

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الإطار العام للدراسة

المبحث الاول

تمهيد

أصبح هنالك إجماع على أن المنظمات الصغيرة تشكل مصدراً أساسياً للنمو الاقتصادي، وذلك من خلال تشكيلها للقاعدة التي انبثقت منها المؤسسات الاقتصادية الكبيرة⁽¹⁾. وتُعدّ منظمات الأعمال الصغيرة مكوناً أساسياً في اقتصاديات البلدان النامية وحتى المتقدمة منها، كما أنها تساهم بشكل كبير في دفع عجلة النمو الاقتصادي. كتعزيز الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة فرص العمل المتاحة في سوق العمل، وإعادة توزيع الدخل، وباعتبار هذه المنظمات كذلك نواة للمشروعات الكبيرة بالمستقبل، وعنصراً فعالاً في إعادة هيكلة الاقتصاديات القومية⁽²⁾.

وتمثل المشروعات الصغيرة أنشطة اقتصادية ذات كيانات محددة وتمارس فعاليتها ضمن مناطق جغرافية محددة، وتعمل بشكل مستقل وتتصف بالتميز في ميادين أعمالها، ومن هذه المشروعات، تجارة الجملة، قطاع البناء والتشييد، تجارة التجزئة، ومشروعات الخدمات، والمنتجات الزراعية والصناعية والتجارية المختلفة. كما تلعب هذه المشروعات دوراً مهماً وأساسياً في إطار عملية التنمية الاقتصادية ولها مسؤولية اجتماعية وأخلاقية واضحة⁽³⁾. كما تلعب المنظمات الصغيرة دوراً هاماً في الاقتصاد الوطني، كما أنها تشكل تكاملاً واضحاً مع الشركات العالمية العابرة للقارات من خلال تكامل الوظائف معها⁽⁴⁾.

¹ Holy Edmunds, Small Business Marketing, International Ideas Home for Publishing & Distribution, 2011, Amman, P5.

² العطية، ماجده، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2004، الطبعة الثانية، عمان، ص 15-16.

³ الحسيني، فلاح، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، طبعة أولى، عمان ص 59

⁴ النجار، فايز، العلي، عبد الستار، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، طبعة أولى ص 59-60

وتتبع أهمية منظمات الأعمال الصغيرة من:

1. إن ثمة إجماعاً بين الاقتصاديين والسياسيين على أن منظمات الأعمال الصغيرة تشكل قوة تنموية هائلة في الاقتصاد لأية دولة في العالم.
2. هنالك توجه متنام لدى معظم الوكالات الدولية المانحة للمعونات، وكذلك المنظمات الدولية والإقليمية ذات الطبيعة المتخصصة بمنظمات الأعمال الصغيرة بتقديم الموارد والمعونات الفنية التي تستهدف جعل هذه المنظمات الصغيرة تعتمد على نفسها.
3. أن معظم دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، بدأت في اعتماد سياسات وبرامج خاصة من شأنها تشجيع ودعم هذه المنظمات (1).

لذلك نجد أنه رغم هذه الأهمية والميزات لا تُعفيها من مشاكل ومعوقات ترافقها، مثل عدم توافر التمويل الكافي، وافقارها للخبرات الإدارية والتسويقية، حيث تدار غالباً من قبل مالكيها ولا تعتمد إداريين متخصصين، إضافة لمشاكل التسويق. ولصغر حجمها فإنها لا تستفيد من مزايا وفورات الحجم، مما يقلص منافستها في السوق المحلي والعالمي.

لكن رغم هذه المشاكل والمعوقات، فقد أثبتت تجارب دول متعددة نامية ومتقدمة قدرتها على التأقلم والثبات والبقاء، تبعاً لاحتياجات السوق المتغيرة باستمرار، وبغض النظر عن الظروف والتغيرات والنقلبات، سواء أكانت اقتصادية أم سياسية، على عكس المشروعات كبيرة الحجم التي يتجنب أصحابها إنشأها أو استمرارها بظروف مشابهة (2).

ولا تقل أهمية منظمات الأعمال الصغيرة في الاقتصاد الفلسطيني عن غيرها من اقتصاديات الدول والمجتمعات، فعند استعراض طبيعة وحجم المشروعات في فلسطين يرى الباحث أن غالبيتها تدرج تحت بند منظمات الأعمال الصغيرة، وذلك حسب بعض التعريفات والتصنيفات العالمية، ذلك أن أكثر من 90% من المشروعات في فلسطين تُشغل 10 من العاملين أو أقل (3).

¹ مكحول، باسم، منشآت الأعمال الصغيرة الفلسطينية في شمال فلسطين، مركز بيسان للبحوث والإنماء 2011، رام الله، ص9.

² يوسف، توفيق، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، عمان، ص16.

³ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، تعداد المنشآت 2012، رام الله، ص22.

أن أهمية المنظمات الصغيرة قد تزداد أهميتها في فلسطين بعد ما عاناه ولازال يعانيه الاقتصاد من ظروف خاصة من الاحتلال والانعزال التام، بالتالي فإن الواقع السياسي والمساحة، وحجم وطبيعة الموارد التي تتصف بها فلسطين تجعل من الصعوبة تأسيس مشروعات كبيرة تستمر في إحداث تنمية مستدامة، وهذا يؤكد بشكل جلي قدرة المشروعات الصغيرة على البقاء والنمو، وأن الحاجة لتنميتها باتت هدفاً للعاملين على دعم ورفع كفاءة الاقتصاد الفلسطيني. كما يعد التسويق من أهم ركائز النجاح في أي منشأة، حيث يرتبط نجاح المنشآت بمستوى النتائج الذي يمكن أن تسفر عنه عملياتها التسويقية¹.

وفي عالم الأعمال اليوم، بات التركيز على المستهلك محور العملية التسويقية، وأمسى التركيز على المنتج وإهمال المستهلك عاملاً من عوامل فشل المنشآت. ويعتبر التسويق والترويج لمنتجات المنشآت، سواء كانت سلعاً أو خدمات ضرورية له لتحقيق نمو المؤسسة من حيث حجم المبيعات والإنتاج، وتعزيز تنافسيتها، وحصولها على حصة أكبر سواء في السوق المحلي أو العالمي .

يفهم مصطلح التسويق غالباً على أنه ترويج المنتجات أو الخدمات، وخاصة من خلال الإعلانات والعلامات التجارية². أما من الناحية العلمية، فإن مفهوم التسويق أوسع من ذلك، ويمتد ليشمل، بالإضافة إلى الترويج، العديد من الجوانب الأخرى مثل إدارة المنتجات وسياسة التسعير والتوزيع، وعملية التخطيط والتنفيذ لذلك كله، ولنجاح عملية التسويق، فإن من الهام أن يقوم أصحاب المنشآت بالاستثمار في مجالات البحوث التسويقية التي يمكن أن تساعد في تحديد ما يريده المستهلكون، وبالتالي تعمل على رفع قدرة المنشأة التنافسية، ومن هنا كان الاهتمام بالمستهلك نفسه مهم بذات الأهمية، وربما أكثر من الاهتمام بالمنتج بشكل بعيد عن احتياجات المستهلك⁽³⁾.

وبالمقابل فإن وجود دائرة للتسويق والاستخدام الأمثل لتلك الإستراتيجيات سوف يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي للمنظمات، والمتمثل في البعد المالي من زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح، وكذلك العمل على سلوك المستهلك وتحقيق حاجاته ورغباته مما يؤدي إلى رضا وولاء المستهلكين، وكسب زبائن جدد، وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة، وبالنهاية تعزيز القدرة التنافسية من خلال تحديد أسعار تنافسية، وتحقيق حصة سوقية، والتي تساعد المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار.

¹ Kotler,P (2008) Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, prentics-Hall, NJ 117.

² Kotler, P (2008), Marketing Management, OP. Cit, P 11.

³ سابيل، انطون، تسويق منتجات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، معهد أبحاث السياسات الفلسطيني، 2009، ص.10.

وفي الأراضي الفلسطينية هنالك غياب لرؤية تسويقية واضحة عند أصحاب منظمات الأعمال، وتتسم الحالة بنقص الوعي لدى أصحاب المنظمات بضرورة وأهمية عملية التسويق كونها جزء من عملية ما قبل وبعد الإنتاج⁽¹⁾.

يرافق ذلك عدم وجود سياسة على المستوى الكلي تهدف إلى تنمية وتطوير الجوانب التسويقية للمنشآت ككل. والجدير بالذكر أن غالبية المنظمات العاملة في الأراضي الفلسطينية هي منظمات صغيرة ومتوسطة، ولهذا فإن أية سياسة تهدف إلى تطوير الجوانب التسويقية للمنظمات في الأراضي الفلسطينية يجب أن تستهدف المنظمات الصغيرة بشكل أساسي كونها تشكل حوالي 90% من مجموع المنشآت الكلي⁽²⁾. ولا يمكن هنا تجاهل أن المشروعات التي لا تدار بكفاءة ربما لن تحقق أرباحاً عالية وبالتالي فإنه من الهام بمكان أن يتمتع صاحب المشروع بمهارات إدارية وتسويقية، وفي معظم الأحيان لا يكون أصحاب العمل خبيرين في هذه المجالات، وربما يكون هذا هو السبب الأساس في عدم استمرار هذه المشاريع ونموها.

ولا بد من الإشارة هنا أن عدد المنشآت الكلي التي تم حصرها في فلسطين خلال تعداد عام 2012 بلغ 151,066 منشأة، منها 102,344 منشأة في الضفة الغربية، و 48,722 منشأة في قطاع غزة⁽³⁾.

كما أظهر التعداد أن 90.8% من المنشآت الاقتصادية العاملة تابعة للقطاع الخاص، و 4.7% منشآت عاملة وتابعة للحكومة المركزية، و 2.6% تمثل منشآت عاملة في القطاع الأهلي. و 85.4% من المنشآت هي منشآت فردية، إضافة إلى أن نشاط تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات احتل المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد المنشآت في هذا النشاط 74.000 منشأة وهي تشكل ما نسبته 51% من إجمالي عدد المنشآت⁽⁴⁾، فيما بلغ عدد المنشآت العاملة في الصناعات التحويلية 12.657 منشأة، كذلك عدد المنشآت الصغيرة من نفس القطاع 1889 منشأة⁽⁵⁾.

¹ مكحول، باسم، مرجع سابق ذكره ص15.

² الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، تعداد المنشآت، مرجع سابق ذكره، ص23.

³ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، تعداد المنشآت، مرجع سابق ذكره، ص 20-22.

⁴ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، تعداد المنشآت، مرجع سابق ذكره، ص 20-22.

⁵ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، تعداد المنشآت، مرجع سابق ذكره، ص57.

بناءً على ذلك فقد جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر الإستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي في منظمات الأعمال الصغيرة في فلسطين، وذلك من خلال عرض وتحليل هذه الإستراتيجيات والتركيز عليها، وكذلك عرض المشاكل والمعوقات التسويقية التي تواجهها هذه المنظمات من واقع اقتصاد فلسطين، وطرق مواجهتها والتقليل من أثرها، لخلق بيئة تسويقية مستمرة، من خلال عرض الدراسة للإستراتيجيات التسويقية المستخدمة وأثرها على الأداء التسويقي لهذه المنظمات. ولقد اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المراجع والمصادر التي تتحدث عن المشروعات الصغيرة وإستراتيجيات التسويق سواء كانت كتباً أو أبحاثاً سابقة.

مبررات اختيار الدراسة

- أ- عدم عثور الدارس على دراسة علمية في البيئة الفلسطينية تناولت الدراسة الحالية بمتغيراتها.
- ب- إدراك الدارس بأهمية الدراسة أثر اطلاعه على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

مشكلة الدراسة

تتزايد أهمية الإستراتيجيات التسويقية يوماً بعد يوم في تحسين الأداء التسويقي وتحقيق التفوق، ومن ثم زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الصغيرة في مختلف القطاعات. كما أن هناك دور كبير للإستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة، وان تم استخدامها وإدارتها بشكل فعال يمكن أن تؤدي إلى نتائج ايجابية، فنجاح المنظمات الصناعية الصغيرة مرهون بكيفية استخدامها لتلك الإستراتيجيات، لذلك فان تعامل أصحاب المنظمات مع هذه الإستراتيجيات على أنها محدد أساسياً للأداء التسويقي يزيد من فعالية الأداء ويعمل على بقائها ونموها.

ولقد تناول العديد من الباحثين هذا الموضوع مثل: جواد (2003)، والشميمري (2006)، حيث تناولت هذه الدراسات أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التسويقية التنافسية، وكذلك العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي، إلا أن بعض منها مثل دراسة هاشم (2013) تناولت دور المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي.

ومن خلال دراسة دانييل (2014)، ودراسة صالح (2010)، نجد أن هذه الدراسات تناولت تحقيق الربحية والميزة التنافسية، ولم تكثر لرغبات الزبون واحتياجاته. لذلك جاءت هذه الدراسة للتركيز على استخدام الإستراتيجيات التسويقية في المنشآت الصغيرة، والتي تحقق رضا وولاء المستهلكين وكذلك تعزيز الصورة الذهنية للمنشأة عند المستهلك.

كما أن الدراسات التي تناولت التسويق في منظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية أغلبها تركز على الاحتياجات التسويقية، ومشاكل ومعوقات التسويق، ودورها في التشغيل، ومن الذين تناولوا هذا الموضوع سابيلا (2009)، وعطياني (2009)، وحامد (2008).

ومن خلال دراسة جواد (2003)، ودراسة طمليه (2008)، ودراسة دانييل (2014)، نجد أن هذه الدراسات قد تناولت الإستراتيجيات التسويقية كمتغير مستقل مع أبعاد الأداء التسويقي كمتغير تابع. وبالرغم من أهمية دراسة الإستراتيجيات التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي في منظمات الأعمال الصناعية الصغيرة، وبالنظر إلى الدراسات السابقة يلاحظ أن هناك انخفاضاً نسبياً في الدراسات التي تناولت دراستها في فلسطين، فلم يجد موضوع الإستراتيجيات التسويقية الاهتمام الكافي، وأن منظمات الأعمال الصغيرة لدينا لم تهتم بدراساتها وتطبيقها.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها تناولت بإشارات ضمنية أهمية المشروعات الصغيرة، وأهدافها، ودورها في تخفيض مستوى البطالة، والنمو الاقتصادي، والمشاكل والمعوقات التي تواجهها، ولم تتطرق للفهم العميق لأهمية التسويق في تحقيق أهدافها ونموها، وكذلك تطوير الإستراتيجيات التسويقية التنافسية وقياس أثرها على الأداء التسويقي.

لذلك تميزت هذه الدراسة بأنها تسد فجوى بعض الدراسات السابقة التي تناولت تطوير القدرات التسويقية من خلال التركيز على الموارد البشرية، ويظهر التميز بأن الدراسة تركز على عناصر أخرى مهمة في العملية الإنتاجية مثل تحديث الآلات والتقنيات، والتوجه نحو الابتكار والتجديد، وتنوع المنتجات.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، وبناء على ما تقدم فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد الإستراتيجيات التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي في منظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية، ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما هي الإستراتيجيات التسويقية التي تتبعها منظمات الأعمال الصغيرة وأثر هذه الإستراتيجيات في الأداء التسويقي. وتتفرع عنة الأسئلة التالية:

- 1- ما العلاقة بين إستراتيجية المنتج والأداء التسويقي؟
- 2- ما العلاقة بين إستراتيجية التسعير والأداء التسويقي؟
- 3- ما العلاقة بين إستراتيجية التوزيع والأداء التسويقي؟
- 4- ما العلاقة بين إستراتيجية الترويج والأداء التسويقي؟
- 5- ما هو مستوى تطبيق الإستراتيجيات التسويقية في منظمات الأعمال الصغيرة؟
- 6- ما هو مستوى الأداء التسويقي في منظمات الأعمال الصغيرة؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كونها تركز بالدرجة الأولى على قضية مهمة جداً ورئيسية في تنمية وتطوير منظمات الأعمال الصغيرة في فلسطين، خاصة وان هذه المنظمات تعتبر من المحركات الرئيسية في الاقتصاد الفلسطيني ولها دور كبير فيه، سواء من حيث المساهمة في التشغيل، أو الناتج المحلي الإجمالي، أو المبيعات وبالذات الصادرات، وغير ذلك من المؤشرات الاقتصادية.

1- الأهمية النظرية: تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناولته وهو أثر الإستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة، وتناوله المحدود في أدبيات الدراسات التي تطرقت لدراسة التسويق في المنظمات الصغيرة في فلسطين.

حيث يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة الحاصلة في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإستراتيجيات التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي، إذ لم يجد الباحث في العديد من الجامعات الفلسطينية بحثاً تناولت موضوع هذه الدراسة بصورتها الحالية، إذ أن أغلب هذه الدراسات تحدثت عن عملية التسويق في إطار حديثها عن المشاكل العامة التي تعاني منها منظمات الأعمال الصغيرة، دون أن يتم إفراد دراسة خاصة بالموضوع التسويقي بحيث يتم ضمان تناول الموضوع من جوانبه المتعددة.

وتعتبر هذه الدراسة حسب علم الباحث كمحاولة أولى لدراسة وقياس أثر الإستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصناعية الصغيرة في فلسطين، فهذه الدراسة تمثل دراسة علمية منظمة عن أثر الإستراتيجيات التسويقية على أداء المنظمات الصناعية الصغيرة في فلسطين.

كما تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما سوف تمثله من إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبات الأكاديمية بنسق المعلومات التي توضح أثر الإستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي.

2- الأهمية العملية:

تعتبر هذه الدراسة خطوة للقيام بمزيد من الدراسات والتي تبين أهمية الإستراتيجيات التسويقية بمتغيراتها لمنظمات الأعمال الصغيرة، بالإضافة إلى أهمية الأداء التسويقي في هذه المنظمات.

وكون غالبية منظمات الأعمال في الأراضي الفلسطينية هي منظمات صغيرة، فان التركيز في المجال التسويقي على منظمات الأعمال الصغيرة يبدو حاجة ملحة. كما تكمن أهمية الدراسة كونها تعتبر الدراسة الأولى التي تركز على دراسة الإستراتيجيات التسويقية وأثرها في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة. وتكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج التي يأمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير للاهتمام بالإستراتيجيات التسويقية، ويمكن أن تكون مرجعاً لمنظمات الأعمال، تستطيع الاستفادة منها في نواحي كثيرة منها تحقيق حجم مبيعات عالي، وحصة سوقية، والمحافظة على الزبائن والاستحواذ على زبائن جدد. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تبني إستراتيجيات تسويقية فعالة للمنظمات الصغيرة، كذلك معرفة مدى تأثير هذه الإستراتيجيات في الأداء

التسويقي لتحقيق مستوى أداء عالي يساهم في بقاء ونمو المنظمة، كما يأمل أن تساهم هذه الدراسة في توعية أصحاب منظمات الأعمال الصغيرة بأهمية العملية التسويقية، وتطوير الجوانب التسويقية التي تضمن بناء وتحقيق مناخ تنافسي في الأراضي الفلسطينية، مما يضمن تحسين وتطوير منتجاتها، واستحداث منتجات جديدة. كما يتوقع أن تكون موضع اهتمام لأصحاب ومديري التسويق في منظمات الأعمال الصغيرة من حيث المعلومات التي توفرها والتوصيات التي تقدمها بهدف تحسين الأداء التسويقي وتحقيق التفوق.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة والفرعية، أما الهدف العام فيتمثل في التعرف على أثر الإستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة في فلسطين، أما الأهداف الفرعية فتهدف إلى:

- 1- التعرف على العلاقة بين إستراتيجية المنتج والأداء التسويقي.
- 2- التعرف على العلاقة بين إستراتيجية التسعير والأداء التسويقي.
- 3- التعرف على العلاقة بين إستراتيجية التوزيع والأداء التسويقي.
- 4- التعرف على العلاقة بين إستراتيجية الترويج والأداء التسويقي.
- 5- التعرف على مستوى تطبيق الإستراتيجيات التسويقية في منظمات الأعمال الصغيرة؟
- 6- التعرف على مستوى الأداء التسويقي في منظمات الأعمال الصغيرة؟

فرضيات الدراسة

تعد الفرضية تفسير مؤقتة أو إجابة محتملة للأسئلة التي يضعها الباحث في مشكلة بحثية ولذا انبثقت من النموذج الفرضي للدراسة فرضيات عديدة وجرت صياغتها في ضوء الارتباط والتأثير والاختلاف كما يأتي:

1- الفرضية الأولى: يوجد أثر لإستراتيجية المنتج المتعلقة بالتسويق في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-1: يوجد أثر لإستراتيجية المنتج في المقياس المالي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.
- 2-1: يوجد أثر لإستراتيجية المنتج في سلوك المستهلك لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.
- 3-1: يوجد أثر لإستراتيجية المنتج في التنافسية لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.
- 4-1: يوجد أثر لإستراتيجية المنتج في الدرجة الكلية للأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة.

2- الفرضية الثانية: يوجد أثر لإستراتيجية التسعير المتعلقة بالتسويق في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-2: يوجد أثر لإستراتيجية التسعير في المقياس المالي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.
- 2-2: يوجد أثر لإستراتيجية التسعير في سلوك المستهلك لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.
- 3-2: يوجد أثر لإستراتيجية التسعير في التنافسية لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.
- 4-2: يوجد أثر لإستراتيجية التسعير في الدرجة الكلية للأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة.

3- الفرضية الثالثة: يوجد أثر لإستراتيجية التوزيع المتعلقة بالتسويق في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-3: يوجد أثر لإستراتيجية التوزيع في المقياس المالي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.
- 2-3: يوجد أثر لإستراتيجية التوزيع في سلوك المستهلك لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.
- 3-3: يوجد أثر لإستراتيجية التوزيع في التنافسية لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.
- 4-3: يوجد أثر لإستراتيجية التوزيع في الدرجة الكلية للأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة.

4- الفرضية الرابعة: يوجد أثر لإستراتيجية الترويج المتعلقة بالتسويق في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-4: يوجد أثر لإستراتيجية الترويج في المقياس المالي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.
- 2-4: يوجد أثر لإستراتيجية الترويج في سلوك المستهلك لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.
- 3-4: يوجد أثر لإستراتيجية الترويج في التنافسية لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.
- 4-4: يوجد أثر لإستراتيجية الترويج في الدرجة الكلية للأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة.

5- الفرضية الخامسة: يوجد أثر للإستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-5: يوجد أثر للإستراتيجيات التسويقية في المقياس المالي كبعد للأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.

2-5: يوجد أثر للإستراتيجيات التسويقية في مقياس سلوك المستهلك كبعد للأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.

3-5: يوجد أثر للإستراتيجيات التسويقية في مقياس التنافسية في السوق كبعد للأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.

4-5: يوجد أثر للإستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.

أنموذج الدراسة ومتغيراتها

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، واعتماداً على ما بينته نتائج الدراسات السابقة، فإن الباحث اقترح عرض نموذجاً للدراسة يوضح الإستراتيجيات التسويقية وأثرها في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية. وهو على النحو الموضح في الشكل (1-1).

وتشتمل متغيرات الدراسة على متغيرين رئيسيين، وكما يأتي:

المتغير المستقل: الإستراتيجيات التسويقية، وهي (إستراتيجية المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج).
المتغير التابع: الأداء التسويقي، وأبعاده (المقياس المالي، سلوك المستهلك، التنافسية).

الشكل (1-1): أنموذج الدراسة

أثر الإستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية.



المصدر: من اعداد الباحث

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى أفضل النتائج استخدم الباحث:

- أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، كأحد أساليب البحث العلمي التي تناسب هذه الدراسة، لما يتمتع به هذان الأسلوبان من خصائص.
- برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.
- مصادر البيانات الثانوية من مراجع، كتب، دوريات، دراسات سابقة، رسائل جامعية، بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وزارة الاقتصاد، وزارة العمل، اتحاد الغرف التجارية.
- مصادر البيانات الأولية من خلال إعداد الاستبانة بهدف جمع البيانات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، والمقابلات الشخصية.
- المعلومات المتاحة على شبكة الانترنت، والمتصلة بمتغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

أولاً : مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من أصحاب/ ومديرو التسويق في منظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية في الضفة الغربية العاملين في الصناعات التحويلية في خمسة قطاعات (الصناعات الغذائية والمشروبات، الغزل والنسيج، الأثاث والأخشاب، منتجات المعادن اللافلزية، منتجات المعادن عدا الماكينات)، علماً بأن المنظمات الصغيرة وحسب التصنيف الفلسطيني، هي التي تشغل من 5-9 عمال ورأس المال المستثمر من 5001 دولار - 50.000 دولار⁽¹⁾ ، ويقدر عدد هؤلاء المدراء وأصحاب المنظمات الصغيرة بحوالي 1617، وذلك حسب إحصائيات رسمية صادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، تعداد المنشآت لعام 2012، حيث تشكل تلك المنظمات ما نسبته 76% من مجموع المنشآت الصناعية⁽²⁾.

ثانياً: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الكلية من (404) مبحوثاً من مدراء وأصحاب منظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية العاملين في المحافظات الفلسطينية في الضفة الغربية في المنشآت الصناعية التحويلية، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية طبقية تبعاً لطبقة المحافظة ونوع الصناعة، وشكلت العينة ما نسبته (25%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وتستعمل العينة طبقية عادة في الحالات التي يكون فيها مجتمع الدراسة مكون من طبقات مختلفة، وهنا يضع الباحث شروطاً معينة لاختيار أفراد العينة بحيث تمثل العينة جميع أفراد المجتمع المدروس، وينفس وجودها في المجتمع.

¹ قرار مجلس الوزراء الفلسطيني، التعريف والتصنيف الوطني للمنشآت الاقتصادية، 2011، رام الله، فلسطين، ص 1

² الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، تعداد المنشآت، 2012، مرجع سابق ذكره، ص 56

أي أن الباحث يختار لكل طبقة وبطريقة عشوائية عدداً من المفردات، يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع الأصلي، وتعتبر العينة العشوائية الطبقيّة أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي غير المتجانس حيث أنه في كثير من الأحوال تكون مفردات المجتمع الإحصائي غير متجانسة من حيث الصفة أو الصفات المدروسة. ففي حالة كون المجتمع الإحصائي ذا مفردات غير متجانسة لا يجوز سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل هذا المجتمع.

مصادر البيانات

- استخدم الباحث في الحصول على البيانات عدة مصادر أولية وثانوية وهي:
- المراجع والدراسات والأبحاث السابقة والكتب المنهجية المهمة بالموضوع.
 - البيانات التي سيتم الحصول عليها من الاستبانة.
 - منشورات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
 - منشورات معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).
 - وزارة الاقتصاد الوطني.
 - اتحاد الصناعات الفلسطينية.
 - اتحاد الغرف التجارية الفلسطينية.
 - الوثائق والتقارير الصادرة عن وزارة العمل.
 - الإنترنت والمواقع الإلكترونية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع أثر الإستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية

الحدود الزمانية: لقد تمت الدراسة ما بين العام الدراسي 2015 و 2016 .

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في محافظات الضفة الغربية - فلسطين.

الحدود الإجرائية: وهي أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها والتي استخدمها الباحث.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الإستراتيجيات التسويقية والمتمثلة بمحاورها الرئيسية والمتضمنة: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية الترويج.

المتغير التابع: الأداء التسويقي والمتمثل بمحاوره الرئيسية والمتضمنة: البعد المالي، سلوك المستهلك، التنافسية.

التعريفات الإجرائية

الإستراتيجية التسويقية: تطوير لرؤية المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات الزبون في السوق المستهدف.

المنظمات الصغيرة: التي تدار بشكل مستقل وتتميز بالربط بين الإدارة والملكية، والتمويل الشخصي، وتتحصر أعمالها في الأسواق المحلية أو في مناطق جغرافية محدودة. وتعتبر صغيرة إذا ما قورنت بمنظمات أخرى عاملة في نفس القطاع من حيث حجم العمالة وحجم الاستثمارات ومستوى التكنولوجيا المستخدمة.

المنظمات الصغيرة الفلسطينية: حسب التعريف والتصنيف الوطني للمنشآت الاقتصادية، حيث عدد العمالة فيها من 5-9 عمال، وكذلك رأس المال المستثمر من 5.001 - 50.000 \$، وحجم الأعمال السنوي يقدر من 20.001 - 200.000 \$،⁽¹⁾.

الأداء التسويقي: يعبر عن الأداء من خلال "مدى النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها في الأجل الطويل مثل البقاء والتكيف والنمو، ويرى روزين وآخرون أن الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام الموارد البشرية والمادية واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف".

الصناعة التحويلية: وهي عبارة عن صناعات ينطوي نشاطها على تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية أو منتجات وسيطة.

المنتج: هو مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة واللون والسعر وسمعة ومكانة كل من الشركة المنتجة والبائع وخدمات المنتج والبائع التي يقبلها المشتري كعرض مشجع⁽²⁾.

التوزيع: هو ذلك النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفاعلية وبالكمية والنوعية والوقت الملائم ومن خلال قنوات التوزيع⁽³⁾.

السعر: هو المبلغ الذي يطلب مقابل الحصول على المنتج، أو الخدمة، أو يمثل مجموعة القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل منافع حصولهم على المنتج أو الخدمة أو استخدامها والاستفادة منها، ولذلك فإن سعر الخدمة يمثل انعكاساً لقيمتها خلال فترة زمنية محددة⁽⁴⁾.

الترويج: عرف الترويج بأنه النشاط الذي يتم ضمن إطار إي جهد تسويقي وينطوي عليه عملية اتصال إقناعي⁽⁵⁾.

¹ قرار مجلس الوزراء، رقم (13/105/01 م.و.س.ف)، رام الله، 2011، رام الله، فلسطين، ص1.

² Stanton. W, (1991), Fundamentals of Marketing 12th end Mc Graw Hill, New Jersey, P: 265

³ الصميدعي، محمود، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص244.

⁴ كوتلر فيليب، ارستونج جيرى، (2007)، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، ص585.

⁵ Kotler. P & Armstrong. G, (2004), Principles of Marketing gth, Prentice- Hill N-J P: 812.

هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول، والإطار العام للدراسة ويحتوي على المقدمة، مبررات الدراسة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، مصادر البيانات، حدود الدراسة، متغيرات الدراسة، التعريفات الإجرائية، كما يحتوي على الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها. الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري لمنظمات الأعمال الصغيرة، ويحتوي على مبحثين، المبحث الأول بعنوان: المفاهيم والأطر النظرية لمنظمات الأعمال الصغيرة، والمبحث الثاني بعنوان: أشكال الملكية لمنظمات الأعمال الصغيرة. الفصل الثاني بعنوان التسويق ومنظمات الأعمال الصغيرة، ويحتوي على ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان: مفهوم التسويق، والمبحث الثاني بعنوان: إستراتيجيات التسويق، والمبحث الثالث بعنوان: الأداء التسويقي، أما الفصل الثالث بعنوان: أثر البيئة الاستثمارية على منظمات الأعمال الصغيرة في فلسطين، ويحتوي على المبحث الأول بعنوان: واقع منظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية. أما الفصل الرابع بعنوان: دراسة تحليلية لأثر الإستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية، ويحتوي على ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان: أسس تحليل الواقع الحالي للمنظمات المبحوثة، والمبحث الثاني بعنوان: أثر تطبيق الإستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي، أما المبحث الثالث فقد خصص للنتائج، والفصل الخامس والأخير بعنوان: دراسة حول أثر الإستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية ويحتوي على أربع مباحث، المبحث الأول بعنوان: إجراءات الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني بعنوان: تحليل البيانات، والمبحث الثالث بعنوان: اختبار فروض الدراسة، والمبحث الرابع بعنوان: النتائج والتوصيات. وأخيراً المراجع والملاحق.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة:

تمثل المعرفة بالتسويق وبالاستراتيجيات التسويقية أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال الصغيرة كونها جزء من عملية ما قبل وبعد الإنتاج وأنها تعكس مدى قدرتها على التميز والمنافسة وبالتالي الاستمرارية وتحقيق الربح، وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات التي لها علاقة بهذا الموضوع:-

الدراسة الأولى

* في دراسة عدنان جواد بعنوان " أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء على قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية" 2003، والتي تهدف إلى معرفة درجة تأثير المعرفة السوقية في اختيار إستراتيجيات التسويق التنافسية والتميز في الأداء في قطاع سوق السلع المعمرة.

ولقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها:

- 1- يولي المديرون اهتماماً باحتياجات المستهلكين والمنافسون أكثر من اهتمامهم بالبحث والتطوير.
 - 2- يبدي المديرون اتجاهاً ايجابياً نحو إستراتيجية قيادة التكلفة بهدف التميز في السعر عن المنافسين.
 - 3- أن المديرين يدركون وبدرجات متفاوتة أهمية المعرفة بالعوامل المؤثرة في السوق.
- ولقد أوصت الدراسة:

- 1- من الضروري أن يبدي المديرون اهتماماً أكبر في المعرفة بالسوق لكي يتمكن من اختيار الإستراتيجية المناسبة.
- 2- إن التميز في الأداء وتحقيق الميزة التنافسية يتطلب الاهتمام بالبحث والتطوير.
- 3- إن التميز يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على واحد أو أكثر من عناصر المنافسة إضافة إلى السعر.

الدراسة الثانية

* وفي دراسة عواد النوافلة بعنوان "العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف المشروعات الصغيرة" 2010

على عينه من المالكين ومدراء المشروعات الصغيرة، والتي هدفت إلى:

- 1- تحديد العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف المشروعات الصغيرة في محافظة معان.
- ولقد وجد الباحثات أن تحقيق أهداف المشروعات الصغيرة يتأثر بعدة عوامل أهمها:
- 1- التحضير المسبق والمتزامن للمشروع.
- 2- والقيمة المدركة لأهمية المشروعات.

3- كفاءة وفاعلية النشاط التسويقي .

4- وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال .

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أهمها:

1- ضرورة إنشاء قواعد بيانات تحتوي على البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بالاستثمار في المشروعات الصغيرة.

2- التأكيد على عمليات التدريب والتطوير في المشروعات الصغيرة وخاصة في مجالات المحاسبة، التمويل، التسويق، وإدارة المشروعات الصغيرة.

الدراسة الثالثة

* وفي دراسة دياب، نوري بعنوان "برامج تنمية الأسر الفقيرة والأشد فقراً بمحلية دنقلا " 2011 والتي هدفت إلى إبراز دور التمويل الصغير كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لمساعدة محدودي الدخل من صغار المزارعين والمنتجين والفقراء في العالم وتمكينهم من الخروج من حده الفقر، وقد وجد الباحثان أن التمويل المقدم للمشاريع الصغيرة ليس كبيراً في حجمه، ولكنه كبير في معناه للأسر الفقيرة، مما يقلل من مخاطر التمويل حيث أن هذه المشاريع رغم بساطتها فهي مشجعة للأسر الفقيرة، وإن تكلفتها قليلة جداً، كما أن هذا التمويل للمشاريع الصغيرة يستهدف المرأة لما تتصف به من انضباط والتزام وإحساس بالمسؤولية، بعكس الرجل الذي لا يعير اهتماماً لمثل هذه المشاريع. ولقد أوصت الدراسة بضرورة توفير التمويل الميسر، وكذلك توفير التدريب في مجالات الإدارة والتسويق.

الدراسة الرابعة

* وفي دراسة الشميمري بعنوان "العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المشروعات الصغيرة" 2006 والتي تهدف للكشف عن مدى أدراك المشروعات الصغيرة لمفهوم التوجه التسويقي، وتطبيقها له. حيث قام الباحث بدراسة مفهوم التوجه التسويقي بشقيه الموقفي (الاتجاهي) والسلوكي في المنشآت الصغيرة، في حين أن هذه المنشآت تفتقر إلى الفهم العميق لأهمية التسويق في تحقيق أهدافها ونموها المستمر. وقد أشارت نتائج الدراسة أن من أحد الأسباب الأساسية لإخفاق المنشآت الصغيرة هو عدم الكفاءة الإدارية، كما ظهر أيضاً أن المحددات الإدارية هي من أكثر العوامل تأثيراً سلبياً في أداء المنشأة، فالوقت والموارد المالية والخبرة التسويقية من بين أهم العوامل التي تؤثر سلبياً في أداء المنشأة عند عدم توفرها.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن موقف مدير المنشأة الصغيرة من التوجه التسويقي يعتبر عاملاً مؤثراً في التوجه التسويقي السلوكي، ومن تلك الصفات التي تؤثر في موقف المدير: التعليم، طول سنوات الخبرة، الخبرة القيادية، الخلفية التسويقية والسعي نحو تحقيق أهداف المنشأة.

ولقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- إن تبني مفهوم التوجه التسويقي سيسهم في الحد من نسبة إخفاق المنشآت الصغيرة.
- 2- الحرص على تدريب وتأهيل المديرين بالتوجه التسويقي نحو العميل.
- 3- أن تطبيق التوجه التسويقي يتطلب الاهتمام بالعاملين في المنشأة الصغيرة من حيث الحوافز والتدريب والمشاركة.
- 4- دعم المنشآت الصغيرة مادياً ومعنوياً حيث تمثل هذه المنشآت النسبة الأكبر من منشآت الأعمال.

الدراسة الخامسة

*** وفي دراسة حسين الاسرج بعنوان "دور المشروعات الصغيرة في تقليص البطالة في الدول العربية" 2008** حيث يقف التشغيل على رأس التحديات التنموية للأقطار العربية، كونها تعاني من معدلات بطالة من بين الأعلى على المستوى العالمي، فمشكلة التشغيل والبطالة في الدول العربية بلغت حداً يجعل منها محور التنمية لتصبح دعم التشغيل وتخفيض مستوى البطالة الهدف الأسمى لكل جهد تنموي ومجال تعاون عربي.

وهدفنا الدراسة إلى بحث ودراسة دور المشروعات الصغيرة في مكافحة البطالة في الدول العربية من خلال التعرف على مفهومها وأهميتها وأهم التحديات التي تواجه تنميتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن قضية تنميه وتطوير المشروعات الصغيرة تمثل أهمية كبيرة لدى صناع القرار الاقتصادي في الدول العربية. كما أظهرت أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي النمط الغالب للمشروعات في الدول العربية.

كما أنه لا يزال تحديد تعريف موحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة يعتبر نقاشاً من ناحية اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في القطاعات الاقتصادية واختلاف مراحل النمو الصناعي والتقدم التكنولوجي، ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

- 1- يمكن لهذه المشروعات أن تلعب دوراً هاماً في التشغيل وخلق فرص عمل إذا ما تم التنسيق بين الدول العربية لزيادة الفرص في مجال تنمية وتنويع القاعدة الإنتاجية لهذه المشروعات.
- 2- لا ينبغي النظر إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمعزل عن الإستراتيجية الصناعية الشاملة.
- 3- تمييز هذه المشروعات أمر ذو أهمية نظراً للخصوصيات التي يكتسبها هذا النوع من المشروعات من صغر الحجم، محدودية رأس المال، كما أنها لا تتطلب غالباً تكنولوجيا معقدة إضافة إلى قدرتها على التكيف مع التطورات التي تحصل (مرونة عالية) وكذلك سهولة التسيير واتخاذ القرارات.

الدراسة السادسة

*** وفي دراسة باسم مكحول بعنوان "الواقع والاحتياجات لمنشآت الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين" 2006** والتي تهدف إلى التعرف على الصعوبات التي تواجهها المشاريع الصغيرة، والخدمات المساندة

لها، وتأثير الإجراءات الإسرائيلية على أداء هذه المشاريع، وتحديد احتياجاتها في مجالات الإدارة والتمويل والخدمات المساندة التي قد تساعد على تحسين أدائها.

أظهرت النتائج انه يجب الاهتمام بالمشاريع الصغيرة لما تشكله من قوة تنموية هائلة في الاقتصاد الوطني لأي بلد، كما تتصف منشآت الأعمال الصغيرة بالعديد من الخصائص والمزايا التي تجعلها مختلفة عن المنشآت الكبيرة ومن أهم هذه الخصائص:

سهولة التأسيس، استقلالية الإدارة ومرونتها، قدرتها على خلق فرص عمل، القدرة على التكيف مع المتغيرات المستحدثة، اعتمادها على التدريب الذاتي، ارتفاع جوده الإنتاج، قصر فترة استرداد لرأس المال المستثمر. كما وجد أن نسبة 98% من مبيعات تلك المنشآت توجه للسوق المحلية.

كما أنها تعتمد على طرق الترويج الشخصية، وشبكة من العلاقات الشخصية، وكذلك إتباعها سياسة البيع الشخصي، وكذلك اتضح أن نشاط هذه المنشآت قد تراجع بعد بداية الانتفاضة عام 2000، واعتمدت غالبية المنشآت على التمويل الذاتي. وقد تبين أن منشآت العينة تعاني من مشاكل عديدة ذات علاقة بالمعدات، والإنتاج، والتسويق، والتسعير، والإجراءات الحكومية.

ولقد أوصت الدراسة بضرورة توفير التدريب والتأهيل لهذه المنشآت في مجالات عدة منها، الإنتاج، التسعير، التوزيع، الترويج، المحاسبة، التخزين، المشتريات، الإدارة، التمويل، والجوانب القانونية.

الدراسة السابعة

* وفي دراسة نصر عطيانى وسارة الحاج علي بعنوان "مشاكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين" 2009 والتي تهدف إلى التعرف على واقع المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في الضفة الغربية، والمشكلات والتحديات المشتركة التي تواجهها. والآثار التي تواجهها بسبب سياسات الاحتلال. وأظهرت نتائج الدراسة أن تدني الخبرة والمهارة لدى العاملين في تلك المنشآت من أهم المشاكل التي تواجهها تلك المنشآت حيث ينعكس ذلك سلباً على الإنتاج والإنتاجية التي تلعب دوراً في تعزيز القدرة التنافسية، كما أظهرت النتائج أن غياب البيئة القانونية والتشريعية المنظمة لعمل المنشآت الصغيرة وعدم وجود قانون يعترف بها إلى عدم وضوح الرؤية تجاهها، كما تعاني من تدني نسبة التمويل المقدم لها، كما تعاني من ضعف الخبرة التسويقية للمنتجين، ناهيك عن صغر حجم السوق المحلي.

ولقد أوصت الدراسة بضرورة مساهمة القطاع العام في تطوير تلك المنشآت، من خلال توفير البيئة القانونية والتشريعية، وكذلك تعزيز العمل المشترك ما بين القطاع العام والخاص إضافة إلى المنظمات الأهلية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المتعلقة بتلك المنشآت، وكذلك ينبغي أن تركز تلك المنشآت على التدريب لتطوير قدراتها في مجالات الإنتاج وضبط الجودة وتطوير مهارات التسويق.

الدراسة الثامنة

* وفي دراسة انطون ساببلا بعنوان "تسويق منتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة" 2009 والتي

تهدف إلى دراسة الواقع التسويقي لمنتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أصحاب المنشآت في الأراضي الفلسطينية ليس لديها فكرة واضحة عن أهمية التسويق، وأن غالبيتهم لا تستخدم أي أدوات تسويقية، كما تفنقر غالبية المنشآت لوجود دائرة تسويقية تتولى مهام تسويق منتجاتها، كما أظهرت النتائج أن الأداة التسويقية الأولى التي تستخدمها هذه المنشآت والتي تمتاز بانخفاض التكاليف هي الترويج بالبيع الشخصي والتي تعتمد على التعامل مع الزبائن شخصياً.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك معوقات ومشاكل تواجه التسويق في المنشآت الصغيرة في الأراضي الفلسطينية حيث يبرز التوجه الإداري كعائق أساسي أمام عملية التسويق في المنشآت، كما تتجاهل أهمية اعتماد خطه تسويقية. مثل نقص المعرفة والإدراك بأهمية التسويق، أما المعوقات الأخرى غير الذاتية فتتمثل بالأوضاع السياسية والمالية.

ولقد أوصت الدراسة:

- 1- ضرورة قيام الوزارات المختصة بتنظيم معارض موسمية أو دورية تساعد تلك المنشآت على تسويق منتجاتها.
- 2- توسيع خدمات المؤسسات المساندة لتشمل برامج ودورات تدريبية تعنى بالنواحي التسويقية.
- 3- الاستفادة من التجارب الرائدة في مجال تسويق منتجات المنشآت الصغيرة، كتجربة مؤسسة اوكسفام التي عملت من خلال مبدأ التجارة العادلة.

الدراسة التاسعة

* وفي دراسة منظمة العمل الدولية بعنوان "ظروف تطور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأراضي

الفلسطينية" 2010 والتي تهدف إلى تقييم الفرص والاحتياجات والقيود التي تواجه تطور المشاريع الصغيرة والمتوسطة داخل المنطقة.

وتعتبر هذه الدراسة أولى المخرجات من برنامج مشترك للتعاون بين السلطة الوطنية الفلسطينية ومنظمة العمل الدولية، الهدف الكلي لهذا المشروع الذي تقوده وزارة الاقتصاد إلى صياغة إطار سياسات لترويج المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز العمل اللائق والمنتج في الأراضي الفلسطينية.

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج والتي أوضحت الدور الجوهري الذي تقوم به المشاريع الفلسطينية الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة منها:

- 1- أن معظم المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعمل في قطاعات تجارة الجملة والمفرق والتصنيع، كما تشغل ما نسبة 78% من القوى العاملة في الأراضي الفلسطينية.

- 2- هناك نسبة عالية من التشغيل غير الرسمي في تلك المنشآت، حيث تشغل أفراد الأسرة، والرواتب متدنية والظروف لا تعتبر مستقرة أو آمنة.
- 3- أن الظروف التي تعمل بها تلك المنشآت لا تساعد على تحقيق النمو.
- 4- كما تعاني تلك المنشآت والمشاريع في الحصول على التمويل الضروري لبدء الأعمال والتوسع.

الدراسة العاشرة

* وفي دراسة محمد العوامرة بعنوان "تحليل وتقييم النشاطات التسويقية لمؤسسات تجارة التجزئة الغذائية في الأردن" 2007 ، والتي تهدف إلى تحليل وتقييم النشاطات التسويقية لمؤسسات تجارة التجزئة الغذائية في الأردن (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، بحيث يساعد على تحسين وتطوير أداء النشاط التسويقي لهذه المنشآت من حيث زيادة الربحية، وتحسين مستوى المبيعات، وزيادة الحصة السوقية.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً للعوامل الخارجية (عوامل اقتصادية، منافسة، عوامل قانونية) وعوامل داخلية (الموقع، الحجم، اختيار سلع المتاجرة، التسعير) على أداء النشاط التسويقي لهذه المنشآت.

ولقد أوصت الدراسة بان على المؤسسات الصغيرة أن تعتمد كلاً من الموقع وسياسة التسعير بحيث يحقق لها أداء تسويقي جيد ثم زيادة في الإيراح.

الدراسة الحادي عشر

وفي دراسة مهند حامد بعنوان "دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في النمو الاقتصادي والتشغيل في فلسطين" 2008، والتي تهدف إلى دراسة واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين وبيان المحددات التي تعيق نموها، وأهم الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها لدعمها، وقياس مساهمة هذه المشروعات في النمو الاقتصادي والتشغيل.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه المشروعات تتلاءم مع واقع الاقتصاد الفلسطيني، وتساهم بشكل كبير وفعال في توظيف العمالة الماهرة وغير الماهرة، وان تنمية هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة يؤثر بشكل فعال على النمو الاقتصادي في فلسطين، كما خلصت الدراسة إلى أن هذه المشروعات تفتقر للخدمات الأساسية والرعاية من قبل المؤسسات الرسمية.

وأوصت الدراسة بأهمية وضع إستراتيجيات وخطط مستقبلية لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وضرورة وضع تعريف لهذه المشروعات يتناسب مع الحالة الفلسطينية، وفصل هذه المشروعات عن القطاع غير المنظم.

الدراسة الثانية عشر

* وفي دراسة طارق هاشم بعنوان "دور المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية" 2006.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على مديري التسويق في هذه الشركات، في أربع قطاعات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من استخدام قواعد البيانات في الشركات، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين توافر نظام التسويق ونظام الاستخبارات التسويقية وتصميم الإستراتيجيات التسويقية بالشركات، كما أن هناك علاقة ايجابية بين توافر نظم المعلومات التسويقية والأداء التسويقي، وفي ضوء النتائج فقد أوصى الباحث على ضرورة مواكبة التطورات في مجال أنظمة المعلومات التسويقية، والعمل على تخصيص دائرة مستقلة خاصة بأنظمة المعلومات التسويقية وقواعد البيانات التسويقية بهدف الاستفادة من هذا النظام في تحسين الأداء التسويقي.

الدراسة الثالثة عشر

* وفي دراسة محمد بندقي بعنوان "المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة جرش - مشاكل ومعوقات" 2013.

وهدفت الدراسة إلى استكشاف حقيقة أوضاع المشاريع الصغيرة العاملة في مدينة جرش، من حيث رأس المال عند التأسيس، ومتوسط أعداد العمال، وحجم الإنتاج، والمصاريف التشغيلية، كما استهدفت استكشاف المشاكل والمعوقات التسويقية والتمويل والإدارة. وأظهرت نتائج الدراسة أن اصطحاب المشاريع لا يواجهون مشاكل عند التأسيس، وعدم وجود دراسات كافية تتعلق بإيجاد حلول لمشاكل التسويق والتمويل. وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية إدارية وفنية لأصحاب المشاريع، كذلك العمل على توفير قروض ميسرة، وإنشاء مؤسسة متخصصة لرعاية المنشآت الصغيرة ومتابعة قضاياها الفنية والتسويقية والتمويلية، كما أوصت بتزويد المشاريع الصغيرة بالمعلومات الإدارية والمعارف الفنية.

الدراسة الرابعة عشر

* وفي دراسة الهام طمليه بعنوان " إستراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصناعية الصغيرة في الأردن" 2005.

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المشاريع الصغيرة إستراتيجية السوق المستهدف، كذلك ما مدى رضى الإدارة عن تطبيق مثل هذه الإستراتيجية، وكذلك معرفة العائد على الاستثمار الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية، وجاءت النتائج لتؤكد العلاقة الايجابية بين تطبيق إستراتيجية السوق المستهدف في المنظمات موضوع الدراسة وبين العائد على الاستثمار، وأكدت النتائج أن المشاريع الصغيرة تجد فرصة لها في خدمة سوق صغيرة محدودة ليست بالحجم المجدي بالنسبة للمشاريع الكبيرة أو غير المستهدفة من

قبلها، إضافة إلى أن المشاريع الصناعية الصغيرة ليس لديها من الموارد والإمكانات ما يؤهلها لخدمة أكثر من قطاع سوقي أو السوق ككل. وأوصت الدراسة لزيادة الوعي التسويقي لدى إدارة المشاريع الصناعية الصغيرة، وبالذات الذي يلعبه التسويق في تحقيق البقاء والربحية والنمو لمشاريعهم، إنشاء أقسام متخصصة للتسويق تعنى برسم وتنفيذ الأنشطة التسويقية وتضم أفراداً مؤهلين في مجال التسويق، إعداد برامج للتدريب التسويقي الذي يتضمن مختلف الأنشطة التسويقية، إضافة إلى تعديل اتجاهات إدارة المشاريع الصناعية نحو دور معلومات التسويق.

الدراسة الخامسة عشر

* وفي دراسة محمد أبو منديل بعنوان "واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن - دراسة تحليلية لشركة الاتصالات الفلسطينية (من وجهة نظر الزبائن في محافظات غزة)، 2008.

وهدفت الدراسة للتعرف على واقع استخدام المزيج التسويقي (الخدمة، التوزيع، التسعير، الترويج)، في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثره على ولاء الزبائن، ومعرفة مدى وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر استخدام المزيج التسويقي على ولاء الزبائن، حيث تمثل مجتمع الدراسة في المشتركين بالخدمة الهاتفية من الفئة المنزلية في مختلف محافظات غزة، وخلصت الدراسة إلى أن المزيج التسويقي الذي تقدمه الشركة إيجابي ويلبي احتياجات الزبائن، ولكن بدرجات ومستويات مختلفة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الأربعة، وأن المزيج التسويقي الذي تستخدمه الشركة يعتبر ملائماً ويحقق أهدافه في الاتصال بالجمهور، كما توصلت الدراسة إلى أن الشركة تتبنى إستراتيجية التوزيع المباشرة وغير المباشرة، مما يساعد على سرعة انتشار خدماتها، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إحصائية بين المزيج التسويقي المستخدم ودرجة ولاء الزبائن. وخرج الباحث بعدة توصيات: تعزيز الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي بشكل عام لما له من تأثير كبير على ولاء الزبائن، وتعزيز قنوات التوزيع، وإعطاء أهمية أكبر لدراسة أثر عنصر التسعير على ولاء الزبائن، كما أوصى الباحث بضرورة تعزيز ولاء الزبائن من خلال الاستمرار في تعزيز العلامة التجارية، والمحافظة على الثقة والمصداقية التي تتمتع بها لدى الزبائن.

* الدراسة السادسة عشر

وفي دراسة قيس صالح، وباسمة باني بعنوان "دور الإستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية، دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الاشرف"، 2010.

وهدفت الدراسة إلى معرفة ما يمكن إتباعه من إستراتيجيات متاحة أمام منظمات الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية واستمرار منافعتها بالشكل الذي يمكن المنظمة من المحافظة على النجاح والبقاء، كما خلصت

الدراسة إلى استنتاجات متعددة أهمها: أن الشركات المعنية لديها القدرة على التكيف الذي ينسجم مع متطلبات الميزة التنافسية والسعي للتفوق، وكذلك فإن ملائمة أنواع الإستراتيجيات التسويقية تساعد على بناء مشاريع تكون قادرة على النجاح والبقاء والنمو.

* الدراسة السابعة عشر

وفي دراسة ليث الربيعي وآخرون بعنوان "أثر معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي" 2014، والتي هدفت إلى اختبار المعرفة بين إدارة معرفة الزبون، وتطوير الخدمات الجديدة والأداء التسويقي، حيث شملت عينة الدراسة مديري تطوير الخدمات الجديدة ومديري خدمات الزبائن في سبعة مصارف موزعة في مدينة بغداد.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: ارتفاع مستوى إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة والأداء التسويقي في المصارف التجارية العراقية، ووجود اثر ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات الجديدة والأداء التسويقي، وكذلك وجود اثر مشترك لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي للمصارف بأبعاده الثلاثة: الربحية، ومعدل نمو الحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها:

- 1- ضرورة تعزيز إدارة المصارف لقدرات إدارة المعرفة والتي تعمل على جمع وتصنيف وتنظيم المعرفة وتكاملها وتنقيتها وحفظها وتوزيعها إلى مصادر اتخاذ القرارات المختلفة.
- 2- لا بد من أدراك مديري المصارف لقوة إدارة معرفة الزبون التحليلية والأهمية الإستراتيجية لكسب معرفة الزبون والتي من شأنها دعم تطوير الخدمات الجديدة والتي يمكن أن تحسن الميزة التنافسية للمصرف.
- 3- من الضروري سعي إدارة المصارف لتكوين قاعدة لمعرفة الزبائن من خلال إنشاء إدارة معرفة الزبون تتولى تحديد المعرفة التي تحتاجها المنظمة عن الزبائن ومن الزبائن، إضافة إلى تحديد فجوة المعرفة حول الزبائن ومن الزبائن في المنظمة.

* الدراسة الثامنة عشر

وفي دراسة محمد العزاوي وعلاء يحيى بعنوان "أثر تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة في فاعلية الأداء التسويقي وهي دراسة تطبيقية على الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل" 2008، والتي هدفت لبيان العلاقة بين مكونات تقانة المعلومات والاتصالات وأهداف الأداء التسويقي في المنظمات، وخرجت الدراسة بنتائج عدة منها: وجود علاقة معنوية بين مكونات تقانة المعلومات والاتصالات وفاعلية الأداء التسويقي، وكذلك عدم وجود إستراتيجية بعيدة الأمد للأنشطة التسويقية، إضافة إلى أن إدخال تقانة

المعلومات بكل مكوناتها وعملياتها في صلب العمليات الإدارية ولا سيما في اتخاذ قرارات الإنتاج والعمليات ما زال محدوداً في المنظمة، وعلية يفترض بالمنظمة العمل على تعزيز مكونات تقانة المعلومات والاتصالات المتوفرة لديها من خلال دعمها بالأجهزة والمعدات فضلاً عن الخبرات والكفاءات اللازمة لإدامة وتشغيل مستلزمات الاحتفاظ بتقانة المعلومات وتطويرها، وبما يرفع من مستوى الأداء التسويقي ويحقق ميزة التفوق على المنافسين. ولقد خرجت الدراسة بعدة توصيات منها:

على المنظمة التي تطمح إلى نمو مبيعاتها وتحقيق الربحية وزيادة العائد على الاستثمار، وتعظيم حصتها السوقية أمام المنظمات المنافسة في الصناعة نفسها الاهتمام بالمزيج التسويقي (تصميم المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج)، واعطائه أهمية كبيرة لما له من أثر كبير وأساسي في تحقيق فاعلية الأداء التسويقي، وكذلك إعطاء أهمية أكبر لتتبع المنتجات وتطويرها وإضافة خصائص جديدة لها، بحيث تكون قادرة على الاحتفاظ بالزبائن وولائهم وجذب زبائن جدد، والعمل على ادخال تقانة المعلومات والاتصالات للمنظمة، وضرورة اعتماد مؤشرات لقياس الأداء التسويقي بالمنظمة كمعدل العائد على الاستثمار، والحصة السوقية، وحجم المبيعات، ونسبة الأرباح، ورضا وولاء الزبائن، لتحقيق أعلى فاعلية للأداء التسويقي.

الدراسات الأجنبية

الدراسة التاسعة عشر

* وفي دراسة **Smil dzisi و Daniel Ofsu** بعنوان "الاستراتيجيات التسويقية وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في غانا" 2014 ، والتي تهدف إلى التعرف على تأثير إستراتيجيات التسويق على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في غانا من حيث ربحيتها، الوعي بالعلامة التجارية، وحصتها في السوق.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التسويق الإستراتيجي يسوق من المواقع وفي بيئة ديناميكية حيث يساعد على تعزيز تطوير المنتجات، وكذلك أظهرت النتائج أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الغالب تستخدم الشكل التقليدي للتسويق للوصول إلى الزبائن المحتملين، وقلة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسويق منتجاتهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني تلك المنشآت المزيد من أساليب حديثة بالتسويق مثل التسويق المحمول لتحسين منتجاتها.

الدراسة العشرون

* وفي دراسة **Laticia Santos** وآخرون بعنوان "تطوير القدرات التسويقية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة - الآثار المترتبة على الأداء" 2012.

وهدفت الدراسة لتحليل السوابق التنظيمية من القدرات التسويقية وتأثيرها على أداء الأعمال، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر عاملاً رئيسياً في تحفيز الموظفين بشكل فعال في تطوير كل القدرات التسويقية الإستراتيجية والتشغيلية، حيث لها تأثير ايجابي على رضا العملاء، والتي تؤدي بالنهاية إلى أداء تنظيمي أفضل من حيث المبيعات والأرباح وحصتها في السوق. ولقد أوصت الدراسة مراقبة العاملين بشكل منظم وتقييم رضاهم وتعزيز تبادل المعلومات.

* الدراسة الواحد والعشرون

وفي دراسة اودي ايدوجو وادنجال ادريس بعنوان "تأثير ممارسات التسويق على أداء المشروعات الصغيرة، الأدلة التجريبية في نيجيريا" 2012.

وهدفت الدراسة الى التحقق من صحة فعالية ممارسات التسويق في تطوير اقتصاديات المشروعات الصغيرة، وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها: تفاعل عوامل المزيج التسويقي وخاصة إستراتيجيه المنتج، في حين إستراتيجية الترويج والبحوث التسويقية تبدو مهملة، وكذلك أظهرت النتائج عن وجود علاقة ايجابية قوية بين ممارسات التسويق في المنظمات الصغيرة والمتوسطة والأداء التنظيمي في قياسها لرضا العملاء والاحتفاظ بهم.

وأوصت الدراسة على ضرورة التدريب والتسويق وبخاصة بحوث التسويق والاتصالات التسويقية المتكاملة.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال المراجعة المتأنية من قبل الباحث للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول المشروعات الصغيرة، من حيث تأسيسها، وأهدافها، ودورها في النمو الاقتصادي وتخفيف البطالة، وكذلك مشاكلها ومعوقاتها، وكذلك تناولها للنشاطات التسويقية داخل هذه المشروعات.

أوجه التميز لهذه الدراسة

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

1- أنها تبحث في تسويق منتجات المنظمات الصغيرة، والتي تعتبر من المحركات الرئيسية في الاقتصاد الفلسطيني ولها دور كبير فيه، سواء من حيث المساهمة في التشغيل، والنتائج المحلي الإجمالي، والقيمة المضافة، والمبيعات.

2- أنها تبحث في جانب مهم وحيوي وهو أثر الإستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي.

3- أنها تناولت أثر الإستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي في الصناعات التحويلية، حيث تعتبر من القطاعات الحيوية والضرورية في الأنشطة الصناعية.

4- كما تتميز هذه الدراسة بسد فجوى الدراسات السابقة المتمثلة في قصور الاهتمام بالإستراتيجيات التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي، وقد عالجتها الدراسة من خلال دراسة ثلاث أبعاد مهمة للأداء التسويقي وهي (البعد المالي، وسلوك المستهلك، والتنافسية).

والإضافة التي يقدمها الباحث من خلال هذه الدراسة تكمن في الإجابة عن أسئلة الدراسة ومفادها: أن هناك علاقة قوية بين الإستراتيجيات التسويقية (المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج) والأداء التسويقي، كما أن هناك أثر واضح لهذه الإستراتيجيات على تحسين الأداء التسويقي مما يساعد منظمات الأعمال الصغيرة على البقاء والنمو والتطور وتحقيق أهدافها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تدلل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفاد الباحث في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها:

- 1- صياغة الإطار النظري للدراسة.
- 2- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها.
- 3- مساعدة الباحث في تحديد منهج الدراسة.
- 4- توجيه الباحث في تصميم أداة الدراسة.
- 5- توجيه الباحث نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة وذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لها، هو إنها تبحث في موضوع أثر الإستراتيجيات التسويقية على الأداء التسويقي في منظمات الأعمال الصغيرة. وما يدل على ذلك هو عدم وجود دراسات تناولت الإستراتيجيات التسويقية المستخدمة في منظمات الأعمال الصغيرة وأثرها على الأداء التسويقي.

وان اهتمام الباحثين في هذا المجال لا يتجاوز الأوراق البحثية والدراسات التي تناقش الجوانب النظرية لهذا الموضوع، حيث أن أغلب الدراسات تحدثت عن التسويق في إطار حديثها عن المشاكل العامة التي تعاني منها منظمات الأعمال الصغيرة، دون أن يتم إفراد دراسة خاصة بالموضوع التسويقي بحيث يتم تناوله من جوانبه المتعددة، كما أن التميز في هذه الدراسة يأتي من استخدامها لإستراتيجيات التسويق الأربعة كمتغيرات مستقلة، لقياس أثرها على أبعاد الأداء التسويقي.

ما تضيفه الدراسة الحالية

أن معظم الدراسات السابقة التي تناولها الباحث تم إجرائها في بيئات عربية وأخرى أجنبية، وقد طبقت هذه الدراسات في قطاعات ومجالات مختلفة، كما أن الدراسات المحلية التي تم إجرائها في فلسطين لم تنطرق إلى مجالات الإستراتيجيات التسويقية المستخدمة وأثرها على الأداء التسويقي بصورة مباشرة، إنما تطرقت في شكل مواضيع ومتغيرات مختلفة، كالمشاكل والمعوقات الإدارية والتسويقية لتلك المنظمات.

وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تناولها للأدبيات والمنطلقات الفكرية للمشروعات الصغيرة والنشاطات التسويقية داخل هذه المشروعات.

لقد تطرقت هذه الدراسة إلى الإستراتيجيات التسويقية الأربعة وأثرها على الأداء التسويقي بأبعاده الثلاثة (البعد المالي، وسلوك المستهلك، والتنافسية)، حيث يرى الباحث إنها مهمة في تقديم الواقع الحالي لتلك المنظمات، ومدى استخدامها لهذه الإستراتيجيات وأثرها على الأداء التسويقي، وهذا أهم ما يميزها عن باقي الدراسات السابقة.

الفجوة البحثية

تتناول الدراسات السابقة في إشارات ضمنية أهمية المشروعات الصغيرة، وأهدافها، ودورها في تخفيض مستوى البطالة، والنمو الاقتصادي، ولم تتطرق للفهم العميق لأهمية التسويق في تحقيق أهدافها ونموها، وأيضا تناولت الدراسات السابقة تسويق منتجات المشروعات الصغيرة وتطوير القدرات التسويقية وليس تطوير الإستراتيجيات التسويقية التنافسية وقياس أثرها على الأداء التسويقي.

أيضا تميزت هذه الدراسة بأنها تسد فجوى بعض الدراسات السابقة التي تناولت تطوير القدرات التسويقية من خلال التركيز على الموارد البشرية، ويظهر التميز بان الدراسة تركز على عناصر أخرى مهمة في العملية الإنتاجية مثل تحديث الآلات والتقنيات، والتوجه نحو الابتكار والتجديد، وتنويع المنتجات.

كما تناولت الدراسات السابقة الاهتمام المستمر في تطوير استراتيجيات تسويقية تحقق لها البقاء والربحية، وبنفس الوقت من نتائج هذه الدراسة أن هذه المشروعات بفضل الاهتمام بتحسين الإنتاجية تمكنت من غزو الأسواق وإيصال المنتج للمستهلكين في المكان والزمان المناسبين.

لاحظ الباحث تركيز الدراسات السابقة على تحقيق الربحية والعائد على الاستثمار، لهذا عمد الباحث في هذه الدراسة التركيز على استخدام الإستراتيجيات التسويقية في المنشآت الصغيرة، والتي تحقق رضا وولاء المستهلكين وكذلك تعزيز الصورة الذهنية للمنشأة عند المستهلك.

كما لاحظ الباحث اهتمام الدراسات السابقة باحتياجات المستهلكين أكثر من الاهتمام بالبحث والتطوير، لهذا عمد الباحث في هذه الدراسة التركيز على عدة أنشطة في البحث والتطوير وتدريب العاملين، وكسابهم المهارات والخبرات، وتحديث المعدات، والتنويع، وتحسين الإنتاجية، وهذا يؤدي لإنتاج منتجات ذات جودة تلبي احتياجات ورغبات المستهلكين.

الفصل الأول: الإطار النظري لمنظمات الأعمال الصغيرة

المبحث الأول: المفاهيم والأطر النظرية لمنظمات الأعمال الصغيرة

المبحث الثاني: أشكال الملكية لمنظمات الأعمال الصغيرة

المبحث الأول

منظمات الأعمال الصغيرة

يتضمن هذا المبحث نظرة على مفهوم منظمات الأعمال الصغيرة، أهميتها، خصائصها، أهم المشاكل التي تواجهها، ودورها في عملية التنمية الاقتصادية.

المطلب الأول

مفهوم منظمات الأعمال الصغيرة

يقصد بالمشروعات الصغيرة هي تلك الأنشطة الاقتصادية ذات الكيانات المحددة والتي يتراوح عدد العاملين فيها بين خمسة إلى عشرة أشخاص، وأن مشروعات الأعمال الصغيرة هي التي تتحدد بأنشطة محددة وتمارس عملياتها وفعاليتها الاقتصادية في مناطق جغرافية معينة⁽¹⁾.

وفي عام 1953 عرفت إدارة الأعمال الصغيرة Small Business Management، الأعمال الصغيرة بأنها المشروعات التي تمتلك وتعمل بشكل مستقل، أي أنها تتصف بالاستقلالية، كما أنها تتصف بالتفرد والتميز وعدم الشبوع في مجال أعمالها⁽²⁾.

كما تعرف أيضاً من خلال الاعتماد على مجموعة من الأسس الخاصة بقياس الحجم، سواء من خلال عدد العاملين فيها، أو من خلال حجم المبيعات، وعليه فإن الحجم إنما يتم تحديده من خلال أرقام أو قيم محددة في ضوء تقسيمات صناعية معيارية.

ويمثل المشروع الصغير العمل التجاري الصغير Small Business، حيث يهدف معظم الباحثين لإيجاد مفهوم دقيق لذلك المشروع الصغير، إلا أن الإجابة على هذا السؤال لا يمكن تحديدها استناداً إلى معيار واحد، إنما تستند على بعض الأسس والمعايير. ومن هنا إن تحديد مفهوم للمشروع الصغير يختلف باختلاف المكان ومجال النشاط فمفهوم المشروع الصغير يختلف ما بين الدول المتقدمة والنامية، وكذلك من حيث طبيعة نشاطه فيما إذا كان صناعي أو تجاري أو حرفي⁽³⁾.

¹ الحسيني، فلاح، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010، عمان، الطبعة الثانية، ص21.

² Scarborough, Norman and Zimmer, Thomas " Effective Small Business Management", 5th Edition— Prentice Hall Inc . N. J. 1996 .

³ كليفوردم. بومباك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مركز الكتاب الأردني، عمان، طبعة 1989، ص3-4.

ويمكن القول بأن المشاريع تتضمن ثلاثة عناصر أساسية وهي (1):

- 1- الموارد المادية: وتتمثل بالآلات والمعدات والمواد الخام.
- 2- الموارد البشرية: وتتمثل بالمهارات الشخصية في العمل.
- 3- موارد الربح: حيث يعتبر الهدف الأساسي من فتح أي مشروع تجاري ويتحقق عندما تتجاوز الأموال الواردة إلى المشروع الأموال الصادرة عنه.

لقد تم استعمال عبارة " المشروع الصغير " أو " العمل التجاري الصغير " بشكل عام لغاية الآن دون التطرق إلى تعريفه بدقة وعناية. ولكن كيف نتمكن من قياس الحجم بشكل دقيق.

لقد جرت محاولات (من قبل هيئة إدارة الأعمال التجارية الصغيرة على سبيل المثال) لتعريف العمل التجاري الصغير من خلال (2) :

- 1- الاستخدام أو العمالة.
 - 2- قيمة الموجودات.
 - 3- حجم المبيعات.
- إلا أن جميع المحاولات لم تحقق الهدف المنشود إلى حد ما، وقد نشأت هذه الحيرة من الخصائص المتعددة للمشروعات الصغيرة (3). وقد تبدو مؤسسة صناعية ما كبيرة بالنسبة لمنافسيها وتكون صغيرة من حيث الاستخدام والموجودات والمبيعات بالنسبة لمؤسسة في صناعات من نوع آخر، وقد تكون المؤسسة صغيرة من حيث نسبة العمالة فيها وكبيرة في موجوداتها ومبيعاتها والعكس بالعكس. وبالإضافة إلى ذلك فإن معايير قياس الحجم بالمفهوم النقدي (مثل المبيعات وقيمة الموجودات) يجب إعادة تقييمها مرات عديدة في أوقات التضخم من أجل إظهار التغييرات التي تطرأ على قيمة النقد. كما أن هذه التعريفات " الكمية " للعمل التجاري الصغير تترك خصائصه المميزة " النوعية " دون شرح أو توضيح.

¹ عفانه، جهاد، ابو عيد قاسم، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012، عمان، ص11.

² عبد الغفور، عبد السلام، شحادة، حازم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الطبعة الأولى، ص7-8.

³ كليفورد، بومباك، أسس إدارة المشروع التجاري الصغير، دار الفكر العربي، 1992، عمان، ص19.

ومن حيث الصفات المميزة له فان العمل التجاري الصغير هو العمل الذي (1) :

- 1- يديره أصحابه بشكل فعال.
 - 2- يحمل الطابع الشخصي بشكل كبير .
 - 3- يكون محلياً إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل فيها.
 - 4- له حجم صغير نسبياً في الصناعة التي ينتمي إليها.
 - 5- يعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال من أجل نموه.
- هذه هي الخصائص التي يتأتى عنها معظم المشاكل والاحتياجات الخاصة للعمل التجاري الصغير .
ولقد اختلف الكتاب والباحثون في تعريف المشروع الصغير، وذلك بسبب الاختلاف في تعريف مفهوم الحجم، وقد ظهرت عدة محاولات لتعريف المشروع الصغير من خلال (2) :

- 1- تحديد عدد العاملين.
 - 2- قيمة الموجودات.
 - 3- حجم المبيعات.
- وقد يمكن تعريف المشروع الصغير بأنه ذلك المشروع الذي يستخدم عدداً قليلاً من العاملين ويدار من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية (3).

أو قد يعرف المشروع الصغير " المشروع الذي يخلق عملاً بدرجة مخاطرة عالية أو عدم تأكد عالي لغرض تحقيق الربحية والنمو عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع الموارد الضرورية لإنشاء المشروع".

ومن بين الخصائص المميزة للمشروع الصغير (4) :

- 1- يدار من قبل المالكين.
 - 2- يتميز بالطابع الشخصي.
 - 3- محلياً في عملياته.
 - 4- يعتمد بدرجة عالية على الموارد المالية الداخلية في تأسيسه ونموه.
- كما يمكن تعريف المشروع الصغير من وجهة نظر العلوم المختلفة على النحو الآتي (5) :

¹ عبد الغفور عبد السلام، شحادة، حازم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص7.

² عفانه، جهاد، ابو عيد، قاسم، إدارة المشاريع الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص12.

³ العظية، ماجده، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004، عمان، ص15- 16.

⁴ هيكل، محمد، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، 2003 ، الطبعة الأولى، القاهرة، ص 18.

⁵ إستراتيجية تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ورشة عمل، المركز القومي للبحوث، 1997، القاهرة.

1- المشروع الصغير من وجهة نظر علم الإحصاء:

أخذت مصر بمعيار العمالة كأساس لتعريف قطاع الصناعات الحرفية والصغيرة حيث تعرف هذه الصناعات بأنها (الصناعات الحرفية والصغيرة التي تمارس داخل منشآت صغيرة يعمل بكل منها 9 مشغلين فأقل وتقوم بنشاط من الأنشطة الصناعية المختلفة لحسابها أو تقدمها كخدمة صناعية للغير وهي تابعة للقطاع الخاص ويغلب عليها الطابع الفردي ولا يمكأ أغلبها دفاتر أو حسابات منتظمة).

2- المشروع الصغير من وجهة نظر علم الإدارة:

يعرف المشروع الصغير بأنه نشاط له هدف معين ووقت وموارد محددة.

3- المشروع الصغير من وجهة نظر علم الاقتصاد:

استثمار يوجه لإنتاج محدد لتحقيق عائد ربح لصاحبه وعائد نفعي على المجتمع ويتميز بانخفاض حجم رأس المال المستثمر، واستخدام التكنولوجيا البسيطة.

4- المشروع الصغير من وجهة نظر علم القانون:

هو اتفاق أو عقد بين طرفين أو أكثر (مثلاً صاحب المشروع وجهة التمويل أو شخص آخر) يمكن تنفيذه قانوناً بمعنى أن النشاط الخاص بهذا الاتفاق لا يخالف أو يتعارض مع القانون مثل صناعة المواد المخدرة.

وقد حدد (B.P Dhugana في عام 1992) في محاولته لوضع تصنيف موحد للمشروعات الصغيرة، أن هناك ثلاثة أنواع من المشروعات تندرج جميعها تحت مسمى المشروعات الصغيرة في معظم دول العالم وهي (1) :

1- الصناعات التقليدية الحرفية التي تستخدم طرق التصنيع التقليدية وتنتج منتجات يدوية وتقليدية تخدم الطبقات محدودة الدخل.

2- الصناعات التي تستخدم طرق التصنيع ما بين الحديثة والتقليدية وتتميز بتصنيع منتجات يزداد عليها الطلب مثل المنتجات الجلدية والأثاث، ومواد البناء.

3- الصناعات التي تنتج منتجات متطورة وفي مختلف المجالات (هندسية، كيمياوية، صناعة الدواء) والتي تعمل في بعض الأحيان بعقود من الباطن من الشركات الكبيرة.

¹ ابو عيد، قاسم، الطريقي، مازن، ادارة المشروعات الصغيرة، نحو مشروع آمن وجاذب، عماد الدين للنشر والتوزيع، 2009، عمان، ص37.

ومن هنا إن تحديد وتعريف المشروع الصغير تختلف باختلاف المكان، ومجال النشاط، فالمشروع الصغير بالنسبة للاقتصاد الأمريكي أو الياباني والألماني، وغيره من اقتصاديات الدول المتقدمة يختلف عنه بالنسبة للاقتصاد الأردني والمصري والهندي أو أية دولة أخرى من الدول النامية، هذا من ناحية (1). ومن ناحية أخرى فإن المشروعات الصغيرة تختلف من حيث طبيعة النشاط والمجال الذي تعمل فيه، فالمشروعات التي تعمل في مجال الصناعة تختلف عن تلك التي تعمل في مجال الزراعة أو تلك التي تعمل في مجال تقديم الخدمات (2).

وحتى في المجال الواحد تختلف المشروعات الصغيرة عن بعضها البعض فالمشروعات الصغيرة التي تعمل في مجال صناعة السيارات تختلف عن تلك المشروعات الصغيرة التي تعمل في مجال صناعة الملابس.

وتبقى محاولة الإجابة على (ما المقصود بالمشروع الصغير؟) تختلف من دولة لأخرى وذلك باختلاف المعايير التي تستند إليها كل دولة في تعريف المشروع الصغير.

فمن هذه المعايير التي يعتمد عليها في تحديد المشروع الصغير (3):

1. عدد العاملين في المشروع.
2. ومنها ما يعتمد على حجم مبيعات المشروع.
3. ومنها ما يعتمد على حجم رأس المال المستثمر فيها.
4. ومنها ما يعتمد على حصة المنشأة في السوق، حجم الأرباح التي تحققها المنشأة وغيرها من المعايير.

ومن جانب آخر يمكن القول أن تعريف المشروعات الصغيرة يستدل عليها من خصائص ومميزات هذه المشاريع.

وفي هذا المجال ظهر العديد من التعريفات من جهات مختلفة، وهيئات على المستوى الحكومي والخاص، تحدد ماهية المشروع الصغير ومن أبرز هذه التعريفات هو ذلك التعريف الذي تبناه بنك

¹ علام، سمير، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مركز العليم المفتوح 1998، ص32.

² يوسف، توفيق، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، الطبعة الأولى، عمان، ص15.

³Edunms, s.w. Performance Measures for Business, Harvard Business Review Baubback C.M, How to Organize and Operate Small Business Leader, Fearon H and England W, Purchasing and Material Management 2000.

الاحتياط الفدرالي الأمريكي والذي على أساسه يتعامل مع المشروعات، خاصة عند تقديره منح بعض التسهيلات والمزايا الخاصة بالمشروعات الصغيرة، ويعرفه كالاتي (1):

"المشروع الصغير هو المنشأة المستقلة في الملكية والإدارة ويستحوذ على نصيب محدود من السوق".
"Small Business is independently owned, operated, and which is not dominant in its field of operations"

وفي كافة أنحاء العالم تقوم جهات مختلفة بوضع معايير أو أسس من خلالها يتم تحديد ماهية المشروع الصغير، وذلك من خلال تصنيف المشروعات إلى أنواع من حيث الحجم (كبير وصغير) وكذلك من حيث النوع والنشاط.

وهذه المعايير والأسس تختلف من دولة إلى أخرى ومن هنا يأتي الاختلاف في تحديد المشروعات الصغيرة وهذا الاختلاف نابع من اختلاف الأوضاع الاقتصادية والديموغرافية (السكانية) والاجتماعية. وهناك منظمات أخرى قامت بتعريف المشروعات الصغيرة وفق معايير وظيفية يتم من خلالها التمييز بين المشروعات الكبيرة والصغيرة والجهة التي قامت بتحديد هذه المعايير هي لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية للمشروعات الصغيرة (2).

وأهم هذه المعايير :

1. استقلال الإدارة وأن يكون صاحب المشروع الصغير عادة هو مديره.
2. رأس المال المطلوب يتم تدبيره بواسطة شخص أو عدد من الأفراد.
3. محل نشاط المشروع حيث يضم العاملون وأصحاب المشروع في نفس المنطقة التي يقام فيها المشروع.
4. محدودية النشاط السنوي للمشروع.

وهناك بعض الباحثين عرفوا المشروع الصغير وفق مقتضيات الاقتصاد الأمريكي بأنه المشروع الذي لا يزيد عدد العاملين فيها عن (500) عامل ولا تتعدى مبيعاته السنوية عن (20) مليون دولار.

وأخذ الاهتمام بالمشروعات الصغيرة يأخذ مداه ففي عام 1980 عقد في البيت الأبيض مؤتمر خاص لتحديد ماهية المشروع الصغير وشارك فيه العديد من أصحاب القرار والاقتصاديين والباحثين ورجال الأعمال، وهذا مؤشر على أهمية هذا القطاع في التنمية الاقتصادية في كافة الدول على اختلاف أنظمتها، وأجمع المؤتمرون على تعريف محدد للمشروع الصغير على أنه كل مشروع يعمل بأقل من (500) عامل.

¹ كليفورد، بومباك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص20.

² توفيق، يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص17.

وفي نفس الوقت اعترض المؤتمر بشدة على الاعتماد فقط على حجم المبيعات كمعيار لتحديد ماهية المشروع الصغير (1) .

والسبب في ذلك يعود إلى أنه قد تختلف المبيعات النقدية للمشروع من عام لآخر باتجاه الزيادة بسبب فعل التضخم إذا ما ظهر في دولة ما، فالمشروع الذي يعتبر هذا العام مشروعاً صغيراً قد يكون عكس ذلك في العام القادم إذا حدث ارتفاع بمعدل التضخم، كما هو التركيز على المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة، أيضاً الدول الأوروبية أعطت المشروعات الصغيرة الاهتمام والتركيز الذي تستحقه بالبحث والدراسة والدعم بما يتماشى مع دورها في التنمية الاقتصادية. وكذلك الأمر في اليابان وكذلك الدول النامية باختلاف ظروفها الاقتصادية، الدول الأوروبية تتفق على تعريف واحد للمشروعات الصغيرة، فالسوق الأوروبية المشتركة (EEC) تعتبر المشروعات الصغيرة كل منشأة تمارس نشاطاً اقتصادياً ويقل عدد العاملين بها عن (200) عاملاً بينما ألمانيا إحدى هذه المنظومة (السوق الأوروبية المشتركة) تقدم تعريفاً آخر للمشروعات الصغيرة حيث تعتبر كل منشأة تمارس نشاطاً اقتصادياً ويقل عدد العمال فيها عن (200) عامل (2) .

وتتبنى بريطانيا اتجاهاً آخر في تعريف المشروعات الصغيرة يقوم على استخدام عدد من المعايير (3) :

1. ألا يزيد حجم الأموال المستثمرة والتي ترد في المركز المالي لها عن (7) مليون جنيه إسترليني.
2. ألا يزيد حجم المبيعات السنوية للمشروع عن (1.4) مليون جنيه إسترليني.
3. ألا يقل عدد لعاملين فيها عن خمسين عاملاً أسبوعياً .
4. أن يكون نصيب المشروع في السوق محدوداً .
5. استقلالية المشروع عن أية تكتلات اقتصادية.
6. أن تتم إدارة المشروع من قبل أصحاب المشروع.

نلاحظ مما سبق أن المعايير التي يعتمد عليها في تعريف المشروع الصغير تختلف من دولة إلى أخرى حتى التي في نفس المستوى وهذا الاختلاف سببه هو أن كل دولة تنظر إلى المشروع الصغير بما يتلائم مع واقعها من كافة الجوانب وكذلك ظروفها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ومن الطبيعي أن يتم النظر إلى المشروع الصغير في الدول النامية من منظور آخر يتلاءم مع ظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسكانية فظروف المجتمع الأردني أو المصري تختلف عن ظروف المجتمع الأمريكي أو البريطاني.

¹ توفيق، يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص 19.

² العطية، ماجده، إدارة المشروعات الصغيرة. مرجع سابق ذكره ص 30.

³ أبو ناعم، عبد الحميد وصفي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع 2002 ، عمان، ص 65.

تجدر الإشارة إلى أن هناك مسميات عديدة أخذت تظهر في الأطر التنظيمية في عالم المنظمات الصغيرة، ونجد ضرورة التعرف على هذه المفاهيم والتي من بينها الأعمال الصغرى، والأعمال العائلية، والأعمال المنزلية، وسوف نتناولها بشيء من الإيجاز من منطلق إزالة اللبس الذي قد يقع فيه القارئ، لا سيما أن تحديد مثل هذه المفاهيم وخصائصها المختلفة سيساعدنا في التحديد الأدق لمفهوم المنظمات الصغيرة⁽¹⁾.

الأعمال الصغرى Micro Business

تعرف الأعمال الصغرى بأنها المشروعات، أو الأعمال التي يعمل بها أقل من عشرة أشخاص في موقع محلي واحد، أو أقل من (15) عاملاً، أو أقل من خمسة أشخاص ومن المعايير العالمية التي اعتمدها مجلس الإتحاد الأوروبي (European Commission) للمشروعات الصغرى بأنها تلك الأعمال التي يعمل بها أقل من عشرة عمال وفي موقع محلي.

الأعمال العائلية Family Business

هي الأعمال التي تكون العائلة فيها متضمنة مباشرة في الملكية أو الوظائف حيث يملكها عضوان أو أكثر من العائلة نفسها مشتركين في الحياة والوظائف، ويمكن أن تظهر الأعمال العائلية على عدة أشكال حيث يتضمن الأفراد مباشرة أو غير مباشرة في العمل، فقد يعمل أحياناً بعض أفراد العائلة بالعمل الإضافي ضمن العمل العائلي.

ومن هنا فإن الأعمال العائلية تختلف عن بقية الأعمال المنزلية في طريقة اتخاذ القرار حيث تتضمن خليطاً من قيم العائلة والأعمال.

الأعمال المنزلية Home-Based Business

تعرف الأعمال المنزلية بأنها الأعمال التي تتقيد بالتسهيلات الأساسية من الأعمال في محل إقامة المالك حيث يكون العمل في نفس مكان إقامة المالك، وتمتلك الأعمال المنزلية جاذبية كبيرة تكمن في علاقات التمويل، ونمط الحياة العائلية.

بالإمكان تقسيم المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المنظمات الصغيرة إلى نوعين هما المعايير

النوعية والمعايير الكمية: Small Business Classification Criteria

المعايير الكمية⁽²⁾: Quantitative Criteria

تشتمل هذه المعايير عادة على (عدد العاملين، ورأس المال، وقيمة الأصول وصافي القيمة الإضافية، وقيمة الإنتاج، وقيمة المبيعات، ومعدل استخدام الطاقة)، ولكن معيار عدد العاملين في المنطقة هو الأكثر انتشاراً واستخداماً على المستوى العالمي وذلك لسهولة في التعامل، وثباته لفترة من الزمن.

¹ النجار، فايز، العلي، عبد الستار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، الطبعة الأولى، عمان، ص 59-61.

² النجار، فايز، العلي، عبد الستار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص 62.

المعايير النوعية⁽¹⁾: Qualitative Criteria

لقد تعددت المعايير النوعية التي تحكم كون العمل صغيراً أم لا، ومن أكثر المعايير شيوعاً:

- 1- التمويل اللازم للمشروع ويقوم به شخصاً، مجموعة صغيرة من الشركاء حيث أن المديرين في الأعمال الصغيرة غالباً مستقلين، وعادة ما يكون المدير هو المالك وقد يكون العمال من عائلة واحدة.
- 2- تكون العمليات في منطقة جغرافية محددة، عدا العمليات التسويقية.
- 3- حجم المؤسسة صغير نسبياً في الصناعة التي تنتمي إليها مقارنة مع المؤسسات الأخرى في المجال الصناعي نفسه، فالمفهوم هنا نسبي، فقد تبدو مؤسسة صناعية ما كبيرة بالنسبة إلى منافسيها، ولكنها تكون صغيرة من حيث الاستخدام، والموجودات والمبيعات بالنسبة إلى مؤسسة في صناعة من نوع آخر، وقد تكون المنظمة صغيرة من حيث العمالة التي فيها وكبيرة في موجوداتها ومبيعاتها.
- 4- درجة منخفضة من الميكنة وتقسيم العمل.
- 5- استمرارية العمل في الوحدات طيلة أيام السنة فلا يكون العمل موسمياً متقطعاً .
- 6- يعتمد العمل في نموه على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال وعدم وقوعها تحت سيطرة عمل مشابه.

بناء على التعريفات السابق ذكرها يمكن استخلاص أن المشروعات الصغيرة تتمثل فيما يلي:

1. هي أنشطة اقتصادية ذات كيانات محددة.
2. يتراوح عدد عمالها بين خمسة إلى عشرة أشخاص.
- 3- تختلف فيما بينها باختلاف المكان ومجال النشاط.
4. هي منشآت مستقلة في الملكية والإدارة.

المطلب الثاني

أهمية منظمات الأعمال الصغيرة

تتقسم منظمات الأعمال الصغيرة إلى عدد من المستويات طبقاً لأهميتها إلى:

أولاً: على مستوى الفرد صاحب المشروع:

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى الفرد صاحب المشروع فيما يلي⁽²⁾:

1. إشباع حاجة الفرد صاحب المشروع في إثبات الذات كشخصية مستقلة لها كيانه الخاص.
2. يوفر المشروع الصغير لصاحبه فرصة تحقيق رسالته وغايته الخاصة في الحياة العملية.
3. ضمان الحصول على دخل ذاتي له ولأسرته، بصفة خاصة إذا أدير المشروع بأسلوب عملي رشيد.

¹ احمد، فتحي، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، 2005، الإسكندرية، ص171.

² هيكل، محمد، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص14.

4. إن صاحب المشروع الصغير الناجح يشعر أنه إنسان استطاع أن يحقق لنفسه ولمجتمعه ما لم يحققه الآخرون ومن هنا كان التمايز بين صاحب المشروع والآخريين.
5. أن المشروع الصغير هو طريق الحرية والإبداع لدى الأفراد في الحياة العملية.
6. أن المشروع الصغير فرصة لصاحبه لتوظيف مهاراته وقدراته الفنية وخبرته العملية والعلمية لخدمة مشروعة كهواية يعشقها قبل أن تكون وظيفة.
7. إن تشجيع الشباب وتسهيل امتحانهم للأعمال الحرة في المشروعات الصغيرة يوفر عليهم الوقت الذي قد يقضونه في انتظار التوظيف في القطاعين الحكومي والخاص، ويجنب الشباب إهدار طاقاتهم البشرية.

ثانياً: على مستوى المجتمع:

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى المجتمع فيما يلي (1):

1. أن المشروعات الصغيرة تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية الخدمية والسلعية والفكرية.
2. أن المشروعات الصغيرة تغطي جزءاً كبيراً من احتياجات السوق المحلي.
3. أنها تساهم إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة.
4. أنها تشارك في حل مشكلة البطالة في المجتمع.
5. أنها كانت خير دليل على نجاح تقدم دول شرق آسيا اقتصادياً وغزوها للأسواق العالمية.
6. تعد المكون الأساسي في هيكل الإنتاج والاقتصاد في بلاد العالم.
7. استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات.
8. أن تشجيع المشروعات الصغيرة خاصة العاملة في مجال الصناعات يساعد على تطوير التكنولوجيا والفنون الإنتاجية المحلية في المجتمع ودفع هذه المشروعات إلى مواقف تنافسية جيدة.
9. أن المشروعات الصغيرة تعمل على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع لعملية التنمية الاقتصادية (صناعة، تجارة، خدمات، مقاولات)، وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة وزيادة حجم الاستثمارات في هذه الأقاليم، وزيادة فرص العمل وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية في أقاليم معينة.
10. أن تحقيق هدف غرس قيم العمل الحر في المشروعات الصغيرة يتطلب تضافر جهود المؤسسات العاملة في مجال التعليم والتدريب والإعلام.

ثالثاً: على المستوى العالمي:

1. أن المشروعات الصغيرة أصبحت علماً قائماً بذاته يدرس الجامعات والمعاهد العلمية. وقد أفردت لها المقررات الخاصة بها.

¹ هيكل، محمد، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص 14.

2. أن المشروعات والصناعات الصغيرة قد تعرضت لها مختلف العلوم كالإدارة والاقتصاد والهندسة والقانون والبيئة والزراعة من زوايا مختلفة ومتعددة.
3. في مجال التدريب والتنمية أصبحت للمشروعات الصغيرة برامج تدريبية عديدة ومتنوعة تشمل: مفاهيمها وأنواعها وابعادها وأركانها ووظائفها ومهارات القائمين عليها، كما تتضمن دراسات السوق والتسويق ودراسات الجدوى والبيئة، والأمن الصناعي وغيرها من الموضوعات المختلفة.
4. تهتم معظم دول العالم الآن بعقد الندوات والمؤتمرات وحلقات النقاش والبحث وورش العمل حول المشروعات الصغيرة وأثرها على المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وحضارياً.
5. انتشار وسائل الإعلام المسموعة والمقروءة والمرئية على مستوى العالم التي تهتم بالمشروعات والصناعات الصغيرة في الدول المختلفة.
6. انتشار المنظمات والصناديق المعنية بدعم المشروعات الصغيرة على مستوى العالم.
7. اهتمام المنظمات الحكومية والقطاع العام والخاص والمنظمات غير الحكومية بالمشروعات الصغيرة، إيماناً بأهمية هذه المشروعات وأثرها في المجتمع.
8. لو استعرضنا تاريخ بعض الأثرياء والمشاهير على مستوى العالم، وعرفنا كيف بدأ كل منهم سوف نكتشف أن الكثيرين قد بدؤوا بمشروعات صغيرة حتى ازداد نشاطهم وحجم أعمالهم ونطاقها على مستوى العالم وصارت الشركات العملاقة متعددة الجنسيات.
9. باتت المشروعات الصغيرة كواحدة من أقوى أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأحد أهم العناصر الإستراتيجية في عمليات التنمية والتطور الاقتصادي في معظم دول العالم الصناعية والدول النامية على حد سواء.

المطلب الثالث

خصائص ومزايا منظمات الأعمال الصغيرة

- نظراً لاختلاف المعايير لتحديد المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى فأننا نستطيع إدراج أهم تلك المعايير المحددة للمشاريع الصغيرة كما يلي (1) :
1. المشروع الصغير هو الذي يديره أصحابه بشكل فعال.
 2. يحمل الطابع الشخصي بشكل كبير.
 3. يتميز المشروع الصغير بكونه محلياً إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل بها.
 4. له حجم صغير نسبياً في الصناعة التي ينتمي إليها.

¹ توفيق، يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص16.

5. يعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال من اجل نموه. هذا وهنالك العديد من الصفات للمشاريع الصغيرة إلا أن هذه تُعلمها وأكثرها استخداماً علماً بأنّه تنبع من هذه الخصائص معظم المشاكل والاحتياجات الخاصة للعمل التجاري الصغير .

ومن الآراء والمفاهيم للباحثين في مجال المشاريع الصغيرة ما يقال أن العمل التجاري الصغير هو العمل التجاري الذي يعرف ويحفظ أصحابه أو مدرائه الأسماء الأولى للموظفين فيه⁽¹⁾ .

كما أن هناك أنواع متعددة للمشاريع الصغيرة في كل الدول على حد سواء مثل محلات الأحذية، والخردوات، التجزئة. بحيث تشكل ركائز مهمة للاقتصاد المحلي بقدر تعددها.

وكذلك يوجد تفاوت في حجم الاستخدام (العمالة) ما بين تلك المشاريع. إلا انه يمكن القول بان المشاريع ذات الحجم الصغير والمملوكة فردياً أو المحصورة في أسواق محلية فقط تتميز بحجم الاستخدام القليل. ورغم أهمية المشاريع الكبيرة إلا أن المشاريع الصغيرة تعتبر بمثابة العمود الفقري للاقتصاد الوطني نظراً لعدة أسباب أهمها :

- التعددية للمشاريع الصغيرة قياساً بالكبيرة.
- نسبة مساهمتها في الناتج القومي الإجمالي.
- الاعتمادية بين المشاريع الكبيرة والصغيرة.
- التنوع في مجال نشاطاتها.
- كون المشاريع الصغيرة المصدر الرئيسي للإبداعات والأفكار الجديدة وحيث أن البدايات للمشاريع الكبيرة قد كانت بدايات صغيرة.

ومن خصائص ومزايا منظمات الأعمال الصغير أنها⁽²⁾:

1. سهولة البدء: المشروعات الصغيرة تتميز بانخفاض رأس المال المطلوب للبدء بها وبالتالي صغر القروض اللازمة لذلك.
2. مرنة: حيث تتركز معظم إدارتها في شخص مالکها فتتبع سياسات وإجراءات أداء عمل مبسطة وخطط واضحة.
3. المشروع الصغير، مشروع يقام من قبل أشخاص وليس من قبل حكومات وهو نشاط اقتصادي وليس نشاط ديني أو اجتماعي أو سياسي.
4. العلاقة التي تميز العاملين هي علاقة عائلية، أسرية وتسود بينهم روابط شخصية فقد يكونوا أقرباء، أصدقاء مما يؤدي بالتالي إلى الولاء والانتماء إلى المشروع.
5. الشكل القانوني للمشروعات الصغيرة غالباً ما يكون مشروع فردي أو شركة تضامن.

¹ كليفورد، بومباك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص40.

² روبرت هرتش، مايكل بيترز، تنظيم المشروعات الصغيرة، مركز الكتب الأردني، عمان، 2008 ، ص86.

6. هناك تشابك واضح بين الملكية والإدارة.
7. العلاقات الطيبة والقوية والشخصية مع المستهلكين نتيجة قرب المستهلك من صاحب المشروع وبالتالي يتم تقديم خدمة ذات طابع شخصي مما يؤدي إلى رضا المستهلكين.
8. غالباً لا يتم إتباع إجراءات رسمية في العمل داخل المشروع، فعلى سبيل المثال لا تكتب تقارير أداء للمدير أو لا توجد حاجة إلى لقاءات واجتماعات رسمية مطولة بين العاملين.
9. مصادر تمويل المشروعات الصغيرة غالباً ما تكون ذاتية حيث لا يستطيع المشروع في معظم الأحيان من الحصول على قروض كبيرة وخارجية بل يعتمد على مدخرات شخصية.
10. سرعة التكيف في مواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة والتي قد لا تكون المشروعات الكبيرة قادرة عليها، لذلك تكون المشروعات الصغيرة أكثر قدرة على مواجهة الظروف الصعبة.
11. تعتمد المشروعات الصغيرة في الغالب على المهارة الحرفية: فمجالات عملها متخصصة وغالباً ما يتسم إنتاجها بالدقة والجودة مقارنة بإنتاج المشروعات الكبيرة.
12. القدرة على سرعة التغيير والتطوير والتكيف مع متغيرات التحديث والنمو خاصة فيما يتعلق برغبات المستهلكين وأذواقهم والقدرة على إشباع حاجاتهم في أماكن تواجدهم.
13. انخفاض تكلفة الإدارة وقلة المصروفات، وسهولة الدخول في السوق والخروج منه بصورة جيدة.
14. ملكية رأس المال من قبل مالك أو عدد قليل من المالكين، لا يتجاوز عشرة أشخاص بموجب القانون الأردني على سبيل المثال.
15. استقلالية الإدارة في اتخاذ قراراتها.
16. صغر حجم الخدمات والبضائع التي تساهم فيها قياساً بالاحتياجات المحلية وصغر المشاركة في حجم السوق.
17. غالباً ما يكون المشروع بإنتاج نوع واحد من المنتج أو الخدمة، وهذا ما يجعله يتعرض للخطورة في حالة تعرض هذا المنتج للكساد أو طرح بدائل له.
18. الإدارة لديها القدرة على التكيف مع العمل.
19. يسود الطابع غير الرسمي على التعامل بين العاملين والمالكين.
20. الهيكل التنظيمي غير معقد ويمتاز بالبساطة.
21. قرارات مركزية.
22. القدرة على تبني السياسات الجديدة والتغيير والتطوير بسهولة ويسر.
23. يمكنها النمو والتطور على أسس غير مركزية في المناطق الريفية وشبه الريفية لمواجهة الطلب المحلي على السلع والخدمات المناسبة من حيث الكلفة والنوعية وملاتمة الذوق العام.
24. تستعمل التقنية المناسبة والبسيطة وقليلة التكلفة.
25. تبني روابط وقنوات تواصل بين الأنشطة الزراعية والريفية بشكل عام.

26. توجد بين الطبقة المتوسطة من الرواد الذين يديرون مشروعات خاصة بهم (توسيع قاعدة التوظيف الذاتي لدى الأفراد ذوي القدرات الريادية في إقامة المشروعات الصغيرة).

27. تساهم بشكل فعال في تحقيق عدالة توزيع الدخل والثروة على قاعدة عريضة من السكان.

28. كلفة منخفضة أو محدودة بالنسبة للحكومة وسلطات الخدمات والتجهيزات العامة.

29. انخفاض كلفة إيجاد فرصة العمل الواحدة للمشروع الصغير، مقارنة بالمشروعات المتوسطة والكبيرة. ونظراً لما تتميز به المشروعات الصغيرة من أسلوب للتعامل مع الزبائن وبالتالي فإن أصحاب المشروعات الصغيرة يشاركون زبائنهم وعمالهم أفراحهم وأحزانهم وفي نفس الوقت يكون الزبائن خير عون وسند لأصحاب المشروعات في مواجهة مشكلاتهم.

ويجدر بنا ملاحظة أن الميزة الأهم للمشروعات الصغيرة والأكثر إثارة للدهشة هو أن هذه المشروعات يمكنها البقاء لمدة طويلة بدون أرباح، ولكنها تفشل حين لا تتمكن من مواجهة دفعة مالية حرجة لا تقبل التأجيل، لذا فإن التدفقات النقدية المباشرة هي بالنسبة للمشروع الصغير أكبر أهمية من حجم الربح أو عوائد الاستثمار، حيث أن توافر السيولة النقدية عملية حياة أو موت بالنسبة للمشروعات الصغيرة⁽¹⁾.

كما تتسم المشروعات الصغيرة بكثير من الصفات والخصائص التي تميزها عن المشروعات الكبيرة، على الرغم من أن التعاون والتكامل بين النوعين من المشروعات مهم وضروري وجوهري، ومن هذه الخصائص⁽²⁾:

1. صغر حجم المشروع مقارنة بالمشروع الكبير.
2. لا يحتاج المشروع الصغير إلى مساحة كبيرة لأداء نشاطه.
3. استقلال الأداء بحيث أن صاحب المشروع عادة ما يكون هو مدير المشروع.
4. قلة عدد العاملين في المشروع الصغير وهم عادة لا يزيدون عن تسعة أفراد.
5. أن نشاط المشروع ونطاقه الجغرافي محدود نسبياً.
6. أن درجة المخاطرة في المشروع الصغير ليست كبيرة.
7. يساعد على خلق التوازن الصناعي بين الحضر والريف.
8. قد يفي باحتياجات المشروعات الصناعية الكبرى من قطع الغيار مما يساعد على توفير العملة الصعبة للمجتمع، كما يضيف الناروز بعض الصفات والخصائص ومنها⁽³⁾:

¹ اللجنة الاقتصادية لغرب آسيا، برنامج الأمم الإنمائي UNDP ، كيف تأسس مشروعاً خاصاً بك، الأمم المتحدة 1993 . ص 60.

² الطيلوني، جهاد، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 41.

³ الناروز، ضياء، المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر بين وسائل التمويل التقليدية والإسلامية، دار التعليم الجامعي، 2015، الإسكندرية،

- مساهمة المشروعات الصغيرة في توفير فرص العمل للشباب وتوظيفهم وبالتالي حل مشكلة البطالة.
 - لا يتطلب المشروع الصغير كوادراً إدارية ذات خبرة كبيرة مما ينعكس على تكلفة المنتجات.
 - تسهم في تعميق التصنيع المحلي وتوسيع قاعدة الإنتاج.
 - يؤدي إمعانها في التخصيص إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.
 - ارتفاع قدرتها على الابتكار وذلك لارتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشروعاتهم، وفي اليابان يعزى 52% من الابتكارات إلى أصحاب هذه المشروعات.
 - ارتفاع المستوى المهاري للعمالة المشتغلة فيها نظراً للتخصص الدقيق. وقيام برامج التعاون بينها وبين المشروعات الكبيرة على أساس التعاقد من الباطن.
- كما تتصف مشروعات الأعمال الصغيرة بمجموعة من الخصائص أهمها⁽¹⁾:

1. يشتمل المشروع على العنصر البشري بوصفه البنية الجوهرية فيه وترتبط هذه القوى بعلاقات تنظيمية محددة، ويسعون إلى تحقيق أهداف المشروع وأهدافهم الذاتية ويطمحون للتربية والاستقرار وبيئة عمل آمنة.
2. تقوم هذه المشروعات على أطر تنظيمية وأهداف محددة ذات طبيعة ربحية بالدرجة الأساس، وتسعى إلى تحقيق النمو والبقاء والاستقرار وتعمل على تدعيم وتحسين مركزها التنافسي في السوق.
3. تستمد مشروعية إقامتها من إمكانية قيامها بدور محدد ضمن إطار عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولها مسؤولية أخلاقية واجتماعية بارزة.
4. تحتاج غيرها من الأنشطة الاقتصادية إلى الموارد المالية والمادية والبشرية، وعليه فإنها تسعى للحصول على هذه الموارد بأقل التكاليف وأفضل مستوى من الجودة وتعمل على تعظيمها، لتساهم جدياً في انجاز أهدافها الإستراتيجية.
5. تهتم باستمرار بالعمل على انجاز أهدافها وأداء مهامها وفقاً لـ فلسفة الكفاءة والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، ولذلك فإنها تهتم كثيراً بدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية، لضمان بقاءها وديمومتها ونموها.
6. تتصف هذه المشروعات بأنها تهتم بشكل استثنائي وتميز بدراسة وتحليل حاجات المستهلك ورغباته والعمل الجاد على سرعة الاستجابة لإشباع هذه الحاجات وتلبية تلك الرغبات، واعتماد الأسلحة التنافسية فيما يتعلق بالجودة والتكلفة والسرعة في تقديم خدماتها لضمان ولاء المستهلك لها.

¹Small Business Characteristic (Royce and Hall. 1995. P. 14).

المطلب الرابع

أهم المشاكل التي تواجه منظمات الأعمال الصغيرة

على الرغم من أن المشروعات الصغيرة تتميز بخصائص جيدة إلا أنها في بعض الأحيان تتعرض لبعض المشكلات و المعوقات، مثل (1) :

• سوء الإدارة ونقص الخبرة في تنظيم المشروعات الصغيرة وإدارتها مما يؤدي في بعض الأحيان إلى فشلها. فالمشروع الصغير يواجه مشكلات إدارية حيث يكون صاحب / مالك المشروع هو المدير، وقد لا يمتلك هذا المدير الخبرة الكافية لإدارة المشروع وتشغيله بشكل اقتصادي يحقق أقصى معدلات الربح بأقل تكلفة. وعليه يجب إيجاد سياسات تدريبية لتطوير القدرات والكفاءات الإدارية التي تتولى الإشراف على هذه المشروعات وإدارتها.

بناء على ما تقدم يرى الباحث أنه بغياب الوعي الإداري قد يتم اتخاذ بعض القرارات بناءً على التقدير الشخصي، ولا يتم الاعتماد على الإحصاءات الرسمية ولا على المعلومات الدقيقة، وهذا يؤدي إلى تدهور معدل الإنتاج وانخفاضه، ثم إلى فشل المشروع. فإدارة المشروع من قبل صاحبه هي إحدى المشاكل التي تواجهها المشروعات الصغيرة لأن صاحب المشروع يحاول فرض سيطرته على الإدارة واتخاذ القرارات ولا يرغب في منح الصلاحيات إلى الآخرين ويبقي جميع الصلاحيات لنفسه في اتخاذ القرارات ويتحمل كافة المسؤوليات الإدارية والمالية والمحاسبية.

• محدودية مصادر التمويل: أن المشروعات الصغيرة يمتلكها فرد أو أسرة أو عدد محدود من الأشخاص ولا يحتاج المشروع إلى رأس المال لمرحلة التأسيس فقط ولكنه يحتاج إليه في أثناء مرحلة التشغيل والنمو. وقلة الموارد المالية تؤدي إلى عدم القدرة على الاستمرار في المشروع وعدم الوفاء بالديون وبالالتزامات المالية، مما يؤدي إلى فشل المشروع (2) ، ولأن طبيعة المشروعات الصغيرة هي سرعة النمو والتوسع، فهي تسعى للحصول على التمويل الذي ليس من السهل حصوله عليه، ولذلك يعتمد صاحب المشروع الصغير على تمويل مشروعه وتوسيعه من توفيره الخاص أو من توفير العائلة أو من الأرباح التي يحققها حيث أن معظم هذه الأرباح يعاد استثمارها داخلياً، وقد تلجأ بعض المشروعات الصغيرة للتمويل الخارجي من المؤسسات المالية مثل البنوك وشركات التأمين والبنوك الاستثمارية وغيرها. ولكن التمويل من الخارج لا يمكن الحصول عليه بسهولة بسبب المخاطر التي تواجهها هذه المشروعات لأنها تتأثر كثيراً بالمتغيرات الاقتصادية المحلية والخارجية حيث ليس لها مقومات الصمود بوجه هذه التغيرات.

¹ احمد، مروة، برهم، نسيم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2008، الطبعة الثانية، عمان، ص 58.

² شلبي، خميس، المشروعات النسوية الصغيرة الفلسطينية - واقع وآفاق، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2011، رام الله - فلسطين، ص 15.

- عدم إتباع الأسلوب الحديث في مجال التسويق وغياب التخطيط التسويقي وأبحاث التسويق وعدم الاستفادة من الكفاءات والمهارات المدربة، ومن هنا تبرز بعض المشكلات المرتبطة بالتسويق، مثل صغر حجم السوق المحلية، التشابه بين منتجات المشروعات الصغيرة والكبيرة، وتراكم المخزون السلعي بسبب منافسة ومزاحمة منتجات المشروعات الكبيرة.
 - عدم إتباع أساليب التخطيط الجيد، وتقوم في بعض الأحيان بالتوسع غير المدروس في العمليات الإنتاجية، ولا تهتم بأساليب البحث العلمي وتدريب الأيدي العاملة، مما يؤدي إلى تدني مستويات الإنتاج فيها.
 - صعوبة توفير الآلات والمواد الأولية، من الصعوبات التي تعترض المشروعات الصغيرة كيفية توفير الآلات والمواد الأولية والحصول عليها، حيث في بعض الأحيان يتم استيراد هذه الآلات من الخارج وهذا يشكل صعوبة تواجه صاحب المشروع.
 - ندرة المعلومات وصعوبة الحصول عليها: أخطر المشكلات التي يتعرض لها المشروع الصغير هو عدم قدرته على الحصول على المعلومات Information الجيدة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الإداري الصائب⁽¹⁾.
 - صعوبة اختيار موقع العمل: أن الحصول على موقع للعمل يعتبر مشكلة بالنسبة للمشروعات الصغيرة، حيث يفضل أن يكون موقع العمل في مركز المدينة لقربها من البنوك والأسواق والمستهلكين وتوافر وسائل النقل والاتصالات.
 - ويرى الباحث أن هناك خصوصية لما تواجهه المنظمات الصغيرة الفلسطينية من مشاكل ومنها قلة الخبرات، وعدم توفر العمالة الماهرة، وضعف التمويل، إضافة إلى قيود الاحتلال من الحواجز وإتباع سياسة إحلال المنتجات الإسرائيلية في السوق الفلسطيني
- كما تواجه منظمات الأعمال الصغيرة عدداً من المشكلات أثناء التشغيل ومنها⁽²⁾ :**
- (1) عدم متابعة التطورات البيئية التي تحدث.
 - (2) المنافسة: حيث لا تمتلك المشروعات الصغيرة الإمكانيات المادية والبشرية لمواجهة التحدي والمنافسة مما يؤدي إلى إهمال المنافسين وعدم متابعة نشاطهم.
 - (3) الحجم الصغير يحد من قدرة المشروع على مواجهة الخطر.
 - (4) المشروعات الصغيرة تتأثر بحالة الاقتصاد المحلي فمثلاً في فترة الكساد تؤثر سلباً وقد لا تستطيع أن تتحمل أكثر من أشهر أو سنة على حد أقصى، وفي نفس الوقت تكون أقل من غيرها من الأحجام الأخرى قدرة على الاستفادة من الفرص التي تولدها حالة الازدهار.

¹ بندججي، محمد، المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة جرش - مشاكل ومعوقات، مجلة دراسات العلمية العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 1، 2005، الجامعة الأردنية، 2013، ص74

² كليفور، م بوميك، أسس الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق ذكرة، ص65

- (5) انخفاض قيمة الموجودات (مخزون، مواد، أجهزة وغيرها) مما يعكس قدرة المشروع على السداد.
- (6) صعوبة التوسع والنمو حيث تعاني المشروعات الصغيرة من صعوبة تحقيق أرباح كبيرة لكي تستثمرها في التوسع.
- (7) عمليات البيع الآجل قد تجلب المستهلكين/ الزبائن وتحقق شيء من المبيعات ولكن يؤثر ذلك على السيولة النقدية مما يخلق احتمال عدم القدرة على التسديد من قبل الزبائن.
- (8) نظراً لمحدودية الإمكانيات المالية وصغر الحجم، قد لا يستطيع المشروع الصغير في بعض الأحيان الحصول على حقوقه وقد يؤدي على استغلال المشروع وانتزاع حقوق (مثلاً في حالة وجود اسم تجاري أو علامة تجارية أو براءة اختراع).
- (9) صعوبة تحمل آثار بعض الأخطاء التي قد تقع كالحريق مثلاً، حيث يكون لها آثار سلبية جانبية كبيرة، أو قد تكون صفقة واحدة خاسرة تؤدي إلى تأثيرات سلبية وإلى فشل المشروع.
- (10) عدم الاهتمام بالسلامة العامة للعاملين.
- (11) صعوبة التسويق لمنتجاتها/خدماتها نظراً لعدم المعرفة بطرق وأساليب التسويق الحديثة.
- (12) عدم القدرة في التأثير أو الضغط على الحكومة لتعديل أي قانون غير مناسب لها. حيث هناك بعض القوانين تسنها الحكومة تأخذ بعين الاعتبار المشروعات الكبيرة وليس المشروعات الصغيرة. وبالتالي فالمشروعات الصغيرة غير قادرة على مواجهة الدوائر الحكومية لنيل حقوقها (1).

المطلب الخامس

دور منظمات الأعمال الصغيرة في عملية التنمية الاقتصادية

إن المشروعات الصغيرة تمثل العمود الفقري للاقتصاد القومي وبخاصة في الدول النامية فهي مصدر لتوليد الناتج القومي حيث تسهم في بعض الدول الغربية بأكثر من 40% من الناتج القومي. وتتجه بعض الدول إلى تنمية المشروعات الصغيرة من خلال إعداد إستراتيجية متكاملة لمحاربة الفقر والبطالة وزيادة الإنتاجية حيث تشكل المشروعات الصغيرة مجالاً حيوياً لروح المبادرة واستغلال الموارد الأولية وإعادة توزيع الدخل.

بينت الدراسات والأبحاث الحديثة الدور الذي تقوم به المشروعات الصغيرة في دعم الاقتصاد القومي، وفي تحقيق الرفاهية والازدهار، وفي توفير سبل العمل المنتج للمواطنين، ومن بعد التنمية الاقتصادية بصورة عامة (2).

¹ عرفة، سيد سالم، دراسة جدوى المشروعات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2011، عمان، ص 25.

² احمد، مروه، برهم، نسيم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص 80.

وقد ذكر الباحث الاقتصادي الأردني الدكتور حسين الخطيب في أبحاث له أنه إذا كانت المشروعات الكبيرة تلعب دوراً قيادياً ورائداً في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية فإن مشاركة المشروعات الصغيرة تساهم في توفير فرص العمل والقضاء على البطالة وفي الحد من الهجرة من الريف إلى المدن عن طريق استيعاب أكبر نسبة من القوى العاملة وفي تحسين مستوى الإنماء الاقتصادي والاجتماعي، بالإضافة إلى دورها في إعداد الرياديين من رجال الأعمال الصغار الذين يشكلون رصيذاً بشرياً واعداً للمشروعات الكبيرة.

يتزايد دور المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الوطني باستمرار وبالذات في الدول النامية، لأنها إما أن تكون مكثفة للعمالة أو ذات قدرة استيعابية كبيرة، فتوفر فرص العمل للفئات الباحثة عن عمل، وبالتالي فإن المشروعات الصغيرة تعمق دور المبادرة الذاتية وتوجه التوظيف الذاتي. وأن دورها يكون عظيماً في مراحل النمو الأولى للاقتصاد الوطني لأنها تشكل قاعدة الانطلاق، حيث مع مراحل النمو المتصاعدة، تتفاعل المشروعات الصغيرة إيجابياً مع عملية التنمية بتحولها إلى مشروعات متوسطة ومن ثم كبيرة. أما في الدول المتقدمة، فإن دور المشروعات الصغيرة لا يضعف بل يتطور و يتكيف تبعاً لحاجة الاقتصاد الوطني⁽¹⁾. مثلاً تصبح الصناعات أكثر تخصصاً في ظل الصناعات الكبيرة لتقوم بدور صناعات Sub- contracting industries فتقوم بإنتاج ما تحتاجه الصناعات الكبيرة لتصبح مورداً أساسياً لبعض مراحل ومتطلبات عملية الإنتاج الكبير، Mass production ومن الإيجابيات الكبيرة لهذا الدور أن صناعات الظل هي تقوم بإنتاج بعض متطلبات المشروعات الصناعية الكبيرة بشكل أقل كلفة.

لتعطي المشروعات الصناعية الكبيرة الفرصة للتركيز على الإنجاز الصناعي الذي يتطلب تقنية وخبرة متقدمة، لتترك بعض حلقات عملية الإنتاج لصناعات الظل التي غالباً ما تقوم منذ بواكير إنشائها على قاعدة التخصصية.

نلاحظ مما سبق أن دور المشروعات الصغيرة لا يضعف مع تطور الاقتصاد والصناعة، وإنما طبيعة المهمة تتغير. ففي المراحل المتقدمة تقوم المشروعات الصغيرة بدور المساند والمدعم للمشروعات الكبيرة لتشكل ضرورة اقتصادية لها، لأنها تمكنها من التفرغ لحلقات الإنتاج الأكثر تقدماً وتقنية بينما هي تقوم بالدور الآخر، مع أن الاتجاه نحو ازدياد المشروعات ذات الحجم الكبير يعكس ازدياداً في حجم الأسواق، وشيوع سياسة الإنتاج ذو الحجم الكبير.

أن نسب المزج المثلى في المشروعات الصغيرة تميل إلى تكثيف العمالة بمستوياتها المهارية والمهنية المختلفة، في حين أن نسب المزج المثلى في المشروعات الكبيرة تميل إلى تكثيف رأس المال من خلال استعمال منهجيات وطرائق إنتاج تكنولوجية متقدمة تمتاز بارتفاع كلفتها المادية، مع حاجتها إلى نسبة تمتد في المواصلات والاتصالات ذات مستوى أكثر تقدماً، ومن هنا يمكن القول أنه يمكن للمشروعات الصغيرة أن تساهم في التنمية الاقتصادية كما يأتي⁽²⁾ :

¹ - يوسف، توفيق، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص 95.

² اللجنة الاقتصادية لغرب آسيا، برنامج الأمم الإنمائي، مرجع سابق ذكره، ص 120.

- تعد المشروعات الصغيرة لبنة أساسية للمشروعات الكبيرة ومنافذ توزيع بين المستهلك وبين المشروعات الإنتاجية، كما تساعد على زيادة المبيعات والتوزيع، مما يقلل تكاليف التخزين، ويؤدي إلى وصول السلعة إلى المستهلك بأقل تكلفة.
 - تعتبر المشروعات الصغيرة مناخاً جيداً للإبداع والابتكار والتطوير والتجديد وذلك لوجود حوافز مادية بعكس الوظائف الحكومية، وهذا يؤدي إلى ارتفاع معدل الإنتاجية والإنجاز، ويقال أن أكثر من ربع براءات الاختراع التي سجلت في الدول المتقدمة صناعياً كانت قد سجلت من قبل المشروعات الصغيرة.
 - تعمل المشروعات الصغيرة على تحسين الاستهلاك وترشيده، وتقضي على الإسراف والضياع الاقتصادي، كما وتقضي على التضخم عن طريق الاستثمارات والتشغيل الاقتصادي للأموال غير المنتجة، وتعمل على توفير السلع والخدمات فيزيد الدخل القومي، وعليه فالمشروعات الصغيرة تساعد في زيادة فرص العمل وتحسين طرق استغلال الموارد الطبيعية المتاحة وكذلك تساهم في الحد من انتشار الفقر لأنها تتوزع على شريحة عريضة من المجتمع.
 - المشروعات الصغيرة لها قدرة على خدمة قطاعات من المجتمع، قد لا تتمكن المشروعات الكبيرة القيام بها مثل خدمة مناطق البدو والريف والمناطق الصحراوية.
 - المشروعات الصغيرة مستمرة، رغم ما يقال أنها معرضة للاندثار، حتى في حالة إنشاء مشروع كبير، سيكون هناك مشروعات صغيرة تخدم هذه المشروعات الكبيرة مثلاً إذا تم إنشاء مشروع كبير سرعان ما يولد حاجة لمشروعات صغيرة تخدم هذا المشروع الكبير.
- وحيث أن معظم الدول النامية تعاني من مشاكل البطالة يرى العديد من الاقتصاديين بأن تشجيع وتطوير المشروعات الصغيرة قد يكون أحد الحلول الهامة لمشكلة البطالة.
- ومن هنا كان الاهتمام المتزايد في المشروعات الصغيرة وتوظيفها للمساعدة في حل بعض المشكلات الاقتصادية حيث تتيح المجال أمام المبادرات الفردية.
- أن أهم ما تمتاز به المشروعات الصغيرة هو أنها تقدم القاعدة اللازمة لتحقيق النمو الاقتصادي، ومن ثم التنمية⁽¹⁾، وذلك من خلال إقامة المشروعات التي يجد إنتاجها سوقاً رائجة لأنها تلبي حاجة ملحة في الدول وخاصة النامية، مما يجعلها قاعدة انطلاق لمشروعات أكثر تقدماً من خلال نموها نمواً طبيعياً متفاعلاً مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية وربما السياسية أيضاً.
- ويمكن تلخيص دور منظمات الأعمال الصغيرة في عملية التنمية الاقتصادية بما يلي⁽²⁾ :
- . إيجاد فرص عمل جديدة.
 - . تشجيع التوظيف الذاتي.
 - . نشر المعرفة والتوعية.
 - . نواة للمشروعات الكبيرة.

¹ العاني، مظهر وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة (منظور ريادي تكنولوجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، الطبعة الأولى، عمان، ص33.

² العطية، ماجده، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق نكره، ص45.

.دعم المشروعات الكبيرة بإنتاج بعض متطلباتها.

.الحد من الهجرة من الريف إلى المدينة.

.تقليل حجم المغامرة و التجاوب السريع مع المتغيرات.

.إعادة استثمار مخلفات المشروعات الكبيرة.

وبما أن منظمات الأعمال الصغيرة تمثل العمود الفقري لأي اقتصاد وطني، فقد بينت الإحصائيات المنشورة في الولايات المتحدة الأمريكية إن من بين 21 مليون مشروعاً هنالك ما يقارب 20,5 مليون أي نسبة 98% من تلك المشاريع يمكن اعتبارها مشاريع صغيرة. وتعمل هذه المشاريع في كل المجالات الاقتصادية على الرغم من أن أغلبها يتركز في تجارة التجزئة.

وتتعدد المساهمات الاقتصادية لهذه المشاريع، حيث أنها تستخدم أكثر من 50% من قوة العمل في القطاع الخاص، وذلك بالرغم من أنها تمتلك أقل من ربع الموجودات الكلية في الولايات المتحدة، وبسبب أنها تتميز بكثافة اليد العاملة، فإنها تخلق في الواقع أعمالاً أكثر من الأعمال في المشروعات الكبيرة.

ففي عام 1980 مثلاً أوجدت المشروعات الصغيرة (التي تستخدم أقل من 500 عامل) أكثر من ثلث فرص العمل المتاحة للعاملين، أما الشركات التي تستخدم أقل من 20 عاملاً، فقد أوجدت أكثر من نصف فرص العمل من تلك الأعمال.

واستمر هذا الاتجاه في عام 1990 حيث كانت الشركات الصغيرة السبب الوحيد في تزايد نمو فرص العمل لديها مقارنة بالشركات الكبيرة التي استمرت في تقليص عدد العاملين لديها.

كما أنها تعتبر عاملاً أساسياً في تدريب العاملين، إذ توفر للعاملين فرصة تعلم مهارات متعددة التي يستفيد منها صاحب المشروع الصغير بدرجة أكبر من فائدتها لصاحب المشروع الكبير.

وتساهم المشاريع الصغيرة بما نسبته 48% من الناتج القومي الأمريكي، وبنسبة 42% مباشر في حياة أكثر من 100 مليون شخص أمريكي. وفي الدول الأخرى نلاحظ أن المشروعات الصغيرة توفر 33% من فرص العمل في كندا، و 55,7% في اليابان، و 85% في غانا، و 87% في الهند، و 88% في اندونيسيا، و 74% في الفلبين، و 63% في تنزانيا، وفي كوريا 65% من فرص العمل (1).

وتتميز المشروعات الصغيرة بعدد من المزايا التي تؤهلها لأن تحتل مكانة اقتصادية مهمة في جميع خطط وبرامج التنمية الاقتصادية من بينها (2):

¹Fred M Ssewamala: Using individual Development accounts for Microenterprise Development, Journal of Developmental Entrepreneurship, VOL. 11. NO. 2, 2006, pp 118- 120.

²Siro, Poils, Nicholass (1999), Small Business Management Guide to Entrepreneurship, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company p:9.

- 1- الفاعلية والكفاءة في تحقيقها الأهداف الاقتصادية لأصحابها، ومن حيث قدرتها على إشباع احتياجات ورغبات العملاء.
 - 2- المرونة والقابلية للتكيف في مواجهة الظروف غير الطبيعية، وبشكل خاص في فترات الركود الاقتصادي، وهذا ما تعجز عنه المشروعات الكبيرة.
 - 3- القرب من العميل والمورد، حيث يستطيع أصحاب المشروعات الصغيرة تطوير علاقات شخصية جيدة مع هذه الأطراف، مما يجعلها أكثر قدرة على تقديم خدمة متميزة لها طابع شخصي مما يؤدي لزيادة رضا العميل ورضاء المورد لقدرتها الكبيرة على المرونة فيما يتعلق بمواعيد وكميات التسليم، وهذا مما يجعلها أكثر قدرة على البقاء والاستمرار.
 - 4- مساعدة المشروعات الكبيرة في توفير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج السلعية للمواد والأجزاء وقطع الغيار وغيرها.
- وتظهر أهمية المشروعات من منظور اقتصادي بسبب مساهمتها في الاقتصاد الوطني بالأساليب الآتية (1).

1- اعتمادية الأعمال : الحقيقة الأساسية للحياة الاقتصادية العصرية هي الاعتمادية بين الأعمال، إذ أن أي عمل لا يمكن أن يعمل بشكل مستقل تماماً عن الأعمال الأخرى، إذ عليه أن يشتري أو يبيع للأعمال الأخرى أو العملاء، وينافس العديد من الأعمال، وهذا يعني أن هنالك فرصة لكل شخص إذا ما كان لديه شيء ذو قيمة، وقادر على عرضه بطريقة فعالة ذات كفاءة متميزة هذا بالإضافة إلى أن العديد من منشآت الأعمال الصغيرة تعتبر ضرورية في السوق لتمكين الشركات الكبيرة من التركيز على تلك الفعاليات التي تكون أكثر كفاءة في انجازها مقارنة بالأعمال الصغيرة.

ويجب التأكيد على أن الاقتصاد الذي يشجع الإنتاج الواسع يتطلب العدد الكبير من تجار الجملة وتجار الجملة الصغار الذين يعملون كوسطاء بين تلك الشركات والمستهلكين، من خلال تخزينهم وتوزيعهم لمنتجات شركات الإنتاج الكبيرة.

2- المنافسة: تتنافس الأعمال الصغيرة والأعمال الكبيرة فيما بينها في العديد من المجالات، ومن الضروري جداً المحافظة على المنافسة، حيث لا يمكن إغفال أهمية المنافسة في الاقتصاد. ففي عصر التغيير السريع يمكن أن تكون المنافسة سبباً في تحقيق هذا التغيير خلال الإبداع أو التطوير. وتظهر المنافسة في الوقت الحاضر بعدة أشكال منها، الأسعار، شروط الائتمان، الخدمة، تحسين المنتج وتعتبر المنافسة العامل الأساسي لضمان استمرارية حركة الاقتصاد وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة والخبرات والجهود الريادية.

¹Boumbach, Clifford.m. 1998, Small Business, Prentice In USA p:210.

3- الإبداع : يعد الأفراد ووحدة الأعمال الصغيرة المصدر الأساسي للأفكار الجديدة والابتكارات، تتميز منشآت الأعمال الصغيرة بأنها أكثر إبداعاً من المنشآت الكبيرة المملوكة من قبل الدولة، بسبب أن الأفراد لديهم دافع أكبر في إيجاد الأفكار الجديدة التي تؤدي لتحقيق ربحية عالية.

هذا بالإضافة إلى أن الأعمال الكبيرة تركز على المنتجات التي تتميز بالطلب الثابت والمتوقع تركة للمنشآت الصغيرة، وإنتاج المنتجات التي تكون مبيعاتها بطيئة، والمنتجات التي تتميز بدرجة عالية من المخاطرة وغالباً ما تكون المشاريع الصغيرة هي الرائدة في إيجاد فكرة أو منتج جديد الذي لا يتميز بطلب مؤكد وصعوبة تحقيق مبيعات كافية لمنتج جديد، بالإضافة إلى الكلفة والوقت المستنفذ في إنتاج ذلك المنتج، كلها عوامل تؤدي بالعديد من المشاريع الصغيرة للإفلاس أثناء عملية إدخال المنتج أو الخدمة الجديدة للأسواق وفيما لو تمكن المشروع من تطوير وإيجاد أسواقاً كافية لذلك المنتج، فإن المشروعات الكبيرة تولي اهتماماً كبيراً لذلك المشروع كونه أصبح من المنافسين لها.

وبما إن العمل التجاري الصغير والمستقل هو المصدر التقليدي لنمو الاقتصاد المحلي والوطني ويوفر أكثر من 50% من مجموع الاستخدام الخاص وأكثر من 40% من الناتج القومي الإجمالي للسلع والخدمات. وقد بينت الدراسات أيضاً أن معظم الوظائف الجديدة التي تخلق في هذه البلاد تأتي من الشركات التي تعتمد على كثافة رأس المال.

وعلى كل حال فإن الأعمال التجارية الصغيرة أكثر أهمية للاقتصاد من الناحية "الوظيفية" وذلك للأسباب التالية (1) :

- ترابط الأعمال التجارية

- المحافظة على استمرارية المنافسة.

- التجديد.

- رواج الامتيازات.

- من البدايات الصغيرة.

ترابط الأعمال التجارية:

من الحقائق الأساسية للحياة الاقتصادية الحديثة ترابط جميع أنواع الأعمال التجارية، فالعمل التجاري الحديث ليس وحدة قائمة بحد ذاته، وصاحب هذا العمل يتوجب عليه أن يشتري من المصالح التجارية الأخرى ويبيع إلى مصالح تجارية مختلفة أو إلى مستهلكين يتنافسون مع عدد كبير من المصالح التجارية الأخرى. وهذا يعني أن الفرصة متاحة للجميع، إذا استطاع الفرد أن يقدم شيئاً قيماً وتمكن من تقديمه بأسلوب فعال وكفؤ، وبالإضافة إلى ذلك، فإن كثرة المشروعات التجارية الصغيرة أمر أساسي لتمكين عدد قليل من المشروعات التجارية الكبيرة من التركيز على تلك النشاطات التي تكون جهودهم فيها أكثر فعالية.

¹ عبد السلام، عبد الغفور، شحادة، حازم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص12.

المحافظة على استمرارية المنافسة:

لقد تم التأكيد على الجوانب اللاتنافسية للمشروعات التجارية أي على طبيعة الترابط والتكامل في وظائف ونشاطات الشركات الكبيرة والصغيرة.

ولكن المشروعات الكبيرة والصغيرة تتنافس فيما بينها أيضاً في مجالات كثيرة أخرى ومن المهم أيضاً (إن لم يكن أكثر أهمية) المحافظة على المنافسة وعلى نظامنا الاقتصادي الحر والمستقل.

التجديد:

• إن الأفراد والمشروعات الصغيرة هم المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة في الولايات المتحدة خلال خمسة وعشرين عاماً ماضياً، يعود أكثر من الثلث إلى الأفراد وأكثر من الربع إلى الشركات التجارية الصغيرة. كما أن المشروعات الصغيرة التي يديرها أصحابها. تتعرض للتجديد والتحديث أكثر من المؤسسات العامة، لأن الأشخاص البارعين الذين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم يجدون في ذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل.

• إضافة إلى ذلك، فإن المشروعات الأكبر حجماً تركز على إنتاج السلع التي لها طلب مستمر ويمكن التنبؤ به وتترك للمشروعات الصغيرة السلع التي ينطوي إنتاجها على مجازفة أكبر ويستغرق بيعها وقتاً أطول.

• إن صاحب المشروع الصغير والمستقل له دور مهم دائماً في طرح ابتكار جديد وإثبات جدواه على نطاق ضيق قبل أن يصل إلى مرحلة النمو والتكامل إذا كان بالإمكان التوصل إليها. وفي هذه المرحلة قد يستخدم المشروع الصغير أساليب الإنتاج على نطاق واسع إذا كان بالإمكان توفير الرأسمال الضروري، ويقوم ببيع الابتكار إلى شركة أكبر لها القدرة على تحويل العملية.

رواج الامتيازات:

• ولا يسع حتى المراقب غير المكترث للمشروعات التجارية في الوقت الحاضر إلا أن يلحظ الآلاف المؤلفة من منشآت خدمات المأكولات السريعة المصفوفة على جوانب الطرق السريعة في البلاد وعلى جوانب شوارع المدن. إن " مصفوفة محلات الامتياز " أو " مواقع أصحاب الامتياز " منظر من المناظر المألوفة في مدننا الكبيرة، وأصبحت المشروعات الصغيرة التي تعمل بموجب امتيازات من " الأعمال التجارية الكبيرة".

• والامتياز نظام لتوزيع السلع والخدمات بشكل انتقائي من خلال منافذ قد يمتلكها صاحب الامتياز، والامتياز في الأساس رخصة لبراءة اختراع أو علامة تجارية تخول حاملها تسويق منتجات أو خدمات معينة تحمل علامة تجارية أو اسماً تجارياً وذلك بموجب شروط وأحكام متفق عليها بترتيب مسبق.

من البدايات الصغيرة:

• لقد نتج تطور الاقتصاد في الولايات المتحدة بشكل كبير عن جهود المشروعات الصغيرة، إذ أن معظم الشركات الكبرى المتواجدة في الوقت الحاضر بما في ذلك أكبر خمسة شركات صناعية، بالإضافة إلى أكبر وأشهر المتاجر الكبرى ومتاجر السلسلة وشركات البيع بالبريد، أسسها المنظمون برؤوس أموال محدودة جداً، فقد كان "سويفت" جزارا و"فورد" ميكانيكيا صنع أول سيارته في ورشة حدادة "وكرابيلر" ميكانيكيا في مصنع للسكك الحديدية وأصبح فيما بعد مهندس محركات، "وكرانجي" قطب الصناعات الفولاذية كان يقتصد من رواتبه وهو عامل إرسال لاسلكي وعامل في السكك الحديدية، و"جيلمان" مؤسسة شركة الأطلسي والباسفيك للشاي كان يبيع الشاي إلى جانب وظيفته في محل مصنوع من جلود الحيوانات، و"دونلاد دوغلاس" انطلق في عمل الطائرات في غرفة استأجرها خلف دكان حلاق بألف دولار. ومن بين المنظمين الآخرين هناك "سيرز" الذي كان يبيع الساعات بواسطة البريد خلال أوقات فراغه، وهو يعمل وكيل محطة في بلدة صغيرة والى آخر هذه القائمة من هؤلاء الأشخاص.

المبحث الثاني

أشكال الملكية لمنظمات الأعمال الصغيرة

القرار الأول الذي يجب اتخاذه من قبل الشخص الذي يفكر بالبداية بالعمل في مشروع صغير، هو شكل ملكية المشروع، والملاحظ بشكل عام أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يعطون الاهتمام الكافي للتفكير في الاختيار بين البدائل المتاحة من أشكال ملكية المشاريع الصغيرة، وأنهم بكل بساطة يختارون الشكل الأكثر رواجاً في السوق، والذي قد لا يحقق رغباتهم بالشكل المطلوب. وبالرغم من أن القرار باختيار شكل معين من أشكال الملكية هو قرار قابل للتغيير فإن عملية التغيير من شكل إلى آخر بعد بدء عمل المشروع يكون صعباً ومكلفاً ومعقداً.

ولذلك فإن على الشخص الذي يفكر بالبداية بالعمل بالمشروع الصغير أن يفكر طويلاً ليتمكن من أن يصل إلى الأفضل بين أشكال الملكية المتعددة. حيث أن هذا القرار سيكون له تأثير أساسي على العمل والمالك، ويظهر هذا التأثير على شكل تكاليف وضرائب ودرجة السيطرة على المشروع إلى جانب عوامل أخرى. والمفتاح الأساسي في اختيار الشكل المناسب للملكية هو فهم خصائص كل منها، وأسلوب تأثيرها على عمل مالك المشروع، وظروفه الشخصية. وبالرغم من أنه لا يوجد شكل أفضل من بين أشكال الملكية المتعددة، إذ أن كل منها يناسب ظروف كل شخص. إلا أن هنالك بعض الاعتبارات التي يجب دراستها وإعادة النظر بها قبل اختيار الشكل النهائي للمشروع⁽¹⁾:

1. **الضريبة:** تختلف النسب الضريبية المتصاعدة في كل نوع من أشكال الملكية، كما أن الدولة قد تغير النسب الضريبية بين فترة وأخرى، هذا إلى جانب التغير السنوي في إيرادات الشركة، كل ذلك يتطلب من الشخص أن يقدر النسب الضريبية في الأشكال المختلفة لملكية المشروع.
2. **المسئولية المالية:** تختلف أشكال الملكية فيما بينها بتوفير الحماية من المسؤولية الشخصية فقد تظهر عدة مشاكل مالية أثناء عمل المشروع منها المنتجات المعيبة، المديونية، الخسارة، وغيرها من المشاكل التي على الشخص أن يتخذ قراراً فيما يتعلق بالمدى الذي يتمكن فيه من تحمل المسؤولية الشخصية عن التزامات الشركة المالية.
3. **متطلبات رأس المال المطلوب لبدء العمل:** تختلف أشكال ملكية المشاريع في قدرتها على توفير رأس المال الأولي لبدء المشروع، و اعتماداً على حجم رأس المال المطلوب على الشخص أن يخطط لأسلوب توفيره، إذ أن بعض أشكال الملكية تكون أكثر قدرة على توفير مبالغ أكثر من غيرها.
4. **السيطرة:** إن اختيار شكل الملكية يحدد درجة سيطرة مالك المشروع على العمل، الملكية الفردية

¹ العطية، ماجده، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص 31.

تكون السيطرة تامة لمالك المشروع، وتقل درجة السيطرة بإدخال شركاء في المشروع، لذلك فعلى الشخص الذي يفكر بالبدء بالمشروع أن يقرر بشكل مسبق بنسبة السيطرة التي يرغب بالتضحية بها مقابل مساعدة الآخرين له في بناء عمل ناجح.

5. **أهداف العمل:** تؤثر خطط المشروع فيما يتعلق بحجم العمل وربحيته في اختيار شكل الملكية. وغالباً ما يتغير شكل الملكية بنمو العمل ولكن عملية التغيير من شكل إلى آخر هي ليست بالعملية السهلة.

6. **خطط التتابع الإداري:** باختيار شكل الملكية، فإن على مالكي المشروع أن يفكروا بالمستقبل إلى اليوم الذي يكون عليهم فيه نقل عملهم إلى الجيل اللاحق، أو إلى المشتري، وبعض أشكال الملكية تتميز بسهولة عملية التحويل هذه مقارنة بأشكال أخرى.

7. **كلفة البدء بالمشروع:** تختلف أشكال المشاريع فيما بينها من حيث الكلفة المطلوبة لبدء المشروع وعلى الشخص أن يقارن بين فوائد وكلف أشكال الملكية قبل الاختيار النهائي لشكل الملكية. وكما يعرف الشكل القانوني للمشروع (الملكية) بأنه الهوية الرسمية التي تمنحها الدولة للمشروع عند تكوينه والتي تحدد حقوق وواجبات ذلك المشروع، وتنظم علاقاته مع كافة الأطراف التي يتعامل معها أي (تحكم سير نشاطه) (1).

ولذلك فعند إقرار الشكل القانوني الذي يراد اختياره للمشروع يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أهمها (2):

1. **الهدف:** وهو من أهم الأمور التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني للمشروع، ويعني الغاية من إقامة المشروع، فإذا كان هدفه ربحي يتجه الاختيار إلى الأشكال القانونية الربحية، وأما إذا كان الهدف خيري أو تطوعي استتبت الأشكال التي تهدف إلى الربح.

2. **الإمكانيات المالية:** ويقصد بذلك كيفية تلبية الحاجة إما من مصادر داخلية (شركاء مساهمين مثلاً) أو مصادر خارجية (الاقتراض).

إذن فالقدرة المالية المتوفرة تلعب أيضاً دوراً مهماً في اختيار شكل الملكية ويلاحظ بأنه كلما توفرت القدرة المالية كلما كان من الأفضل الاتجاه إلى اختيار الملكية الفردية أو شركات الأشخاص، بحكم توفر رأس المال وعدم الحاجة للاقتراض وكذلك بحكم محدودية الحصص وتقاسم الأرباح بالنهاية. وأما إذا لم تتوفر هذه الأموال داخلياً فإنه بالطبع سيتم اللجوء إلى الأشكال القانونية الأخرى إلى توفر الأموال اللازمة.

¹ العطية، ماجده، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص 39-40.

² عبد الغفور عبد السلام، شحادة، حازم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص 21.

3. **الكفاءة الإدارية المطلوبة:** فيمكن الحصول على بعض الكفاءات أو الخبرات الإدارية من خلال التعاقد مع شريك واحد أو شركاء يملكون الكفاءات المطلوبة. ولكن يتم الحصول على هذه القدرات على حساب توزيع السلطة ووضع قيود على الاستقلال الذاتي.

4. **درجة تحديد المسؤولية و توزيع المخاطر:** والتي تعتمد على القناعة بالإمكانيات والقدرات المتوفرة لدى الشخص الذي يفكر بالبدء في مشروع صغير، وكذلك مدى رغبته بالمجازفة وتحمل المخاطر والصعوبات.

فكلما كانت درجة المسؤولية مرتفعة لدى الشخص أو الأشخاص كلما كان الاتجاه نحو الملكية الفردية أو شركات الأشخاص، والعكس صحيح في حالة انخفاض درجة المسؤولية. فيلاحظ بأن التوجه يتم إلى شركات المساهمة غالباً وغيرها من شركات الأموال بحكم توزيع المخاطر حسب نسبة المساهمة في رأس المال فقط (المسؤولية المالية المحدودة).

5. **الاستفادة من الهيكل التركيبي للضريبة:** فالقوانين المتعلقة بضريبة الدخل مثلاً قد تميز بين بعض التنظيمات للمشاريع الصغيرة وتجعلها أفضل من غيرها مثل مؤسسة الإعفاء الضريبي، التي تعفى من أثر الضريبة المزدوجة كما هو في الولايات المتحدة، وبالمقابل قد تصدر بعض الدول تعليمات وقوانين تشجع الاستثمار لمؤسسات معينة وفي مجالات معينة، وهذا يتداخل مع مفهوم يسمى " بالقيود الإدارية" . ومن الامتيازات الأخرى الثانوية التي يجب مراعاتها أثناء اختيار الشكل القانوني للمشروع الصغير⁽¹⁾ :

1. **مبدأ الربية:** وتعني الشك في قدرة الشخص أو الأشخاص الذين يرغبون في القيام بمشروع ما على إنجاح ذلك المشروع، وذلك حسب درجة المخاطرة في الاستثمار .

فيلاحظ بأنه كلما كان مبدأ الشك بالقدرة على النجاح ضعيفاً فإن الاختيار يتجه إلى الملكية الفردية أو شركات الأشخاص، والعكس في حالة ارتفاع درجة المخاطرة فإنه يتم اللجوء إلى شركات الأموال لتوزيع درجة المخاطرة بين الشركاء، وبحكم المسؤولية المالية المحدودة.

2. **القدرة على التصرف برأس المال:** فإذا رغب الشخص الذي يود إقامة مشروع صغير بحرية حركة أمواله وحرية التصرف بها فإنه يلجأ إلى شركات الأموال.

والعكس صحيح ويبرر هذا أن ذلك الشخص في شركات الأموال يستطيع بيع أو التنازل عن حصته في رأس المال في أي وقت يريده، بينما لا يستطيع عمل ذلك بسهولة في بعض الأشكال القانونية الأخرى مثل الملكية الفردية وشركات الأشخاص.

3. **إجراءات التكوين والتدخل الحكومي:** فإذا رغب الأفراد في سرعة إقامة المشروع وتخفيض درجة التدخل الحكومي فإنهم يلجأون للملكية الفردية أو لشركات الأشخاص والعكس صحيح.

¹ عبد الغفور عبد السلام، شحادة، حازم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص23.

يتضح مما سبق بأن اختيار الشكل القانوني الأفضل يرتكز على تسوية لتقييم الأهمية النسبية لاحتياجات وأهداف معينة مقابل محدودية كل شكل من هذه الأشكال التنظيمية. وسيتم بحث حسنات وسيئات الأشكال المختلفة للملكية:

1- الملكية الفردية.

2- الشراكة العادية/ الأشخاص.

3- الشراكة المساهمة/ الأموال.

أركان الشراكة:

يشترط قانون الشركات أن يتضمن عقد الشراكة الأركان التالية:

1- عنوان الشركة واسمها التجاري أن وجد.

2- أسماء الشركاء وجنسية كل منهم وعمرة وعنوانه.

3- المركز الرئيسي للشركة.

4- مقدار رأسمال وحصص كل شريك في الشركة.

5- غايات الشركة.

6- مدة الشركة (إذا كانت محدودة).

7- اسم الشريك المفوض أو أسماء الشركاء المفوضين بإدارة والتوقيع عنها.

8- الوضع الذي ستؤول إليه الشركة في حالة وفاة أي شريك أو وفاة الشركاء جميعاً.

المطلب الأول

الملكية الفردية

وهي أبسط وأقدم أشكال الملكية وأوسعها انتشاراً وأسرعها في التكوين والإشهار، حيث تعود الملكية لشخص واحد يكون هو المالك والمدير والمستثمر والمستفيد والمراقب في آن واحد. ويشترط القانون في مثل هذه المشاريع أن تقيد في السجل التجاري، حيث يدون اسم المالك وقيمة رأس المال والعنوان ونوع النشاط الذي تمارسه، كما يجب أن تلتزم بأصول المحاسبة ومسك الدفاتر المعتمدة في البلد المطبقة على مثل هذه المنشآت، كما يجب عليه أحياناً أن تلتزم بالتسعيرة القانونية في أمور البيع وفق أنظمة وتعليمات الدولة¹.

وينبغي الإشارة هنا إلى أن المالك هو المسئول عن تكوين رأس مال المنشأة ويتحمل نتيجة العمليات التي يقوم بها من بيع أو خسارة، ومسؤوليته في ذلك مسؤولية مالية غير محدودة، وهذا يعني أن المالك

¹ عبد الغفور عبد السلام ، شحادة، حازم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص25.

مسئول عن سداد جميع ديون المشروع، ويستطيع الدائنون الرجوع على أموال المالك الخاصة والتي قد تكون جناها من مصدر آخر. ولهذا تعتبر المنشأة الفردية من أعلى أنواع المشروعات من حيث درجة المخاطرة (High Risk Business).

الفرع الأول: مزايا الملكية الفردية¹:

1. بساطة تشكيلها: من بين الخصائص الأكثر جاذبية في الملكية الفردية هي سرعة وبساطة بدء العمل. فإذا ما رغب الشخص في بدء عمله تحت أسمه الشخصي، فما عليه إلا الحصول على الموافقات القانونية والمباشرة بعمله، وقد يكون ذلك في نفس اليوم.

2. انخفاض كلفة البدء بالمشروع: بالإضافة إلى سهولة البدء بالعمل، فإن الملكية الفردية هي شكل عام الأقل كلفة من بين أشكال الملكية الأخرى، والتي تظهر على شكل كلف الإجراءات القانونية المطلوبة لتسجيل المشروع.

3. حافز الربحية: من بين المزايا الرئيسية للملكية الفردية، هي أن المالك يدفع جميع تكاليف المشروع وبذلك فإنه يتمكن من الاحتفاظ بربحية المشروع (بعد الضرائب) ويعتبر حافز الربح من الحوافز القوية، حيث أن الربحية تعتبر طريقة ممتازة " لجمع النقاط " في لعبة العمل.

4. صلاحية كاملة في اتخاذ القرار: بسبب أن مالك المشروع يمتلك السيطرة الكاملة على عمليات المشروع فإنه يتمكن من الاستجابة بشكل سريع للتغيرات في البيئة. إن حرية تحديد مسار فعاليات المشروع، تعتبر قوة دافعية كبيرة للمشروع الفردي. فالشخص الذي يبحث عن المغامرة عن فرص جديدة في العمل والمرونة وفي اتخاذ القرار يتمكن من تحقيق ذلك عن طريق الملكية الفردية للمشروع.

5. سهولة إنهاؤها: إذا ما قرر المالك إيقاف العمل فإنه يتمكن من ذلك بسهولة بدون إجراءات قانونية طويلة.

6. إمكانية الاستفادة من الإعفاءات الضريبية.

7. ارتباط حياة المشروع بحياة مالكة فعند وفاة المالك ينتهي المشروع وان رغب الورثة بعد ذلك باستمراره فإنه يستمر بطبيعة جديدة وملاك جدد.

الفرع الثاني: عيوب الملكية الفردية⁽²⁾:

1. المسؤولية المالية غير محدودة: قد يكون من أخطر عيوب الملكية الفردية هي المسؤولية المالية غير المحدودة، التي تعني أن المالك يتحمل المسؤولية عن كل ديون العمل.

¹ يوسف، توفيق، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص37.

² عواد، حازم، وآخرون، مبادئ القانون التجاري، دار يافا للنشر والتوزيع، 2000، طبعة أولى، عمان، ص37.

أي أن ديون العمل هي ديون شخصية على المالك. وإذا ما فشل المشروع في تسديد ديونه من حق الدائنين بيع موجودات المشروع، وإن لم تكفي لسداد الديون من حقهم بيع الممتلكات الشخصية الأخرى للمالك لتسديد ديون المشروع.

2. محدودية المهارات: قد يمتلك مالك المشروع الفردي مدى واسع من المهارات التي تمكنه من إدارة عمله بنجاح، وهناك من المشاريع تفشل وتنتهي بسبب افتقار مالك المشروع إلى المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة في مجالات حيوية تؤثر على نجاح العمل.

3. الشعور بالعزلة: إن إدارة العمل من قبل المالك بمفرده يمنحه درجة عالية من المرونة، ولكنه في مقابل ذلك يخلق لديه شعوراً بالعزلة والوحدة لعدم وجود أشخاص آخرين يمدون يد العون للمساعدة في حل المشاكل أو تقييم الأفكار الجديدة.

4. محدودية القدرة على الحصول على رأس المال: بعد بدء العمل في المشروع وتوسعه، فإن مالك المشروع سيكون بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية، بسبب أنه في أغلب الأحيان يكون قد استثمر معظم أمواله في المشروع ورهن المتبقي منها مقابل الحصول على قروض للمشروع، فإن حصوله على أموال إضافية ستكون عملية صعبة.

5. عدم قدرة المشروع على الاستمرار: إن عدم القدرة على الاستمرار هي شيء موروث في المشروع الفردي، فإذا ما توفى أو تقاعد مالك المشروع لأي سبب، فإن ذلك يؤدي لعدم إمكانية استمرار المشروع في العمل ويتوقف العمل، إلا إذا تمكن أحد أفراد العائلة من استلام المشروع.

وبسبب هذه المشكلة فإن الأشخاص الذين يبحثون عن الأمان والاستقرار لا يفضلون العمل في مثل هذه المشاريع وتصبح عملية الحصول على العاملين بالمواصفات المطلوبة عملية صعبة جداً.

المطلب الثاني

المشاركة

المشاركة هي عبارة عن اتفاق شخصين أو أكثر لغرض بدء العمل بمشروع صغير لغرض تحقيق الربحية، وتتم المشاركة في شراء موجودات ومطلوبات وأرباح الشركة، اعتماداً على الاتفاق الذي يتم فيما بينهم، وقد لا ينص القانون على ضرورة وجود اتفاق رسمي فيما بينهم، ولكن يفضل أن يتم الاتفاق بين الشركاء بوجود محامي الذي يسجل نص الاتفاق بينهم، ويحدد مركز ومسؤولية كل طرف. وبذلك تحدد وثيقة الاتفاق المكتوبة كل نصوص الاتفاقية لحماية كل طرف في المشاركة، والغرض من الاتفاقية

القانونية، هو إرشاد الأطراف في الأيام الجيدة، وتوفر سبل التعامل مع المشاكل وبذلك توجد الأسس للعمل الناجح وغالباً ما تتضمن الاتفاقية العناصر التالية (1) :

1. اسم المشروع (اسم العمل).
2. الغرض من العمل.
3. موقع العمل.
4. فترة المشاركة.
5. أسماء المشاركين وعناوينهم الرسمية.
6. مساهمة كل مشارك (مبلغ من المال أو موجودات أو الخبرة).
7. أسلوب توزيع الأرباح والخسائر.
8. الرواتب أو حقوق السحب الشخصي من المشروع.
9. أسلوب التوسع في حالة دخول شريك أو شركاء جدد.
10. أسلوب توزيع موجودات المشروع في حالة إنهاء عمله.
11. بيع حقوق الملكية.
12. في حالة غياب أو عدم قدرة أحد الشركاء على العمل، هل سيستمر العمل في غيابه، هل يستلم الشريك نفس الحصة من الأرباح قبل غيابه، هل يتحمل ديون الشركة التي تنشأ أثناء غيابه.

الفرع الأول: مزايا المشاركة (2) :

1. سهولة الإنشاء: كما في حالة المشروع الفردي، فإن إنشاء مشروعات المشاركة تتميز بالسهولة، وقلة تكاليف الإنشاء، ما على المالكين إلا الحصول على الموافقات الرسمية الضرورية والبدء بالعمل.
2. تكامل المهارات الضرورية: كما في حالة الشراكة فإن المشاركين عادة ما تتوفر لديهم مهارات مكملة لبعضها مما يمكنهم من إدارة المشروع بشكل أفضل.
3. توزيع الأرباح: لا يحدد القانون أسلوب توزيع الأرباح بين الشركاء ويتم توزيع الأرباح بموجب الاتفاقية المبرمة بين الشركاء وفي حالة اختلاف الشركاء على أسلوب توزيع الأرباح فإن القانون ينص على مشاركتهم في الأرباح بالتساوي بغض النظر عن نسبة مشاركتهم في رأس المال.

¹ ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص 45،

² عبد الطلب، محمد، دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص 45،

² عبد الطلب، محمد، دور المشروعات الصالمة العلمية، 2008، جامعة اسيوط، مصر، ص 170.

4. حجم أكبر من رأس المال: يتمكن المشاركون من زيادة رأس المال المتاح للعمل، حيث أن موجودات كل شريك تمنح القوة للعمل للحصول على الثروة المطلوبة.

5. القدرة على جذب عدد محدود من الشركاء: ملكية مشروع الشراكة تمكن أن يتضمن عدد محدود من المشاركين ما دام هنالك شخصاً واحداً على الأقل بصفة شريك ضامن، وتتمكن المشاركة من جذب المستثمرين بمسؤولية محدودة الذين قد يرغبون بالشراكة في المشروع إذا ما كان المشروع يدر عائداً مجزياً.

6. المرونة: بالرغم من أن الشراكة لا تمتلك مرونة المشروع الفردي، لكنها تتمكن من الاستجابة بسرعة لتغيرات ظروف السوق والاستفادة من الفرص المتاحة.

7. الضرائب: يتم احتساب الضرائب بعد توزيع الأرباح والخسائر على المشاركين، وكل مشارك يدفع حصته من الضريبة اعتماداً على حصته في أرباح الشراكة وبذلك فإن الشراكة تتجنب مضاعفة الضريبة التي تطبق على الشركات.

الفرع الثاني: عيوب المشاركة¹:

1. المسؤولية غير المحدودة لأحد الشركاء على الأقل: تتميز ملكية الشراكة بوجود شريك واحد على الأقل يعتبر شريكاً ضامناً، الذي يتحمل مسؤولية شخصية غير محدودة عن مطلوبات المشروع، حتى ولو لم يكن هذا الشريك قد شارك بنسبة كبيرة في موارد المشروع.

2. تراكم رأس المال: بالرغم من أن شكل ملكية المشاركة تتفوق على شكل الملكية الفردية في قدرتها على جذب رأس المال، إلا أنها بشكل عام أقل فعالية من الشركة في جذب رؤوس الأموال.

3. صعوبة التخلي عن حقوق المشاركة بدون تصفية المشروع: أغلب اتفاقيات الشراكة تحدد أسلوب تخلي أحد الشركاء عن حصته في المشروع، ومن الشائع أن يكون من حق الشركاء الآخرين شراء حصته في المشروع بناءً على أسلوب تقييم حصة كل شريك، لكن في أغلب الأحيان لا يكون في مقدور الشركاء الآخرين شراء هذه الحصة مما يؤدي إلى ضرورة دخول شريك جديد بدلاً عنه، أو ضرورة فسخ الشراكة وتوزيع موجودات المشروع بين الشركاء.

4. عدم القدرة على الاستمرار: إذا ما توفي أحد المشاركين تظهر المشاكل، حيث أن الشراكة لا يمكن نقلها إلى ورثة المتوفى بسبب عدم رغبة المشاركين بالشخص الذي ورث حقوق المتوفى. ويمكن للشركاء تحديد نص في اتفاقية الشراكة لتجنب تصفية المشروع بسبب وفاة أحد الشركاء إذا ما اتفق جميع الشركاء على قبول الشركاء الجدد الذين يرثون حصة الشريك المتوفى.

5. احتمال ظهور الصراع بسبب عوامل شخصية أو على توزيع الصلاحيات: لا يمكن تجنب الاحتكاك بين الشركاء ويصعب السيطرة عليه فقد يظهر عدم الاتفاق فيما بينهم حول ما يجب فعله وما تم فعله

¹ الحسيني، فلاح، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص46.

مما قد يؤدي في النهاية إلى فسخ الشركة وتظهر هذه الصراعات بسبب عدم الاتفاق المسبق المكتوب الذي يحدد بشكل واضح أدوار حقوق و مسؤوليات كل شريك.

فسخ الشراكة وتصفية المشروع⁽¹⁾: هنالك اختلاف بين عملية فسخ الشراكة وعملية تصفية المشروع، ويتم فسخ الشراكة حينما ينسحب الشريك الأساسي من المشروع، أما التصفية للشراكة فهي عملية توقف المشروع عن العمل. وتتم تصفية المشروع لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية:

1. انتهاء المدة المحددة للشراكة أو انتهاء عمل المشروع.
2. بناءً على رغبة أحد الشركاء وانسحابه من الشراكة.
3. طرد أحد المشاركين بموجب نصوص الاتفاق.
4. انسحاب أو تقاعد أو وفاة الشريك الضامن (باستثناء حالة اتفاق الشركاء بشكل مسبق على أسلوب الاستمرار في العمل بعد خروج الشريك الأساسي في الشركة).
5. إفلاس المشروع أو إفلاس الشريك الضامن.
6. دخول شريك جديد مما يؤدي لتصفية الشراكة السابقة وإيجاد شراكة جديدة.
7. بسبب حكم قضائي يؤدي لتصفية الشراكة أو منع أي من الشركاء العاملين في المشاركة في المشروع.

8. سوء تصرف أحد الشركاء مما يؤثر سلباً على سمعة العمل.
 9. تراكم مشاكل العمل مما يؤدي إلى استحالة الاستمرار بالعمل.
- وتظهر أشكال مشروعات المشاركة، إما على شكل شركات تضامن أو على شكل شركة توصية بسيطة⁽²⁾.

1. شركات التضامن: وتظهر هذه الشركات باتفاق شريكين أو أكثر على تكوين منشأة صغيرة تمارس عملاً معيناً لغرض تحقيق أهداف معينة، والخاصية الأساسية التي تميز هذا النوع من الشراكة هي الثقة التامة بين الشركاء، ويحدد عقد المشاركة التزامات كل شريك يتعلق بحصصهم برأس المال، ومسؤوليات الإدارة ومن الناحية القانونية.

حسنتها:

- 1- حرية تصرف الشركاء المتضامنين بإدارة الشركة⁽³⁾.
- 2- تفرد الشركاء المتضامنين بصافي أرباح الشركة في حال نجاحها.
- 3- توفير فرص أكبر لنجاح الشركة وذلك يتضافر جهود وقدرات الشركاء المتضامنين مالياً وإدارياً وتسخير علاقاتهم الشخصية لخدمة أهداف الشركة.

¹ علام، سمير، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص 96.

² عبد الغفور عبد السلام، شحادة، حازم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص 31-33.

³ أحمد زيادات وآخرون، الوجيز في التشريعات التجارية الأردنية، دار وائل للنشر، 1996، عمان، ص 161-167.

- 4- توفير فرص اكبر بإضافة شركاء متضامنين جدد.
- 5- رسوم تسجيلها وإجراءاتها أسهل وأسرع من شركات الأموال.
- 6- القدرات الشخصية سترقد بعضها بعضاً وقد ينجح الشركاء معاً عندما لا يستطيع أي منهم أن ينجح وحده.

سيئاتها (عيوبها/ مآخذها):

- 1- المسؤولية المالية غير المحدودة في حالة الخسارة أو الإفلاس.
 - 2- الاعتماد الكلي على العلاقة الشخصية بين الشركاء في إدارتها، حيث تعتمد على الثقة المتبادلة والتفاهم المستمر بين الشركاء وهذا أمر يخضع في كثير من الأحيان للظروف والحالات التي تمر بالشركة ونتائج نشاطاتها وكذلك لطبيعة السلوك الإنساني مما قد يعرض الشركة إلى أزمات عاجلاً قد تؤدي إلى إرباك إدارتها.
 - 3- ارتباط عمر الشركة بعمر ورغبة الشركاء المتضامنين حيث تنتهي الشركة وفاة أو انسحاب أحد الشركاء المتضامنين.
 - 4- حرية الشريك مقيدة وفي التصرف بحصته إذ لا يحق له بيعها لشخص آخر بموافقة جميع الشركاء. وعلى كل حال فغن الظروف والإحداث المحتملة يمكن معالجتها بشروط ملائمة من خارج اتفاق خطي بشأن شروط الشراكة.
- ويعتبر كل شريك ممثلاً للمشروع، له حق التوقيع نيابةً عن المشروع، حتى وإن نص عقد المشاركة على غير ذلك، فإن حق التوقيع ملزم للشركاء الآخرين. ويمكن حصر الحد الأدنى من البنود التي يجب أن يتضمنها ذلك العقد بما يلي (1) :
- . اسم المشروع.
 - . أسماء المشاركين المتضامنون، محل الإقامة، بيانات شخصية.
 - . تاريخ بدء سريان عقد المشاركة.
 - . أهداف المشروع وطبيعة عمله.
 - . مدة عقد المشاركة وشروط التحديد.
 - . حجم مساهمة كل شريك في رأس المال.
 - . نسب توزيع الأرباح والخسائر بين الشركاء.
 - . واجبات ومسؤوليات كل شريك في إدارة المشروع.
 - . مخصصات ورواتب كل شريك.
 - . حقوق الانسحاب وتصفية عقد المشاركة.

¹ كليفورد، بومباك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق ذكره، ص 535.

. شروط الانسحاب وإجراءاته وطرق توزيع أصول المشروع في حالة التصفية.
وتتميز شركات التضامن ببساطة إجراءات التشكيل، وقدرة أكبر على تجميع الأموال والسرعة في اتخاذ القرار. إلا أن من مساوئها المسؤولية غير المحددة للشركاء والمسؤولية التضامنية حيث أن كل شريك مسئول قانونياً عن جميع ديون المشروع (1).

2. شركة التوصية البسيطة: وهذا النوع من المشاريع يتكون بنفس الطريقة حيث يشترط اتفاق شريكين على الأقل لتكوين المشروع، ويحدد عقد المشاركة نسبة مساهمة كل شريك في رأس المال وحقوق كل شريك في الإدارة وتتميز هذه المشروعات بوجود نوعين من الشركاء:
أ- شريك ضامن .
ب-شريك موصي مسؤولية محدودة وغير تضامنية ولا يشارك في إدارة المشروع.

ويتميز هذا النوع من المشاركة بالثقة المتبادلة بين الشركاء ومعرفتهم السابقة فيما بينهم ودرجة المخاطرة فيها محدودة بالنسبة للشريك الموصي والتي تتحدد بحجم مساهمته في رأس المال، إلا أن مخاطر الاستثمار فيها عالية بسبب أن المشروع يدار بواسطة الشريك الضامن مما يجعل نشاط المشروع واستمراره مرتبطاً بكفاءة الشريك الضامن ويتضمن عقد المشاركة إضافة إلى ما سبق الإشارة إليه العناصر الآتية:

- شروط المشاركة.
- حصص الشركاء في رأس المال.
- نسب توزيع الأرباح والخسائر بين الشركاء المتضامنين والموصين.
- حقوق الاطلاع على حسابات الشركة وتواريخ المحاسبة.

حسنتها:

- 1- توفير فرصة أكبر للتوسع وذلك لوجود شركاء متضامنين وموصين.
- 2- تشجيع الاستثمار دون المجازفة بالأموال والممتلكات الخاصة، وينطبق هذا البند على الشريك الموصي الذي يود استثمار جزء من أمواله في النشاطات الاقتصادية دون المجازفة بأمواله وممتلكاته الخاصة.
- 3- وحسنت شركة التضامن الأخرى يمكن اعتبارها حسنت لهذا النوع.

عيوبها (سيئاتها/ مآخذها):

- 1- هي نفس سيئات شركات التضامن بالنسبة للشركاء المتضامنين وبالنسبة لعمر الشركة ولاعتماد الشريك الموصي على الثقة بالشركاء المتضامنين في إدارة الشركة.

¹ زيادات، احمد، وآخرون، الوجيز في التشريعات التجارية الأردنية، دار وائل للنشر، 1996، طبعة أولى، عمان، ص 161-164.

2- كما أن انسحاب الشريك الموصى يخضع لموافقة الشركاء المتضامنين ولا يحق له بيع حصته إلا بموافقتهم.

3- شركة التوصية بالأسهم: وتعتبر من شركات الأموال، هي كشركة التوصية البسيطة من حيث أنها فئتين من الشركاء: شركاء متضامنين وشركاء موصين، غير إن الشركاء الموصين يمتلكون أسهماً بقيمة مساهماتهم رأسمال الشركة ويحق لهم التصرف بها بالبيع أو التنازل دون الرجوع إلى الشركاء المتضامنين لأخذ موافقتهم، ويعهد احد الشركاء المتضامنين بإدارة هذه الشركة ولا يحق للشركة الموصين الذين يجب إن لا يقل عددهم عن اثنين الاشتراك في إدارة الشركة.

حسنتها:

1- تشمل حسنت شركة التوصية البسيطة ولكن على نطاق أفضل من حيث إن فرصة الاستثمار تكون أوسع نظراً للحرية التي يتمتع بها الشريك الموصي الذي يشبه الشريك المساهم في الشركات المساهمة (من هنا أعتبرت شركة أموال) من حيث حرية التصرف بأسهمه في رأسمال الشركة دون تعريضها للحل.

سيئاتها:

1- نفس سيئات شركة التوصية البسيطة وشركة التضامن بالنسبة للشركاء المتضامنين، أما الشركاء الموصون فلهم الحق في الانسحاب منها بالتخلص من أسهمهم دون قيد وشرط.

وبعد استعراض مفاهيم المشروعات الصغيرة وأهميتها وخصائصها والمشاكل التي تعترضها ودورها في عملية التنمية ثم أشكال الملكية فيها، وحتى تتمكن من القيام بدورها بشكل طبيعي وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، لا بد من وضع بعض المقترحات التي تسترشد بها:

- * وضع تعريف محدد وواضح للمشروعات الصغيرة.
- * العمل على تشجيع الشباب لإنشاء مشروعات صغيرة.
- * تشجيع النساء على إنشاء مشروعات صغيرة وانخراطهم في السوق.
- * ضرورة عمل ترابط بين الصناعات الكبيرة والمشروعات الصغيرة.
- * إيجاد مؤسسات تمويلية تعمل على منح المشروعات الصغيرة قروض ميسرة وطويلة الأجل.
- * إيجاد مؤسسات متخصصة لتقديم الدعم والمساعدة في مجالات التدريب والشؤون الإدارية والمالية.