من لديهم مشروعات صغيرة وهو حجم تمويلهم انها ربما

تدرج في قائمة المشروعات متناهية الصغر وفقاً للمعايير الدولية لحجم المشروعات الصغيرة، وربما يرجع ذلك الي حالة التضخم الذي يعيش فيه الاقتصاد الملاوي.

شكل (7-4) توزيع افراد العينة وفق حجم التمويل



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب مدي حصولهم على تمويل من مصدر آخر، فقد منحوا الاجابات التالية:(نعم) (لا)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم(8-4) والشكل (4-8):

جدول (8-4) توزيع افراد العينة وفق حصولهم علي تمويل من مصدر آخر

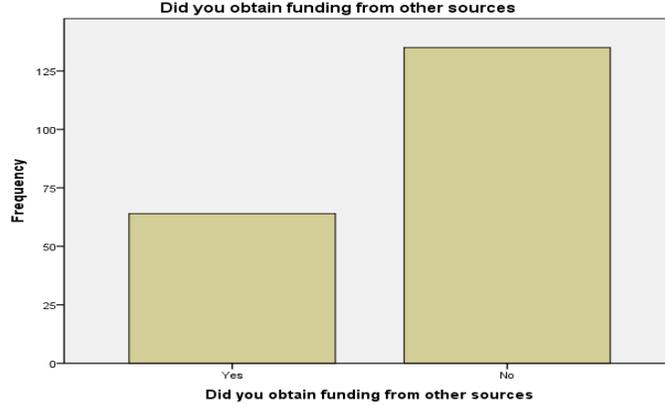
النسبة المئوية	العدد	الحصول علي تمويل من مصدر آخر
32%	64	نعم
67.5%	135	لا
0.5%	1	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (8-4) والشكل (8-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة من الفئة التي لم تأخذ تمويل من مصدر آخر بنسبة بلغت 67.5% ومن ثم من فئة الذين اخذوا تمويل من مصدر آخر بنسبة بلغت 32.0%. ومما تقدم يظهر الدور الكبير لمنظمة الدعوة الاسلامية في تمويل الكثير من المشروعات الصغيرة بملاوي، وبالرغم من وجود الكثير من

الجهات المانحة لتمويل المشروعات، حيث يرجع اقبال الكثير من المستفيدين لتمويل منظمة الدعوة الاسلامية لخلوه من الربا وهو في شكل قرض حسن.

شكل (8-4) توزيع افراد العينة وفق حصولهم علي تمويل من مصدر آخر



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب مدي الحصول عن تمويل من مصدر حدد نوع المصدر، فقد منحوا الاجابات التالية: (ذاتي)، (أقارب)، (البنك)، (منظمات)، (أخري)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (9-4) والشكل (9-4):

جدول (9-4) توزيع افراد العينة نوع الحصول علي تمويل من مصدر آخر

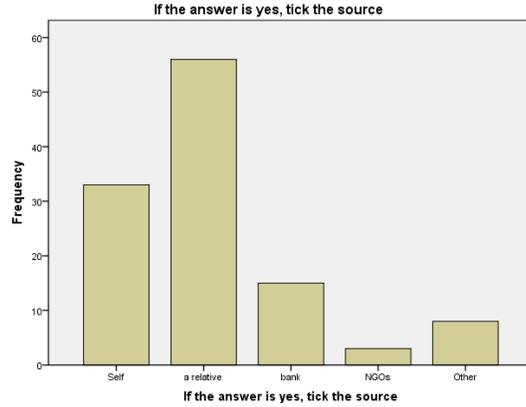
النسبة المئوية	العدد	مصادر التمويل
%16	32	ذاتي
%29	58	أقارب
%9	18	البنك
%3	6	منظمات
%5	10	اخرى
%38	74	قيم مفقودة
%100	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (9-4) والشكل (9-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة من الفئة التي أخذت تمويل من مصدر الاقارب بنسبة بلغت 29% ومن ثم من فئة الذين اخذوا تمويل ذاتي بنسبة بلغت 16.0%. ومن ثم من اخذوا تمويل من البنك بنسبة بلغت 9%، ومما تقدم

يلاحظ ان الاعتماد علي الاقارب كان اكثر من المصادر الاخري وربما يرجع ذلك لبروقراطية الاجراءات في التمويل من الجهات الرسمية ومن ثم التخوف من ارتفاع اسعار الفائدة.

شكل (9-4) توزيع افراد العينة نوع الحصول علي تمويل من مصدر آخر



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب مدي هل واجهتكم اى مشكلة فى حصولك على التمويل من مصدر اخر، فقد منحوا الاجابات التالية: (نعم)، (لا)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (10-4) والشكل (10-4):

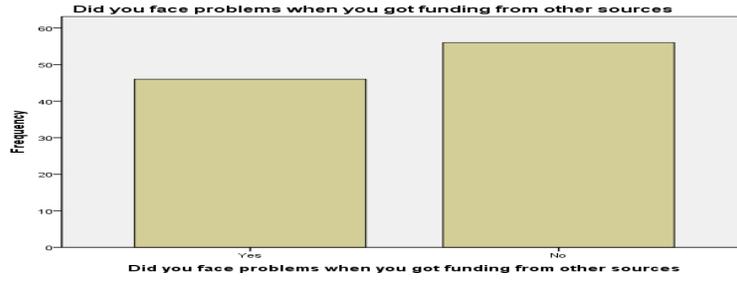
جدول (10-4) توزيع افراد العينة وجود مشكلة في الحصول علي التمويل من مصدر آخر

النسبة المئوية	العدد	هل هنالك مشكلة في الحصول علي التمويل من مصدر آخر
23.0%	46	نعم
28.0%	56	لا
49%	98	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (10-4) والشكل (10-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة من الفئة التي لم تواجههم مشكلات في الحصول علي تمويل من مصدر آخر بنسبة بلغت 28% ومن ثم من فئة الذين واجهتم مشكلات في الحصول علي تمويل من مصدر آخر بنسبة بلغت 23%. ومما تقدم يلاحظ ان الاعتماد علي الاقارب كان اكثر من المصادر الاخري الامر الذي ترتب عليه عدم مواجهتهم مشكلات في الحصول علي التمويل من مصدر خارجي لانه ذو اجراءات وشروط معقدة قد يتحاشاها الكثير من المستفيدين.

شكل (10-4) توزيع افراد العينة وجود مشكلة في الحصول علي التمويل من مصدر آخر



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب نوع المشروع، فقد منحوا الاجابات التالية: (تجارى)، (زراعي) (خدمي) (اخرى)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (11-4) والشكل (11-4):

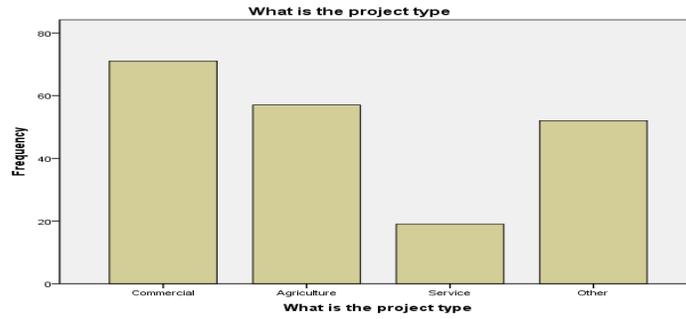
جدول (11-4) توزيع افراد العينة حسب نوع المشروع

النسبة المئوية	العدد	نوع المشروع
35.5%	71	تجارى
28.5%	57	زراعي
9.5%	19	خدمي
26%	52	اخرى
0.5%	1	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (11-4) والشكل (11-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة من فئة المشروعات التجارية بنسبة بلغت 35.5% ومن ثم من فئة المشروعات الزراعية بنسبة بلغت 28.5%. ومن ثم المشروعات الاخرى بنسبة 26%، ومما تقدم يلاحظ ان الاعتماد علي الزراعة بصورة كبيرة وذلك نسبة لإعتماد اقتصاد ملاوي علي الزراعة بنسبة 80%، وعليه اتجه اغلب المستفيدين نحو نشاطهم الذي اعتادوا عليه ويعرفون مشاكله وطرق علاجها.

شكل (11-4) توزيع افراد العينة حسب نوع المشروع



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب كيفية ادارة المشروع، فقد منحوا الاجابات التالية: (ادارة شخصية)، (بواسطة الأقارب) (عاملين)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (4-12) والشكل (12-4):

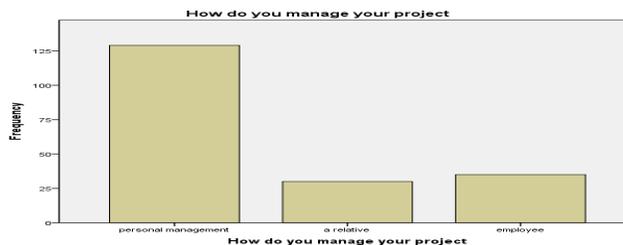
جدول (12-4) توزيع افراد العينة حسب كيفية ادارة المشروع

النسبة المئوية	العدد	كيفية ادارة المشروع
64.5%	129	ادارة شخصية
15%	30	بواسطة الأقارب
17.5%	35	عاملين
3%	6	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (12-4) والشكل (12-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من فئة الذين يديرون مشروعاتهم بأنفسهم بنسبة بلغت 64.5%، ومن ثم فئة الذين يديرون مشروعاتهم بواسطة عاملين بنسبة بلغت 17.5%، ومن ثم فئة الذين يديرون مشاريعهم بواسطة الاقارب بنسبة بلغت 15%. ومما تقدم يري الباحث ان المشروعات الصغيرة التي تم تنفيذها بواسطة منظمة الدعوة الاسلامية ساهمت في تنمية المورد البشري، وذلك من خلال ادارة هذه المشروعات الصغيرة.

شكل (12-4) توزيع افراد العينة حسب كيفية ادارة المشروع



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة في ادارة المشروع، فقد منحوا الاجابات التالية: (اقل من 2 سنة)، (3- 5 سنوات) (6-8 سنوات) (اكثر من 9 اعوام)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (4-13) والشكل (4-13):

جدول (4-13) توزيع افراد العينة حسب كيفية ادارة المشروع

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة في ادارة المشروع
29.5%	59	اقل من 2 سنة
31.5%	63	3- 5 سنوات
20.5%	41	6- 8 سنوات
16.0%	32	اكثر من 9 سنوات
2.5%	5	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (4-13) والشكل (4-13) الاتي: ان الغالبية العظمي من فئة الذين كانت لديهم سنوات خبرة (3-5 سنوات) بنسبة بلغت 31.5%، ومن ثم فئة الذين كانت لديهم سنوات خبرة ( اقل من سنتين) بنسبة بلغت 29.5%، ومن ثم فئة الذين كانت لديهم سنوات خبرة (6-8 سنوات) بنسبة بلغت 20.5%. ومن ثم فئة الذين كانت لديهم سنوات خبرة (أكثر من 9 سنوات) بنسبة بلغت 16%. ومما تقدم يري الباحث ان المشروعات الصغيرة التي تم تنفيذها بواسطة منظمة الدعوة الاسلامية ساهمت في اكساب المستفيدين خبرة جيدة وبعضها طويلة في ادارة المشروعات الصغيرة.

شكل (4-13) توزيع افراد العينة حسب كيفية ادارة المشروع



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب تحقيق نجاح للمشروع، فقد منحوا الاجابات التالية: (نعم)، (لا)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (4-14) والشكل (4-14):

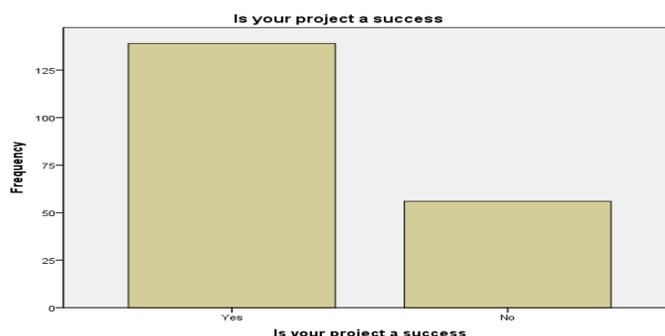
جدول (4-14) توزيع افراد العينة حسب مدى تحقيق نجاح للمشروع

النسبة المئوية	العدد	مدي تحقيق نجاح للمشروع
69.5%	139	نعم
28.0%	56	لا
2.5%	5	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (14-4) والشكل (14-4) الآتي: ان الغالبية العظمي من يرون ان مشروعاتهم ناجحة بنسبة بلغت 69.5% وبينما نسبة 28% يرون ان مشروعاتهم غير ناجحة. ومما تقدم يري الباحث ان هنالك تحقيق لاهداف منظمة الدعوة الاسلامية في تنفيذ المشروعات الصغيرة التي حققت نسبة كبيرة من النجاح في التنمية البشرية التي تضعه المنظمة كهدف استراتيجي. وبهذا تمكن المستفيدين من النجاح في ادارة مشروعاتهم الصغيرة بكل احتراف ومهارة جيدة في ادارة المشروعات الصغيرة.

شكل (14-4) توزيع افراد العينة حسب مدي تحقيق نجاح للمشروع



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب نوع التقنية المستخدمة في المشروع، فقد منحوا الاجابات التالية: (تقليدية)، (متقدمة)، (غير مستخدم)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (15-4) والشكل (15-4):

جدول (15-4) توزيع افراد العينة حسب نوع التقنية المستخدمة

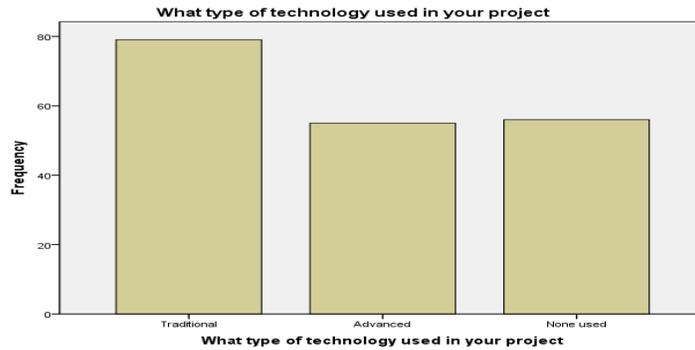
النسبة المئوية	العدد	نوع التقنية المستخدمة في المشروع
39.5%	79	تقليدية
27.5%	55	متقدمة
28.0%	56	غير مستخدم
5%	10	قيم مفقودة

المجموع	200	%100
---------	-----	------

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (4-15) والشكل (4-15) الآتي: ان الغالبية العظمى من فئة الذين يستخدمون تقنية متقدمة في إدارة مشروعاتهم بنسبة بلغت 39.5% ونسبة 28% من فئة الذين لا يستخدمون أي تقنية في ادارة مشروعاتهم، ومن ثم فئة الذين يستخدمون تقنية حديثة في ادارة مشروعاتهم. ومما تقدم يري الباحث هنالك عدة معوقات تجعل التقنية الحديثة غير مستخدمة في ادارة المشروعات الصغيرة في ملاوي تتمثل في نوعية المشروعات التي لا تحتاج لأي تقنية حديثة ومن ثم ارتفاع ادوات التقنية الحديثة الامر الذي يجعل من المستفيدين لا يستخدمون التقنية تجنباً لزيادة المصروفات الادارية علي المشروع.

شكل (4-15) توزيع افراد العينة حسب نوع التقنية المستخدمة



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب عدم وجود متابعة دورية للمشروعات من قبل المنظمة، فقد منحوا الاجابات التالية: (أوافق)، (أرفض)، (محايد) (ارفض بشدة)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (4-16) والشكل (4-16):

جدول (4-16) توزيع افراد العينة حسب عدم وجود متابعة دورية للمشروعات من المنظمة

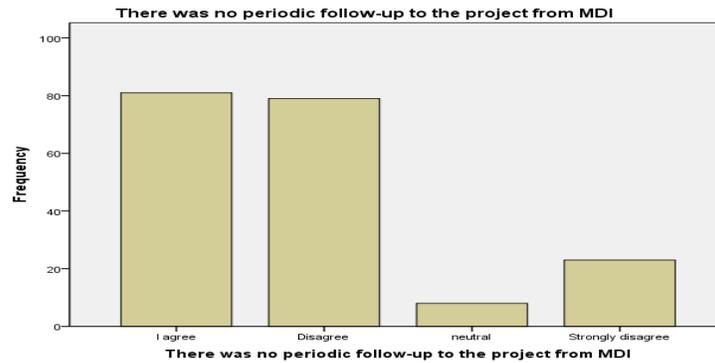
عدم وجود متابعة دورية للمشروعات من المنظمة	العدد	النسبة المئوية
أوافق	81	40.5%

39.5%	79	ارفض
4.0%	8	محايد
11.5%	23	ارفض بشدة
4.5%	9	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (4-16) والشكل (4-16) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة يوافقون علي انه لا توجد متابعة دورية للمشروعات من قبل المنظمة بنسبة بلغت 40.5% بينما نسبة 39.5% من العينة يرون ان هنالك متابعة دورية للمشروعات من قبل المنظمة وايضاً ونسبة 11.5% من العينة يرفضون بشدة وجود متابعة دورية للمشروعات من قبل المنظمة، وعليه اري ان نسبة 50% من العينة تري ان هنالك متابعة دورية للمشروعات من قبل المنظمة مقابل 50.5% لا يرون ذلك. وعليه ان وجود الرقابة الدورية السابقة واللاحقة من اهم عناصر الادارة التي تؤدي لكشف الانحرافات لانه لا يقبل ان لا يكون هنالك رقابة ويكون هنالك نجاح للمشروعات.

شكل (4-16) توزيع افراد العينة حسب عدم وجود متابعة دورية للمشروعات من المنظمة



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب مدى الرضا عن اداء المشروع، فقد منحوا الاجابات التالية: (راض)، (راض بشدة)، (غير راض) (محايد)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (17-4) والشكل (17-4):

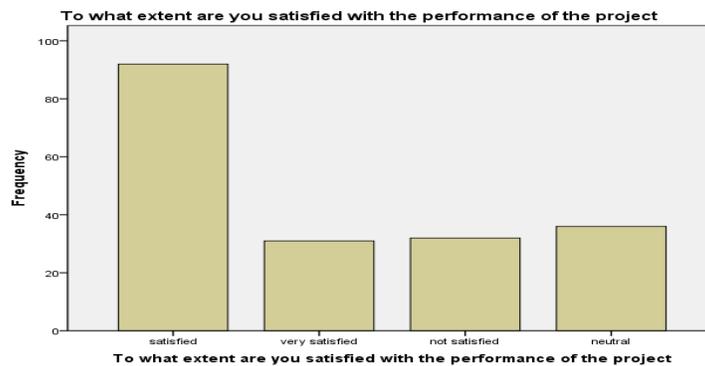
جدول (17-4) توزيع أفراد العينة حسب مدى الرضا عن اداء المشروع

مدى الرضا عن اداء المشروع	العدد	النسبة المئوية
راض	92	46%
راض بشدة	31	15.5%
غير راض	32	16%
محايد	36	18%
قيم مفقودة	9	4.5%
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (17-4) والشكل (17-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة في حالة رضا عن اداء مشروعاتهم بنسبة بلغت 46%، بينما كانت نسبة 18% في حالة محايد، ومن ثم نسبة 16% من العينة غير راضية عن اداء المشروع، ومن ثم نسبة 15.5% من العينة راضون بشدة علي اداء مشروعاتهم. ومما تقدم يري الباحث ان هنالك علاقة بين الرضا والاداء حيث انه كلما كان هنالك رضا وظيفي كان هنالك معدلات اداء مرتفعة، حيث ان 60.5% من العينة راضية عن اداء مشروعات وهو مؤشر جيد.

شكل (17-4) توزيع افراد العينة حسب مدى الرضا عن اداء المشروع



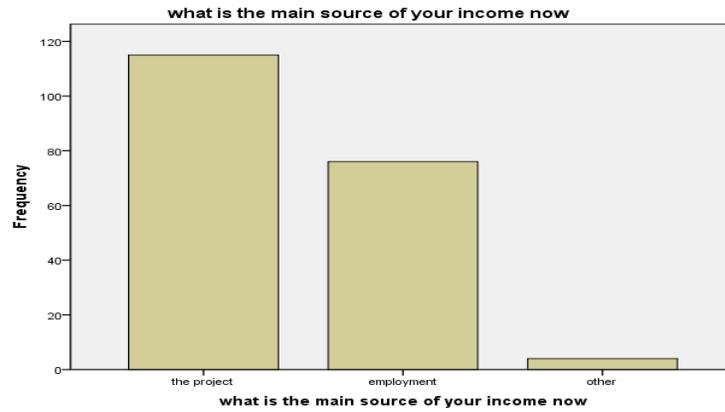
لمعرفة توزيع المبحوثين حسب مصدر الدخل الآن، فقد منحوا الاجابات التالية: (المشروع)، (الوظيفة)، (اخرى)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (18-4) والشكل (18-4):

جدول (18-4) توزيع افراد العينة حسب مصدر الدخل الآن

النسبة المئوية	العدد	مصدر الدخل الآن
57.5%	115	المشروع
38.0%	76	الوظيفة
2%	4	اخرى
2.5%	5	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

شكل (18-4) توزيع افراد العينة حسب مصدر الدخل الآن



يتبين من الجدول رقم (18-4) والشكل (18-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة يعتمدون في دخلهم بصورة اساسية علي المشروع بنسبة بلغت 57.5% و ثم من يعتمدون علي الوظيفة في دخلهم بنسبة بلغت 38.0%. وعليه يري الباحث ان اعتماد المستفيدين علي المشروع كمصدر رئيسي لدخلهم هذا يؤكد مدي نجاح المشروع في تحقيق اهدافه في التنمية البشرية بملاوي.

لمعرفة توزيع المبحوثين حسب مساهمة دخل المشروع في مصروفاتك الشهرية، فقد منحوا الاجابات التالية: (نعم)، (لا)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (19-4) والشكل (19-4):

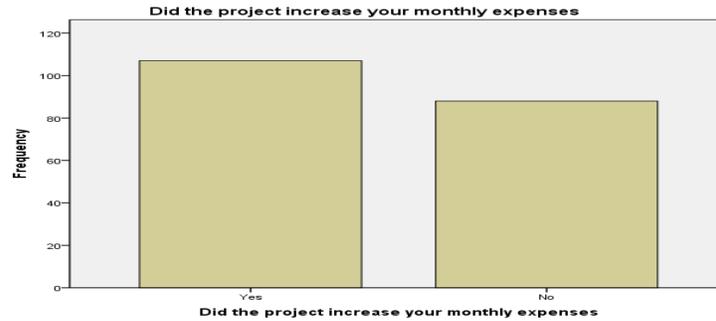
**جدول (19-4) توزيع افراد العينة حسب مساهمة دخل المشروع في المصروف الشهري**

النسبة المئوية	العدد	مساهمة دخل المشروع في المصروف الشهري
%53.5	107	نعم
%44	88	لا
%2.5	5	قيم مفقودة
%100	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (19-4) والشكل (19-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة يعتمدون علي مساهمة دخل المشروع في المصروف الشهري للاسرة بنسبة بلغت %53.5، بينما هنالك نسبة %44 من العينة لا يعتمدون علي مساهمة دخل المشروع في مقابلة المصروف الشهري، وبهذا يري الباحث ان المشروعات الصغيرة ساهمت بصورة كبيرة في معالجة المصروفات الشهرية وادت دورها في التنمية البشرية في ملاوي.

**شكل (19-4) توزيع افراد العينة حسب مساهمة دخل المشروع في المصروف الشهري**



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب تحسن المستوي المعيشي، فقد منحوا الاجابات التالية: (نعم)، (لا)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (20-4) والشكل (20-4):

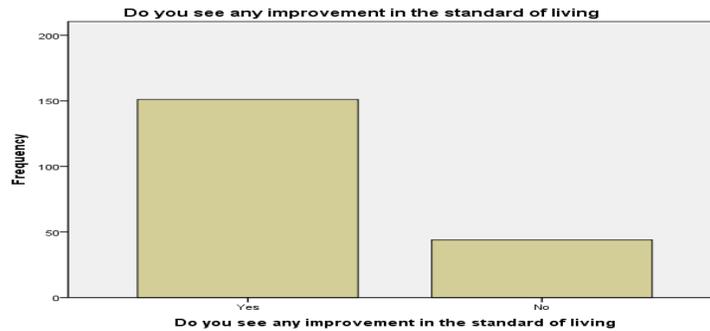
**جدول (20-4) توزيع افراد العينة حسب تحسن المستوي المعيشي**

النسبة المئوية	العدد	تحسن المستوي المعيشي
%75.5	151	نعم
%22	44	لا
%2.5	5	قيم مفقودة
%100	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (20-4) والشكل (20-4) الآتي: ان الغالبية العظمي من العينة يوافقون علي مساهمة دخل المشروع في تحسين الوضع المعيشي للأسرة بنسبة بلغت 75.5%، بينما هنالك نسبة 22% من العينة لا يوافقون علي مساهمة دخل المشروع في تحسين الوضع المعيشي، وبهذا يري الباحث ان المشروعات الصغيرة حققت اهدافها الاقتصادية بملاوي من خلال زيادة الدخل ومعالجة الكثير من المشكلات الاقتصادية مثل البطالة والفقير وغيرها.

شكل (20-4) توزيع افراد العينة حسب تحسن المستوى المعيشي



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب الرضا عن كفاية القرض الممنوح من قبل المنظمة، فقد منحوا الاجابات التالية: (كافي)، (غير كافي)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (21-4) والشكل (21-4):

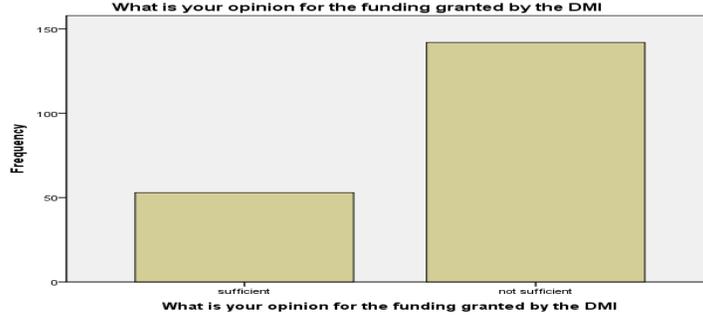
جدول (21-4) توزيع افراد العينة حسب الرضا عن كفاية القرض الممنوح من المنظمة

النسبة المئوية	العدد	كفاية القرض الممنوح من المنظمة
26.5%	53	كافي
71%	142	غير كافي
2.5%	5	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (21-4) والشكل (21-4) الآتي: ان الغالبية العظمي من العينة تري ان القرض الذي تم اخذه لتمويل المشروعات الصغيرة من المنظمة غير كافي بنسبة بلغت 71% مقابل 26.5% يرون انه كافي ومناسب، ومما تقدم يري الباحث ان عن عدم رضا المستفيد عن حجم التمويل من قبل المنظمة يرجع لأسباب متعددة منها ما هو اقتصادي مثل حالة التضخم التي تضرب الاقتصاد الملاوي، وان هذه مبالغ القرض يكون حجمها صغير في حالة وجود تضخم اقتصادي.

شكل (21-4) توزيع افراد العينة حسب الرضا عن كفاية القرض الممنوح من المنظمة



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب مرونة شروط التمويل الممنوح من قبل المنظمة، فقد منحوا الاجابات التالية: (وافق بشدة)، (وافق)، (محايد) (لا اوافق)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (22-4) والشكل (22-4):

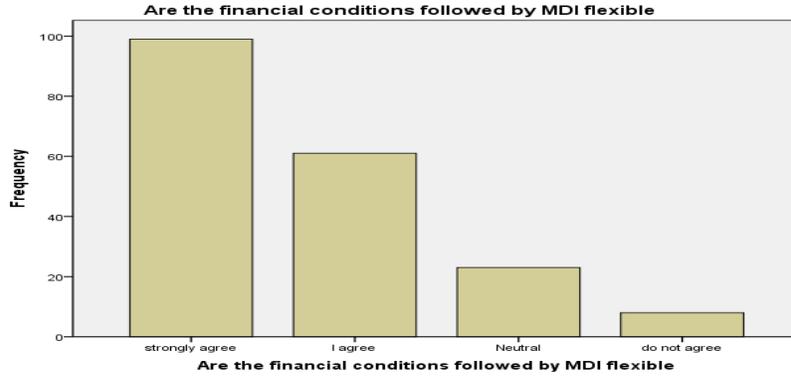
جدول (22-4) توزيع افراد العينة حسب مرونة شروط التمويل الممنوح من المنظمة

النسبة المئوية	العدد	مرونة شروط التمويل من المنظمة
49.5%	99	أوافق بشدة
30.5%	61	أوافق
11.5%	23	محايد
4.0%	8	لا اوافق
4.5%	9	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم(22-4) والشكل(22-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة توافق بشدة علي مرونة شروط التمويل الممنوح من المنظمة بنسبة بلغت 49.5% وايضاً نسبة 30.5% من العينة توافق علي ذلك. ومما تقدم يري الباحث ان هنالك رضا تام من المستفيدين عن شروط التمويل الممنوح من المنظمة لان الشروط مرنة وتركز علي منهج الاقتصاد الاسلامي الذي تستبعد اسعار الفائدة ويقوم بمنح القروض الحسنة الامر الذي يجعل ان هنالك اقبال كبير علي المشروعات الصغيرة التي تقوم بتنفيذها منظمة الدعوة الاسلامية بملاوي.

شكل(22-4) توزيع افراد العينة حسب مرونة شروط التمويل الممنوح من المنظمة



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب مدي اعاقه الضمانات في الحصول علي تمويل من قبل المنظمة، فقد منحوا الاجابات التالية: (اوافق بشدة)، (اوافق)، (محايد)، (لا اوافق) وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (23-4) والشكل (23-4):

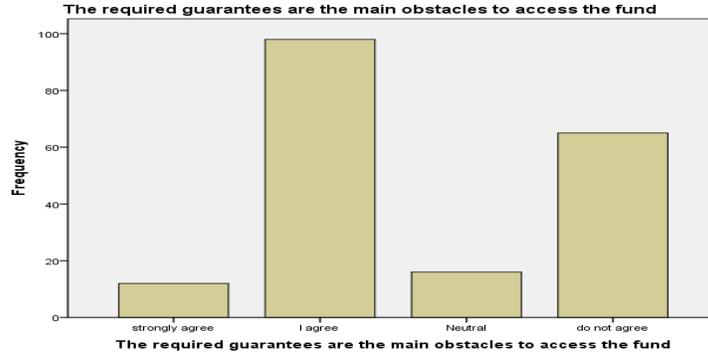
**جدول (23-4) توزيع افراد العينة حسب تشكيل الضمانات عقبة في الحصول علي التمويل**

النسبة المئوية	العدد	اعاقه الضمانات الحصول علي تمويل المنظمة
%6.0	12	اوافق بشدة
%49.0	98	اوافق
%8.0	16	محايد
%32.5	65	لا اوافق
%2.5	5	قيم مفقودة
%100	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (23-4) والشكل (23-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة يوافقون علي انه تشكل الضمانات المطلوبة عقبة رئيسة في الحصول على التمويل من قبل المنظمة بنسبة بلغت %49، وبينما نسبة %32 من العينة لا توافقون علي ان الضمانات تشكل عائق في الحصول علي تمويل من المنظمة. مما تقدم لا يتفق الباحث مع نتائج العينة حيث ان الضمانات والشروط لمنح التمويل من قبل المنظمة سهلة ومرنة وان الكثير من المستفيدين اخذوا تمويل اكثر من مرة.

**شكل (23-4) توزيع افراد العينة حسب تشكيل الضمانات عقبة في الحصول علي التمويل**



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب وجود أي رسوم مفروضة على التمويل من قبل المنظمة، فقد منحوا الاجابات التالية: (نعم)، (لا) وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (24-4) والشكل (24-4):

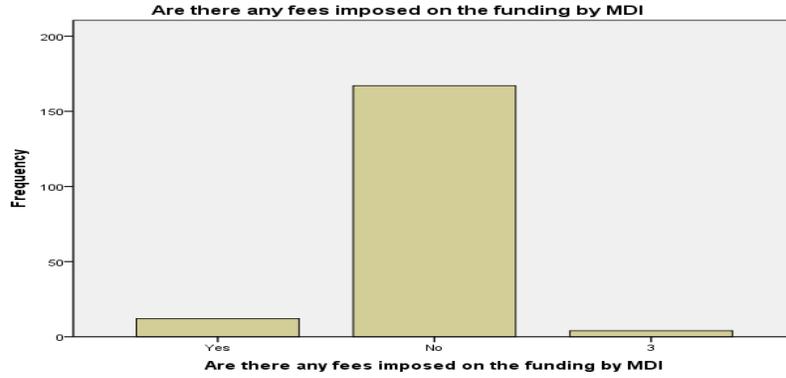
جدول (24-4) توزيع افراد العينة حسب وجود أي رسوم مفروضة على التمويل من المنظمة

النسبة المئوية	العدد	وجود أي رسوم علي التمويل من المنظمة
6%	12	نعم
85.5%	171	لا
8.5%	17	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (24-4) والشكل (24-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة لا تري عدم وجود أي رسوم مفروضة علي التمويل من المنظمة بنسبة بلغت 85.5%، بينما 6% من العينة لا تري خلاف ذلك. ومما تقدم يري الباحث ان منظمة الدعوة تركز علي منهج الاقتصادي الاسلامي الذي يحرم كافة اسعار الفائدة بكافة اشكالها ومصوغاتها، وعليه تنتهج المنظمة علي تمويل المشروعات الصغيرة علي صيغة القرض الحسن.

شكل (24-4) توزيع افراد العينة حسب وجود أي رسوم مفروضة على التمويل من المنظمة



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب معرفة فترة استرداد التمويل، فقد منحوا الاجابات التالية:  
(أقل من سنة)، (2 سنة)، (محايد)، (لا اوافق) وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم  
(25-4) والشكل (25-4):

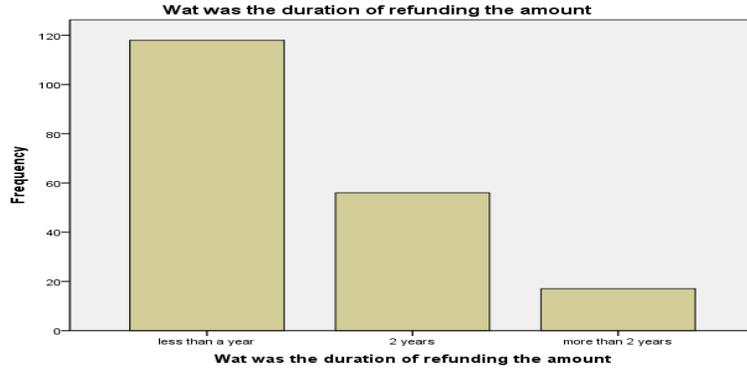
جدول (25-4) توزيع افراد العينة حسب فترة استرداد التمويل

النسبة المئوية	العدد	فترة استرداد التمويل
59%	118	أقل من سنة
28%	56	2 سنة
8.5%	17	أكثر من سنتان
4.5%	9	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (25-4) والشكل (25-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة كانت فترة استردادهم للتمويل اقل من سنة بنسبة بلغت 59%، ومن ثم من كانت فترة استردادهم للتمويل سنتان بنسبة بلغت 28%، ومن ثم من كانت فترة استردادهم للمشروع اكثر من سنتان بنسبة بلغت 8.5%. ومما تقدم يري الباحث ان المشروعات الصغيرة عادة ما تكون حجم تمويلها صغير ولذا تكون فترة استرداد التمويل قصيرة، وذلك لإعادة تدوير هذه المبالغ مرة اخري بغية تحقيق اهدافها في التنمية البشرية وتغطية اكبر عدد من المستفيدين.

شكل (25-4) توزيع افراد العينة حسب فترة استرداد التمويل



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب دفع الضريبة، فقد منحوا الاجابات التالية: (نعم)، (لا)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم(26-4) والشكل(26-4):

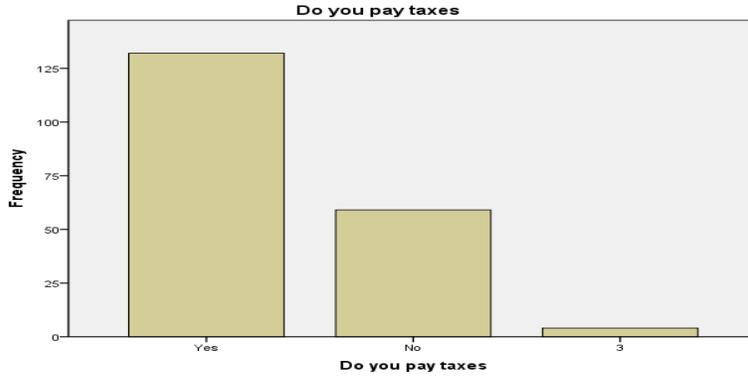
**جدول (26-4) توزيع افراد العينة حسب القيام بدفع الضريبة**

النسبة المئوية	العدد	وجود مشكلة في دفع الضريبة
%66	132	نعم
%31.5	63	لا
%2.5	5	قيم مفقودة
%100	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (26-4) والشكل (26-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة يقومون بدفع الضريبة بنسبة بلغت %66، بينما هنالك نسبة 31.5% من العينة لا يقومون بدفع الضريبة. ومما تقدم يري الباحث ان الاقتصاد الملاوي يعتمد الضرائب بشكل كبير وان وجود ضرائب علي المشروعات الصغيرة يعيق من تطور مشروعات التنمية البشرية. وبهذا تعد الضريبة من اكبر المشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة في ملاوي وهذا الأمر يحتاج الي وضع سياسات اقتصادية مشجعة علي الاهتمام بالمشروعات الصغيرة وذلك لتحسين معدلات التنمية البشرية.

**جدول (26-4) توزيع افراد العينة حسب القيام بدفع الضريبة**



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب حجم الضريبة المدفوعة، فقد منحوا الاجابات التالية:  
(عالية)، (منخفضة) (اخرى)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم(27-4) والشكل  
(27-4):

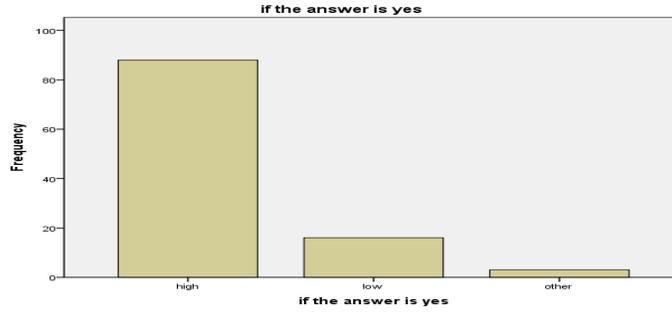
جدول (27-4) توزيع افراد العينة حسب حجم الضريبة المدفوعة

النسبة المئوية	العدد	حجم الضريبة المدفوعة
%44	88	عالية
%8	16	منخفضة
%1.5	3	اخرى
%46.5	93	قيم مفقودة
%100	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (27-4) والشكل (27-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة يرون ان حجم الضريبة التي يدفعونها عالية بنسبة بلغت 44%، بينما هنالك نسبة 8% من العينة يرون ان حجم الضريبة التي يدفعونها منخفض. ومما تقدم يري الباحث ان الضريبة تمثل اكبر المعوقات التي توجه المشروعات الصغيرة في ملاوي مع غيرها من المعوقات الاخرى الامر الذي ينعكس سلباً علي التنمية البشرية.

شكل (27-4) توزيع افراد العينة حسب حجم الضريبة المدفوعة



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب وجود مشكلة تواجه منتج المشروع، فقد منحوا الاجابات التالية:(نعم)، (لا)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم(28-4) والشكل(28-4):

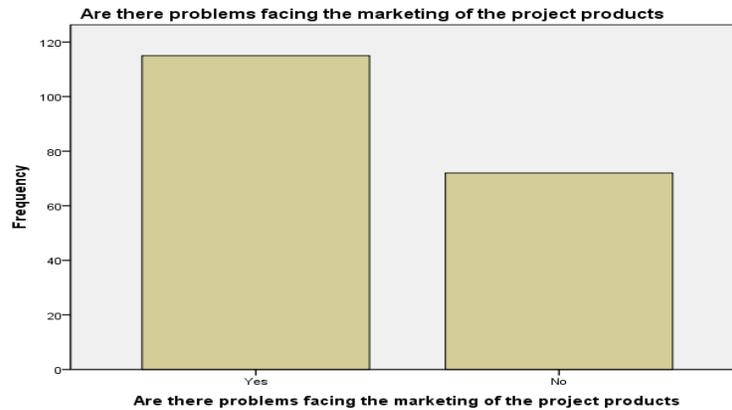
**جدول (28-4) توزيع افراد العينة حسب وجود مشكلة تواجه منتج المشروع**

النسبة المئوية	العدد	وجود مشكلة في منتج المشروع
%57.5	115	نعم
%36.0	72	لا
%6.5	13	قيم مفقودة
%100	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (28-4) والشكل (28-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة تري ان هنالك مشكلة تواجه منتج المشروع بنسبة بلغت %57.5، بينما نسبة 36% من العينة لا تري ان هنالك مشكلة تواجه منتج المشروع بنسبة بلغت %36. ومما تقدم يري الباحث ان اي مشكلة منتج المشروعات الصغيرة يؤثر بصورة كبيرة علي فشل المشروع.

**شكل (28-4) توزيع افراد العينة حسب وجود مشكلة تواجه منتج المشروع**



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب نوع المشكلة التي تواجه منتج المشروع، فقد منحوا الاجابات التالية:(عدم جودة المنتج)، (المنافسة)، (الوسطاء) وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم(29-4) والشكل(29-4):

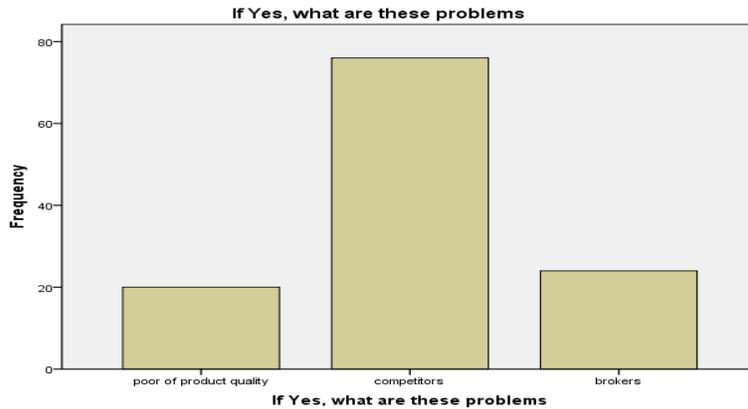
**جدول (29-4) توزيع افراد العينة حسب وجود مشكلة تواجه منتج المشروع**

النسبة المئوية	العدد	نوع مشكلة في منتج المشروع
10%	20	عدم جودة المنتج
38.0%	76	المنافسة
12%	24	الوسطاء
40%	80	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (29-4) والشكل (29-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة تري انه من اكثر المشكلات التي تواجه منتج المشروع تتمثل في المنافسة بنسبة بلغت 38%، ومن ثم في مشكلة الوسطاء بنسبة بلغت 12% ومن ثم في مشكلة جودة المنتج بنسبة بلغت 10%. ومما تقدم يري الباحث ان كل من جودة المنتج والمنافسة والتسويق والوسطاء وغيرهم ذات تأثير كبير علي المشروعات الصغيرة ولانه في العولمة اصبحت جودة المنتجات هي التي تتحكم في فرض نفسها في السوق.

**شكل (29-4) توزيع افراد العينة حسب وجود مشكلة تواجه منتج المشروع**



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب وجود مشكلة من العمالة بالمشروع، فقد منحوا الاجابات التالية: (نعم)، (لا)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (30-4) والشكل (30-4):

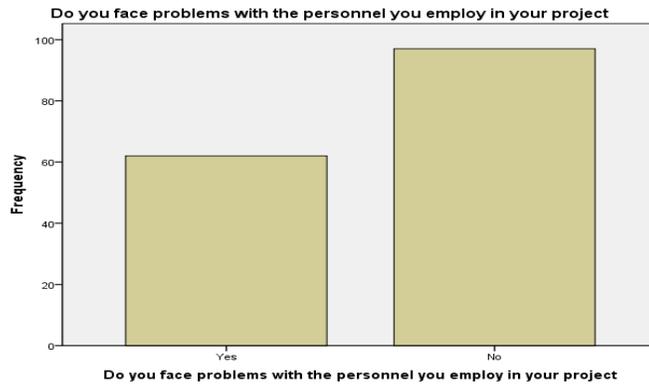
**جدول (30-4) توزيع افراد العينة حسب وجود مشكلة من العمالة بالمشروع**

النسبة المئوية	العدد	وجود مشكلة من العمالة بالمشروع
31%	62	نعم
48.5%	97	لا
20.5%	41	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (30-4) والشكل (30-4) الآتي: ان الغالبية العظمي من العينة لا تواجههم مشكلة في العمالة بالمشروع بنسبة بلغت 48.5% ومن ثم نسبة 31% تواجههم مشكلة في العمالة بالمشروع. ومما تقدم يري الباحث ادارة العنصر البشري تعد من اكبر التحديات التي تواجه كافة المشاريع الكبيرة والصغيرة، وعليه ان المشروعات الصغيرة لاتحتاج الي عدد كبير من العاملين.

شكل (30-4) توزيع افراد العينة حسب وجود مشكلة العمالة بالمشروع



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب نوع مشكلة العمالة بالمشروع، فقد منحوا الاجابات التالية: (ندرة العمالة)، (نقص الخبرة)، (اخرى)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (4-31) والشكل (31-4):

جدول (31-4) توزيع افراد العينة حسب نوع مشكلة العمالة بالمشروع

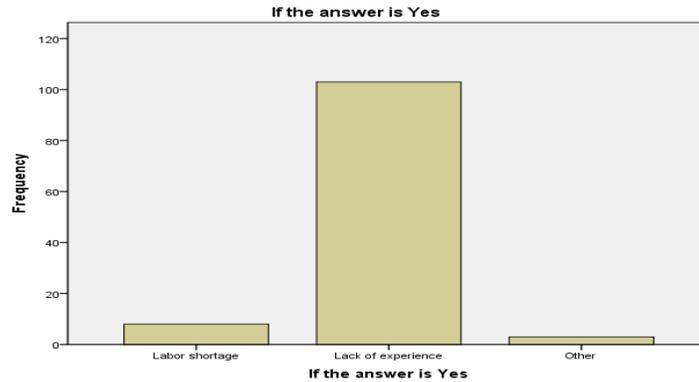
النسبة المئوية	العدد	نوع مشكلة العمالة بالمشروع
4%	8	ندرة العمالة
51.5%	103	نقص الخبرة
1.5%	3	اخرى
43%	86	قيم مفقودة

المجموع	200	%100
---------	-----	------

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (31-4) والشكل (31-4) الآتي: ان الغالبية العظمي من العينة تري ان مشكلة نقص الخبرة من اكثر المشكلات بالمشاريع الصغيرة بنسبة بلغت 51.5%، وبينما نسبة 4% من العينة ترجع ذلك الي ندرة العمالة. ومما تقدم يري الباحث من اهم الاهداف التي تسعي المشروعات الصغيرة الي تحقيقها هي التنمية البشرية وعليه ان مشكلة نقص الخبرات وندرة العمالة تعد من المؤثرات التي تحتاج الي معالجة من قبل المؤسسات الرسمية وان الدور الذي تقوم به منظمة الدعوة الاسلامية يدفع في اتجاه المعالجة ويحقق هدف التنمية البشرية بملاوي.

شكل (31-4) توزيع افراد العينة حسب نوع مشكلة العمالة بالمشروع



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب وجود نقص في الخدمات، فقد منحوا الاجابات التالية: (نعم)، (لا)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم (32-4) والشكل (32-4):

جدول (32-4) توزيع افراد العينة حسب وجود نقص في الخدمات

النسبة المئوية	العدد	وجود نقص في الخدمات
%55.5	111	نعم
%31.5	63	لا
%13	26	قيم مفقودة
%100	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (32-4) والشكل (32-4) الآتي: ان الغالبية العظمي من العينة تري هنالك وجود نقص في الخدمات بنسبة بلغت 55.5%، بينما نسبة 31.5% لا تري وجود مشكلة في نقص الخدمات. ومما تقدم يري الباحث قد يكون هنالك نقص في بعض الخدمات

في المناطق الريفية وبينما المراكز الرئيسية يندر وجود نقص في الخدمات وهو يعد هذا الأمر من نتاج التنمية غير متوازنة في كافة الدول الافريقية وملاوي ليس استثناء من ذلك.

شكل (32-4) توزيع افراد العينة حسب وجود نقص في الخدمات



لمعرفة توزيع المبحوثين حسب وجود المشاكل في نقص الخدمات، فقد منحوا الاجابات التالية: (الكهرباء)، (المياه)، (المواصلات)، (التخزين)، (اخرى)، وقد جاءت رؤاهم كما يوضحها الجدول رقم(33-4) والشكل (33-4):

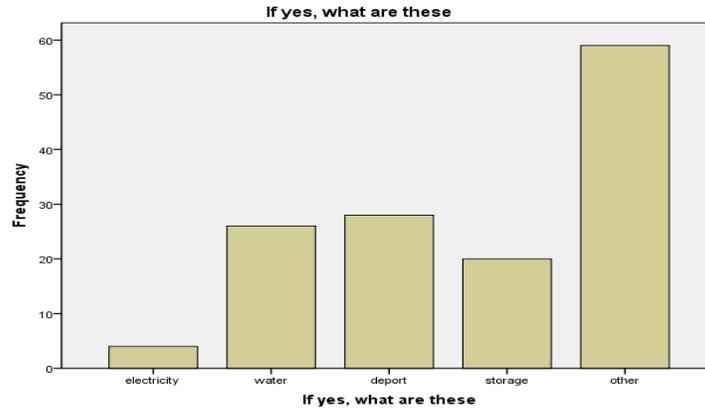
جدول (33-4) توزيع افراد العينة حسب نوع المشاكل في الخدمات

النسبة المئوية	العدد	نوع المشاكل في الخدمات
2%	4	الكهرباء
13%	26	المياه
14%	28	المواصلات
10%	20	التخزين
29.5%	59	اخرى
31.5%	63	قيم مفقودة
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (33-4) والشكل (33-4) الاتي: ان الغالبية العظمي من العينة تري ان المشكلات الاخرى هي التي تواجه المشروعات الصغيرة بنسبة بلغت 29.5% ومن ثم مشكلة المواصلات بنسبة بلغت 14% ومن ثم مشكلة المياه بنسبة بلغت 13% ومن ثم مشكلة التخزين بنسبة بلغت 10%. ومما تقدم يري الباحث ان كافة المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة بملاوي تتمثل في المواصلات والمياه والتخزين وغيرها من المشكلات الاخرى وهذه تعد من مشكلات التنمية ملاوي.

شكل (33-4) توزيع افراد العينة حسب نوع المشاكل في الخدمات



### المبحث الثالث: مناقشة الفروض

الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمويل المشروع الصغير وزيادة الدخل:

تمت مقارنة حجم التمويل مع زيادة الدخل الشهري وقمنا باجراء اختبار الارتباط (Correlation) عند مستوى دلالة احصائية (0.01) وذلك باستخدام برنامج SPSS. وكانت النتائج كالآتي:

جدول (34/4) معامل الارتباط بين تمويل المشروع الصغير وزيادة الدخل

الارتباط			
كم هو المبلغ الذي تلقته من المنظمة	هل تسبب المشروع في زيادة دخلك الشهري	1	ارتباط بيرسون
.626**			هل تسبب المشروع في زيادة دخلك الشهري
.000			درجة الاهمية(حد واحد)
196	196		عدد القراءات (N)
1	.626**		ارتباط بيرسون
			كم هو المبلغ الذي تلقته من المنظمة

	.000	درجة الاهمية(حد واحد)
200	196	عدد القراءات (N)
**توجد علاقة قوية عند مستوي الدلالة 0.01 نو حد واحد		

مما تقدم اثبتت النتائج انه توجد علاقة بين المتغيرين المذكورين اعلاه (0.626) وهي قريبة الي الواحد الصحيح مما يعني ان هنالك علاقة بين المتغيرين مما نستنتج اثبات الفرضية المذكورة اعلاه.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شروط التمويل ورضاء المستفيد:

لقد تمت مقارنة شروط التمويل ورضاء المستفيد وقمنا باجراء اختبار الارتباط (Correlation) عند مستوي دلالة احصائية (0.01) وذلك باستخدام برنامج SPSS وكانت النتائج كالاتي:

جدول (35/4) معامل الارتباط بين شروط التمويل ورضاء المستفيد:

الارتباط			
هل كانت شروط التمويل من المنظمة مرنة	هل كانت شروط التمويل من المنظمة مرنة	الضمانات المطلوبة كانت عقبة اساسية للحصول علي التمويل	الضمانات المطلوبة كانت عقبة اساسية للحصول علي التمويل
1	1	-0.720**	-0.720**
درجة الاهمية (حد واحد)	درجة الاهمية (حد واحد)	عدد القراءات (N)	عدد القراءات (N)
0.001	0.001	188	192
ارتباط بيرسون	ارتباط بيرسون	عدد القراءات (N)	عدد القراءات (N)
1	-0.720**	192	188
**توجد علاقة قوية عند مستوي الدلالة 0.01 نو حد واحد			

مما تقدم وجد ان هنالك علاقة بين المتغيرين المذكورين اعلاه (0.720) وهي قريبة الي الواحد الصحيح مما يعني ان هنالك علاقة بين المتغيرين مما نستنتج اثبات الفرضية المذكورة اعلاه.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متابعة المشروعات من قبل المنظمة والرضا عن ادائها:

تمت مقارنة متابعة المشروعات من قبل المنظمة مع رضاء المستفيد عن المشروع وقمنا باجراء اختبار الارتباط (Correlation) عند مستوي دلالة معنوية (0.01) وذلك باستخدام برنامج SPSS. وكانت النتائج كالاتي:

جدول (36/4) معامل الارتباط بين متابعة المشروعات والرضا علي ادائها

الارتباط		
ليست هنالك متابعة دورية للمشروع من قبل المنظمة	ليست هنالك متابعة دورية للمشروع من قبل المنظمة	ارتباط بيرسون
1	1	درجة الاهمية (حد واحد)
.017	191	عدد القراءات (N)
.816	.017	ارتباط بيرسون
191	.816	درجة الاهمية (حد واحد)
1	191	عدد القراءات (N)
ليست هنالك متابعة دورية للمشروع من قبل المنظمة	الي اي حد انت راض عن اداء المشروع	ارتباط بيرسون
1	1	درجة الاهمية (حد واحد)
.017	191	عدد القراءات (N)
.816	.017	ارتباط بيرسون
191	.816	درجة الاهمية (حد واحد)
1	191	عدد القراءات (N)

ومما تقدم لقد جاءت قيمة معامل الارتباط يساوي (0.017) وهي قيمة قريبة الي الصفر مما يدل علي انه توجد علاقة بين المتغيرين المذكورين في اعلي الجدول مما يدل علي اثبات الفرضية الثالثة اي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متابعة المشروعات من قبل المنظمة والرضاء عن ادائها.

الفرضية الرابعة: الخبرة تؤثر علي نجاح المشروع

قمنا باجراء اختبار الانحدار الخطي (Regression) بين الخبرة باعتبارها متغير مستقل وبين نجاح المشروع باعتباره متغير تابع وذلك باستخدام برنامج SPSS وكانت النتائج علي النحو التالي:

جدول (37/4) معاملة الارتباط بين الخبرة ونجاح المشروع

المعاملات				
درجة الاهمية	توزيع (t)	المعاملات الغير معيارية		B
		معامل معياري	الخطأ في الانحراف المعياري	
.000	19.396	قيمة بيتا	.070	1.353
.045	-2.020-	0.68	.028	-.057-
القيمة الثابتة للمتغير المستقل				
كم هي مدة خبرتك (متغير مستقل)				
المتغير التابع: هل حقق مشروعك أي نجاح.				

مما تقدم نلاحظ ان قيمة (Beta) هي (0.68) وهي قريبة الي الواحد الصحيح ونستنتج ان انه يوجد اثر للخبرة علي نجاح المشروع مما يثبت الفرضية وهي ان الخبرة تؤثر علي نجاح المشروع.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ترابطية بين كفاءة ادارة المشروع وتنمية الموارد البشرية المستفيدة من المشروع

تمت مقارنة ادارة المشروع مع نجاح المشروع وقمنا باجراء اختبار الارتباط (Correlation) عند مستوي دلالة معنوية (0.05) وذلك باستخدام برنامج SPSS. وكانت النتائج كالآتي:

جدول (38/4) معامل الارتباط بين ادارة المشروع ونجاح المشروع

الارتباط			
التي اي درجة انت راض عن اداء المشروع	كيف تدير مشروعك		
.660*	1	ارتباط بيرسون	كيف تدير مشروعك
.028		درجة الاهمية (حد واحد)	
190	194	عدد القراءات (N)	
1	.660*	ارتباط بيرسون	التي اي درجة انت راض عن اداء المشروع
	.028	درجة الاهمية (حد واحد)	
191	190	عدد القراءات (N)	

مما تقدم لقد جاءت قيمة معامل الارتباط يساوي (0.660) وهي قيمة قريبة الي الصفر مما يدل علي انه توجد علاقة بين المتغيرين المذكورين في اعلي الجدول مما يدل علي اثبات صحة الفرضية الخامسة اي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المشروع ونجاح المشروع.

## الخاتمة

النتائج:

خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

1/ أظهرت الدراسة ان هنالك دور كبير لمنظمة الدعوة الاسلامية في تمويل الكثير من المشروعات الصغيرة بملاوي، وبالرغم من وجود الكثير الجهات المانحة لتمويل المشروعات الصغيرة، حيث يرجع اقبال الكثير من المستفيدين لتمويل منظمة الدعوة الاسلامية لخلوه من الربا وهو في شكل قرض حسن.

2/ اثبتت الدراسة ان حجم التمويل للمشروعات الصغيرة ربما يندرج في قائمة المشروعات متناهية الصغر وفقاً للمعايير الدولية لحجم المشروعات الصغيرة.

3/ اثبتت الدراسة ان الاعتماد علي الاقارب كان اكثر من المصادر الاخرى في تمويل المشروعات وربما يرجع ذلك لبروقراطية الاجراءات في التمويل من الجهات الرسمية ومن ثم التخوف من ارتفاع سعر الفائدة.

4/ ان المشروعات الصغيرة التي تم تنفيذها بواسطة منظمة الدعوة الاسلامية ساهمت في تنمية المورد البشري، وذلك من خلال ادارة ومتابعة هذه المشروعات الصغيرة.

5/ ان المشروعات الصغيرة التي تم تنفيذها بواسطة منظمة الدعوة الاسلامية ساهمت في اكساب المستفيدين خبرة جيدة وبعضها طويلة في ادارة المشروعات الصغيرة.

6/ أثبتت الدراسة ان هنالك تحقيق لاهداف منظمة الدعوة الاسلامية في تنفيذ المشروعات الصغيرة التي حققت نسبة كبيرة من النجاح في التنمية البشرية التي تضعه المنظمة كهدف استراتيجي. وبهذا تمكن المستفيدين من النجاح في ادارة مشروعاتهم الصغيرة بكل احتراف ومهارة جيدة في ادارة المشروعات الصغيرة.

7/ هنالك عدة معوقات تجعل التقنية الحديثة غير مستخدمة في ادارة المشروعات الصغيرة في ملاوي تتمثل في نوعية المشروعات التي لا تحتاج لأي تقنية حديثة ومن ثم ارتفاع ادوات التقنية الحديثة الامر الذي يجعل من المستفيدين لا يستخدمون التقنية تجنباً لزيادة المصروفات الادارية علي المشروع.

8/ أثبتت الدراسة ان هنالك علاقة بين الرضا والاداء، حيث كان هنالك رضا من المستفيدين من المشروعات الصغيرة مما ادي الي ارتفاع معدل الاداء، حيث ان 60.5% من العينة راضية عن اداء مشروعات وهو مؤشر جيد.

9/ اثبتت الدراسة اعتماد معظم المستفيدين علي المشروع كمصدر رئيسي لدخلهم هذا يؤكد مدي نجاح المشروع في تحقيق اهدافه في التنمية البشرية بملاوي.

10/ أثبتت الدراسة ان هنالك رضا تام من المستفيدين عن شروط التمويل الممنوح من المنظمة لان الشروط مرنة وترتكز علي منهج الاقتصاد الاسلامي الذي تستبعد سعر الفائدة

ويقوم بمنح القروض الحسنة الامر الذي يجعل ان هنالك اقبال كبير علي المشروعات الصغيرة التي تقوم بتنفيذها منظمة الدعوة الاسلامية بملاوي.

11/ ان المشروعات الصغيرة عادة ما تكون حجم تمويلها صغير ولذا تكون فترة استرداد التمويل قصيرة، وذلك لإعادة تدوير هذه المبالغ مرة اخرى بغية تحقيق اهدافها في التنمية البشرية وتغطية اكبر عدد من المستفيدين.

12/ أثبتت الدراسة من اهم الاهداف التي تسعى المشروعات الصغيرة الي تحقيقها هي التنمية البشرية وعليه ان مشكلة نقص الخبرات وندرة العمالة تعد من المؤشرات التي تحتاج الي معالجة من قبل المؤسسات الرسمية وان الدور الذي تقوم به منظمة الدعوة الاسلامية يدفع في اتجاه المعالجة ويحقق هدف التنمية البشرية بملاوي.

## التوصيات:

### توصي الدراسة بالآتي:

1/ ضرورة تدخل الجهات الرسمية والمنظمات في انشاء مؤسسات تمويلية ترعي المشروعات الصغيرة في اطار تطوير التنمية البشرية في ملاوي.

2/ لابد من زيادة حجم التمويل للمشروعات الصغيرة في ابراز دورها في تطوير التنمية البشرية في ملاوي.

3/ علي الجهات الرسمية والمنظمات المانحة لتمويل المشروعات الصغيرة تبسيط الاجراءات للمستفيدين والابتعاد عن نظام سعر الفائدة.

4/ ضرورة الاهتمام بالرقابة السابقة واللاحقة لكافة المشروعات الصغيرة لمعالجة الانحرافات والمشكلات التي تواجهها.

5/ ضرورة التركيز والاهتمام بتدريب اصحاب المشروعات علي كيفية ادارة المشروع في اطار تحقيق اهداف التنمية البشرية.

6/ حث المنظمات والمؤسسات الدولية بتطبيق برامج التنمية البشرية وفق خطط وبرامج استراتيجية للمناطق الفقيرة في افريقيا انطلاقاً من المشروعات الصغيرة.

7/ علي المؤسسات المانحة لتمويل المشروعات الصغيرة توفير أدوات التقنية لأي مشروع صغير لمواكبة التطور التكنولوجي.

8/ ضرورة الاهتمام بقياس نصري الرضا والاداء في المشروعات الصغيرة.

9/ ضرورة الاهتمام بتطوير المشروعات كمصدر رئيسي لدخل الفرد ومما يساعد في معالجة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية.

10/ علي الجهات الرسمية والمنظمات المانحة لتمويل المشروعات الصغيرة بملاوي الاقتداء بتجربة منظمة الدعوة الاسلامية في تمويل المشروعات الصغيرة.

11/ علي المستفيدين من تمويل المشروعات الصغيرة الاهتمام باسترداد مبلغ التمويل حتي يستفيد الآخرون من التمويل.

12/ علي الدولة والمؤسسات الدولية النظر في معالجة موضوعات التنمية البشرية بملاوي المقترحات لدراسات علمية مستقبلية:

1/ أثر الضمانات التمويلية في استمرارية المشروعات الصغيرة.

2/ دور ادارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة في رفع كفاءة اداء العاملين.

3/ دور ادارة الموارد البشرية في المشروعات في تسويق المنتجات.

4/ دور ادارة الموارد البشرية في تقليل المخاطر بالمشروعات الصغيرة.

## قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية:

1. أحمد ابراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، شركة مطابع العملة السودانية، الخرطوم، 2007م.

2. أيمن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئى مقارنة، الدار الجامعية، القاهرة، 2007م.
3. أندى بروك وكيين لاندرون، ادارة المشروعات مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2009م.
4. بدون، الإدارة العامة لتطوير المناهج، مبادئ ادارة الاعمال، السعودية، بدون تاريخ.
5. بومباك كليفوردي، اسس ادارة الاعمال التجارية الصغيرة، تحرير رائد السمرة، دار صفاء، عمان، 1989م.
6. بهاء شاهين، مبادئ التنمية المستدامة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2000م.
7. توفيق عبد الرحيم يوسف، ادارة الاعمال التجاري الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
8. جهاد عبد الله عفانه وقاسم موسى ابوعيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازورى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2004م.
9. ديفيد سين فريم، تعريب: عبد الله كامل عبد الله، ادارة المشروعات فى المؤسسات، العيبكان للطباعة، الرياض، 2009م.
10. خليل محمد خليل عطية، دراسات الجدوى الإقتصادية، جامعة اسيوط، كلية التجارة، 2008م.
11. حسين عبد الحميد أحمد، التنمية اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا وبشريا، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2009م.
12. سيد كاسب وجمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، جامعة القاهرة، كلية الهندسة، د.ت.
13. رابح خونى ورقية حسانى، المؤسسات الصغيرة ومشكلات تمويلها، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008م.
14. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت: منشورات ذات السلاسل، 1992م.
15. سعاد نايف برنوطى، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008م.
16. سمير علام، ادارة المشروعات الصناعية الصغيرة، مركز التعليم المفتوح، القاهرة، 1987م.
17. عبد الرحمن زكى ابراهيم، قضايا التخلف والتنمية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 2000م.

18. عبد القادر محمد عبد القادر عطيه، إتجاهات حديثة فى التنمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، د.ت.
19. عبد الغفور عبد السلام ورياض الحلبى وحازم شحادة، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء للطباعة، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2001م.
20. عبد الوهاب الأمين وفريد بشير، إقتصاديات التنمية والتخطيط، مركز المعرفة للإستشارات والخدمات التعليمية، بغداد، 2007م.
21. عقيلة عز الدين محمد طه، كتاب الدليل الإرشادي للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والتسويق الفعال، المركز القومي للبحوث: مركز التدريب وتنمية القدرات، بيروت، 2012م.
22. ماجدة العطية، ادارة المشروعات الصغيرة، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
23. مدحت القریشى، التنمية الإقتصادية (نظريات وسياسات وموضوعات) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007م.
24. مجموعة باحثون، الادارة العامة للمناهج، ادارة اعمال، القاهرة، 2001م.
25. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الافراد، القاهرة، مكتبة زهران، 1993م.
26. محمد حامد الصياد، التأمينات الاجتماعية والعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، منظمة العمل العربية، 2006م.
27. محمد صالح الحناوى، دراسات جدوى المشروع الأساسيات والمفاهيم، الدار الجامعية الابراهيمية الأسكندرية، 2005م.
28. محمد عبد العزيز عجمى ومحمد على الليثى، التنمية الإقتصادية ومعوقاتهما: مفهومها ونظرياتها وسياساتها، الدار الجامعية، الأسكندرية، 2004م.
29. مجلة الوسيط، المشروعات الصغيرة، البحرين، العدد 2439، 11 مايو 2009م.
30. ميشيل تودارو، تعريب ومراجعة: محمود حسن حسنى ومحمود حامد محمود، التنمية الإقتصادية، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض، 2006م.
31. فريد النجار، الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم: مدخل رواد الأعمال، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007م.
32. كليفوردم بومباك، اسس ادارة الاعمال التجارية الصغيرة، مركز الكتاب الاردني، عمان، 1989م.
33. كنجو عبود، استراتيجية الاستثمار فى المشروعات الصغيرة، سوريا، حلب، 2007م.

34. هند رشدي، كيف تؤسس مشروعاً ناجحاً، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009م.
35. نوبل برانتون، ادارة المشاريع التجارية، ترجمة: فاروق غرابة، دار الفكر العربي، بيروت، 2001م.
- المراجع الانجليزية

1. Bonmback, eliford.m, small business, perentice hall, u.s.a. 1996.
2. David stokes & Nick Wilson, small business management & entrepreneurship, Macmillan company, UK, 6 edition 2010.
3. D.D.Phiri, History of Malawi , published by Christian literature association in Malawi ,Blantyre, 2004.
4. Sirpolis, Nicholas, small busness management 6<sup>th</sup> ed. Houghton Mifflin co. new York, 1997.
5. Richard D.stead, James R. Lowry & Raymond E. Glos , Business its nature & environment an introduction, south west publishing co, USA 1984.
6. report : Malawi poverty and vulnerability assessment– investing in our future , republic of Malawi – the world bank ,2006.
7. Valinat K. Musa, the History of Islam in Malawi, fattani offset printers, Blantyre, 2005.
8. Malawi , see the web site :<http://en.wikipedia.org>.
9. Malawi .2008 population and housing census.
10. National statistic office, Zomba , Trade Statistic june 2011.
11. Malawi poverty and vulnerability, 2006.
12. National Statistic Office .2008 population and housing census.
13. United nation development Assistance Framework 2012–2016, Malawi.
14. Malawi growth development strategy, 2007/011.

الدراسات والبحوث والمجلات:

1. إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً: دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007م.

2. إدريس محمد عمر حاج الأمين، دور المؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة في السودان: دراسة حالة بعض المصارف في محلية الدويم في الفترة من 2001 – 2007 م، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة السودان، 2009م.
3. أحمد عبد الله العدوى، دور المشروعات الصغيرة في التنمية المستدامة في السودان دراسة حالة ولاية الخرطوم 2000-2009م، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة السودان، 2010م.
4. البنك الأهلي المصري، المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في ظل القانون رقم 141 لسنة 2004م، النشرة الاقتصادية، العدد الرابع، المجلد السابع والخمسون، القاهرة.
5. بلال خلف السكارنه، المشاريع الصغيرة والريادة، الأردن، منشورة، 2006م.
6. حسان خضر، تنمية المشروعات الصغيرة، دورية جسر التنمية، العدد التاسع، سبتمبر 2002م، السنة الأولى، الكويت.
7. شيرين أنور شريف، دراسة عن العلاقات التجارية بين مصر وملاوي، حكومة جمهورية مصر العربية، وزارة الصناعة وإدارة الإتفاقيات التجارية، القاهرة، 2007م.
8. صابر أحمد عبد الباقي، المشروعات الصغيرة وأثرها في القضاء على البطالة، كلية الآداب، جامعة المنيا، مصر.
9. مريم على أونور، دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، دراسة حالة المرأة بولاية البحر الأحمر 1995-2006م، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م.
10. ميسا حبيب سلمان، الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة في ظل إستراتيجية التنمية: دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة من قبل هيئة التشغيل وتنمية الموارد في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2009م.
11. مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية، رسالة دكتوراه، منشورة، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011م.
12. نور الدين قسم الله زيدان، تقويم دور البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر في تمويل المشروعات الصغيرة: دراسة حالة مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية ومؤسسة التنمية ولاية الخرطوم 2007-2011م، رسالة دكتوراة، غير منشورة جامعة السودان، 2012م.
13. هاله جمال ثابت، مقال عن الفقر في افريقيا: خصوصيته واستراتيجيه إختزاله، مجلة قراءات أفريقية، العدد الثاني، 2005م.

التقارير والوثائق والاقواق والمقالات والانترنت:

1. اكاديمية السودان للعلوم المصرفية، مركز التدريب، شهادة اخصائي التمويل الاصغر، ج2، الخرطوم، 2012م.
2. الإتفاقية الموقعة بين منظمة الدعوة الاسلامية ومؤسسة البركة الخيرية، ملاوى، 2006م.
3. الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، تقرير الفقر الريفى، روما 2011/12/6م. الموقع RPR2011website
4. النظام الأساسى لمنظمة الدعوة الإسلامية المعدل فى إجتماع مجلس الأمناء، الدورة 23، الخرطوم صفر 1431هـ - فبراير 2010م.
5. النظام الأساسى للمشروعات الصغيرة، ملاوى، 2007م.
6. برنامج الأمم المتحدة للتنمية، تقرير التنمية البشرية، نيويورك، 2008/2007م.
7. برنامج الأمم المتحدة الإنمائى UNDP، تقرير التنمية البشرية 2009م، انظر الموقع [www//UNDP.org](http://www.undp.org)
8. بيان صحفى 2010/4/24م، - <http://go.worldbank.org/BGJSCFWVJ0>
9. تقرير مكتب العمل الدولي(العمالة سبب الخلاص من الفقر فى افريقيا)، جنيف- سويسرا، 2003م.
10. تقرير عن الأهداف الإنمائية للألفية، الأمم المتحدة، يونيو 2011م أرجع الى المواقع [http//mdgs.un.org](http://mdgs.un.org) أو [www.un.org/millenniumgoals](http://www.un.org/millenniumgoals)
11. تقرير الأداء التنفيذى، الدورة الخامسة عشر لمجلس أمناء منظمة الدعوة الاسلامية، الخرطوم، 1996م.
12. تقرير الأمم المتحدة، 2011م <http://mdgs.un.org> [www.un.org/millenniumgoals](http://www.un.org/millenniumgoals)
13. تقرير الأمم المتحدة، <http://mdgs.un.org> - [www.un.org/millenniumgoals](http://www.un.org/millenniumgoals)
14. تقرير الأداء العام للمنظمة، الخرطوم، 2011م.
15. تقرير الأداء، ملاوى، 2002م.
16. تقرير الاداء، ملاوي 2005م.
17. تقرير الأداء، ملاوى، 2006م.
18. تقرير الأداء، ملاوى، 2007م.
19. تقرير الأداء، ملاوي، 2008م.
20. تقرير للمشروعات الصغيرة، منظمة الدعوة الإسلامية، ملاوى، 2008م.
21. تقرير الوكالة الدولية للتنمية الولايات المتحدة USAID، 2009م.
22. جميل عودة، مفهوم التنمية البشرية وابعادها الاستراتيجية، المؤتمر الوطنى العراقى، بغداد 2009م. أنظر الموقع [www//inciraq.com](http://www.inciraq.com)

23. جمهورية ملاوى (برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية) الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD) روما، ديسمبر 2009م.
24. عبد الله تركمانى، مقال بعنوان: التنمية فى افريقيا: المعوقات وأفاق المستقبل، مركز دمشق للدراسات النظرية والحقوق المدنية، 2009/11/3م.
25. مجموعة البنك الدولي، 2004م <http://go.worldbank.org/TERVCFZFMO>
26. مقال بعنوان: The changing meaning of development أنظر الموقع [www// Dudley seers .com](http://www.Dudleyseers.com)
27. ملاوى: برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية، الصندوق الدولة للتنمية الزراعية IFAD، روما، 2009م.
28. ورقة عمل بعنوان تجربة التمويل المحلى بملاوى، مؤتمر البعثات الخارجية والداخلية، منظمة الدعوة الإسلامية، الخرطوم، 21 فبراير 2012م.

## قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) وثيقة الاستبيان باللغة الانجليزية

**Sudan University of Science and Technology**

**Business Studies Collage**

**Questionnaire**

### **1/ Beneficiary Data**

1/1 Gender: Male ( ) Female ( )

1/2 Age: 20 - 25 ( ), 26 - 30 ( ) , 31 - 35 ( ) , 36 - 40 ( ) , more than 41 ( ) .

1/3 Academic qualification  
illiterate ( ) , primary ( ) , Secondary ( ) . University ( ) , post graduate ( )

1/4 Social status

Married ( ) single ( ) Divorced ( )

1/5 Do you have children?

Yes ( ) No ( )

1/6 if the answer is yes, how many? .....

### **2 The project finance .**

2/1 What the amount of funding got from MDI

10000 - 100000 MK ( ) , 110 000 - 220 000 MK ( ) , 230000 -320000 MK ( ) , more than 330000 ( )

2/2 did you obtain funding from other source ?

Yes ( ) No ( )

2/3 If the answer is yes, select the source .

Self ( ) a relative ( ) Bank ( ) NGOs ( ) Other ( )

Mention -----

2/4 did you face problems when you got funding from other source ? Yes ( ) No ( )

2/5 what the Project type ?

Commercial ( ) Agricultural ( ) a service ( ) other specify -----

### **3 project management**

3/1 How do you manage your project?

Personal Management ( ) a relative ( ) labor ( ) other specify

3/2 Do you have experience in this field ?

Less than 2 year ( ), 3 -5 year ( ), 6 – 8 ( ) more than 9 ( )

3/3 If the answer is yes, did you failed?

Yes ( ) No ( )

3/4 is your project a success ?

Yes ( ) no ( )

3/5 if failure what the reason ?

-----  
3/5 What type of technology used in your project ?

Traditional ( ), Advanced ( ), none used ( )

**4 / project follow up.**

4/1 No periodically follow-up to the project from MDI ?

I agree ( ), Disagree ( ), neutral ( ), Strongly Disagree ( )

4/2 to what extent are you satisfied with the performance of the project?

Satisfied ( ), very satisfied ( ), is not satisfied ( ), neutral ( )

**5/ Further income and improve the standard living**

5/1 What is the main source of your income now?

The project ( ) other ( ) specify -----

5/2 Is the project help you for your monthly expenses ?

Yes ( ) No ( )

5/3 Do you see any improvement in living standard?

Yes ( ) No ( )

**6/ The funding condition granted by the MDI**

6/1 What your opinion for the funding granted by the MDI ?

Sufficient ( ) not sufficient ( )

6/2 Did you see the financing conditions followed by the MDI are flexible ?

Strongly Agree ( ) I agree ( ) neutral ( ) do not agree ( )

6/3 The required guarantees are the main obstacles to access the fund ?

Strongly Agree ( ) Disagree ( ) neutral ( ) do not agree ( )

6/4 are you satisfied from funding conditions granted from MDI ?

Very satisfied ( ) satisfied ( ) neutral ( ) not satisfied ( )

6/5 Are there any fees imposed on the funding by MDI?

Yes ( ) No ( )

6/6 What the duration times of refund the amount?

Less than a year ( ) 2 years ( ) more than 2 years ( )

**7 / problems facing your project**

7/1 Would you pay taxes

Yes ( ) No ( )

7/2 If the answer is yes?

High ( ) simple ( ) other ( ) specify -----

-----  
7/3 Do you face any problems with personnel you employ in your project?

Yes ( ) No ( )

7/4 if the answer is yes?

Labor shortage ( ) lack of experience ( ) other ( ) specify -----

7/5 Are there any problems facing the marketing project products?

Yes ( ) No ( )

7/6 If yes, What are these problems. Is it?

poor of product quality ( ) competitors ( ) brokers ( )

7/7 Are there any shortage of services required by the project?

Yes ( ) No ( )

7/8 If the answer is yes, what kind?

Electricity ( ) water ( ) deport ( ) storage ( ) other ( )

specify -----

7/9 What are the other problems f/acing your project ?-----

-----

-----

-----

**MICRO-FINANCE PROJECT**

**CASE STUDY**

Beneficiary Name:.....

Beneficiary Occupation:.....

Type of identification to be attached: (ID, Passport, Driving Licence, etc)

Sex:	Male	<input type="checkbox"/>	Female	<input type="checkbox"/>		
	Age	<input type="checkbox"/>	Total Family members	<input type="checkbox"/>	No. of working members	<input type="checkbox"/>
Attending School	<input type="checkbox"/>	Others	<input type="checkbox"/>			

Official Address:.....

.....

Income per month:..MK.....

**Details of the Project**

Project Name:.....

Location of the Project:.....

Project Success factors:.....

**Project**

risks:.....

Any previous experience:.....

If yes, for how many years? .....

Did you made profits or Loss? .....

If Loss (Explain the reasons) .....

.....

.....

**Finance**

Amount requested from Micro-finance project and Beneficiary

<b>Beneficiary Amount</b>	<b>Amount from Micro-finance</b>	<b>% Total cost of project</b>

**Bank Details (The bank must be in Malawi)**

- Account Name:.....
- Account No.....
- Bank Name:.....
- Bank Address:.....
- ..... Tel:.....

Contact Person:.....

Address: .....

Tel: .....

Do you expect or think that this project may improve your standard of living?

(Explain in details)

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق (3) صيغة العقد مع المستفيدين

Dated the .....day of ..... 2012.

LOAN AGREEMENT  
BETWEEN  
MUNAZZAMAT AL-DAWA AL-ISLAMIA (MDI)  
MALAWI MISSION  
MICROFINANCE PROJECT AND

.....  
.....  
.....

Munazzamat al-Dawa al-Islamia (MDI)  
Malawi Mission  
Microfinance Project Agreement

This loan agreement is made the .....day of .....2012

between

Munazzamat al-Dawa al-Islamia (MDI) a religious charitable non-governmental organization incorporated in the Republic of Malawi having registered (hereinafter called “the lender” which expression shall, where the context so admits, include its successors in title and assigns and

.....Of P.O Box .....

(hereinafter called “the Borrower” which expression shall where the context so admits include his heirs executors administrators in title and assigns).

Whereas

- a. The lender has embarked a microfinance project intended to secure economically empowerment of Muslims in the Republic aforesaid.
- b. The lender wants to achieve the above objective by providing loans to deserving Muslims to enable them engage in small scale businesses.
- c. The lender has, at the request of the Borrower, agreed to lend the Borrower the loan for the purposes of the project as described in the Schedule hereto on the terms and conditions herein contained.

The Loan

- 1.1 Subject to the provisions of this agreement the lender will lend and the Borrower will borrow the sum of K..... for the purpose of financing the project contained in the schedule hereto.
- 1.2 The loan shall not attract any interest.
- 1.3 The loan shall be repaid by equal monthly installments of K..... from ..... to .....
- 1.4 Where the borrower is so capable to submit to the lender post dated cheques of the installments payable to the lender for the whole duration of the loan. Provided that if any cheque is dishonored the same shall be treated as a default of payment.

## 2.0 Breach of Agreement

- 2.1 Where the borrower defaults in settling any monthly installment the

lender shall in its absolute discretion determine what should happen in such circumstances regarding being had to all the surrounding circumstances.

2.2 The loan has been granted upon a guarantee of payment by.....of P.O Box ..... who has undertaken to repay the same or any outstanding balance thereof by the borrower and /or upon proper identification and recommendation by ..... of .....

### Understanding by the Borrower

3.1 To repay the loan in accordance with the terms and conditions contained in this agreement.

3.2 To apply the loan solely for the purpose of the project contained in the schedule hereto.

3.3 To provide reports on the progress of the project at such times or intervals as shall be determined by the lender.

3.4 If the Borrower uses the loan for other purposes than the project herein, the whole loan outstanding shall become payable to the lender forthwith.

3.5 If the Borrower fails to comply with the lenders requirement to provide reports of the project, the lender shall in its absolute discretion determine what should happen in such a situation, regarding being had to all the surrounding circumstances.

### 4.0 Death of the Borrower

4.1 Where the borrower dies before the loan is settled in full, the lender shall in its absolute discretion determine whether or not to enforce repayment of the loan and the manner thereof.

### 5.0 Resolution of Disputes

5.1 Where differences or disputes relating to the loan agreement herein arise between the lender and the borrower, the same shall be resolved first by negotiations of the parties.

5.2 Where negotiation fails the parties shall choose an arbitrator to mediate or otherwise resolve the same.

5.3 Where arbitration fails then the matter may be taken to court.

5.4 Where the lender institutes legal proceedings to enforce the agreement herein the borrower shall bear all the costs and expenses attendant thereto.

6.0 Miscellaneous Provisions

6.1 The obligations of the party hereto shall terminate when the loan and all other moneys due to the lender hereunder have been repaid in full or on such later date as may be agreed in writing between the parties or upon the prior occurrence of any such event as would make the loan immediately repayable.

6.2 No delay in exercising or omission to exercise any right power or remedy available to the lender under this Agreement shall impair any such right, power or remedy or construed as a waiver thereof or as an acquiescence in default or shall any action by the lender in respect of any default affect or impair any right, power or remedy of the lender in respect of any other default.

6.3 The terms of this agreement neither shall nor be varied by one party without the written consent of the other party.

In Witness whereof this agreement has been signed by the parties or their respective representatives duly authorized in that behalf on the day and year first above written.

The Schedule

The project consist of

.....  
.....  
.....

**Signed by:.....)**

(For and on behalf of Munazzamat al-Dawa al-Islamia - Micro finance project)

In the presence of:

Witness:.....

Address:.....

Occupation:.....

Signature:.....

**Signed by the said :.....)**

In the presence of:-

Witness:.....

Address:.....

Occupation:.....

Signature:.....