



## الوحدة التدريبية رقم (4)

“ المنشآت الصغيرة والمتوسطة وخدمات تطوير العمال ”



**MEDIUM BUSINESS**







# لماذا المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

# مفهوم وتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

□ إن تعبير "منشأة صغيرة" و"منشأة متوسطة" هي مفاهيم نسبية قد تختلف من إقليم إلى آخر، ومن دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ومن وقت إلى آخر حتى في داخل البلد الواحد . من الصعب التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة حتى داخل البلد الواحد . ويعود ذلك إلى وجود بعض الاعتبارات التي تؤثر في وضع تعريف شامل وموحد لهذه المنشآت، أهمها:

اختلاف فروع النشاط  
الاقتصادي داخل القطاع  
الواحد

اختلاف القطاع الاقتصادي

مستوى التطور التكنولوجي

اختلاف درجة النمو  
الاقتصادي

اختلاف الغرض من التعريف

عدد المعايير المستخدمة

اختلاف فروع النشاط  
الاقتصادي داخل القطاع  
الواحد



# مفهوم وتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

ما هي أفضل المعايير التي يمكن استخدامها للتمييز بين المنشآت الصغيرة والمنشآت المتوسطة والمنشآت الكبيرة؟ ولماذا؟

لماذا نستخدم هذا المعيار؟	المعيار المستخدم





# معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

## المعايير الكمية

عدد العمال والموظفين	حجم رأس المال المستثمر	الحصة السوقية والمبيعات	كمية وقيمة ونوعية الإنتاج	وغيرها
----------------------	------------------------	-------------------------	---------------------------	--------

## معياري ثنائي (يجمع بين معيارين)

رأس المال	العمالة
-----------	---------

## معياري مركب (يضم عدة معايير في آن واحد)

معياري التقنية المستخدمة	معياري الإنتاج	معياري المبيعات والإيرادات
--------------------------	----------------	----------------------------

# معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

## المعايير الوصفية

طريقة الإدارة والتنظيم

حجم الاستقلالية

مستوى الخدمات المقدمة من الدولة



# معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

## المعايير وفقاً لمنظمة العمل الدولية

معايير العمال والموظفين

معايير رأس المال

معايير المبيعات والإيرادات

معايير الإنتاج

معايير التقنية المستخدمة



ولكن ،،،

ما هو المعيار الأمثل؟

# معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

سهل عملية  
المقارنة بين  
القطاعات  
والدول

معيار عدد  
العمال

سهولة جمع  
المعلومات حوله

مقياس ومعيار  
ثابت وموحد



لو أردنا اقتراح معيار ثنائي أو مركب،  
ما هي المعايير التي تعتقد أنها الأفضل؟ ولماذا؟



## معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

- البنك الدولي:** المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي يعمل بها أقل من 300 عامل وحجم المبيعات فيها أقل من 15 مليون دولار وحجم الأصول أقل من 5 مليون دولار.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:** المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي المنشآت التي يقل عدد العمال فيها عن 200 عامل.
- البنك الأفريقي للتنمية:** المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي المنشآت التي يقل عدد العمال فيها عن 50 عامل.
- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو):** المنشآت الصغيرة هي المنشآت التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية ويتراوح عدد العاملين فيها بين 10-50 عامل.
- منظمة العمل الدولية:** المنشآت الصغيرة هي المنشآت التي يعمل بها أقل من 10 عمال والمنشآت المتوسطة التي يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عاملاً، وما يزيد عن 99 تعد مشاريع كبيرة.

# معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

## أمثلة على بعض تعريفات المنشآت الميكروية والصغيرة والمتوسطة

الدولة	عدد العمال	معايير أخرى
الولايات المتحدة: منشآت صغيرة ومتوسطة	أقل من 500 عامل	<u>حجم المبيعات:</u> أقل من 5 مليون دولار سنوياً
تايوان: منشآت صغيرة منشآت متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>من 15 إلى 50 عامل</li> <li>من 51 إلى 200 عامل</li> </ul>	المنشآت الصغيرة (أصولها أقل من 50 مليون باهت) المنشآت المتوسطة (أصولها أقل من 200 مليون باهت)
الأردن: منشآت صغرى منشآت صغيرة منشآت متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>أقل من 10 عمال</li> <li>من 10 - 99 عامل</li> <li>من 100 - 249 عامل</li> </ul>	<u>رأس المال:</u> أقل من 30 ألف دينار أردني 30 ألف دينار فأكثر 30 ألف دينار فأكثر
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية منشآت ميكروية منشآت صغيرة جدا منشآت صغيرة منشآت متوسطة	4-1 19-5 99-20 500-100	لا يوجد
المفوضية الأوروبية منشآت ميكروية منشآت صغيرة منشآت متوسطة	أقل من 10 أقل من 50 أقل من 250	<u>المبيعات</u> أقل من 3 مليون دولار أقل من 13 مليون دولار أقل من 67 مليون دولار <u>الأصول الكلية</u> من 3 مليون دولار أقل من 13 مليون دولار أقل من 56 مليون دولار
فلسطين صغيرة جدا مشاريع صغيرة مشاريع متوسطة	4-1 عمال 19-5 عامل 49-20 عامل	



# معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

## تعريف المنشآت الميكروية والصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون

الدولة	منشأة ميكروية	منشأة صغيرة	منشأة متوسطة
البحرين	1-9 عمال	10-19 عامل	20-99 عامل
عمان	1-5 عمال	6-20 عامل	21-100 عامل
قطر	-	اقل من 10 عمال	10 عمال وأكثر
السعودية	1-9 عمال	10-59 عامل	60-199
الكويت	-	رأس المال اقل من 150 ألف دينار	رأس المال اقل من 500 ألف دينار

# الفرق بين النشاطات المدرة للدخل والمنشآت الحرفية والصغيرة



المنشآت  
الصغيرة



المنشآت الحرفية  
أو اليدوية



نشاطات مدرة  
للدخل أو العمل  
لحساب النفس





# هل تحديد مفهوم وتعرف المنشآت الصغيرة والمتوسطة أمر ضروري؟ لماذا؟



❖ إن عملية تحديد أنواع الدعم الفني المقترح للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لا يمكن أن يتم اعتماداً على تعريفها العام فقط، لا سيما وأن هذه التعريفات تختلف من فترة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.

❖ من اجل الوصول إلى تصور أشمل عن الخدمات الفنية التي تحتاجها هذه المنشآت لا بد من التعرف على خصائص هذه المنشآت التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على أدائها.

**ما هي الخصائص التي تميز المنشآت الصغيرة والمتوسطة  
عن غيرها من المنشآت؟**



# خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة



المرونة في الإنتاج والمقدرة  
على الانتشار الجغرافي



آلية للادخار والاستثمار



الاعتماد الكبير على  
الأسواق والموارد الإنتاجية  
المحلية



الانخفاض النسبي في حجم  
رأس المال



غالباً ما يكون مالك المنشأة  
هو مديرها



انخفاض مستوى الأجور  
وعدم التأثر بالعوامل  
المؤسسية



الريادة والمبادرة



قدرة عالية على جذب  
المدخرات



مراكز للتدريب وبناء  
الخبرات المتكاملة



مسانة في الروابط الأمامية  
والخلفية



عدم القدرة على الالتزام  
بمتطلبات الحفاظ على  
البيئة



القدرة على تغيير تركيبة  
القوى العاملة



عدم التناظر في المعلومات



ضعيفة التأثير على صانعي  
القرار



الوصول إلى الطاقة الإنتاجية  
القصى



## تبادل الآراء

- ❖ هل جميع هذه الخصائص ايجابية؟ وما هي الخدمات التي يمكن أن تقدم لهذه المنشآت لتعزيز ما لديها من خصائص ايجابية؟
- ❖ ما هي الخصائص التي تؤثر سلباً على أدائها؟ وما هي الخدمات التي يمكن أن تقدم لهذه المنشآت لتعديل الخلل المرافق لهذه الخصائص؟
- ❖ لماذا يجب أن تقدم المؤسسات المعنية كافة أشكال الدعم الفني لهذه المنشآت؟
- ❖ كيف نحدد الخدمات الفنية اللازمة لهذه المنشآت؟



## إحصائيات حول المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية

- ❖ في الجزائر، تبلغ نسبة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من القطاع الصناعي حوالي 14% من مجمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة بينما يشكل قطاع التجارة والخدمات النسبة الأكبر بحوالي 34% ويليه قطاع الحرف الذي يشكل ما نسبته 28% من عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة. تشكل القوى العاملة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الجزائرية 22% من عدد العاملين، حيث تمتلك الجزائر عدد من القوانين المتخصصة في تنمية هذه المنشآت حيث يعد القانون التوجيهي لترقية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الصادر في عام 2001 من أبرز القوانين حيث تتكفل وزارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بتنفيذ جميع القوانين.
- ❖ في مصر، تمثل هذه المنشآت الصغيرة والمتوسطة حوالي 99% من منشآت القطاع الخاص غير الزراعي، تساهم هذه المنشآت بحوالي 80% من الناتج المحلي الإجمالي، تغطي حوالي 90% من التكوين الرأسمالي، وتوظف حوالي 75% من فرص العمل، كما أن دخول 39 ألف منشأة إنتاجية سنويا له دور بارز في إحداث فرص العمل، تمتلك المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر قانون خاص بتنميتها بشكل عام، حيث صدر هذا القانون في عام 2004.
- ❖ في قطر، كما تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة حوالي 98% من عدد المنشآت، وتبلغ نسبة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي 12% من مجمل هذه المنشآت، بينما يشكل قطاع التجارة والخدمات النسبة الأكبر، حيث تمثل نسبة منشآت التجارة حوالي 48% وتمثل نسبة منشآت الخدمات حوالي 22%. هذا وتتوزع القوى العاملة وفق حجم المنشأة إلى 47% في المنشآت الصغيرة والمتوسطة و 53% في المنشآت الكبيرة. والملاحظ أنه لا يوجد لدى قطر قوانين أو هيئات متخصصة في تنمية أو دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل رسمي أو برامج دولة وتخضع جميع المنشآت بشكل عام إلى نفس القوانين.



## إحصائيات حول المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية

- ❖ في سلطنة عمان، 97% من عدد المنشآت بشكل عام، توظف 46% من القوى العاملة.
- ❖ في الكويت، 90% من المنشآت الخاصة العاملة، وتضم قوى عمل وافدة تقدر بحوالي 45% بينما لا تتجاوز نسبة القوى العاملة الوطنية 1%.
- ❖ في لبنان، توظف 90% من المشتغلين وتشكل أكثر من 95% من عدد المنشآت.
- ❖ في الإمارات، 94% من المنشآت الاقتصادية وتوظف حوالي 62% من القوى العاملة وتساهم بحوالي 75% من الناتج الإجمالي للدولة.
- ❖ في الأردن، 99.3% من مجموع المنشآت العاملة، توظف 38% ميكروية، و17% في المنشآت الصغيرة، 15% في المنشآت المتوسطة و30% في المنشآت الكبيرة.

# أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة



سلع مناسبة  
لذوي الدخل  
المحدود

ذوي  
الاحتياجات  
الخاصة

المسؤوليات  
الاجتماعية

التنمية  
ال محلية

الأمن  
الغذائي

الأمن  
الأسري

العدالة في  
توزيع  
الدخل

الاندماج  
الاجتماعي

إعلاء قيمة  
الذات

التخلص  
من ثقافة  
العيب

تقليل الفقر

تمكين  
الشباب

تمكين  
المرأة

رفع  
المستوى  
المعيشي

الأمن  
الاجتماعي

الريادة

روابط  
أمامية  
وخلفية

مراكز  
تدريب

الأمن  
الاقتصادي  
للأسرة

استغلال  
المواد المحلية

تحفيز  
الادخار  
والاستثمار

الطلب  
الكلي

سوق  
عناصر  
الإنتاج

التوازن  
التموي

تقليل  
الاحتكار

الاحتياطيات

التوازن  
الجغرافي

قطاع البنوك

القطاع غير  
الرسمي

بنية القطاع  
الخاص

تقلل الهجرة  
من الريف  
إلى المدن

الإيرادات  
العامة

إحلال  
المستوردات

الصادرات

التوظيف  
الذاتي

الإنتاج

دورها الاجتماعي

دورها الاقتصادي

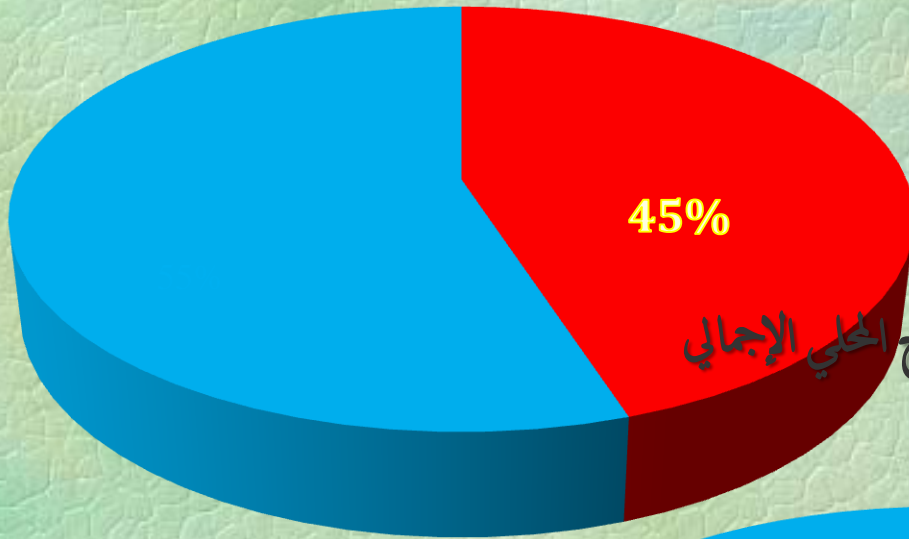


تشكل نحو **90%** من إجمالي المنشآت في معظم دول العالم، كما أنها تشغل حوالي **40%-80%** من إجمالي القوى العاملة، وتساهم بشكل واضح في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة لا تقل عن **30%** باستثناء عدد قليل من الدول لا سيما الدول النفطية.

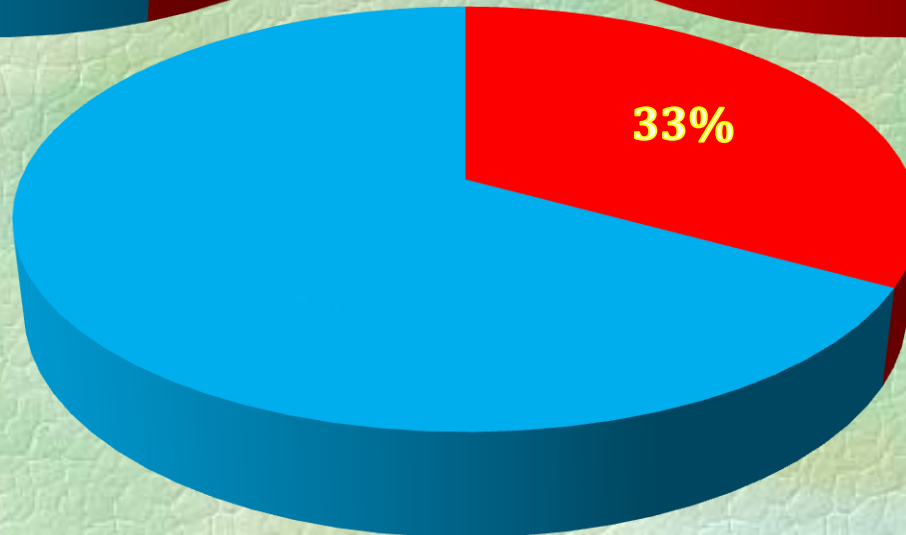
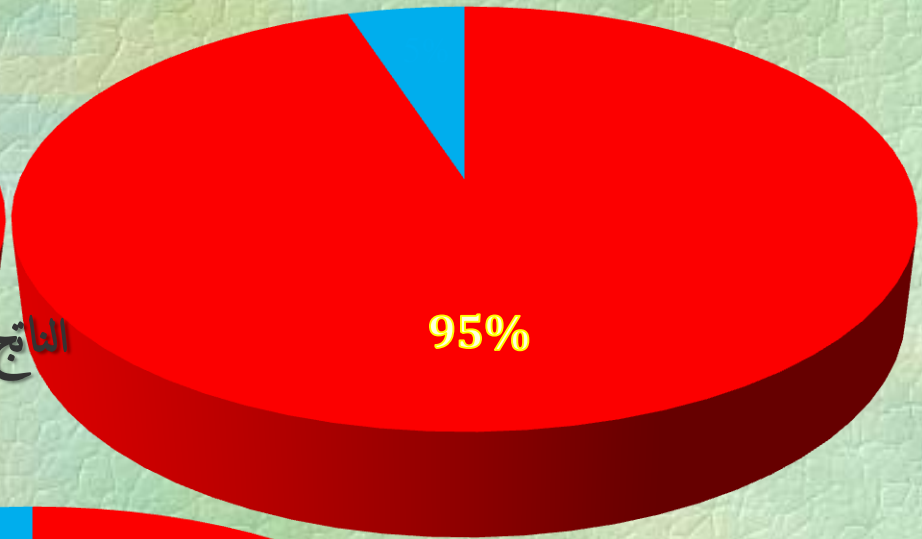
# الدول النامية

التشغيل

المنشآت الصغيرة والمتوسطة



النتائج المحلي الإجمالي





عدد المنشآت 10 مليون

## الوطن العربي

المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الكويت

عُمان

90%

الإمارات

قطر

94.3%

75%

90%

مصر

(منشآت غير زراعية)

السعودية

99.1%

95%



## مساهمة المنشآت العاملة في القطاع المنظم وغير المنظم

الدول ذات الدخل المتدني

63% •

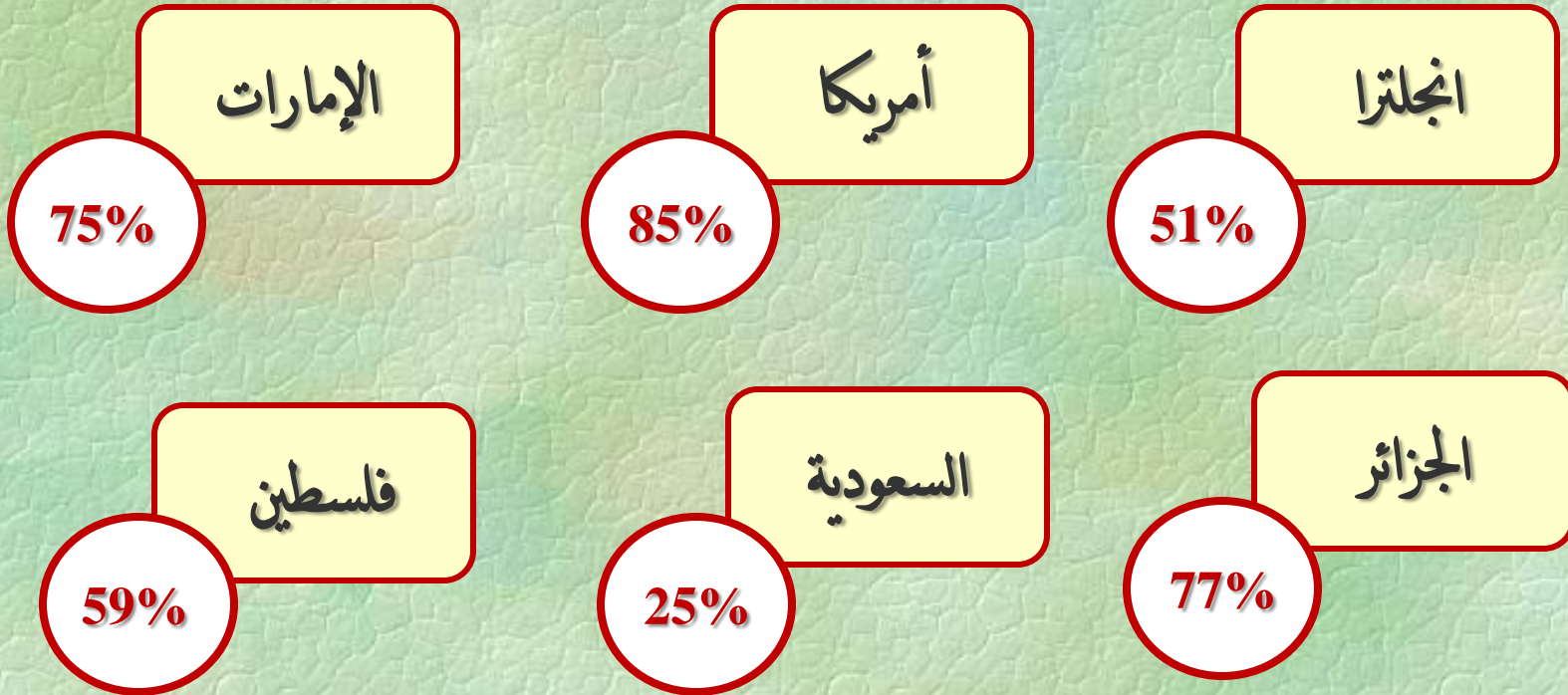
الدول ذات الدخل المتوسط

69% •

الدول ذات الدخل المرتفع

64% •

## مساهمة المنشآت من الناتج المحلي الإجمالي





# فرص العمل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة من مجموع التوظيف





تشير النسب والمؤشرات التي تعكس حجم هذه المنشآت ومساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى ضرورة أن تعمل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المعنية على **تذليل كافة المعوقات التي تواجهها هذه المنشآت من أجل ضمان استمرارها ونموها** . وحتى تحسن المؤسسات ذات العلاقة تقديم الدعم اللازم، وحتى يستطيع المتدربون تقييم هذا الدعم وأنواعه ومدى ملاءمته والتعرف على آليات تحديده، لا بد من تكوين صورة واضحة عن مفهوم وخصائص وأهمية **ومعوقات نمو هذه المنشآت ومقومات نجاحها** .

# أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة

إذا أردت أن تدرك عِظَم أهمية هذه المنشآت . . تخيل اقتصاد دولة ما بدون المنشآت الصغيرة والمتوسطة!!

## ماذا نعمل لمعرفة الدعم الفني والمؤسسي المطلوب؟

- ✓ حدد المفهوم وحجم المنشآت الصغيرة والمتوسطة
- ✓ اكتشف خصائص هذه المنشآت وما يترتب عليها
- ✓ خذ بعين الاعتبار مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- ✓ ادرس أسباب نجاحها ومقومات وشروط نموها
- ✓ ابحث في معوقات نموها
- ✓ حدد الاحتياجات اللازمة
- ✓ حدد أنواع الدعم الفني اللازم

## معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تختلف هذه التحديات والمعوقات بشكل بسيط من دولة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر داخل الدولة الواحدة، ومن منشأة إلى آخر داخل القطاع الواحد، ومن فترة زمنية إلى أخرى تبعاً للدورة الاقتصادية والتقلبات والأزمات الاقتصادية والمالية غير المتوقعة. كما تختلف وفقاً لكل مرحلة من مراحل عمر المنشأة. كما تقسم حسب البيئة التي تنجم عنها إلى معوقات داخلية ومعوقات خارجية.



# معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة



محدودية الثقافة المصرفية

صعوبة الحصول على التمويل



ارتفاع تكلفة الاقتراض والتمويل

الاعتماد على القطاع العام في التمويل



ارتفاع معدل التضخم

الافتقار إلى الخطط والاستراتيجيات  
والهياكل التنظيمية



الضرائب

عدم توفر القوائم المالية



ندرة الموارد الأولية

تفضيل المستهلك للمنتج الأجنبي



منافسة المنتجات المستوردة ومنتجات  
المنشآت الكبيرة

البيئة الاستثمارية



# معوقات مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في الدول العربية

التكلفة المرتفعة لبرامج التدريب الخاصة برفع روح المبادرة الفردية

بيئة الأعمال غير المناسبة

فشل السوق

ضعف قدرة الشباب العاطلين عن العمل على المبادرة وإنشاء المؤسسات

ظاهرة العولمة والانفتاح على الاسواق

ضعف التخطيط

عدم استمرارية البرامج في توفير الدعم الفني المكثف المطلوب



# أهم معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة



الإدارية والمؤسسية



نقص المعلومات



التمويل



البيئة التنظيمية  
والقانونية



ضعف دور  
المؤسسات الحكومية



توفير مدخلات الإنتاج



السوق والمنافسة



التسويق



التكنولوجيا والابتكار



## المعوقات التمويلية



ارتفاع تكاليف التمويل بأنواعه  
المختلفة وصعوبة شروط التمويل  
غير سعر الفائدة.

صعوبة الوصول إلى مصادر  
التمويل وصعوبة الحصول على  
التمويل.

تميز بعض مصادر التمويل بين  
المنشآت حسب الحجم بحيث  
يكون التحيز للمنشآت الكبيرة الأقل  
خطورة من وجهة نظر مؤسسات  
التمويل.

عدم مراعاة بعض مصادر  
التمويل الاحتياجات التمويلية  
لهذه المنشآت في مختلف  
قطاعات الإنتاج.

ضعف التنسيق والتشبيك بين  
مصادر التمويل والمؤسسات  
المعنية.

تميز مصادر التمويل حسب  
الموقع الجغرافي لهذه المنشآت.

تميز مصادر التمويل بين المنشآت  
حسب مجال الإنتاج، حيث تفضل  
بعض مصادر التمويل لإقراض قطاع  
دون غيره.



## معوقات تتعلق بنقص المعلومات

عدم توفر بعض المعلومات اللازمة عن مصادر التمويل ومؤسسات الدعم الفني والأسواق.

صعوبة الحصول على المعلومات لأسباب قد تتعلق بشروط الحصول على هذه المعلومات أو بتكلفة الحصول عليها أو بصعوبة الإجراءات اللازمة.

صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات أي عدم معرفتهم بهذه المصادر لأسباب تتعلق بخصائص أصحاب هذه المنشآت.

عدم دقة المعلومات وعدم شموليتها.

عدم وجود قاعدة بيانات وطنية شاملة وتعدد مصادر المعلومات وتضاربها.

ارتفاع التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحصول على المعلومات.





## معوقات متعلقة بتوفير مدخلات الإنتاج

صعوبة الحصول على مدخلات الإنتاج بأسعار مناسبة وبشكل مستمر.

صعوبة الحصول على التكنولوجيا اللازمة لتطوير أساليب الإنتاج.

عدم ملائمة المعروض من العمالة لاحتياجات بعض هذه المنشآت من حيث مستوى المهارة أو مستوى الأجور.

ضعف الشفافية في أسعار المدخلات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

صعوبة الحصول على الأراضي بالمساحات اللازمة والمواقع المناسبة.

التقلبات في أسعار عناصر الإنتاج لا سيما إذا كانت مستوردة.

## معوقات متعلقة بالتسويق



ضعف عملية التشبيك بين  
هذه المنشآت.

ارتفاع تكاليف التسويق  
ونقص المعلومات اللازمة  
للتسويق.

قصور قنوات وشبكات  
التسويق لاسيما في حالة  
المنشآت الصغيرة.

عدم استخدام الأساليب  
الحديثة في التسويق

انخفاض جودة المنتجات.



## معوقات تتعلق بالبيئة التنظيمية والقانونية

معوقات تتعلق بالتشغيل والحصول  
على الأيدي العاملة غير المحلية.

معوقات اختيار المنشأة المناسب  
وتقييمه بالطريقة المناسبة.

معوقات تتعلق بتأسيس المنشأة  
وتسجيلها والحصول على تصريح  
العمل.

عدم وجود تشريعات خاصة بهذه  
المنشآت.

معوقات تتعلق بالحصول على  
الخدمات العامة والبنية التحتية  
كخدمات الماء والكهربا.

معوقات تتعلق بالفساد وإتخاذ  
العقود وحالات الإعسار.

عدم كفاية الإطار القانوني  
والتنظيمي فيما يخص دعم  
المنشآت الصغيرة والمتوسطة.



## المعوقات الإدارية والمؤسسية

صعوبة الوصول إلى صانعي القرارات والسياسات، مما يفقدها القدرة على التأثير بهذه القرارات والسياسات.

عدم قدرة الإدارة على الحصول على خدمات الدعم الفني والمؤسسي.

غياب المهارات الأساسية في إدارة الأعمال والحاسبة وغيرها.

عدم وجود هيكل تنظيمي واضح في الكثير من هذه المنشآت.

تدنى مستوى جودة الوظائف- التي سيرد الحديث عنها لاحقاً.



## معوقات تتعلق بضعف دور المؤسسات الحكومية المعنية بهذه المؤسسات



تميز المؤسسات الحكومية بين  
المنشآت الصناعية حسب مجال  
الإنتاج.

تميز المؤسسات الحكومية بين  
المنشآت حسب الحجم بحيث  
يكون التحيز لصالح المنشآت  
الكبيرة.

عدم مراعاة المؤسسات الحكومية  
لاحتياجات وأولويات هذه  
المنشآت في مختلف مجالات  
الإنتاج.

تدني مستوى الجهود الحكومية  
الرامية إلى تطوير هذه المنشآت  
وضعف أداؤها.

عدم وجود سياسة حكومية  
واضحة المعالم لهذه المنشآت.

تَشديد الرقابة على هذه  
المنشآت مما يترتب عليها تكاليف  
إضافية.

معوقات تتعلق بالبيئة الاستثمارية  
وممارسة أنشطة الأعمال ذات  
العلاقة بالمؤسسات الحكومية.

تميز المؤسسات الحكومية  
حسب الموقع الجغرافي.

تدني مستوى الدعم الحكومي  
للإبداع والريادة.

ضعف التنسيق بين الحكومة  
والمؤسسات التمويلية  
والمؤسسات غير الحكومية ذات  
العلاقة بتطوير هذه المنشآت.

عدم وجود تشريعات خاصة  
بهذه المنشآت أو وجودها لكن  
تكون غير عملية وغير مبنية  
على أسس واقعية.

## معوقات تتعلق بالسوق والمنافسة

المنافسة من قبل المنشآت الصناعية  
المحلية .

صعوبة الوصول إلى الأسواق  
الخارجية .

صعوبة الوصول إلى السوق المحلي  
والبقاء على مستوى سوق  
المنطقة .

ضعف إقبال المستهلك المحلي على  
المنتجات المحلية .

صغر حجم السوق وعدم القدرة  
على التوسع وعدم الاستفادة من  
وفورات الحجم .

المنافسة من قبل المنشآت الصناعية  
الأجنبية .

ضعف تنافسية هذه المنشآت .

صعوبة الحصول على العقود التي  
تطرحها الدولة أي انخفاض حجم  
المشتريات الحكومية .





## معوقات الحصول على التكنولوجيا والابتكار

عدم وجود قدرات للبحث والتطوير أو تدني مستوى الإنفاق على البحث والتطوير .

عدم قدرة الكثير من المنشآت على اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

ضعف الاتصال بين القطاع الصناعي والجامعات .

تدني مستوى الابتكار .

ضعف عملية تسجيل براءات الاختراع، ومعايير الإيزو ISO، وإصدار الشهادات، وحقوق الملكية الفكرية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة .

انخفاض مستوى تبادل المعرفة بين الدول الأعضاء .

البنية التحتية الضعيفة لحاضنات الأعمال التكنولوجية ومركز التطوير العنقودي إن وجدت .

ASA GLOBAL NETWORK



## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية قيد الدراسة

النسبة *	البيان
80.4	معوقات تتعلق بالدور الحكومي في دعم القطاع الصناعي
79.6	معوقات تتعلق بالتمويل
76.4	معوقات تتعلق بنقص المعلومات
76.0	معوقات تتعلق بتكاليف الانتاج
75.6	معوقات ذات علاقة بالسوق والمنافسة
66.4	معوقات تتعلق بعلاقة القطاع الصناعي مع القطاعات الأخرى
62.0	معوقات تتعلق بخصائص الاقتصاد المحلي والمشاكل التي يعاني منها
57.6	معوقات تتعلق بالظروف السياسية المحلية والإقليمية والدولية
55.2	معوقات تتعلق بقانون تشجيع الاستثمار والمزايا للمستثمر المحلي
53.2	معوقات ترتبط بخصائص القطاع الصناعي وطبيعة الانتاج
46.4	معوقات ترتبط بخصائص المشروع نفسه (الحجم، الموقع...)
36.0	معوقات ترتبط بخصائص الإدارة وقدراتها
24.4	معوقات ناجمة عن الظروف الاقتصادية الدولية

\* تم احتساب النسب بناء على إجابة السؤال رقم (3.5) في الاستبانة (1: نعم، 0 : لا).

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بمسألة تمويل المنشآت الصناعية

البيان	الوسط الحسابي *
ارتفاع تكاليف التمويل بأنواعه المختلفة	3.74
صعوبة الحصول على التمويل	4.12
شروط التمويل - غير سعر الفائدة - صعبة	4.78
صعوبة الوصول إلى مصادر التمويل	4.82
مصادر التمويل لا تراعي الاحتياجات التمويلية للمنشآت الصناعية	4.86
ضعف التنسيق والتشبيك بين مصادر التمويل وغرف الصناعة وغرفة الأردن	5.32
تمييز مصادر التمويل بين المنشآت الصناعية حسب الحجم	5.62
تمييز مصادر التمويل بين المنشآت الصناعية حسب مجال الإنتاج الصناعي	5.72
تمييز مصادر التمويل حسب الموقع الجغرافي	6.00
* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.6) في الاستبانة (1: الأهم، 9 : الأقل أهمية).	

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بمسألة تمويل المنشآت الصناعية حسب حجم المنشآت

البيان	كبيرة	متوسطة	صغيرة	ميكروية
	الوسط الحسابي *			
صعوبة الحصول على التمويل	4.17	4.30	4.34	3.78
صعوبة الوصول إلى مصادر التمويل	6.04	5.24	4.80	4.35
ارتفاع تكاليف التمويل بأنواعه المختلفة	2.13	2.05	4.04	4.53
شروط التمويل - غير سعر الفائدة - صعبة	3.96	5.05	5.08	4.55
مصادر التمويل لا تراعي الاحتياجات التمويلية للمنشآت	3.61	5.19	4.83	5.09
ضعف التنسيق بين مصادر التمويل وغرف الصناعة وغرفة الأردن	4.22	5.65	5.59	5.17
تمييز مصادر التمويل بين المنشآت الصناعية حسب الحجم	7.43	6.03	5.08	5.60
تمييز مصادر التمويل حسب الموقع الجغرافي	7.74	5.76	5.73	5.97
تمييز مصادر التمويل بين المنشآت الصناعية حسب مجال الإنتاج	5.61	5.73	5.51	5.98
* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.6) في الاستبانة (1: الأهم، 7 : الأقل أهمية).				



## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بحجم السوق والمنافسة

البيان	الوسط الحسابي *
صغر حجم السوق وعدم القدرة على التوسع وعدم الاستفادة من وفورات الحجم	2.68
المنافسة من قبل المنشآت الصناعية الأجنبية	2.69
المنافسة من قبل المنشآت الصناعية المحلية	3.08
صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية	3.25
صعوبة الوصول إلى السوق المحلي والبقاء على مستوى سوق المنطقة	3.30

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.8) في الاستبانة (1: الأهم، 5 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بحجم السوق والمنافسة حسب حجم المنشآت

البيان	ميكروية	صغيرة	متوسطة	كبيرة
	الوسط الحسابي *			
المنافسة من قبل المنشآت الصناعية المحلية	3.47	2.89	3.19	2.17
المنافسة من قبل المنشآت الصناعية الأجنبية	2.54	2.74	3.05	2.48
صغر حجم السوق وعدم القدرة على التوسع	2.79	2.76	2.24	2.65
صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية	3.28	3.40	2.43	3.78
صعوبة الوصول إلى السوق المحلي والبقاء على مستوى سوق المنطقة	2.92	3.21	4.08	3.91

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.8) في الاستبانة (1: الأهم، 5 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم المعوقات المتعلقة بنقص المعلومات

البيان	الوسط الحسابي *
عدم توفر بعض المعلومات اللازمة (مصادر التمويل، مؤسسات الدعم الفني، والأسواق)	3.63
عدم وجود قاعدة بيانات وطنية شاملة	3.76
صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات	3.93
تعدد مصادر المعلومات وتضاربها	3.96
عدم دقة المعلومات وعدم شموليتها	4.03
صعوبة الحصول على المعلومات	4.10
ارتفاع التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحصول على المعلومات	4.59

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.9) في الاستبانة (1: الأهم، 7 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بنقص المعلومات حسب حجم المنشآت

البيان	ميكروية	صغيرة	متوسطة	كبيرة
	الوسط الحسابي *			
عدم توفر المعلومات اللازمة (التمويل، الدعم الفني، والأسواق)	3.96	3.61	3.22	3.09
عدم وجود قاعدة بيانات وطنية شاملة	4.19	3.96	2.51	3.26
صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات	3.98	3.91	4.24	3.30
صعوبة الحصول على المعلومات	3.81	4.18	4.76	3.83
تعدد مصادر المعلومات وتضاربها	3.74	3.90	4.68	3.91
عدم دقة المعلومات وعدم شموليتها	4.26	4.23	2.68	4.43
ارتفاع التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحصول على المعلومات	4.07	4.21	5.92	6.17

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.9) في الاستبانة (1: الأهم، 7 : الأقل أهمية).



## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالحكومة

البيان	الوسط الحسابي *
المؤسسات الحكومية لا تراعي احتياجات وأولويات المنشآت الصناعية	5.24
تمييز المؤسسات الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب الحجم	5.25
تدني مستوى الجهود الحكومية وضعف أداء المؤسسات الحكومية المعنية	5.42
تمييز المؤسسات الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب مجال الانتاج الصناعي	6.54
عدم وجود سياسة صناعية واضحة المعالم	6.84
معوقات تتعلق بالبيئة الاستثمارية	6.89
تمييز المؤسسات الحكومية حسب الموقع الجغرافي	7.08
قانون الضريبة والتكلفة المترتبة على المنشآت الصناعية	7.34
ضعف التنسيق بين الحكومة والمؤسسات ذات العلاقة بتطوير القطاع الصناعي	7.61
التشريعات الخاصة بالقطاع الصناعي غير عملية وغير مبنية على أسس واقعية	7.67
تدني مستوى الدعم الحكومي للإبداع والريادة	8.02
تشديد الرقابة على المنشآت الصناعية	8.08
قانون الضمان الاجتماعي والتكاليف الإضافية المترتبة على المنشآت الصناعية	8.95

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.10) في الاستبانة (1: الأهم، 13 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالحكومة حسب حجم المنشآت

كبيرة	متوسطة	صغيرة	ميكروية	البيان
الوسط الحسابي *				
4.61	6.27	6.91	7.58	عدم وجود سياسة صناعية واضحة المعالم
4.91	3.76	5.67	5.44	المؤسسات الحكومية لا تراعي احتياجات وأولويات المنشآت الصناعية
5.17	5.27	5.96	4.94	تدني مستوى الجهود الحكومية وضعف أداء المؤسسات الحكومية المعنية
6.04	9.86	7.33	7.56	التشريعات الخاصة بالقطاع الصناعي غير عملية وغير واقعية
7.00	6.97	7.24	6.44	معوقات تتعلق بالبيئة الاستثمارية
7.26	7.35	7.58	7.83	ضعف التنسيق بين الحكومة والمؤسسات المعنية بالقطاع الصناعي
7.48	8.22	7.94	8.34	تشديد الرقابة على المنشآت الصناعية
7.61	5.27	7.35	7.46	قانون الضريبة والتكلفة المترتبة على المنشآت الصناعية
7.91	9.59	8.10	7.31	تدني مستوى الدعم الحكومي للإبداع والريادة
8.09	5.24	5.93	7.37	تمييز المؤسسات الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب مجال الانتاج
8.09	6.97	5.81	4.42	تمييز المؤسسات الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب الحجم
9.22	6.49	6.82	7.08	تمييز المؤسسات الحكومية حسب الموقع الجغرافي
9.78	9.62	8.36	9.12	قانون الضمان الاجتماعي والتكاليف الإضافية المترتبة على المنشآت

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.10) في الاستبانة (1: الأهم، 13 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالمؤسسات غير الحكومية

البيان	الوسط الحسابي
اعتماد المؤسسات غير الحكومية الأولويات الخاصة بالمنشآت الصناعية التي تقدمها الحكومة	4.16
ضعف تنسيق المؤسسات غير الحكومية مع المؤسسات الحكومية	4.49
ضعف التنسيق بين المؤسسات غير الحكومية فيما بينها	4.58
ضعف التنسيق بين غرف الصناعة وغرف التجارة واختلاف الأولويات	4.67
تمييز المؤسسات غير الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب الموقع الجغرافي	5.14
عدم قيام الغرف الصناعية بالمهام الموكلة إليها بشكل فعال	5.48
تمييز المؤسسات غير الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب الحجم	5.64
عدم قيام غرفة صناعة الأردن بالمهام الموكلة إليها بشكل فعال	5.77
تعدد غرف الصناعة في المملكة وتشتت المهام وضعف التنسيق	6.13
تمييز المؤسسات غير الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب مجال الانتاج الصناعي	6.93

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.11) في الاستبانة (1: الأهم، 10 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالمؤسسات غير الحكومية حسب حجم المنشآت

البيان				
كبيرة	متوسطة	صغيرة	ميكروية	
الوسط الحسابي *				
3.65	5.32	4.71	4.62	ضعف التنسيق بين غرف الصناعة وغرف التجارة واختلاف الأولويات
4.22	3.03	4.64	4.08	اعتماد المؤسسات الأولويات التي تقدمها الحكومة
4.78	3.81	4.51	4.66	ضعف تنسيق المؤسسات غير الحكومية مع المؤسسات الحكومية
5.09	5.05	5.51	6.54	عدم قيام غرفة صناعة الأردن بالمهام الموكلة إليها بشكل فعال
5.39	3.65	5.23	5.61	تمييز المؤسسات غير الحكومية بين المنشآت حسب الموقع الجغرافي
5.39	4.38	5.64	5.78	عدم قيام الغرف الصناعية بالمهام الموكلة إليها بشكل فعال
5.78	8.14	5.86	5.69	تعدد غرف الصناعة في المملكة وتشتت المهام وضعف التنسيق
6.22	7.30	6.88	7.02	تمييز هذه المؤسسات بين المنشآت الصناعية حسب مجال الانتاج
7.17	7.59	5.55	4.52	تمييز المؤسسات غير الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب الحجم
7.30	6.68	6.47	6.48	ضعف التنسيق بين المؤسسات غير الحكومية فيما بينها

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.11) في الاستبانة (1: الأهم، 10 : الأقل أهمية).



## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالإدارة

البيان	الوسط الحسابي *
معوقات مرتبطة بالعاملين (الإنتاجية والولاء ومعدلات ترك العمل الخ)	3.84
عدم استفادة المنشآت الصناعية من مزايا قانون تشجيع الاستثمار الممنوحة للمستثمر الأجنبي	4.07
تدني مستوى الانفاق على البحث والتطوير	4.20
ضعف مستوى التطوير في أساليب الإنتاج بشكل يواكب المنافسين	4.26
عدم وجود آليات واضحة لدى المنشآت الصناعية للاستفادة من الاتفاقيات التجارية	4.36
معوقات فنية (بعد الموقع عن الإدارة، طريقة الإنتاج، التكنولوجيا...)	4.81
ضعف قنوات وأساليب التسويق	4.90
معوقات داخلية تتعلق بإدارة المنشأة	5.55

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.12) في الاستبانة (1: الأهم، 8 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالإدارة حسب حجم المنشآت

البيان				
كبيرة	متوسطة	صغيرة	ميكروية	
الوسط الحسابي *				
2.30	4.62	4.42	4.71	عدم وجود آليات واضحة لدى المنشآت للاستفادة من الاتفاقيات التجارية
3.17	3.95	3.81	4.00	معوقات مرتبطة بالعاملين (الإنتاجية والولاء ومعدلات ترك العمل الخ)
3.35	3.59	4.66	5.35	عدم استفادة المنشآت الصناعية من مزايا قانون تشجيع الاستثمار
4.91	3.51	4.09	4.61	ضعف مستوى التطوير في أساليب الإنتاج بشكل يواكب المنافسين
5.00	3.03	4.35	4.31	تدني مستوى الانفاق على البحث والتطوير
5.43	4.78	4.53	4.98	معوقات فنية (بعد الموقع عن الإدارة، طريقة الإنتاج، التكنولوجيا...)
5.78	6.19	5.45	5.35	معوقات داخلية تتعلق بإدارة المنشأة
6.04	6.32	4.69	4.26	ضعف قنوات وأساليب التسويق

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.12) في الاستبانة (1: الأهم، 8 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالظروف الاقتصادية والسياسية المحلية والدولية

البيان	الوسط الحسابي *
الظروف الاقتصادية المحلية وضعف أداء الاقتصاد الأردني	3.30
ضعف الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة	3.75
التطورات الاقتصادية الإقليمية والدولية التي تؤثر في حجم السوق وتكاليف الانتاج	3.78
ضعف القدرة على التنبؤ والتخطيط طويل الأمد بسبب التطورات المستمرة	4.03
تقلب أسعار مدخلات الانتاج بسبب تقلبات سعر الصرف	4.34
الإضرابات والاحتجاجات والتطورات السياسية المحلية	4.40
وجود بيئة جغرافية طارده	4.40
* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.13) في الاستبانة (1: الأهم، 7 : الأقل أهمية).	

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالظروف الاقتصادية والسياسية المحلية حسب الحجم

البيان	الوسط الحسابي *		
	كبيرة	متوسطة	صغيرة
ضعف الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة	2.96	3.73	3.65
الظروف الاقتصادية المحلية وضعف أداء الاقتصاد الأردني	3.65	3.22	3.57
ضعف عملية التنبؤ والتخطيط طويل الأمد بسبب التطورات المستمرة	3.83	4.19	4.06
تقلب أسعار مدخلات الانتاج بسبب تقلبات سعر الصرف	3.96	4.73	4.00
التطورات الاقتصادية الدولية التي تؤثر في حجم السوق وتكاليف الانتاج	4.13	3.65	3.80
وجود بيئة جغرافية طارده	4.13	4.68	4.52
الإضرابات والاحتجاجات والتطورات السياسية المحلية	5.35	3.81	4.39
* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.13) في الاستبانة (1: الأهم، 7 : الأقل أهمية).			

تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم محددات تكاليف الإنتاج في المنشآت الصناعية

البيان	الوسط الحسابي *
ارتفاع أسعار الطاقة (الكهرباء)	0.91
عدم الاستفادة من خدمات المؤسسات المعنية الهادفة إلى تقليل تكاليف الإنتاج	0.88
ارتفاع تكاليف التمويل	0.88
ارتفاع أسعار المواد الأولية المحلية	0.88
التكاليف الناجمة عن العمل خارج المناطق الصناعية	0.85
عدم القدرة على الاستفادة من وفورات الحجم	0.82
التكاليف الإضافية الناجمة عن عدم استخدام نظم المعلومات في الإدارة	0.80
ارتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة	0.78
تدني مستوى الاستفادة من برامج التدريب المهني في رفع كفاءة العاملين	0.77
تدني مستوى الاستفادة من حملات وزارة العمل "التشغيل الوطني"	0.76
ارتفاع الضرائب على المواد الأولية المستوردة	0.75
ارتفاع تكاليف النقل (نقل المنتج او المواد الأولية) بسبب الموقع	0.74
التكاليف الإضافية الناجمة عن الأخطاء الإدارية ونقص الخبرة	0.72
ارتفاع أسعار الطاقة (الوقود)	0.72
ارتفاع أجور العاملين بسبب سياسة الحد الأدنى للأجور	0.69
التكاليف المترتبة على الالتزام بالموصفات الفنية الأردنية	0.66
أساليب وطرق الإنتاج غير حديثة	0.65
نقص تصاريح العمالة الوافدة ونقص العمالة المحلية المؤهلة	0.56
ارتفاع الضرائب بشكل عام	0.56
تدني إنتاجية العمالة	0.51
ارتفاع نسبة المسروقات	0.36
ارتفاع نسبة التلف	0.34
ارتفاع تكاليف التصدير (النقل، والتأمين، والتلف، والفحوصات)	0.24
ارتفاع تكاليف التسويق والمشاركة في المعارض التسويقية	0.17
ارتفاع تكاليف التدريب	0.05



تطبيق عملي: أهم محددات تكاليف الإنتاج في المنشآت الصناعية حسب حجم المنشآت

كبيره	متوسطة	صغيرة	ميكروية	البيان
الوسط الحسابي *				
1.00	1.00	0.86	0.61	التكاليف الإضافية الناجمة عن عدم استخدام نظم المعلومات في الإدارة
1.00	0.97	0.90	0.88	ارتفاع أسعار الطاقة (الكهرباء)
1.00	0.97	0.78	0.62	تدني مستوى الاستفادة من برامج التدريب المهني لرفع كفاءة العاملين
1.00	0.89	0.89	0.47	ارتفاع الضرائب على المواد الأولية المستوردة
0.96	0.97	0.92	0.79	ارتفاع أسعار المواد الأولية المحلية
0.96	0.43	0.21	0.00	ارتفاع تكاليف التصدير (النقل، والتأمين، والتلف، والفحوصات)
0.91	0.97	0.73	0.09	ارتفاع الضرائب بشكل عام
0.91	0.95	0.87	0.33	ارتفاع أجور العاملين بسبب سياسة الحد الأدنى للأجور
0.87	0.97	0.88	0.56	ارتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة
0.87	0.89	0.75	0.93	التكاليف الناجمة عن العمل خارج المناطق الصناعية
0.87	0.84	0.92	0.93	عدم الاستفادة من خدمات المؤسسات المعنية الهادفة إلى تقليل التكاليف
0.83	0.97	0.57	0.31	نقص تصاريح العمالة الوافدة ونقص العمالة المحلية المؤهلة
0.78	0.43	0.08	0.00	ارتفاع تكاليف التسويق والمشاركة في المعارض التسويقية
0.74	0.97	0.79	0.64	تدني مستوى الاستفادة من حملات وزارة العمل "التشغيل الوطني"
0.74	0.89	0.94	0.84	ارتفاع تكاليف التمويل
0.70	0.97	0.74	0.61	ارتفاع أسعار الطاقة (الوقود)
0.70	0.92	0.72	0.47	التكاليف المترتبة على الالتزام بالمواصفات الفنية الأردنية
0.52	0.97	0.89	0.74	عدم القدرة على الاستفادة من وفورات الحجم
0.52	0.97	0.75	0.67	ارتفاع تكاليف النقل (نقل المنتج او المواد الأولية) بسبب الموقع
0.48	0.95	0.78	0.62	التكاليف الإضافية الناجمة عن الأخطاء الإدارية ونقص الخبرة
0.48	0.46	0.49	0.57	تدني إنتاجية العمالة
0.30	0.46	0.46	0.21	ارتفاع نسبة المسروقات
0.26	0.38	0.49	0.18	ارتفاع نسبة التلف
0.17	0.43	0.78	0.71	أساليب وطرق الإنتاج غير حديثة
0.04	0.05	0.06	0.03	ارتفاع تكاليف التدريب

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم محددات الإيرادات في المنشآت الصناعية

الوسط الحسابي *	البيان
0.98	ضعف مستوى المشاركة في المعارض المحلية والدولية
0.95	عدم الاستفادة من الاتفاقيات الثنائية في تصريف الانتاج وزيادة المبيعات
0.83	ضعف الروابط الأمامية مع المنشآت المحلية الصناعية وغير الصناعية
0.83	عدم وجود تنوع في الانتاج (عدد محدود من المنتجات)
0.82	صغر حجم السوق
0.82	صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية
0.80	تدني أسعار السلع الصناعية بشكل عام
0.80	المنافسة من قبل المنتجات الأجنبية ذات جودة أقل وأسعار أقل
0.78	تدني هامش الربح بسبب التوجه إلى المنافسة السعرية
0.78	تغير أذواق المستهلك المحلي وعدم القدرة على مواكبتها
0.77	المنافسة المحلية من القطاع غير المنظم (جودة أقل وأسعار أقل)
0.76	تدني مستوى الولاء للمنتج المحلي
0.74	تدني الإيرادات الناجم عن ضعف القدرة على التوسع
0.70	تدني مستوى المشتريات الحكومية
0.62	تدني الإيرادات الناجم عن حداثة عمر المنشأة (قصر عمر المنشأة)

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.15) في الاستبانة (1: نعم، 0 : لا).

## تطبيق عملي: أهم محددات الإيرادات في المنشآت الصناعية حسب غرف الصناعة التي تتبع لها المنشآت

البيان				كبيرة	متوسطة	صغيرة	ميكروية
				الوسط الحسابي *			
ضعف مستوى المشاركة في المعارض المحلية والدولية				0.83	0.97	0.99	1.00
ضعف الروابط الأمامية مع المنشآت المحلية الصناعية وغير الصناعية				0.74	0.97	0.86	0.75
المنافسة من قبل المنتجات الأجنبية ذات جودة أقل وأسعار أقل				0.57	0.97	0.85	0.73
تدني مستوى الولاء للمنتج المحلي				0.96	0.95	0.72	0.65
تدني مستوى المشتريات الحكومية				0.78	0.95	0.71	0.54
صغر حجم السوق				0.74	0.95	0.84	0.76
عدم الاستفادة من الاتفاقيات الثنائية في تصريف الانتاج وزيادة المبيعات				0.61	0.95	0.99	0.98
تدني أسعار السلع الصناعية بشكل عام				0.48	0.95	0.87	0.74
تدني الإيرادات الناجم عن ضعف القدرة على التوسع				0.48	0.95	0.76	0.71
المنافسة المحلية من القطاع غير المنظم (جودة أقل وأسعار أقل)				0.43	0.95	0.91	0.62
تدني هامش الربح بسبب التوجه إلى المنافسة السعرية				0.74	0.93	0.80	0.70
تغير أذواق المستهلك المحلي وعدم القدرة على مواكبتها				0.65	0.93	0.80	0.72
عدم وجود تنوع في الانتاج (عدد محدود من المنتجات)				0.78	0.84	0.83	0.83
تدني الإيرادات الناجم عن حداثة عمر المنشأة (قصر عمر المنشأة)				0.39	0.73	0.77	0.46
صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية				0.00	0.57	0.95	1.00

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.15) في الاستبانة (1: نعم، 0 : لا).



## سؤال للمناقشة

كيف نعزز مقومات النجاح لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

ومن المسؤول؟

كيف تقلل من أسباب فشل هذه المنشآت؟ ومن ومن المسؤول؟



# مقومات نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تنفيذ مرحلة بناء المنشأة بصورة  
علمية وسليمة

اختيار الفكرة الاستثمارية  
المناسبة

روح الريادة وحب المبادرة

التدريب المستمر

الكفاءة الإدارية

اختيار الأسلوب الإنتاجي  
المناسب

توفر المعلومات

توفر السوق والقدرة على الوصول  
إليه

البيئة المناسبة

تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة

توفر الدعم الفني





# أسباب فشل وتعثر المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الموقع غير الملائم

سوء الإدارة المالية

نقص الخبرة

عدم كفاءة الإدارة

صعوبة الحصول على التمويل

عوامل خارجية

الاختيار الخاطئ للمنشأة  
الاستثمارية

عدم القدرة على التحول

تواضع حجم الإنتاج ومحدودية  
الطاقة الإنتاجية

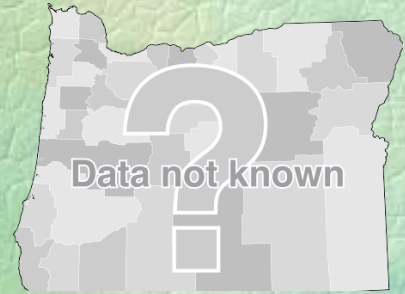
ضعف دور المؤسسات  
الحكومية وغير الحكومية

نقص المعلومات

صعوبة الوصول إلى الأسواق  
المحلية والخارجية

عدم الوعي لدور التخطيط  
المستقبلي

ضعف الخطط والرؤية  
المستقبلية



St-Takla.org







# أين التجارب العربية في مجال تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

# ملخص وعصف ذهني

ما علاقة ما سبق بموضوع البرنامج التدريبي؟

لماذا تطرقنا إلى مفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة وخصائصها وأهميتها ومعوقات نموها؟

كيف نبدأ بتحديد احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الدعم المؤسسي والفني؟

هل تقوم الدول العربية بتحديد مثل هذه الاحتياجات؟ وهل من مؤسسات معنية بتقديم مثل هذا الدعم؟

هل يمكن الاستمرار في الحديث عن المنشآت الصغيرة مع المتوسطة في كل الدول العربية؟ هل يمكن الفصل؟





**لماذا نناقش موضوع الدعم الفني والمؤسسي  
بشكل عام والدعم الموجه للمنشآت الصغيرة  
والمتوسطة بشكل عام؟**



# الدعم المؤسسي والمنشآت الصغيرة والمتوسط

الدعم المؤسسي

الدعم الفني

خدمات تطوير  
الأعمال

عوامل  
أخرى

طبيعة  
المشاكل  
التي يعانيها

المرحلة  
التي يمر بها

القطاع  
الذي يعمل  
فيه

نوع  
المشروع

حجم المشروع  
والاستثمار

# مفهوم الاستثمار

## تعريف الاستثمار:

- التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاكي حالي من اجل الحصول على منفعة مستقبلية يمكن الحصول عليها من استهلاك مستقبلي اكبر.
- التخلي عن استخدام أموال حالية ولفترة زمنية معينة من اجل الحصول على مزيد من التدفقات النقدية في المستقبل تكون بمثابة تعويض عن الفرصة الضائعة للأموال المستثمرة، وكذلك تعويض عن الانخفاض المتوقع في القوة الشرائية للأموال المستثمرة بسبب التضخم مع إمكانية الحصول على عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة.



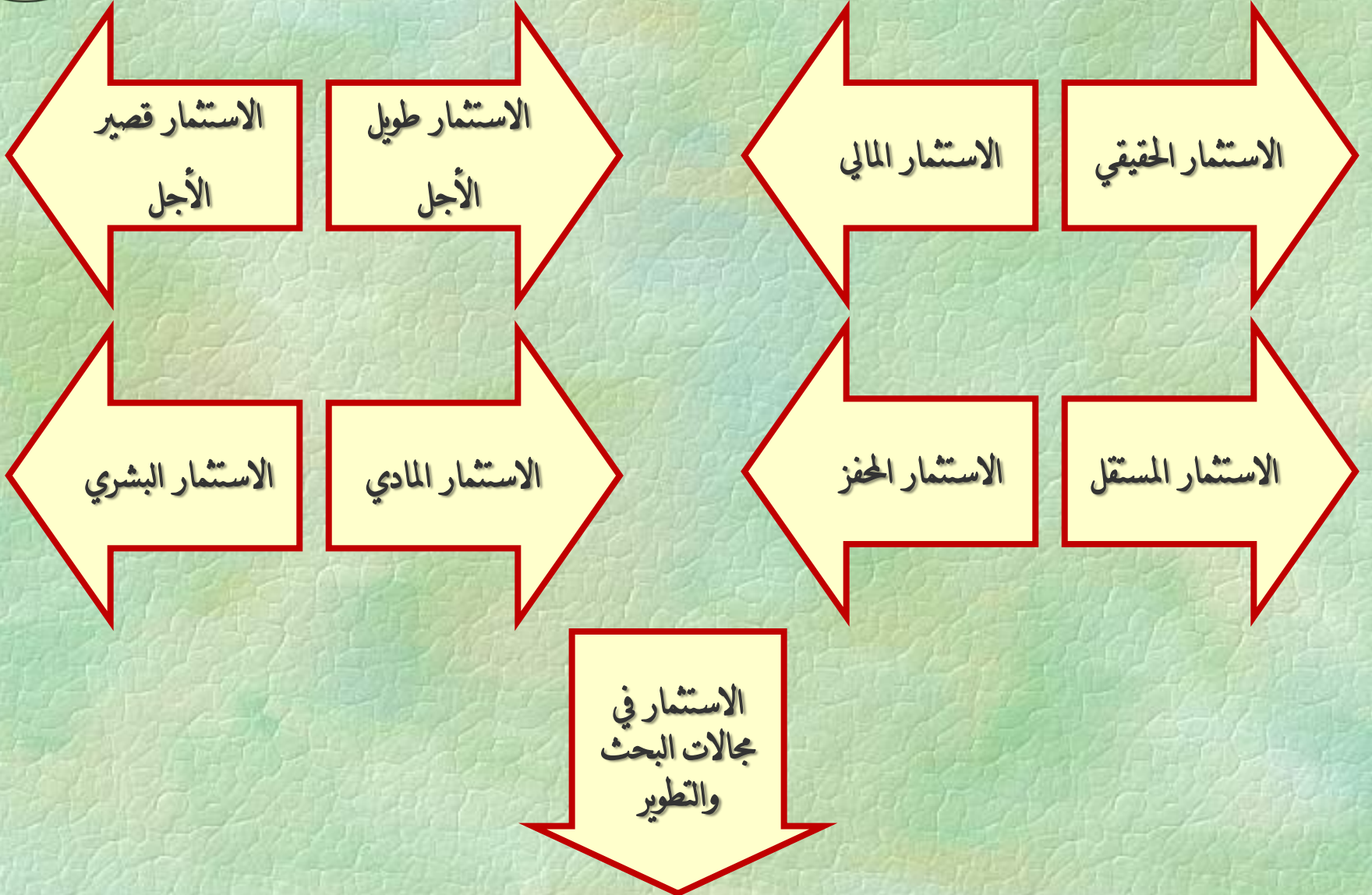
## تعريف الادخار :

- الامتناع عن جزء من الاستهلاك الحالي من اجل الحصول على مزيد من الاستهلاك في المستقبل "، ويختلف الادخار عن الاستثمار بأن الادخار لا يشمل أي درجة من المخاطرة.





# أنواع الاستثمار





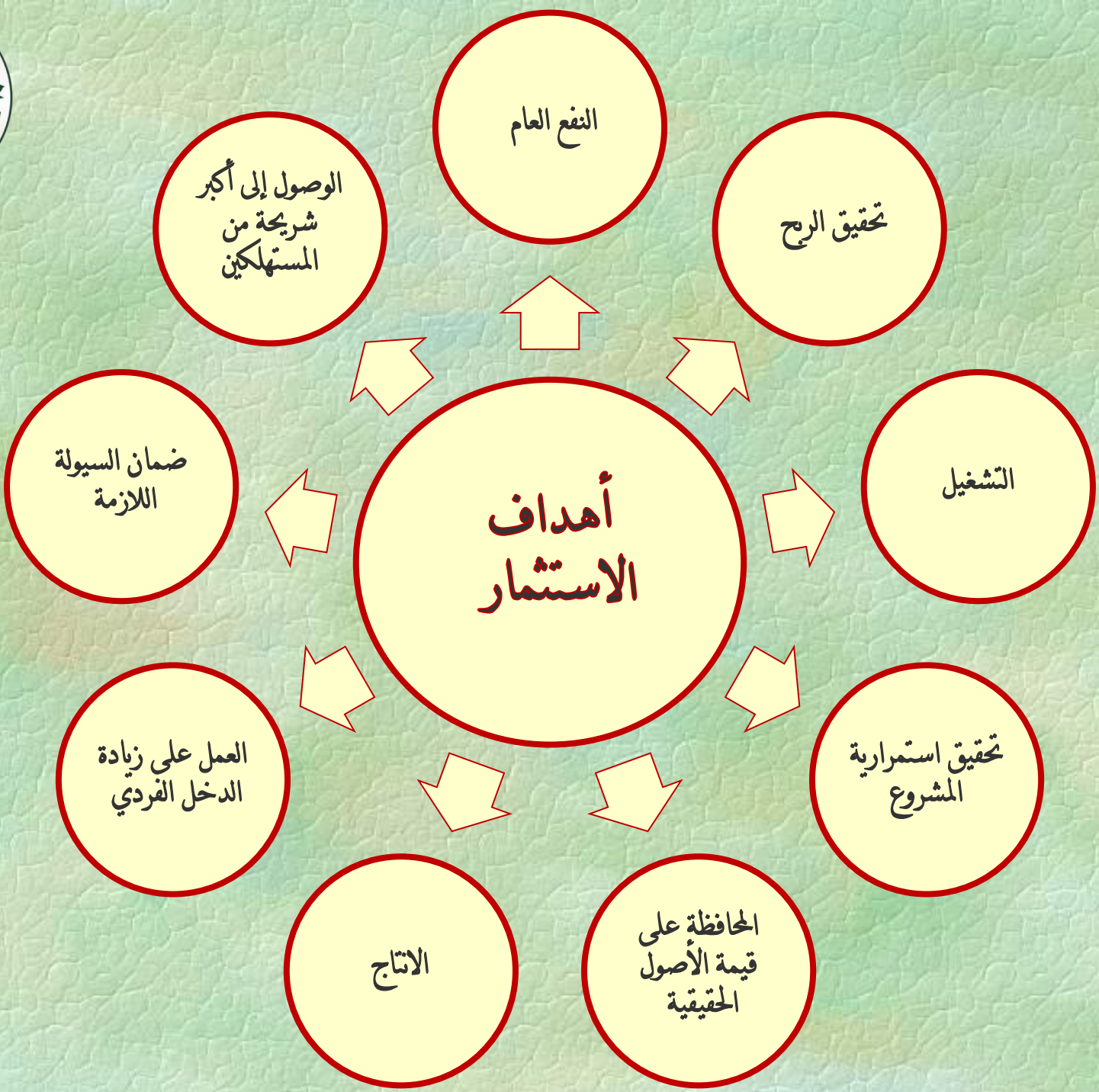
# أهمية وأهداف الاستثمار





إن الدور الذي يلعبه الاستثمار الحقيقي في دعم التنمية بمفهومها الشامل يضع على عاتق الحكومة والمؤسسات ذات العلاقة ضرورة العمل على إيجاد بيئة عمل جاذبة بحيث تكون سهولة ممارسة أنشطة الأعمال في أعلى مستوياتها (أنظر الجزء الرابع من المادة التدريبية) من ضمان الفاعلية والاستمرارية.







# المشروع الاستثماري

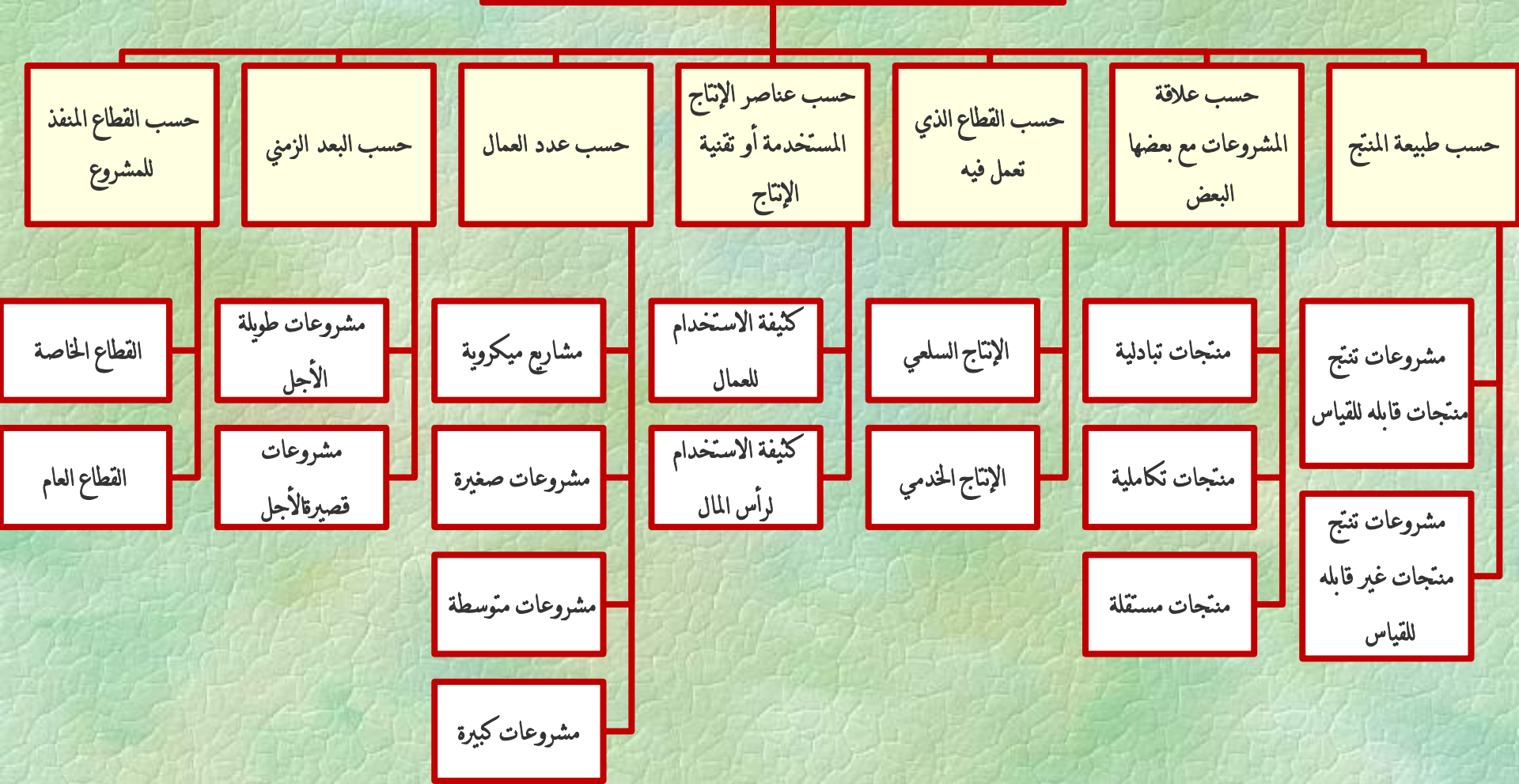
## تعريف المشروع الاستثماري:

”فكره محدد لاستخدام بعض الموارد الاقتصادية بطريقة معينة ولفترة زمنية للوصول إلى هدف معين أو عدة أهداف على أن تزيد الإيرادات (المكاسب بأنواعها) عن التكاليف (بأنواعها المباشرة وغير المباشرة)“.

”اقترح بتخصيص قدر من الموارد الاقتصادية لتستخدم في خلق طاقة إنتاجية جديدة، أو إعادة تأهيل طاقة إنتاجية قائمة أو توسيعها الحصول على منافع معينة“.

” عبارة عن استثمار حقيقي لزيادة الطاقة الإنتاجية أو المساعدة لزيادة الإنتاج في المجتمع، وتلك الزيادة في الطاقة الإنتاجية إما أن تكون في شكل سلع مثل ما يقدمه مشروعات الإنتاج الزراعي أو مشروعات الإنتاج الصناعي أو أن تكون في شكل تقديم خدمات مثل ما يقدمه مشروعات إنشاء المستشفيات أو الجامعات أو الطرق أو الموانئ أو المطارات“.

# أنواع وتقسيمات المشروعات الاستثمارية



## ما هي المشاريع متناهية الصغر (الصغرى أو الميكروية)؟ وكيف تختلف عن المشروعات الصغيرة؟

مهارات إنتاجية أكثر من  
مهارات إدارية

عمالة من داخل الأسرة  
بدون أجر

رأس مال منخفض

منزلية أو عائلية

تعمل ضمن القطاع غير  
المنظم بدون رخصة

مشاريع مدرة للدخل  
وترفع المستوى المعيشي

أساليب الإنتاج بسيطة

تستخدم مصادر التمويل  
مثل التمويل الصغيرة

تمول من مؤسسات  
اجتماعية اقتصادية

موارد إنتاجية أولية  
بسيطة

لا تحتاج دراسة جدوى

حجم السوق أصغر

يمكن أن تتحول إلى  
مشاريع صغيرة

يعتمد التوزيع على البيع  
المباشر

مستوى الجودة أقل

التسويق ذاتي ويعتمد  
على العلاقات  
الاجتماعية





# ما هي المتغيرات والقضايا التي قد تتأثر بنوع المشروع وتقسيمات المشروعات

حجم رأس المال  
المطلوب

الفئة المستهدفة  
والتسعير  
والإيرادات

نوع وحجم السوق  
وحجم الإيرادات

عملية إعداد  
دراسة الجدوى  
وتكاليفها

يحدد نوع المنتج  
وطريقة الإنتاج

القدرة على التنبؤ  
بالمستقبل

مصدر المواد  
الأولية وتكلفتها

أسلوب الإنتاج  
وأنواع التكاليف

سهولة الحصول  
على التمويل اللازم

مصدر التمويل  
وتكلفته

نوع الخدمات الفنية  
المطلوبة من المؤسسات  
المعنية بتقديم خدمات  
الدعم الفني

عمر المشروع  
وطبيعة عملية  
الإنتاج

موقع المشروع وما  
يترتب عليه من أمور  
تتعلق بالتكاليف  
والمبيعات

التأثيرات البيئية  
وتكاليف الحد  
منها

نوع العمالة  
وحجمها ومستوى  
المهارة

الطاقة الإنتاجية

الاحتياجات  
التشغيلية

خصائص العاملين

طريقة أداء العمليات  
التشغيلية والإدارية  
والحاسبية والتسويقية  
والقانونية وغيرها

# مراحل عمر المشروع (دورة حياة المشروع)



(4)  
مرحلة  
تقييم الأداء

(3)  
مرحلة  
التشغيل

(2)  
مرحلة  
الاستثمار

(1)  
ما قبل  
الاستثمار

## المرحلة الأولى: ما قبل الاستثمار



➤ وهي المرحلة التي فيها دراسة فكرة المشروع بحيث تقييم هذه الفكرة من كافة النواحي السوقية والفنية والتمويلية والمالية والبيئية والقانونية والقومية والاجتماعية.

➤ وتشتمل هذه المرحلة على الأمور التالية:

إعداد دراسة جدوى أولية للمشروعات المختارة من خلال عمليات مفاضلة بين هذه الأفكار وتحديد الفرص الاستثمارية المتاحة.

تقييم أولي للأفكار ومدى انسجامها مع طبيعة الشخص وخصائصه، إضافة إلى الأمور الاجتماعية والعائلية والدينية.

تحديد بعض الأفكار لمشاريع تلائم المستثمر أو الريادي بشكل مبدئي.

التفكير في إنشاء مشروع مجد ذاته أو أي مشروع إنتاجي مريح.

وضع خطة عمل لإنشاء المشروع أي البدء بعملية الاستثمار وبناء المشروع وتحويله إلى واقع.

تحديد معايير المفاضلة واتخاذ القرار الاستثماري وتحديد أفضل مشروع.

إعداد دراسة جدوى تفصيلية لأفضل المشروعات التي تم اختيارها.

اختيار الأفكار التي تعبر عن فرص استثمارية حقيقية وتلائم وطبيعة المستثمر.



هناك فرق بين فكرة المنشأة وفرصة المنشأة. فكرة المشروع يجب أن تكون قابلة للترجمة على شكل إنتاج سلعة أو خدمة تشبع احتياجات الفئة المستهدفة. حتى نتأكد من أن الفكرة تشكل فرصة لا بد من تقييمها وفقاً لمعايير تعكس الهدف من الاستثمار (معايير المنفعة العامة أو الربحية). توفر بيئة أعمال مناسبة ومستوى معين من المهارات لدى صاحب الفكرة والحصول على خدمات الدعم الفني يزيد من مكاسب الفرصة الاستثمارية.

**ليس كل فكرة تعتبر فرصة جيدة!!!**



# مصادر الأفكار الاستثمارية

توفر  
المواد  
الأولية

إحلال الواردات

فجوة الطلب على  
السوق المحلي

مهارات وقدرات  
الريادي

التراث أو العادات أو  
التقاليد

هوايات  
الريادي

مؤسسات  
بيع الأفكار

مؤسسات  
تشجيع الاستثمار

مراكز الأبحاث

زيارة المعارض  
الدولية

مقترحات  
لمشروعات قديمة لم  
تنفذ

مقترحات لمشروعات  
قديمة لم تنفذ



# تمرين داخل قاعة التدريب

**هل أنت رياضي**





**هل يمتلك جميع رواد الأعمال او العاطلين عن العمل القدرة على تحديد مجموعة من الأفكار الاستثمارية؟**

**هل هم على مصادر الأفكار الاستثمارية؟**



# مكونات دراسة الجدوى التفصيلية

القرار  
الاستثماري

الدراسة  
البيئية واثار  
المشروع  
على البيئة

الدراسة  
الاقتصادية  
والاجتماعية

الدراسة  
المالية  
للمشروع

الدراسة  
التمويلية

الدراسة  
القانونية

الدراسة  
التنظيمية  
والإدارية  
للمشروع

دراسة  
الجدوى  
الفنية  
والهندسية

دراسة  
الجدوى  
السوقية  
والتسويقية  
للمشروع  
(تحليل  
السوق)

هل يمتلك صاحب المشروع أو مديره المهارات والمعارف اللازمة لقيام بذلك؟ وهل لديه القدرة على التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات؟ وهنا تظهر الحاجة إلى خدمات تطوير الأعمال ومؤسسات الدعم الفني؟





## المرحلة الثانية: مرحلة الاستثمار أي إنشاء (إقامة) وتجهيز المشروع

تحديد وتوفير الموقع المناسب لإقامة المشروع وهذا مرتبط بطبيعة المشروع وسوق السلعة المنتجة ومصادر المواد الأولية، كما يرتبط بتكاليف النقل وغيرها .

اختيار الشكل القانوني المناسب للمشروع وهذا يعتمد على عوامل عديدة أهمها عدد الشركاء وحجم رأس المال وأسلوب التمويل وغيره .

توفير التمويل اللازم للاحتياجات الرأسمالية بما فيها رأس المال العامل

صياغة الهيكل العام والحصول على التراخيص والموافقات اللازمة، وهذا مرتبط بمدى سهولة ممارسة أنشطة الأعمال التي سيرد الحديث عنها لاحقا .

شراء أو تأجير الأصول الثابتة والإحتياجات الرأسمالية سواء من مصادر محلية أو خارجية

تحديد المؤسسات التي يمكن أن يستفيد منها المشروع في مراحله الأولى لا سيما خدمات الدعم الفني

توفير القوى العاملة بمستوياتها المختلفة

شراء مستلزمات الإنتاج الأساسية

التشغيل التجريبي، وعندها يكون المشروع جاهز للتشغيل .

إتمام بقية المتطلبات اللازمة للبدء بعملية التشغيل





## المرحلة الثالثة: مرحلة التشغيل

أي مرحلة الإنتاج الفعلي بالاعتماد على دراسة الجدوى والحصة السوقية. ومن أبرز النشاطات والعمليات في هذه المرحلة:

تنظيم الشؤون المالية  
والمحاسبية والإدارية

التسويق

التوزيع

إدارة عملية الإنتاج

مراقبة جودة الإنتاج  
وتحقيق رضا  
المستهلك.

إدارة المخزون

متابعة السوق والحصة  
السوقية والبحث عن  
حصة سوقية أكبر

إدارة الموارد البشرية  
والتدريب

## سؤال للمناقشة

هل يمتلك رواد الأعمال أو أصحاب أو مدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة كافة المهارات والمعرفة والخبرة اللازمة لإتمام كافة المراحل السابقة واللاحقة بطريقة سليمة؟ ما هي مجالات المساعدة المطلوبة؟

ومن يمثل جانب العرض في سوق هذه الخدمات؟ ما هي آليات تقديم هذه الخدمات؟





## المرحلة الرابعة: تقييم الأداء

خلال السنوات الأولى من عمر المشروع من أجل مواجهة المشكلات - إن وجدت-  
أو الاتجاه نحو التوسع والتطوير:

مقارنة الأداء مع التوقعات في  
دراسة الجدوى وخطة  
العمل.

تحديد معايير تقييم الأداء  
طويلة الأمد وقصيرة الأمد.

تقييم حجم السوق مقارنة  
بدراسة الجدوى والدراسات  
اللاحقة.

تقييم حجم الإنتاج والطاقة  
الإنتاجية.

إعداد خطة الاندماج- إن  
وجدت.

اتخاذ قرارات التوسع الأفقي  
أو العمودي وتحديد خطوات  
التوسع وإعداد خطة العمل.

حل المشاكل- إن وجدت.

تحديد معوقات العمل  
ومعوقات النمو.

تغيير أساليب وتقنيات الإنتاج  
والبحث في إمكانية تحسين  
جودة المنتج.

البحث عن أسواق جديدة أو  
زيادة الحصة السوقية.





هل يمتلك صاحب المشروع أو مديره المهارات والمعارف اللازمة  
لقيام بذلك؟ وهل لديه القدرة على التعامل مع الأزمات واتخاذ  
القرارات؟ وهنا تظهر الحاجة إلى خدمات تطوير الأعمال  
ومؤسسات الدعم الفني؟

**حاول الآن أن تسجل الاحتياجات من الدعم والمساعدة  
المرتبطة بكل مرحلة من المراحل السابقة**





## نشاط تدريبي

الخدمات المطلوبة والاحتياجات	المرحلة



## أهم الاحتياجات الفنية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة

- الخدمات الاستشارية في مجال الفرص الاستثمارية ودراسات الجدوى الاقتصادية إضافة لتطوير الإنتاجية والجودة والتسويق.
- تقديم خدمات تدريب عالية المستوى للعاملين في القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- تسهيل الاتصال وتدعيم الأفكار والمعلومات بين المؤسسات الاقتصادية ذات نفس النشاط وبين المؤسسات ذات العلاقة في الداخل والخارج.
- مساعدة أصحاب المنشآت الصغيرة للوصول إلى مصادر التمويل المتوفرة.
- توفير المعلومات حول الفرص الاستثمارية والإجراءات الإدارية المتبعة، ومعلومات عن مصادر الآلات والمعدات ومستلزمات الإنتاج المطلوبة (والإجراءات اللازمة لتوفيرها في كل من فلسطين ودول المصدر)، إضافة لاحتياجات الأسواق من السلع والاتفاقيات المبرمة وكيفية الاستفادة منها.



**ما هي خدمات تطوير الأعمال؟ هل لها سوق؟ هل لها  
تكلفة؟ آليات الحصول إليها؟**



# الدعم المؤسسي وخدمات تطوير الأعمال



احتياجات في  
مجال الإدارة



احتياجات في  
مجال الإنتاج



احتياجات في  
مجال الموارد  
البشرية



احتياجات في  
مجال التسويق



احتياجات في  
مجال المالية  
والمحاسبة





# الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال

تساعد خدمات تطوير الأعمال التي تقدمها المؤسسات المعنية بدور هام في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد بشكل عام وللمنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص.

تنقسم الاستراتيجية التنافسية إلى نوعين رئيسيين:

التنافسية القائمة على

النوعية

التنافسية القائمة على

التكلفة

حجم الطلب على المنتجات وتطوره

عبر الزمن

إستراتيجية الشركة

وهيكل السوق

عوامل تحقق الميزة

التنافسية

المؤسسات

المساندة

نوعية

عناصر الإنتاج

# مفهوم الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال

## تعريف خدمات تطوير الأعمال:

### تعريف المنشآت التي تستقبل هذه الخدمات

- تلك المنفعة التي تساعدها على إدارة عمليات مختلفة تتعلق بعملها، كتحليل تكاليف الإنتاج، وتنمية المهارات، وتقوية نوعية منتجاتها، ودعم الإدارة المالية، وتقوية العلاقات مع الأسواق المحلية والخارجية.

### تعريف المؤسسات المعنية بتقديم هذه الخدمات

- عبارة عن مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تهدف إلى تعزيز دور المؤسسات، باختلاف أحجامها في التنمية الاقتصادية.



## مفهوم خدمات تطوير الأعمال

خدمات الأعمال كذلك هي:

❖ "مجموعة واسعة من الخدمات غير المالية الضرورية لتأمين دخول المشاريع الصغيرة، واستمراريتها، وإنتاجيتها، وتنافسيتها، ونموها".

❖ "خدمات تحسن أداء المنشأة، وتزيد من معدلات نفاذها إلى الأسواق، وقدرتها على المنافسة".

❖ "مجموعة كبيرة من الخدمات التي تستهدف رجال الأعمال والرياديين لمساعدتهم على العمل بكفاءة وتطوير أعمالهم (منشأتهم) لتعزيز دورهم في المساهمة في النمو الاقتصادي، وخلق فرص عمل وتقليل البطالة".

وبهذا يمكن القول أن خدمات تطوير الأعمال أو الدعم الفني تستهدف المنشآت الصغيرة والمتوسطة من أجل هدف أكبر هو دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.



# سوق خدمات تطوير الأعمال

ينقسم سوق خدمات تطوير الأعمال إلى :

جانب العرض

جميع المؤسسات التي تقدم هذه الخدمات، سواء أكانت حكومية، أو خاصة، أو أهلية أو دولية

المدرسة الأولى:

تتبادي إلى جعل المعروض من خدمات تطوير الأعمال حسب رغبة الجهات التي تقدم هذه الخدمات

المدرسة الثانية:

تتبادي إلى جعل العرض من خدمات تطوير الأعمال مربوطاً بالطلب أي عرض ما يطلب من هذه الخدمات، أي حسب رغبة الجهات المستفيدة من الخدمات

جانب الطلب

المنشآت التي تسعى للحصول على خدمات تطوير الأعمال

الرياديين

أصحاب الأفكار الذين يرغبون باتخاذ قرار استثماري سليم



# الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال

## الطريقة الأولى

التدخل الرئيسي والمباشر  
للجهات

الخدمات المقدمة لا تلبي  
الحاجات الأساسية للمستخدمين

عدم الاستمرارية في عرض  
الخدمات

## الطريقة الثانية

بعض الخدمات مجانية او رسوم رمزية

تقديم الخدمات إلى المنشآت  
الصغيرة والمتوسطة والكبيرة

اختلاف في حجم ونوعية  
الخدمات المقدمة

تختلف الخدمات المقدمة حسب  
القطاع الذي تستهدفه



# من أهم أطراف سوق خدمات تطوير الأعمال؟

## المشاريع الصغيرة والمتوسطة

(جانِب الطلب):

- هي مؤسسات صغرى ومؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تسعى إلى الربح، ويشكل الزبائن الحال بين أو المحتملين لمزودي خدمات تطوير الأعمال.

## مزودي خدمات تطوير الأعمال

(جانِب العرض):

- وهم الذين يقدمون الخدمات مباشرة إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة. قد يكونون من الأفراد، أو المؤسسات الخاصة أو الحكومية. كما أنهم قد يكونوا من المشاريع الصغيرة والمتوسطة، أو من الشركات التي لا تشكل الخدمات جزءاً محورياً من أنشطتها، ولكنها تؤمنها كجزء من المعاملات التجارية الأوسع أو العلاقات البينية بين اوساط الأعمال.

## مسهلي خدمات تطوير الأعمال

- وهم يدعمون مزودي خدمات تطوير الأعمال، على سبيل المثال عبر تطوير منتجات خدمة جيدة، وتعزيز الممارسات الناجحة، وبناء قدرات المزودين. كما يستطيع مسهلو خدمات تطوير الأعمال أن يعملوا من ناحية الطلب، عبر تقييف اصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة حول المناقح المحتملة للخدمات، أو تزويدهم بالمحفزات لتجربتها. والوظائف الأخرى لتسهيل اسواق خدمات تطوير الأعمال تضمن التقييم الخارجي لاثر مزودي خدمات تطوير الأعمال، وضمان النوعية، والمدافعة عن بيئة أفضل للسياسات في سوق خدمات تطوير الأعمال المحلي.

## المانحين

- وهم الذين يقومون بتمويل مشاريع خدمات تطوير الأعمال وبرامجها. وفي بعض الحالات، يكون المسهل هو مكتب الجهة المانحة.

## الحكومات

- وهي كالمانحين، قد تؤمن تمويل مشاريع خدمات تطوير الأعمال وبرامجها. وقد تمتد دور الحكومات الرئيسي إلى أبعد من تدخلات خدمات تطوير الأعمال، إذ تمثل تأمين سياسة ممكنة، وبيئة قانونية وتنظيمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ومزودي خدمات تطوير الأعمال، بالإضافة إلى السلع العامة كالبنية التحتية الأساسية، وخدمات التعليم، والمعلومات.

# ما هي أشكال وأنواع خدمات تطوير الأعمال؟







# الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال

أشكال الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال

خدمات الأعمال الإستراتيجية

خدمات الأعمال التشغيلية



# الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال

- روابط السوق
- تسويق العينات
- الصفقات بين الأعضاء
- المعارض والتجارة
- أسواق التصدير
- التشبيك الدولي
- الوفود التجارية
- توزيع عروض الأعمال
- واجتماعات اطراف البيع

## تطوير التجارة والسوق



- حل النزاعات
- الاستشارات القانونية
- التوجيه والإرشاد الفردي
- المفاوضات الجماعية
- المشورة المالية/ الضريبية
- التدقيق المالي
- التعامل مع التفتيش
- البيئة/الجودة
- خدمات دعم الأعمال

## الاستشارات والنصح



- الدراسات التحليلية
- وثائق السياسات
- التعليق على الإحصاءات
- بنك المعلومات
- مسوحات العمل/الأجور
- والتشغيل

## البحث ومسوحات الأعمال



- موقع إلكتروني
- المطبوعات/النشرات/التقارير
- عقود الاستخدام
- تحديث العضوية
- مشاريع العمل
- تعزيز الممارسات الفضلى

## المعلومات والبيانات



- التمثيل في المحاكم
- التوسط والتحكيم
- المداخلات القانونية
- المباحثات في الاتفاقيات  
الجماعية

## الإيضاحات القانونية



- اجتماعات منظمة للعمل
- اجتماعات مع صانعي  
السياسات
- لجان وندوات
- مجموعات تبادل الخبرة
- تبادل الزيارات وجولات العمل
- قواعد البيانات
- الاتصالات
- المؤتمرات والمناسبات
- الجوائز والمكافآت

## التشبيك



- الترجمة
- إدارة الرواتب والأجور
- التوظيف
- استخدام التسهيلات
- إدارة وتنمية العقارات
- خدمات التخزين والموانئ
- بطاقات العضوية والمزايا
- تسهيلات الصادرات

## خدمات الأعمال



- التدريب الإداري
- التدريب الفني
- ندوات واستشارات
- إعداد أدلة التدريب
- المستويات والمناهج
- الاحتياجات من المدربين
- التشريعات
- الجوانب القانونية
- الدراسات

## التدريب



**ما عدد الخدمات التي تقدمها المؤسسات العربية ذات  
العلاقة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة من أصل 58  
خدمة؟**





## تمرين

إذا كانت لك تجربة في مشروع استثماري أو تنوي البدء بنشاط ما، واستناداً على الشرح السابق، حدد الخدمات التي تحتاجها في كل مرحلة من مراحل عمر المشروع ابتداءً من مرحلة ما قبل التأسيس إلى مرحلة التوسع والتطوير.



وفي دراسة أخرى أعدت للتعرف على معوقات الحصول على الدعم الفني من قبل المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الأردن، تم تقسيم خدمات تطوير الأعمال إلى ما يلي:

تطوير عمليات التسويق

الاستشارات الإدارية

إعداد الاستراتيجيات وخطط العمل

الاستشارات المالية - دراسة  
الجدوى والتحليل المالي

تطوير الموارد البشرية- التدريب  
وغيرها

تصميم الموقع الالكتروني

استشارات في القضايا البيئية

تطوير المنتج وعمليات الإنتاج

تكنولوجيا المعلومات

خدمات استشارية متعلقة بالوصول  
إلى الأسواق المحلية

خدمات استشارية متعلقة بالتصدير  
والوصول إلى الأسواق

استشارات في مجال إدارة الطاقة

التدريب المهني وخدمات التدريب  
الأخرى

تطوير تكنولوجيا التصنيع

المشاركة في المعارض التسويقية

البحوث والدراسات التطبيقية

الوصول إلى مصادر التمويل

**في ظل الأهمية البالغة للحصول على خدمات تطوير الأعمال... كيف نصل إلى أفضل النتائج؟**



## المبادئ العامة لأفضل أداء لتزويد خدمات الأعمال

- مراعاة الفروقات الكبيرة بين المنشآت الصغيرة والمنشآت الكبيرة من حيث الاحتياجات والقدرة على الدفع
- مراعاة الاحتياجات الحقيقية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ومحاولة استهدافها في أماكنها .
- ضرورة مراجعة الخدمات المتوفرة ومقارنتها مع الاحتياجات المتغيرة للمنشآت المستفيدة .
- التأكد من تقديم خدمات تطوير الأعمال للمنشآت التي ستستفيد منها وتستحقها، والتأكد من عدم العشوائية في الاختيار .
- التأكد من أن خدمات تطوير الأعمال تقدم على أساس الطلب وذلك للتأكد من أن الخدمات تلبى حاجة المنشآت المستفيدة .



## المبادئ العامة لأفضل أداء لتزويد خدمات الأعمال

- إعطاء الأولوية للمنشآت التي تعود ملكيتها وإدارتها لنفس الشخص .
- التأكد من تحقيق أعلى كفاءة في التحكم بالتكلفة لدى مُزوّدِي الخدمات.
- التأكد من استمرارية تقديم خدمات أعمال فعالة ومفيدة للمستفيدين .
- التأكد من استمرارية المنشآت التي تطلب الخدمات من الاستقادة منها على المدى الطويل
- التأكد من قيام مُزوّدِي خدمات تطوير الأعمال من الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المنشآت.
- إجراء دراسات لقياس الأثر ومواجهة أوجه القصور في تقديم هذه الخدمات .

# كيف نقيم الأداء في مجال تقديم خدمات تطوير الأعمال؟



# معايير الأداء الجيد لسوق خدمات تطوير الأعمال

## معاير كمية:

- عدد المؤسسات التي قام مزوّد الخدمات بالوصول إليها وتقديم الخدمة لها .
- الكفاءة، وتقيس الآلية التي تم فيها استخدام المصادر المتاحة لمزود الخدمة لتحقيق أهدافه .
- الفعالية، وتقيس مدى تحقيق الخدمات المقدمة للأهداف المطلوبة أو المخطط لها .
- الاستمرارية، وتقيس عدد المرات التي فيها تقديم نفس الخدمة .



# معايير الأداء الجيد لسوق خدمات تطوير الأعمال

## معايير نوعية:

- الخبرة العملية والفنية لمزوّدي خدمات تطوير الأعمال والطاّقم الذي يعمل لديهم.
- مدى التخصص في الجانب الذي تعمل فيه المنشأة الصغيرة أو المتوسطة التي تطلب الخدمة، حيث يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات من خدمات تطوير الأعمال بشكل دقيق.
- الهيئة القانونية لمزوّدي الخدمات (فيما إذا كانت مسجلة أم غير مسجلة).
- البنية التحتية القانونية والتشريعات التي تنظم سوق خدمات تطوير الأعمال وتراقب الأداء والجودة.
- خدمات ما بعد البيع، أي بعد تقديم الخدمة وتشمل خدمات المتابعة للوصول إلى أفضل النتائج.
- درجة اهتمام مزوّدي الخدمة بطبيعة الجهة التي تطلبها.
- سمعة مزوّد الخدمات.
- توفر خطة عمل واضحة ودقيقة قابلة للتنفيذ.

# معايير الأداء الجيد لسوق خدمات تطوير الأعمال

## معايير نوعية:

- مدى مطابقة ما تم عرضه من خدمات مع ما تطلبه المنشآت الصغيرة والمتوسطة .
- الالتزام بموعد تسليم الخدمة .
- سعر وتكلفة الخدمة المزوّدة .
- مصداقية مُزوّدِي الخدمات ومدى ثقة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بهم .
- مدى تأثير الخدمات على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال استخدام تقييم الأثر .
- درجة الإبداع لدى مُزوّدِي الخدمات .
- مهارات الاتصال والعرض لدى مُزوّدِي الخدمات .
- مدى احترام مُزوّدِي الخدمات بسريّة البيانات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- الأدوات والمنهجية المستخدمة وآلية التفكير .
- مدى تطور الخدمات المقدمة وتجدها بما يتلاءم مع احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة المتغيرة .

**ما هي النتائج المتوقعة من الحصول على خدمات  
تطوير الأعمال؟**





# مكاسب الحصول على الدعم الفني

تساعد في الحصول على تقنيات متطورة في التصنيع والإدارة

تساعد في تطوير عمليات الإنتاج واستخدام الأسلوب الأمثل للإنتاج

تساعد في تطوير منتجات جديدة

تساعد في الوصول إلى الأسواق المحلية والأسواق الخارجية

تساعد في تحليل السوق وزيادة الحصة السوقية

تعمل بعض الخدمات إلى زيادة إنتاجية العمال من خلال التدريب والتأهيل

تمكن بعض الخدمات من الوصول إلى مصادر جديدة للمواد الأولية

تساعد بعض الخدمات في ترويج وزيادة الصادرات

تحسن في جودة المنتج

توجه بعض الخدمات إلى زيادة تنافسية المشروع

تساعد في كيفية التعامل مع وتقليل الأثار البيئية

تقليل المشاكل الداخلية المتعلقة بالإنتاج

تحسن في كفاءة وفاعلية إدارة المشروع

تساعد خدمات الدعم الفني الوصول إلى مصادر التمويل والحصول على التمويل

التشبيك بين المنشآت المستفيدة من هذه الخدمات والمؤسسات ذات العلاقة



**على الرغم من أهمية هذه الخدمات.. لا تحصل غالبية المنشآت على مثل هذه الخدمات!!!**





# معوقات الوصول إلى خدمات الدعم الفني



اقتصار الحصول على الخدمات على المشاريع التي تتمتع بعلاقة جيدة مع هذه المؤسسات ومدرائها .

صعوبة الحصول على المعلومات حول طبيعة الخدمات المتوفرة .

صعوبة الحصول على المعلومات عن المؤسسات التي تقدم خدمات الدعم الفني .

الإجراءات الطويلة اللازمة للحصول على خدمات تطوير الأعمال .

تركز تقديم هذه الخدمات لبعض القطاعات دون غيرها (تجيز قطاعي) .

عدم انتشار هذه المؤسسات في العديد من المناطق وتركز تقديم هذه الخدمات في المدن الرئيسية الكبرى (تجيز جغرافي) .

ارتفاع التكاليف المباشرة للحصول على الخدمة .

عدم وجود مخصصات كافية للبحث والتطوير ضمن ميزانية المشروع السنوية .

عوائق تتعلق بعدم قدرة صاحب المشروع على تعبئة الطلب وتحقيق شروط الحصول على الخدمة .





# دراسة تطبيقية:

المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة -

الأردن



## أهم المعوقات المرتبطة بالمؤسسات المعنية بتطوير القطاع الصناعي الأردني

- ❖ خدمات هذه المؤسسات لا تغطي كافة الاحتياجات اللازمة للمنشأة.
- ❖ خدمات هذه المؤسسات لا تغطي كافة القطاعات الصناعية الفرعية.
- ❖ عدم انتشار مكاتب تمثيل هذه المؤسسات في كافة مناطق المملكة.
- ❖ قلة النشاطات وورش العمل التي تعرف الصناعيين بهذه المؤسسات وبخدماتها.
- ❖ ضعف وسائل الاتصال بين هذه المؤسسات والمنشآت الصناعية.
- ❖ تمييز هذه المؤسسات في المعاملة بين المنشآت الصناعية على أساس الحجم.
- ❖ تمييز هذه المؤسسات في المعاملة بين المنشآت على أساس الموقع الجغرافي.
- ❖ ضعف التنسيق بين هذه المؤسسات لحكومية وغير الحكومية بكافة أنواعها فيما بينها.
- ❖ نقص المخصصات المالية لهذه المؤسسات اللازمة لاستهداف المنشآت الصناعية.



## أهم المعوقات المرتبطة بالمؤسسات المعنية بتطوير القطاع الصناعي الأردني

- ❖ نقص الكوادر في هذه المؤسسات بالنظر إلى حجم القطاع الصناعي .
- ❖ عدم مواكبة هذه المؤسسات للاحتياجات المتغيرة للمنشآت الصناعية من خدمات تطوير الأعمال .
- ❖ عدم تجاوب الحكومة مع بعض مقترحات وخطط هذه المؤسسات .
- ❖ ضعف التنسيق بين غرف الصناعة وغرفة التجارة .
- ❖ تداخل الصلاحيات بين غرف الصناعة .
- ❖ اعتماد بعض المؤسسات على الدعم الخارجي غير المستقر والمشروط .
- ❖ بيروقراطية بعض المؤسسات الحكومية وإجراءاتها المعقدة .
- ❖ مركزية اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية .
- ❖ تستخدم هذه المؤسسات أسلوب ردة الفعل عند اتخاذ القرارات بدل من المبادرة .
- ❖ ضعف التنسيق بين المؤسسات غير الحكومية وغرف صناعة .



## معوقات الحصول على خدمات تطوير الأعمال المتعلقة بجانب الطلب

- تدني مستوى معرفة بعض المنشآت بالخدمات التي تقدمها مؤسسات الدعم الفني .
- مشكلة التواصل بين الطرفين لأسباب تتعلق بإدارة المنشأة أو وسائل الاتصال .
- المعلومات غير الدقيقة التي تقلل من استهداف مؤسسات الدعم الفني للمنشآت المستفيدة .
- عدم امتلاك ممثل أو مندوب المنشأة الذي يتعامل مع مؤسسات الدعم الفني صلاحية اتخاذ القرارات .
- لجوء بعض المنشآت للجمعيات الصناعية أو القطاعية التي تفتقر للإمكانات والصفة التمثيلية .
- عدم قناعة بعض المنشآت بدور الغرف ومؤسسات الدعم الفني وقدراتها يقلل من طلب المنشآت لخدماتها .
- وجود جمعيات قطاعية يتم الاعتماد عليها بدلاً من غرف الصناعة أو التجارة .
- وجود جمعيات صناعية مكانية .

## معوقات تواجه عملية الحصول على المعلومات

- صعوبة تحديد المصدر الصحيح للمعلومات المطلوبة .
- عدم وجود قاعدة بيانات جاهزة يمكن اللجوء إليها .
- عدم وجود وحدة متخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة .
- عدم وجود جهة معينة تعمل على تحديث المعلومات المتوفرة .
- الاعتماد على البيانات غير الرسمية في كثير من الأحيان .
- المعلومات المتوفرة غير قابلة للاستخدام وتحتاج إلى ترتيب وتصنيف .
- ندرة المعلومات المتعلقة بسوق خدمات تطوير الأعمال .
- التكلفة مرتفعة .
- اقتصار الحصول على المعلومة على فئة معينة القادرة على الدفع أو التي تمتاز بعلاقات طيبة مع مصادر هذه المعلومات .

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بخدمات الدعم الفني

البيان	الوسط الحسابي*
صعوبة الحصول على خدمات الدعم الفني	3.70
فروع هذه المؤسسات قليلة ولا تستهدف الصناعيين في أماكنهم	4.64
صعوبة الوصول إلى مؤسسات الدعم الفني المعنية بالمنشآت الصناعية	4.66
ارتفاع التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحصول على خدمات الدعم الفني	4.77
ضعف التنسيق والتشبيك بين مؤسسات الدعم الفني وغرف الصناعة وغرفة الأردن	5.11
تمييز مؤسسات الدعم الفني حسب الموقع الجغرافي	5.16
تمييز مؤسسات الدعم الفني بين المنشآت الصناعية حسب الحجم	5.48
مؤسسات الدعم الفني لا تراعي الأولويات والاحتياجات الأساسية للمنشآت الصناعية	5.58
تمييز مؤسسات الدعم الفني بين المنشآت الصناعية حسب مجال الانتاج الصناعي	5.90
* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.7) في الاستبانة (1: الأهم، 9 : الأقل أهمية).	

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بخدمات الدعم الفني حسب حجم المنشآت

البيان	ميكروية	صغيرة	متوسطة	كبيرة
	الوسط الحسابي*			
صعوبة الحصول على خدمات الدعم الفني	4.16	3.93	2.05	3.61
ارتفاع التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحصول على الخدمات	5.13	4.37	5.73	3.61
تمييز مؤسسات الدعم الفني حسب الموقع الجغرافي	5.36	4.60	6.95	3.96
فروع هذه المؤسسات قليلة ولا تستهدف الصناعيين في أماكنهم	4.49	4.94	4.35	4.39
تمييز مؤسسات الدعم الفني بين المنشآت الصناعية حسب مجال الانتاج	6.06	6.37	5.19	4.39
ضعف التنسيق والتشبيك بين مؤسسات الدعم الفني وغرف الصناعة	5.44	5.13	4.22	5.22
صعوبة الوصول إلى مؤسسات الدعم الفني المعنية بالمنشآت الصناعية	3.94	4.89	5.22	5.57
المؤسسات لا تراعي الأولويات والاحتياجات الأساسية للمنشآت	5.16	5.74	5.38	6.83
تمييز مؤسسات الدعم الفني بين المنشآت الصناعية حسب الحجم	5.25	5.03	6.08	7.43

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.7) في الاستبانة (1: الأهم، 9 : الأقل أهمية).



## مقترحات حول آليات دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الآليات والإجراءات التي تمكن غرف الصناعة والتجارة ومؤسسات الدعم الفني من القيام بدورها في مساعدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى :

### خدمات تطوير الأعمال

- زيادة الانتشار للمنشآت ذات العلاقة.
- منشورات دورية تبين المؤسسات المعنية بتقديم هذه الخدمات.
- ورش عمل دورية تبين الخدمات المتوفرة المؤسسات المعنية بتقديم هذه الخدمات.
- تزويد الأعضاء بالية التقدم للحصول على الخدمة.
- تشجيع المؤسسات على استهداف الصناعيين في أماكنهم.
- تنظيم دورات تدريبية.
- دراسات دورية لتحديد احتياجات المشاريع من هذه الخدمات.
- تفعيل عملية التشبيك بين المؤسسات والمشاريع.

### الأسواق المحلية والخارجية

- مساعدة المشاريع في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأسواق المحلية والخارجية
- العمل على تعظيم الاستفادة من الاتفاقيات الحالية
- المراجعة الدورية للاتفاقيات المبرمة
- اقتراح أسواق جديدة من خلال اتفاقيات أو مذكرات تفاهم
- دراسات متخصصة في هذا المجال
- ورش عمل تدريبية في كيفية إجراء الدراسات السوقية والتسويقية
- عمليات التشبيك مع غرف الصناعة والتجارة العربية والصدقية
- إنشاء وحدة متخصصة بمساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى الأسواق
- التعامل مع الحكومة فيما يتعلق بالدور الحكومي في دعم عملية الوصول إلى السوق المحلية والخارجية
- تنظيم معارض محلية وخارجية للتعريف بالصناعية
- بذل كافة الجهود اللازمة لتعزيز تنافسية المنتجات المحلية
- تعظيم الاستفادة من الروابط الأمامية والخلفية في القطاع المعني والإحلال محل المستوردات
- التشاور مع الحكومة في مجال تحسين الخدمات التصديرية

### التمويل

- التقليل من البيروقراطية في العمل
- دورات تدريبية للعاملين في الغرف
- الاستفادة من تجارب مؤسسات الدعم الفني الناجحة
- إنشاء وحدة في غرفة صناعة الأردن متخصصة في مساعدة المشاريع في الوصول إلى والحصول على التمويل
- الحصول على عروض تمويلية وبكلفة تفضيلية
- عقد ورش عمل للتوعية بمصادر التمويل
- التشبيك بين المنشآت ومؤسسات التمويل
- ندوات لتعليم الأعضاء المفاضلة بين مصادر التمويل
- منشورات تبين المنتجات المصرفية والمالية التي يحتاجها الأعضاء
- دورات تدريبية متخصصة في الأمور المالية
- تنظيم ندوات لتعريف المؤسسات المالية بالاحتياجات الحقيقية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة
- دراسات للتعرف على الاحتياجات التمويلية للمشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة
- تنظيم لقاءات بين ممثلي القطاع وممثلين عن القطاع المالي

**تطبيقات وتجارب دولية في مجال الدعم المؤسسي للمنشآت  
الصغيرة والمتوسطة  
(تجربة الأردن)**





## وحدة الدعم الفني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في غرفة صناعة الأردن

- جاءت الفكرة من إنشاء هذه الوحدة للأهمية التي تطلع بها المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني لعدم تمثيلها في مجلس الإدارة للغرفة.
- بادرت غرفة صناعة الأردن وبالتعاون مع منظمة العمل الدولية لإجراء مسح عن أهم الخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال في العالم لهذه المنشآت.
- وقد وجد أنه يقدم (58) خدمة لها حسب أفضل الممارسات العالمية.
- وبناءً عليه تم إجراء مسح ميداني للإطلاع على أهم العقبات والمشاكل التي تواجه المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الأردن.
- وخلص هذا المسح إلى وجود العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة هذه المنشآت وتم حصر أهمها بما يلي:



توفير  
المعلومات

الخدمات  
الاستشارية  
والدعم الفني

الوصول إلى  
الأسواق

الوصول إلى  
مصادر التمويل



## الأهداف الاستراتيجية للوحدة

تحسين بيئة العمل للمشروعات الصغيرة.

نشر ثقافة العمل الحر والتوجيه والتحفيز له.

رفع مستوى الإرضاء لعملاء الغرفة / الوحدة من أصحاب المؤسسات الصغرى والحرفية.

ضمان وضع مالي وفني مستقر للمنشآت الصغيرة.

بناء مناخ ايجابي وتطوير قدرات ومهارات العاملين.

دعم وإنشاء مؤسسات وبرامج تمويلية للمنشآت الصغيرة.

إجراء الدراسات الخاصة بدعم المنشآت الصغيرة.



## مهام وحدة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرفية

التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة التي تشكل حاضنات للمنشآت الصغيرة والحرفية والمتوسطة وإقامة علاقات مع مراكز التميز والإبداع لتطوير أعمال تلك المساهمات.

تعزيز قدرات العاملين في هذه المؤسسات بما يمكنها من التأسيس لمنشآت ربحية قادرة على التنافس والبقاء.

تقديم النصح والمشورة فيما يتعلق بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرفية وتقييم الجدوى الاقتصادية لها.

دعم خطط المؤسسات الصغيرة والحرفية لإقامة تجمعات Clusters تعزز من دور موقع هذه المنشآت ومن قدرتها التنافسية.

المساهمة في إعداد البيانات الإحصائية وقاعدة المعلومات الخاصة و SMEs.

العمل على دعم برامج التمويل والإنتاج والتطوير لهذه المؤسسات.

التنسيق مع المؤسسات الدولية الداعمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.





## التجربة الأردنية: برنامج تحديث قطاع الخدمات

❖ برنامج تحديث قطاع الخدمات في الأردن هو برنامج ممول من الاتحاد الأوروبي يهدف إلى تطوير وتحديث قطاع الخدمات في الأردن بقيمة إجمالية للمشروع تبلغ (16) مليون يورو ، ولمدة ثلاث سنوات (2009-2011) بمنحة ومساهمة من الحكومة الأردنية .

❖ يخدم البرنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات الخاص والجمعيات ذات العلاقة والقطاع العام . ويهدف البرنامج إلى بناء تحديث وتطوير قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات وزيادة تنافسيتها في السوق المحلي والعالمي لغايات تنمية الصادرات الأردنية وتنويعها في الأسواق التقليدية وغير التقليدية، وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة من خلال اتفاقيات التجارة الحرة المختلفة:





## التجربة الأردنية: برنامج تحديث قطاع الخدمات

### المكون الأول

- إعادة هيكلة وبناء قدرات المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية

### المكون الثاني

- تطوير قطاع الخدمات

### المكون الثالث

- تحسين البيئة التشريعية والقانونية



## التجربة الأردنية: برنامج تحديث قطاع الخدمات

- ✓ **مديرية ترويج الصادرات:** وتعمل تحت مظلة وحدة تطوير المشاريع، وتتمحور مسؤوليتها في الإشراف على تنفيذ برامج المنح الأول والثاني وجزء من البرنامج الثالث المتعلق بالجمعيات والمظلات القطاعية والمبادرات المشتركة، وجميعها متعلقة بتمويل المبادرات المتعلقة ببرامج التصدير.
- ✓ **مديرية الدعم الفني لقطاع الخدمات:** وتعمل تحت مظلة وحدة تطوير المشاريع، وتتمحور مسؤوليتها في تنفيذ برامج المنح الرابع والخامس، وجزء من البرنامج الثالث المتعلق بالجمعيات والمظلات القطاعية والمبادرات المشتركة. وهذه البرامج تدعم المشاريع القائمة والجمعيات والمظلات القطاعية الخدمية المتعلقة بها، إضافة إلى تمويل المشاريع الجديدة.
- ✓ **مديرية برامج الدعم المالي للمؤسسات:** وتتبع وحدة تطوير المشاريع، وهي مسؤولة عن إدارة برامج الدعم المالي، بما في ذلك ضمانات القروض، ضمانات اعتمادات التصدير، وكذلك رأس المال المغامر.
- ✓ **مديرية دعم السياسات:** وتتبع مديرية الدعم الأفقي، ومهمتها تنفيذ المبادرات التي تهدف إلى تحسين البيئة التشريعية والقانونية لقطاع الخدمات، وكذلك تحليل وتقييم السياسات العامة الخاصة بقطاع الخدمات بشكل عام، وتقديم التوصيات اللازمة لوزارة الصناعة والتجارة بهدف العمل على تحسين الوضع القائم.



## التجربة الأردنية: برنامج تحديث قطاع الخدمات

### دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة وجمعيات الأعمال في قطاع الخدمات:

- **برنامج منح الاستجابة السريعة** والذي أطلق في آذار 2009، من خلال استدراج طلبات المنح التي تهدف إلى تقديم الدعم للشركات الصغيرة والمتوسطة وجمعيات الأعمال الخدمية، حيث تم اختيار مجموعة من المتقدمين لمنح بعد عملية تقييم دقيقة نفذتها لجان مختصة. وقد استفادت 43 شركة وجمعية من هذا البرنامج، وانتهى تنفيذ منحهم في شهر شباط 2010.
- **طلب استدراج طلبات لبرامج المنح الخمسة** والذي أطلق بتاريخ 26 كانون ثاني 2010 . ويقدم هذا البرنامج الدعم لتنفيذ مبادرات ومشاريع القطاع الخاص ، على مستوى الشركات والقطاعات على شكل مجموعة من الشركات، والتي تهدف إلى دعم وزيادة إنتاجية وتنافسية الشركات وقدراتها التصديرية.
- **عقد العمل متعدد الأطر**، وأطلق في نيسان 2009، ويهدف إلى توفير مجموعة من مزودي الخدمات المؤهلين للعمل مع المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية والشركات والجمعيات المستفيدة من المنح المقدمة من برنامج تحديث وتطوير قطاع الخدمات، وبرنامج بناء القدرات التصديرية لقطاع الخدمات.



**تطبيقات وتجارب دولية في مجال الدعم المؤسسي للمنشآت  
الصغيرة والمتوسطة  
(التجربة الفلسطينية)**





## التجربة الفلسطينية: برنامج تحديث الصناعة

1. تقديم الدعم الفني في مجالات التصميم وتطوير الأنظمة وتطوير المنتجات والتدريب والإدارة والتسويق والمعلومات.
2. تقديم الدعم الفني والمالي غير المباشر للشركات الصغيرة والمتوسطة لتسهيل عملية التجديد واقتناء التكنولوجيا الحديثة والمختبرات المتخصصة لتحسين وضمان جودة المنتج.
3. تقديم الدعم الفني والمالي غير المباشر للشركات المبتدئة (Start - Ups) لتسهيل عملية التجديد واقتناء التكنولوجيا الحديثة والمختبرات المتخصصة لتحسين وضمان جودة المنتج.
4. تشجيع ثقافة الابتكار وتعزيز بيئة زيادة ونقل التكنولوجيا وتقديم خدمات دعم الأعمال للرواد من خلال وضع آلية للربط بين الجامعات والمدارس وبين الشركات والمؤسسات الصناعية في القطاع الخاص وتنظيم نشاطات مشتركة منهجية لعرض قصص نجاح ريادية.
5. تقديم الدعم الفني والمالي لخدمات الأعمال للمشاريع المحتضنة والشركات المبتدئة بما في ذلك الخدمات المحاسبية والإدارية والبنكية والتسويقية والقانونية وتطوير خطط التدريب المناسبة لمدرء الشركات الصغيرة والجديدة والتركيز على المهارات المطلوبة مع الإشارة إلى تشجيع فكرة الأسر المنتجة.

## التجربة الفلسطينية: برنامج تحديث الصناعة

6. إنشاء مراكز للإبداع وذلك من خلال إنشاء حاضنات أعمال جديدة بهدف توفير المكان المناسب لاحتضان المشاريع والمكاتب والمعدات المكتبية والدعم اللوجستي إضافة إلى تدريب الكوادر الإدارية والفنية للحاضنة وتأهيلهم لمساعدة اصحاب المشاريع الريادية.

7. تطوير وتسهيل برامج التسهيلات المالية لدعم عملية تطوير المشاريع من خلال :

❖ إنشاء صناديق لرأس المال المغامر

❖ ضمان القروض حسب توجهات الوزارة لتسهيل عملية تحديث المشاريع الصناعية وتنفيذ برامجها التطورية، والمتضمنة : خدمة أصحاب القروض الصناعية والخدمية وبالأخص أصحاب المشاريع المبتدئة والذين يواجهون صعوبات بتأسيس مشاريعهم التي تمتلك فرصة وجدوى اقتصادية ملائمة.

❖ التوسع في ضمان القروض الإنتاجية متوسطة وطويلة الأجل.

❖ تمويل وائتمان الصادرات (Export Guarantees) لخدمة المصدرين وتوسيع قاعدة ضمان

الصادرات الوطنية وتدريب العاملين فيها لخدمة المصدرين الصناعيين والمنتجين، والمتضمنة:

❖ توفير خدمات ضمان ائتمان شاملة تمكن الشركة من التوسع بمظلة ائتمان الصادرات.

❖ التوسع بشريحة الزبائن الصناعيين المتعاملين مع الشركة ضمن برنامج المستثمرين المحليين.

8. تنظيم أنشطة ترويجية محلية لدعم المنتجات الوطنية في الأسواق المحلية وزيادة الوعي الوطني.



افترض انك تعمل في إحدى المؤسسات المعنية بتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وطلب منك أن تحدد أوجه الدعم المؤسسي التي يجب تقديمها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في بلدك.

**بين كيف تستطيع عمل ذلك بكفاءة عالية؟**



**ما هي خطوات القيام بهذه المهمة؟**

**ما المعلومات اللازمة لإتمام المهمة؟**



## نشاط للمتدربين

يقوم المشاركون بتحديد ملخص للإضافات من خدمات الدعم الفني حسب كل مرحلة من مراحل عمر المشروع.

المهمة المنفذة	الخدمات المطلوبة	المرحلة
		مرحلة ما قبل التأسيس
		مرحلة البناء
		التشغيل
		التقييم

ويتم مناقشة النتائج بعض عرض ما تم إعداده من قبل المجموعات التدريبية .





**سؤال ختامي.....**

**هل المشكلة .. هي مشكلة الطلب على**

**خدمات تطوير الأعمال... أم جانب العرض؟**



## عريضة المتدربة...عريضة المتدرب

في نهاية هذه الوحدة التدريبية، ومن أجل قياس مكاسب وعوائد التدريب، أرجو بيان مستوى ما تم اكتسابه من معارف ومهارات في الموضوعات التالية:

الموضوع	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
	1	2	3	4	5
السياسات الحكومية ودور القطاع الخاص					
مفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التنمية الشاملة					
المعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
مقومات نجاح وأسباب فشل المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
أهم التجارب الدولية في مجال دعم تطوير هذه المنشآت					
مراحل عمر المشروع الاستثماري					
احتياجات المشروع من الدعم					
متطلبات نجاح كل مرحلة من مراحل عمر المشروع					
مفهوم وأهمية خدمات الدعم الفني					
أنواع الدعم الفني وسوق خدمات تطوير الأعمال					
من يقدم هذه الخدمات ولماذا؟ وكيف؟					
المبادئ العامة لأفضل أداء في تقديم هذه الخدمات					
مؤشرات الأداء الجيد لسوق خدمات الدعم الفني					
أثر خدمات الدعم الفني على أداء المنشآت					
معوقات الوصول إلى خدمات دعم الفني					
آليات تعزيز حصول المنشآت على خدمات الدعم الفني					
أهم التجارب المحلية أو الدولية في مجال الدعم الفني					



# نهاية الوحدة التدريبية الرابعة