

المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية

إعداد

شيماء سليمان شافعي حسان

معيد بقسم التنمية والتخطيط

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم



**المخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استبيان واستبار، طبقت الأداة لهذه الدراسة على عينة قوامها (95) مفردة من المسؤولين عن إدارة المشروعات الصغيرة بالجمعيات الأهلية المحددة على مستوى بندر الفيوم، وعلى (113) مفردة من أصحاب المشروعات الصغيرة المستفيدين من جمعية شباب مصر.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أهم المخاطر التمويلية (دراسات الجدوى المكلفة، إجراءات السداد المعقدة للمشروعات المتعثرة)، أهم المخاطر الإدارية (ضعف الإستفادة من نظم تكنولوجيا المعلومات في الكثير من المشروعات التي تقدمها الجمعية، عدم وجود تواصل بين الجمعية وصاحب المشروع)، المخاطر التدريبية (عدم قيام الجمعية بتقديم تدريبات لأصحاب المشروعات على مهارة العمل الفرقي للمشروع، دراسة الجدوى)، أهم المخاطر التسويقية (عدم تدخل الجمعية لتسويق منتجات المشروع، عدم وجود موظف متخصص لتسويق منتجات المشروع نتيجة لقلّة الموارد.

**الكلمات الدالة:** المخاطر - المشروعات الصغيرة.

## Summary in English

### **Abstract:**

This study aimed to Determine the risks facing small development projects. The questionnaire was applied to those responsible for managing small projects in the nine NGOs under study, using a comprehensive survey. The number of forms that had already been filled out was (95) out of (113) individual form.

### **Among the most important findings of the study:**

Responsible for project management in associations (lack of cash to continue the project, high prices for equipment needed for the project), (confusion in the decisions of the responsible authorities, the lack of communication between the association and the project owner), (failure to train project owners on how to deal with market variables, failure to provide necessary training to owners of small projects). (The association does not intervene to market the project products, the absence of a specialized employee to market the project's products due to the lack of resources, high advertising costs).

**Key words:** risk – small enterprises

## أولاً: مشكلة الدراسة:-

للمشروعات الصغيرة أهمية واضحة في عملية التنمية، حيث أنها تسيطر على نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي والصناعي في أغلب بلدان العالم، كما أن التقدم الصناعي لا يؤدي إلى فقدان الصناعات الصغيرة لأهميتها بل أنها تتطور وتستطيع ان تساهم بدور فعال في التنمية الصناعية، كما تساعد المشروعات على تشغيل أعداد ضخمة من الأفراد وتحويلهم من طاقات عاطلة إلى طاقات منتجة، كما تقوم بدور بارز في الإستقرار الاجتماعي لقطاع عريض من المجتمع، وذلك بتحويل الأفراد العاملين بها من فئات محتاجة إلى فئات منتجة تساهم في تطوير نفسها، كما أنها تمنح للعاملين فيها فرصة كبيرة لنمو الدافع الشخصي، كما تساهم في حل مشاكل الأمن الغذائي والكسائي والمتطلبات اليومية، كما أنها تعمل على خلق روح التكامل الصناعي مع الصناعات الكبيرة، فهي تعتبر بمثابة نواة لتكوين المشروعات الكبيرة أو العملاقة. (عبدالقادر، 2009، ص 144:147)

فأصبحت المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر والمتوسطة بمثابة قاطرة رئيسية لدفع التنمية الاقتصادية في عدد من بلدان العالم خاصة النامية منها نظراً للدور الذي تلعبه في توفير فرص العمل بتكلفة استثمارية أقل من المشروعات الكبيرة، وتحسين مستويات الدخل الفردي، وهو ما جعل العديد من الدول النامية تعول عليها كثيراً وذلك لخفض معدلات البطالة والفقر وخاصة في المناطق الريفية بما يساعد على التوازن في تحقيق التنمية الاقتصادية، وينتظر أن تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً واضحاً في تخفيف حدة البطالة في الدول النامية خلال السنوات المقبلة، وذلك لقدرتها العالية على خلق فرص العمل، وبالرغم من دورها الواضح إلا أن قطاع المشروعات يحتاج إلى المزيد من التحسين والتطوير. (عبدالمنعم وآخرون، 2019، ص 7)

كما تتمتع المشروعات الصغيرة بسمات وخصائص مميزة مثل المرونة والقدرة على التغيير السريع، والقدرة على الابتكار والتطوير، وتعتبر العنصر الأساس في استيعاب

العمالة، حيث تجعلها المحرك الأول في الاقتصاد والمحرك الفعلي للاستثمار والنمو الاقتصادي. (مركز الدراسات والأبحاث - منتدى الأعمال الفلسطينية، 2014، ص 3)

ولذلك فإن تعزيز تلك المشروعات وتطويرها أصبح نقطة هامة من نقاط التدخل الرئيسية لمنظمة العمل الدولية، فهناك العديد من الحكومات وشركائها الاجتماعيين حريصين على دعم وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال إنشاء هيئات عامة أو شبه عامة لتشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث تتولى تنسيق خدمات دعم تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم الدعم لها، وقد نجحت بعض الهيئات في تقديم الخدمات القائمة على الطلب والخدمات الأخرى الملائمة في حين قامت هيئات أخرى بإكتساب سمعة سيئة نسبياً بسبب تبنيها سياسات بيروقراطية أو كونها هيئات موجهة نحو العرض لا تقدم خدمات عالية الجودة تركز على احتياجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة. (سيمون وايت، 2017)

كما نرى أن ناك ضرورة ملحة للإهتمام بتطوير تلك المشروعات وذلك لرفع مستوى الدخل بالنسبة للكثير من الأسرة المصرية، وخاصة لما تتمتع به تلك المشروعات من خصائص تميزها عن غيرها حيث أنها لا تحتاج لموارد ضخمة ولا لعمالة كثيرة ولا لتكنولوجيا معقدة.

لذلك أهتمت الحكومة المصرية بالمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة كطريقة للتعامل مع مشكلات الدولة التي تتعلق بالبطالة والفقر، ففي العقدين الماضيين بدأت الحكومة تبذل جهود جادة لتطوير هذه المشروعات والتي تتلقى حالياً دعماً قوياً وصارت تتصدى قائمة أولويات الحكومة. (السيسي، 2015، ص 14).

ونظراً للإهتمام العالمي بأهمية المشروعات الصغيرة أدى ذلك إلى إنشاء العديد من المؤسسات الحكومية والجمعيات الأهلية لدعم وتنمية تلك المشروعات، حيث يأتي دور المنظمات غير الحكومية كقوى هامة وفاعلة لتطوير وتنمية المجتمع ومساندته لمحاربة الفقر والجهل والمرض مما ينعكس بشكل أفضل على أفراد المجتمع ورفع مستواهم الاقتصادي

والاجتماعي والثقافي، ونجد أن النسبة الكبيرة من الجهات المقرضة الفعلية تتم في المنظمات غير الحكومية ومن أبرزها الجمعيات الأهلية.

ونرى أن الجمعيات الأهلية تلعب دوراً هاماً في مجال المشروعات الصغيرة حيث تقوم بتعميق فكرة العمل الحر وتقوم بتوفير التمويل للمشروعات فهي تعتبر الوسيط بين الجهات المانحة وأصحاب المشروعات الصغيرة، ولقد أكدت على دورها العديد من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (هالة مصطفى وطارق لبيب، 2008) والتي أشارت إلى أن الجمعيات الأهلية تساهم في تزويد المرأة الفقيرة بالمهارات للتعامل مع سوق العمل، كما توصلت الدراسة لتصور مقترح لتدعيم دور هذه الجمعيات في تمكين المرأة الفقيرة من خلال توفير الموارد والإمكانيات داخل الجمعية وإقامة دورات تدريبية للعاملين، وإجراء دراسات جدوى للمشروعات وتوسيق المنتجات لهذه المشروعات، كما أوضحت أيضاً دراسة (Joyce Brawn, 2005) أن المنظمات غير الحكومية تساهم في تحسين مستوى معيشة الفقراء، وأنها توفر التمويل اللازم للمشروعات من خلال القروض الائتمانية وذلك للمساعدة في زيادة الدخل، ولذلك أوصت دراسة (قمر المللي، 2015) بتخصيص جزء من ميزانية الدولة لدعم مؤسسات وهيئات التمويل الصغير والمتوسط، وتطوير عمل هذه المؤسسات حسب خطط الدولة المستقبلية.

ويرجع اهتمام الجمعيات الأهلية بمجال المشروعات الصغيرة لكونها أداة تخلق فرص عمل جديدة وزيادة مستوى الدخل بالنسبة للفرد، كما يظهر دورها في مدى وحجم العمالة الذاتية التي تولدها هذه المشروعات الصغيرة.

وهذا ما أشارت إليه دراسة كلاً من (ايهاب خالد محمد مقابلة، 2017) و (محمد عمر باطويح، 2018) بضرورة الإهتمام بالمشروعات الصغيرة في معظم بلدان العالم نظراً لما تلعبه من دور هام وفعال، حيث أنها تعتبر مصدراً للأفكار الجديدة والإبتكارات الحديثة، كما أنها الوحيدة القادرة على تحويل مخرجات التعليم من باحثين عن عمل إلى خالقي فرص عمل وذلك للحد من مشكلة البطالة والفقير وبذلك تساهم في الإرتقاء بمعدلات التنمية الاجتماعية، كما يروا أن لها دوراً استراتيجياً في تحقيق مبادئ التنمية البشرية، كما أنها ركيزة أساسية في التنمية المحلية وفي تعزيز القدرة التنافسية.

كما أكدت أيضاً دراسة (عمر حسين أبوخشم، 2015) على أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعتبر أداة لتحقيق التنمية العادلة والمتوازنة والمستدامة وتساعد على تحقيق الأهداف الوطنية التي رسمتها الدولة لنشر التنمية لتشمل كامل رقعتها بما يساهم في دفع عجلة الحياة الاجتماعية إلى التقدم والرفي.

وبالرغم من تلك الأهمية بالنسبة للمشروعات الصغيرة ودورها البارز في تحقيق التنمية بشكل عام وتنمية وزيادة دخل الأسر وتحسين مستوى معيشتهم بشكل خاص، إلا أن الواقع يشير إلى أن تلك المشروعات مازالت تواجه الكثير من المخاطر التي تحد من قدرتها على تحقيق تلك الأهداف التنموية، وهو ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة (عبدالحكيم السيد الطاهر محمد، 2017) ودراسة (نجوى محمد عبدالسلام التائب، 2018) والتي أكدت على أن المشروعات الصغيرة برغم أهميتها البالغة في التقدم الاقتصادي والاجتماعي إلا أنها تعاني من العديد من الصعوبات والمخاطر مثل المخاطر التمويلية والتنظيمية والإدارية والتنافسية والتسويقية والخدمية، وفشل العديد منها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، أو توقف تلك المشروعات بعد انسحاب الجهة المنفذة أو الممولة لها.

وأكدت أيضاً دراسة (أحمد ثائر خيون، 2018) على أن المشروعات الصغيرة تعاني من الكثير من المشكلات والصعوبات التي تعوق نشاطها وتحول دون تحقيق لأهدافها، بل وتؤدي بها إلى الفشل في كثير من الحالات وذلك لكثرة المشكلات والصعوبات التي تعانيها المشروعات المحلية وتعقدها.

كما بينت أيضاً دراسة (إدريس محمد صالح، 2009) أهم العقبات التي تقف في طريق هذه المشروعات وتمنعها من الوصول إلي أداء دورها في عملية التنمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي أهمها أن مشكلة المشروعات ليست في نقص الخبرة والمهارات الفنية والإدارية فقط، وإنما أيضاً في نقص الأموال الشخصية وعدم قدرتها على الإيفاء بمتطلبات العمل، كما أن صعوبة التمويل يشكل أحد أهم الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة.

كما أظهرت نتائج دراسة (أمل بنت ناصر بن مسلم الهاشمي، 2016) أن المشروعات الصغيرة تواجه العديد من المعوقات التي تعرقل نموها وتطورها، وترى أن المعوقات التشريعية



التمثلة في الخطط والتشريعات والإجراءات المعقدة التي تواجه الشباب أكبر معوق يواجه المشروعات الصغيرة، يليها المعوقات المجتمعية وتتمثل في ثقافة العمل الحر في المجتمع بالإضافة إلى المعوقات المالية المتمثلة في عدم كفاية التمويل لمتطلبات المشروعات، بالإضافة إلى المعوقات التسويقية والإدارية والفنية .

كما ترى دراسة (نائلة المنير المحمودي، 2014) أن التمويل من أهم المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية بسبب حجمها وحداتها، وعليه تتعرض المؤسسة الممولة للمشروع إلى جملة من المخاطر عند تمويل المشروعات الصغيرة في مختلف مراحل نموها (التأسيس - النمو الأولى - النمو الفعلي - الاندماج)، فلا يوجد شك في أن جميع المشروعات على مختلف مستوياتها سواء الجديدة منها أو القائمة تحتاج للتمويل المناسب والمهارات الإدارية الملائمة حتى تنمو وتحقق دخلاً وربحاً مقبولين.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن هناك الكثير من المشروعات الصغيرة التي تقام وتنتهي في نفس الوقت، وذلك بسبب العديد من المخاطر التي تقابلها، وعدم وجود أي تدخل من الجمعيات الممولة لهذه المشروعات في مواجهة هذه المخاطر، كما أن قدرة هذه المشروعات على تحمل هذه المخاطر تكون منخفضة، فبالنظر إلى العديد من المشروعات لا تستطيع مواجهة هذه المخاطر وسرعان ما تخرج من السوق.

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، قد تبين تزايد أهمية المشروعات الصغيرة في حدوث تنمية المجتمع وتحسين مستوى معيشة أفرادها في الوقت الحالي بشكل ملحوظ، وفي ضوء ذلك يظهر أهمية تحديد المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة.

وتأكيداً على ما سبق ترى الباحثة أن هناك العديد من المشاريع الممولة من الجمعيات الأهلية علي مستوى بندر الفيوم تعاني من العديد من المخاطر والصعوبات التي تحول دون تحقيق هذه المشروعات لأهدافها التنموية، ومن هنا تتحدد القضية المحورية التي تدور حولها الدراسة في "تحديد المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية"، وذلك من

خلال تحديد المخاطر الإدارية والتدريبية والتمويلية والتسويقية التي تواجه المشروعات الصغيرة المنفذة من خلال الجمعيات الأهلية، من وجهة نظر المسؤولين عن إدارة المشروعات الصغيرة بالجمعيات الأهلية والمستفيدين منها.

ثانياً: أهداف الدراسة:-

تحدد أهداف الدراسة من هدف رئيسي مؤداه:

المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية

وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في التالي:-

- 1- تحديد المخاطر التمويلية التي تواجه المشروعات الصغيرة.
- 2- تحديد المخاطر الإدارية التي تواجه المشروعات الصغيرة.
- 3- تحديد المخاطر التدريبية التي تواجه المشروعات الصغيرة.
- 4- تحديد المخاطر التسويقية التي تواجه المشروعات الصغيرة.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة:-

تحدد تساؤلات هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مؤداه: ما هي المخاطر التي تواجه المشروعات

الصغيرة في الجمعيات الأهلية؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تمثلت في التالي:-

- 1- ما المخاطر التمويلية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة؟
- 2- ما المخاطر الإدارية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة؟
- 3- ما المخاطر التدريبية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة؟
- 4- ما المخاطر التسويقية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة؟

رابعاً: مفاهيم الدراسة:-

تحدد أهم المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وهي على النحو التالي:-

(1) مفهوم المخاطر *Risks*:

يعرف "قاموس أوكسفورد الإنجليزي" الخطر بأنه: "فرصة أو احتمال حدوث خطر أو خسارة أو إصابة أو غيرها من العواقب الضارة". (Hopkin, 2010, p11) وعرف "مجمع المراجعين الداخليين" مصطلح المخاطر *Risk* في المعايير الدولية للممارسة المهنية بأنها: "احتمالية وقوع أحداث قد يكون لها تأثير على تحقيق الأهداف وتقاس المخاطر باحتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها". (The Institute of Internal Auditors, 2012, p29)

كما نرى أن المخاطر هي نتاج لهذين العاملين: العواقب المتوقعة للحدث واحتمال وقوع الحدث. (Kendrick, 2003, p2).

وهناك أيضاً من يربط مصطلح الخطر بإمكانية الانحراف، حيث يعرف الخطر بأنه "إمكانية الانحراف عن النتيجة المتوقعة أو المأمولة" (Gallati, 2003, p8)

ومن هنا ترى الباحثة أن الخطر يتميز بمجموعة من الصفات أهمها:

عدم التأكد أو الاحتمالية، ويكون نتيجة حادث مفاجئ سواء داخلي أو خارجي، يتم حدوثه في المستقبل، غالباً ما يترتب على تحققه خسائر مالية.

كما يمكن تعريف مخاطر المشروع بأنها: "حدث أو حالة غير مؤكدة، إذا حدث ذلك يكون له تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع". (Project Management

Institute, 2009, p4

## (2) مفهوم المشروعات الصغيرة Small Projects:

لا يوجد اتفاق حول المقصود بالمشروع الصغير أو المشروع المتوسط، فهناك تعريفات ومفاهيم متعددة تعتمد على معايير مختلفة في التعريف.

كما يختلف تعريف المشروع الصغير بتفاوت الزمان والمكان، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يتم تعريف المشروع الصغير الذي تصل قيمته الاستثمارية السوقية أكبر من مليون دولار، ونصيب السهم في سوق المال أكبر من دولار أمريكي واحد، بينما يتم تعريف المشروع الصغير في ألمانيا بكونه الذي يعمل به 49 عاملاً فأقل، وفي الدول النامية ذات الكثافة السكانية العالية فيتم الاستناد إلى معياري العمالة لوفرتها أو رأس المال لقدرته، فيعتبر المشروع صغيراً متى كان عدد العمالة به 300 عامل فأقل وكان رأس ماله في حدود مليون جنيه. (الشورابي، 2002، ص 1110)

فتعرف "روان محمد الحديدي" المشروع بأنه: "عبارة عن مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة تنفذ بزمن محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف" (الحديدي، 2020، ص 578)

وعرفته "ماجدة العطية" بأنه: "المشروع الذس يستخدم عدداً قليلاً من العاملين من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية" (العطية، 2004، ص 15)

كما عرفه "خليل أحمد النمروطي" بأنه: "كيان اقتصادي تتألف من مجموعة من العناصر البشرية يستخدمون وسائل وطرائق مختلفة وفق سياسات وإجراءات وبرامج وأشكال تنظيمية محددة لتحقيق أهداف لهذا الكيان وأهداف المالك، وأهداف العاملين، إلى جانب الأهداف الاجتماعية". (العساف، 2012، ص 85)

التعريف الإجرائي للمشروعات الصغيرة:

يمكن للباحثة تعريف المشروعات الصغيرة في عدة نقاط كالتالي:

- هي المشاريع التي يتراوح فيها عادة عدد العاملين بها من 1:50 فرد.
- يقوم المالك أو الملاك بإدارة المشروع.
- يعمل المشروع في منطقة محدودة كما أن نطاق عملياته وأنشطته محدودة.
- يعتمد علي العمل اليدوي بدرجة أكبر.
- هي المشروعات المنفذة عن طريق الجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم

## خامساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:-

## 1) نوع الدراسة:-

تنتمي الدراسة الراهنة إلى نمط الدراسات الوصفية، وذلك لتحديد المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية.

## 2) المنهج المستخدم:-

واتساقاً مع نوع الدراسة الحالية، اعتمدت الباحثة على منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين عن إدارة المشروعات الصغيرة بالجمعيات الأهلية المحددة على مستوى بندر الفيوم وعددهم (9) جمعيات، والمسح الاجتماعي بالعينة لأصحاب المشروعات الصغيرة.

## 3) أدوات الدراسة:

اعتمدت الباحثة على أدوات متنوعة، تتفق مع طبيعة ونوع الإستراتيجية المنهجية المستخدمة في الدراسة الراهنة حتى يتسنى تحقيق أهداف الدراسة، وذلك لضمان مصداقية ودقة وكفاية البيانات المستهدفة، ومن ثم إعتمدت الدراسة الراهنة على الأدوات التالية:

- استمارة استبيان طبقت على المسؤولين عن إدارة المشروعات الصغيرة بالجمعيات الأهلية المحددة على مستوى بندر الفيوم.

- استمارة إستبار طبقت على عينة من أصحاب المشروعات الصغيرة المستفيدين من جمعية شباب مصر.

## أ- أدوات تحليل البيانات:

اعتمدت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة على برنامج (SPSS)، وقد استخدمت

الباحثة مجموعة من المعالجات الإحصائية وهي:

- التكرارات والنسب المئوية.

- الانحراف المعياري.

- المتوسط الحسابي.

- معامل الثبات الكلي (الفا).

- معامل اختبار (ت) (T) Test.

- معامل تحليل التباين الأحادي الأتجاه.

- الأعمدة التكرارية.

## 4) مجالات الدراسة:

## أ- المجال المكاني:

- تمثل المجال المكاني للدراسة في (9) جمعيات أهلية مموله للمشروعات الصغيرة على

مستوى بندر الفيوم (جمعية شباب مصر - جمعية طلائع المستقبل- جمعية الأفاق العليا-

جمعية تنمية المشروعات الصغيرة بلطف الله- جمعية تنمية المشروعات الصغيرة فرع

الفيوم- جمعية الاتصالات الخيرية لتنمية المجتمع- جمعية رواد صناع الحياة- جمعية صلاح الدين الأيوبي بالسهرابية- جمعية رسالة للأعمال الخيرية).  
ب- المجال البشري:

طبقت الأداة لهذه الدراسة على عينة قوامها (95) مفردة من المسؤولين عن إدارة المشروعات الصغيرة بالجمعيات الأهلية المحددة على مستوى بندر الفيوم، وعلى (113) مفردة من أصحاب المشروعات الصغيرة المستفيدين من جمعية شباب مصر.  
خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة كالتالي:  
أ- وصف عينة الدراسة من المسؤولين عن إدارة المشروعات:

جدول رقم (1) يوضح وصف عينة الدراسة من المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات الأهلية  
ن=95

النوع	عدد	النسبة المئوية %
ذكر	47	49.5%
أنثى	48	50.5%
السن	عدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	18	18.9%
من 25 لأقل من 35 سنة	32	33.7%
من 35 لأقل من 45 سنة	32	33.7%
من 45 لأقل من 55 سنة	12	12.6%
من 55 لأقل من 65 سنة	1	1.1%
الحالة التعليمية	عدد	النسبة المئوية %
مؤهل متوسط.	11	11.6%
مؤهل فوق متوسط	9	9.5%

74.7%	71	مؤهل جامعي
4.2%	4	ماجستير
<b>عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشروعات الصغيرة</b>		
36.8%	35	أقل من 5 سنوات
26.3%	25	من 5 لأقل من 10 سنوات
18.9%	18	من 10 لأقل من 15 سنوات
17.9%	17	15 سنة فأكثر
<b>الدورات التدريبية التي حصلت عليها في مجال إدارة المشروعات الصغيرة</b>		
25.3%	24	نعم
74.7%	71	لا

ب- وصف عينة الدراسة من أصحاب المشروعات:

جدول رقم (2) يوضح وصف عينة الدراسة من أصحاب المشروعات التنموية الصغيرة بالجمعيات الأهلية

ن = 113

النوع	عدد	%
ذكر	46	40.7%
أنثى	67	59.3%
السن	عدد	%
أقل من 30 سنة	19	16.8%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	43	38.1%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	51	45.1%
الحالة الاجتماعية	عدد	%
أعزب	6	5.3%
متزوج	96	85.0%
أرمل	9	8.0%

%1.7	2	مطلق
<b>%</b>	<b>عدد</b>	<b>عدد أفراد الأسرة</b>
%6.2	7	اقل من 3
%54.9	62	من 3 الي اقل من 6
%38.9	44	من 6 فاكتر
<b>%</b>	<b>عدد</b>	<b>نوع المشروع</b>
%65.5	74	تجارى
%29.2	33	صناعى
%5.3	6	زراعى
<b>%</b>	<b>عدد</b>	<b>حالة المشروع</b>
%70.8	80	المشروع قائم.
%22.1	25	المشروع متوقف مؤقتاً
%7.1	8	المشروع متوقف بشكل دائم
<b>%</b>	<b>عدد</b>	<b>حجم تمويل المشروع</b>
%33.6	38	أقل من (5) آلاف جنيهاً
%62.8	71	من 5 - 10 ألف جنيهاً
%1.8	2	من 11 - 15 ألف جنيهاً
%1.8	2	من 16 - 20 ألف جنيهاً
<b>%</b>	<b>عدد</b>	<b>مدة المشروع</b>
%31.0	35	أقل من سنة
%44.2	50	من 1 - 3 سنوات
%14.2	16	من 3 - 5 سنوات.
%10.6	12	5 سنوات فأكثر

## ج- المجال الزمني:

تم إجراء الدراسة بشقيها النظري والميداني خلال الفترة من ديسمبر 2019: مارس

2021.

سادساً: تحليل وتفسير نتائج البحث:

أولاً: النتائج المرتبطة بالمخاطر التمويلية:

## جدول رقم (3) يوضح المخاطر التمويلية التي تواجه المشروعات الصغيرة

أصحاب المشروعات ن=113						المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات ن=95						
الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	المخاطر التمويلية
3	72.9	247	36	20	57	1	78.9	225	16	28	51	عدم توافر رأس المال للإستمرار في المشروع.
7	56.0	190	73	3	37	11	61.4	175	37	36	22	تدخل المحسوبة في الموافقة على الائتمان.
10	43.1	146	93	7	13	6	73.3	209	25	26	44	تعقد الإجراءات اللازمة لتمويل المشروع.
8	51.3	164	66	33	14	4	74.4	212	23	27	45	ارتفاع قيمة الفائدة على القروض المقدمة للمشاريع الصغيرة.
6	63.1	214	56	13	44	5	74.0	211	13	48	34	عدم تناسب قيمة القرض مع متطلبات المشروع.
9	51.0	173	77	12	24	10	67.4	192	26	41	28	استغرق مدة طويلة للحصول على القرض.
1	83.5	283	25	6	82	9	69.8	199	27	32	36	ارتفاع تكاليف استصدار دراسة



أصحاب المشروعات ن=113						المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات ن=95						
الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	المخاطر التمويلية
												جدوى.
4	71.7	243	34	28	51	2	76.1	217	13	42	40	ارتفاع أسعار المعدات اللازمة للمشروع.
11	41.0	139	99	2	12	7	72.6	207	26	26	43	ارتفاع الضرائب على المشروعات الصغيرة.
5	68.7	233	52	2	59	8	71.9	205	24	32	39	الخلط بين النفقات الشخصية ونفقات المشروع.
2	74.0	251	42	4	67	3	75.8	216	20	29	46	تعقد إجراءات السداد للمتعثرين.

تشير بيانات الجدول رقم (3) إلى الأراء حول المخاطر التمويلية التي تواجه

المشروعات التنموية الصغيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (9.09) والمتوسط المرجح (206.2)، والقوة النسبية للمؤشر بمستوى متوسط بنسبة (72.3%) بالنسبة للمسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات المختارة، بينما بلغ المتوسط الحسابي العام (9.09) والمتوسط المرجح (208.5) والقوة النسبية للمؤشر بمستوى منخفض بنسبة (61.5%) بالنسبة لأصحاب المشروعات، وقد يرجع ذلك إلى سهولة حصول أصحاب المشروعات على القرض.

- جاءت المخاطر التمويلية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة وفقاً للترتيب التالي: "عدم توافر رأس المال للإستمرار في المشروع." في الترتيب الأول بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الثالث بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (78.9%)، (72.9%) على التوالي، ثم "ارتفاع أسعار المعدات اللازمة للمشروع" في الترتيب الثاني بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الرابع بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (76.1%)، (71.7%) على التوالي، ثم "تعقد إجراءات السداد للمتعثرين." في الترتيب الثالث بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الثاني بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (75.8%)، (74.0%) على التوالي، ثم "ارتفاع قيمة الفائدة على القروض المقدمة للمشاريع الصغيرة." في الترتيب الرابع بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الثامن بالنسبة

لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (74.4%، 51.3%) على التوالي، ثم "عدم تناسب قيمة القرض مع متطلبات المشروع." في الترتيب الخامس بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب السادس بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (74.0%، 63.1%) على التوالي، ثم "تعقد الإجراءات اللازمة لتمويل المشروع." في الترتيب السادس بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب العاشر بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (73.3%، 43.1%) على التوالي، ثم "ارتفاع الضرائب على المشروعات الصغيرة." في الترتيب السابع بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الحادي عشر بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (72.6%، 41.0%) على التوالي، ثم "الخلط بين النفقات الشخصية ونفقات المشروع" في الترتيب الثامن بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الخامس بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (71.9%، 68.7%) على التوالي، ثم "ارتفاع تكاليف استصدار دراسة جدوى" في الترتيب التاسع بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الأول بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (69.8%، 83.5%) على التوالي، ثم "استغراق مدة طويلة للحصول على القرض" في الترتيب العاشر بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب التاسع بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (67.4%، 51.0%) على التوالي، وجاءت "تدخل المحسوبة في الموافقة على الائتمان" في الترتيب الأخير بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب السابع بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (61.4%، 56.0%) على التوالي.

## ثانياً: النتائج المرتبطة بالمخاطر الإدارية:

## جدول رقم (4) يوضح المخاطر الإدارية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة

أصحاب المشروعات ن=113						المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات ن=95						العبارة
الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	
4	67.6	229	52	6	55	2	74.4	212	18	37	40	عدم توفر المعلومات الكافية لإدارة المشروع.
5	63.4	215	57	10	46	5	67.7	193	27	38	30	صعوبة الإجراءات الإدارية لتأسيس المشروع.
3	69.3	235	51	2	60	2م	74.4	212	18	37	40	عدم وضع خطة مناسبة لتطوير المشروع.
6	63.1	214	60	5	48	4	69.1	197	20	48	27	عدم وجود تقسيم إداري واضح للمشروع.
5م	63.4	215	56	12	45	1	75.1	214	16	39	40	التخبط في اتخاذ القرارات من الجهات المسؤولة.
1	85.0	288	20	11	82	3	73.0	208	14	49	32	ضعف الاستفادة من نظم تكنولوجيا المعلومات في الكثير من المشروعات التي تقدمها الجمعية.

أصحاب المشروعات ن=113						المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات ن=95						
الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	العبارة
2	84.7	287	25	2	86	1م	75.1	214	16	39	40	غياب التنسيق بين صاحب المشروع والجمعية.

تشير بيانات الجدول رقم (4) إلى الآراء حول المخاطر الإدارية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (14.29) والمتوسط المرجح (207.1)، والقوة النسبية للمؤشر بمستوى متوسط بنسبة (72.7%) بالنسبة للمسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات المختارة، بينما بلغ المتوسط الحسابي العام (14.29) والمتوسط المرجح (240.4) والقوة النسبية للمؤشر بمستوى متوسط بنسبة (70.9%)، بالنسبة لأصحاب المشروعات.

- جاءت المخاطر الإدارية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة وفقاً للترتيب التالي:

"التخبط في اتخاذ القرارات من الجهات المسؤولة" في الترتيب الأول بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الخامس مكرر بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (75.1%)، (63.4%) على التوالي، كما جاءت أيضاً عبارة "غياب التنسيق بين صاحب المشروع والجمعية" متساوية مع العبارة الأولى في القوة النسبية، حيث جاءت في الترتيب الأول مكرر بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الثاني بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (84.7%)، ثم "عدم توفر المعلومات الكافية لإدارة المشروع" في الترتيب الثاني بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الرابع بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (74.4%)، (67.6%) على التوالي، وتساوت معها عبارة "عدم وضع خطة مناسبة لتطوير المشروع" في القوة النسبية حيث جاءت في الترتيب الثاني مكرر بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الثالث لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (69.3%)، ثم "ضعف الاستفادة من نظم تكنولوجيا المعلومات في الكثير من المشروعات التي تقدمها الجمعية" في

الترتيب الثالث بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الأول بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (73.0%، 85.0%) على التوالي، ثم "عدم وجود تقسيم إداري واضح للمشروع" في الترتيب الرابع بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب السادس بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (69.1%، 63.1%) على التوالي، ثم "صعوبة الإجراءات الإدارية لتأسيس المشروع" في الترتيب الخامس بالنسبة للمسؤولين وأصحاب المشروعات بقوة نسبية (67.7%، 63.4%) على التوالي.

ثالثاً: النتائج المرتبطة بالمخاطر التدريبية:

جدول رقم (5) يوضح المخاطر التدريبية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة

أصحاب المشروعات ن=113						المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات ن=95						
الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	العبرة
3	94.7	321	8	2	103	2	78.2	223	18	26	51	عدم توفير التدريب اللازم لأصحاب المشروعات الصغيرة.
5	72.6	246	40	13	60	5	75.8	216	14	41	40	افتقاد العاملين بالمشروعات للمهارات اللازمة لإدارة المشروعات.
4	90.3	306	15	3	95	3	77.9	222	11	41	43	عدم توفير المعلومات لأصحاب المشروعات عن

أصحاب المشروعات ن=113						المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات ن=95						
الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	العبارة
												المتغيرات التي تشهدها الأسواق (المحلية والعالمية) .
2	97.6	331	4	0	109	1	80.7	230	13	29	53	عدم تدريب أصحاب المشروعات على كيفية التعامل مع متغيرات الأسواق.
م2	97.6	331	4	0	109	6	74.7	213	21	30	44	لا تقدم الجمعية تدريبات عن تسويق منتجات المشروع.
م2	97.6	331	4	0	109	م6	74.7	213	22	28	45	لا تقدم الجمعية تدريبات لمهارة إدارة الأزمات.
1	99.4	337	1	0	112	7	71.6	204	23	35	37	لا تقدم الجمعية تدريبات لمهارة العمل الفرقي للمشروع.
م1	99.4	337	1	0	112	4	76.5	218	20	27	48	لا تقدم الجمعية

أصحاب المشروعات ن=113						المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات ن=95						
الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	العبارة
												تدريبات لمهارة دراسة الجدوى.

تشير بيانات الجدول رقم (5) إلى الأراء حول المخاطر التدريبية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (12.50) والمتوسط المرجح (217.4)، والقوة النسبية للمؤشر بمستوى مرتفع بنسبة (76.3%)، بالنسبة للمسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات المختارة، بينما بلغ المتوسط الحسابي العام (12.5) والمتوسط المرجح (317.5) والقوة النسبية للمؤشر بمستوى عال جداً بنسبة (93.7%)، بالنسبة لأصحاب المشروعات، وتشير تلك النتيجة إلى مدى حاجة أصحاب المشروعات للتدريب اللازم لهم لما له من آثار إيجابية على نمو المشروع وتقدمه.

- جاءت المخاطر التدريبية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة وفقاً للترتيب التالي: "عدم تدريب أصحاب المشروعات على كيفية التعامل مع متغيرات الأسواق" في الترتيب الأول بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الثاني بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (80.7%، 97.6%) على التوالي، ثم "عدم توفير التدريب اللازم لأصحاب المشروعات الصغيرة" في الترتيب الثاني بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الثالث بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (78.2%، 94.7%) على التوالي، ثم "عدم توفير المعلومات لأصحاب المشروعات عن المتغيرات التي تشهدها الأسواق (المحلية والعالمية)" في الترتيب الثالث بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الرابع بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (77.9%، 90.3%) على التوالي، ثم "لا تقدم الجمعية تدريبات لمهارة دراسة الجدوى" في الترتيب الرابع بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الأول مكرر بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (76.5%، 99.4%) على التوالي، ثم "افتقار العاملين بالمشروعات للمهارات اللازمة لإدارة المشروعات" في الترتيب الخامس لكلاً من المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات المختارة وأصحاب المشروعات بقوة نسبية (75.8%، 72.6%) على التوالي، ثم "لا تقدم الجمعية تدريبات عن تسويق منتجات المشروع" في الترتيب السادس بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الثاني مكرر بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (74.7%، 97.6%) على التوالي، وتساوت

معها أيضاً عبارة "لا تقدم الجمعية تدريبات لمهارة إدارة الأزمات" في نفس القوة النسبية بالنسبة للمسؤولين وأصحاب المشروعات، وجاءت "تدخل المحسوبة في الموافقة على الائتمان" في الترتيب الأخير بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب السابع بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (61.4%، 56.0%) على التوالي.

رابعاً: النتائج المرتبطة بالمخاطر التسويقية:

جدول رقم (6) يوضح المخاطر التسويقية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة

أصحاب المشروعات ن=113						المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات ن=95						
الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	العبارة
7	66.1	224	32	51	30	5	71.9	205	20	40	35	عدم تحقيق مبيعات ووجود فائض في المنتج.
8	61.4	208	56	19	38	7	70.5	201	25	34	36	عدم معرفة أصحاب المشاريع الصغيرة بحاجة السوق .
9	61.1	207	52	28	33	9	69.1	197	23	42	30	رداءة المنتجات المعروضة من المشروع.
4	91.7	311	11	6	96	3	73.3	209	19	38	38	عدم القدرة على توفير الأساليب الحديثة لتسويق المنتج.
2	95.0	322	8	1	104	1	76.1	217	18	32	45	لايوجد موارد كافية لتوظيف متخصص في التسويق للمشروع.
3	92.0	312	13	1	99	8	69.5	198	20	47	28	ارتفاع تكلفة الدعاية للمشروع.
6	70.5	239	43	14	56	4	72.3	206	17	45	33	ارتفاع قيمة الاشتراك في المعارض والأسواق.



أصحاب المشروعات ن=113						المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات ن=95						
الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	الترتيب	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	العبارة
5	71.4	242	32	33	48	2	74.4	212	14	45	36	انخفاض حجم الطلب على منتجات الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
1	97.3	330	4	1	108	6	71.6	204	23	35	37	لا توفر الجمعية طريقة جيدة لتسويق منتجات المشروع.

تشير بيانات الجدول رقم (6) إلى الآراء حول المخاطر التسويقية التي تواجه

المشروعات التنموية الصغيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (11.11) والمتوسط المرجح (205.4)، والقوة النسبية للمؤشر بمستوى متوسط بنسبة (72.1%) بالنسبة للمسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات المختارة، بينما بلغ المتوسط الحسابي العام (11.11) والمتوسط المرجح (266.1) والقوة النسبية للمؤشر بمستوى عال بنسبة (78.5%)، بالنسبة لأصحاب المشروعات.

- جاءت المخاطر التسويقية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة وفقاً للترتيب التالي: "لا يوجد موارد كافية لتوظيف متخصص في التسويق للمشروع" في الترتيب الأول بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الثاني بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (76.1%)، ثم "انخفاض حجم الطلب على منتجات الصناعات الصغيرة والمتوسطة" في الترتيب الثاني بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الخامس بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (74.4%)، ثم "عدم القدرة على توفير الأساليب الحديثة لتسويق المنتج" في الترتيب الثالث بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الرابع بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (73.3%)، ثم "ارتفاع قيمة الاشتراك في المعارض والأسواق" في الترتيب الرابع بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب السادس بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (72.3%)، ثم "عدم تحقيق مبيعات ووجود فائض في المنتج" في الترتيب الخامس بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب السابع بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (71.9%)، ثم "لا توفر الجمعية طريقة جيدة لتسويق منتجات المشروع" في الترتيب السادس بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الأول بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (71.6%)، ثم "عدم معرفة أصحاب المشاريع الصغيرة بحاجة السوق" في

الترتيب السابع بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الثامن بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (70.5%، 61.4%)، ثم "ارتفاع تكلفة الدعاية للمشروع" في الترتيب الثامن بالنسبة للمسؤولين وفي الترتيب الثالث بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (69.5%، 92.0%)، وجاءت "رداءة المنتجات المعروضة من المشروع" في الترتيب الأخير بالنسبة للمسؤولين وأيضاً في الترتيب الأخير بالنسبة لأصحاب المشروعات بقوة نسبية (69.1%، 61.1%).

#### سابعاً: نتائج البحث:

#### توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- تتعدد المخاطر التمويلية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة، ولكن نرى أن أهم المخاطر التمويلية من وجهة نظر أصحاب المشروعات تتمثل في الآتي: (دراسات الجدوى المكلفة، إجراءات السداد المعقدة للمشروعات المتعثرة، عدم وجود سيولة للاستمرار في المشروع، ارتفاع أسعار المعدات اللازمة للمشروع، التداخل بين المصاريف الشخصية ومصاريف المشروع، قيمة القرض لا تفي بإحتياجات ومتطلبات المشروع)، أما المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات يحددها في (عدم وجود سيولة للاستمرار في المشروع، ارتفاع أسعار المعدات اللازمة للمشروع، إجراءات السداد المعقدة للمشروعات المتعثرة، الفائدة المرتفعة على قيمة القرض، قيمة القرض لا تفي بإحتياجات ومتطلبات المشروع، تعقد الإجراءات اللازمة لتمويل المشروع).
- تتعدد المخاطر الإدارية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة، ولكن نرى أن أهم المخاطر الإدارية من وجهة نظر أصحاب المشروعات تتمثل في الآتي: (ضعف الاستفادة من نظم تكنولوجيا المعلومات في الكثير من المشروعات التي تقدمها الجمعية، عدم وجود تواصل بين الجمعية وصاحب المشروع، عدم التخطيط المستمر لتطوير المشروع، عدم توفر معلومات كافية لأصحاب المشروعات بكيفية إدارة مشروعاتهم)، أما المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات يحددها في (التخبط في قرارات الجهات المسؤولة، عدم وجود تواصل بين الجمعية وصاحب المشروع، عدم توفر معلومات كافية لأصحاب المشروعات بكيفية إدارة مشروعاتهم، عدم التخطيط المستمر لتطوير المشروع).
- تتعدد المخاطر التدريبية التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة، ولكن نرى أن أهم المخاطر التدريبية من وجهة نظر أصحاب المشروعات تتمثل في الآتي: (عدم قيام الجمعية بتقديم تدريبات لأصحاب المشروعات على مهارة العمل الفريقي للمشروع، دراسة الجدوى، إدارة الأزمات، عدم تدريب أصحاب المشروعات على كيفية التعامل مع متغيرات الأسواق، عدم توفير التدريب اللازم لهم)، أما المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات يحددها في (عدم تدريب أصحاب المشروعات على كيفية التعامل مع متغيرات الأسواق، عدم توفير التدريب اللازم لأصحاب المشروعات

الصغيرة، عدم توفير المعلومات لأصحاب المشروعات عن متغيرات الأسواق، عدم قيام الجمعية بتقديم تدريبات لمهارة دراسة الجدوى).

- تتعدد المخاطر التسويقية وتتنوع التي تواجه المشروعات التنموية الصغيرة، ولكن نرى أن أهم المخاطر التسويقية من وجهة نظر أصحاب المشروعات تتمثل في الآتي: (عدم تدخل الجمعية لتسويق منتجات المشروع، عدم وجود موظف متخصص لتسويق منتجات المشروع نتيجة لقلّة الموارد، تكاليف الدعاية المرتفعة، عدم استخدام الأساليب الحديثة لتسويق المنتجات، انخفاض حجم الطلب على منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، أما المسؤولين عن إدارة المشروعات في الجمعيات يحددها في (عدم وجود موظف متخصص في تسويق منتجات المشروع نتيجة لقلّة الموارد، انخفاض حجم الطلب على منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، عدم استخدام الأساليب الحديثة لتسويق المنتجات، قيمة الاشتراك في المعارض والأسواق المرتفعة، عدم تحقيق مبيعات ووجود فائض في المنتج).

#### ثامناً: توصيات البحث:

##### أ- بالنسبة للمخاطر التمويلية:

- ضرورة تسهيل الإجراءات اللازمة للحصول على القرض وبنسب فائدة منخفضة وفترات سماح أطول.
- ضرورة توفير الدعم الفني لمساعدة الجمعية على وضع خطط واقعية وليست وهمية عن المشروعات المتوقع نجاحها والتي تتوافق مع احتياجات كل محافظة في ذلك الوقت وإبلاغ القادمين للحصول على القرض بها.
- توظيف موارد الجمعية المتاحة لإدارة مخاطر المشروعات الصغيرة.
- تزويد المشروعات الصغيرة بالخبرات البشرية المتخصصة في التخطيط للمشروعات الصغيرة لتقديم الرأي والمشورة وتقديم الخبرة والتوجيه وتقديم الإرشادات والمساعدات الفنية لإدارة المشروعات بطريقة فعالة لتحقيق نجاح أفضل.
- زيادة التمويل المخصص للجمعيات لتوفير قروض ميسرة وكافية لإقامة المشروعات الصغيرة.

##### ب- بالنسبة للمخاطر الإدارية:

- ضرورة توفير ملف يشمل معلومات كاملة ودقيق وحديثة عن طبيعة نشاط المشروعات القائمة وعن احتياجاتها المادية والبشرية وسوق العمل، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف بها، وذلك لاستغلال عناصر القوة الإستغلال الأمثل وتقوية نقاط الضعف بالمشروعات.
- إعداد الجمعية سجلات عن المخاطر التي تم تعرض المشروعات الصغيرة لها من قبل، وطرق مواجهتها وكيفية التعامل معها بما لا يؤثر على نشاط المشروع ولا ربحه، لتكون مرجع للمسؤولين عن إدارة المشروعات وأصحاب المشروعات يتم الرجوع إليه عند الحاجة.

- مشاركة أصحاب المشروعات في تحديد المخاطر التي تقابل مشروعاتهم، ومنح المزيد من الفرص لمشاركتهم في إدارتها لأنهم أكثر دراية بها، وذلك لوضع خطط لتحسين مستقبل المشروعات الصغيرة.
- إقامة علاقات تكاملية بين أصحاب المشروعات بعضهم البعض، وتبادل الخبرات فيما بينهم بهدف تحقيق فوائد من تبادل الخبرات.
- وجود لجنة أو هيئة متخصصة في مراقبة ومتابعة المشروعات الصغيرة بصفة مستمرة، فلا بد من استخدام آلية مناسبة للمتابعة الدورية ومنظمة للمشاريع، وخاصةً المشاريع الصغيرة في المناطق النائية والبعيد، بحيث تتمكن من تقديم المساعدات اللازمة لها.
- توفير مناخ صحي وبيئة مناسبة لإقامة كل مشروع على حده طبقاً لطبيعة نشاطه.

### ج- بالنسبة للمخاطر التدريبية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها أصحاب المشروعات بناءً على حاجة السوق والموارد والإمكانيات المتاحة قبل البدء في التخطيط للبرامج التدريبية.
- ضرورة تنويع البرامج التدريبية بما تتفق مع حالة السوق المتغيرة.
- إنشاء مراكز تدريب مهني مزودة بالآلات والأجهزة الحديثة لتنفيذ برامج تدريبية للعاملين في المشروعات الصغيرة.
- إمداد الجمعيات بالخبراء والمتخصصين لتنفيذ البرامج التدريبية.
- إجراء بحوث ودراسات لتقويم عائد البرامج التدريبية على المستفيدين.
- قيام المؤسسات التعليمية المختلفة بعملية الربط العضوي بين التعليم الفني وبين متطلبات المشروعات الصغيرة المختلفة.
- تشجيع ودعم الصناعات الابتكارية وتقديم التيسيرات والحوافز لها.
- تزويد أصحاب المشروعات بالمهارات الإدارية المختلفة.

**د- بالنسبة للمخاطر التسويقية:**

- ضرورة توفير منافذ لبيع منتجات المشروعات بمناطق جغرافية مختلفة.
- استخدام وسائل اتصال فعالة مع كافة المنظمات الأهلية والحكومية للمساعدة في ترويج منتجات المشروعات.
- ضرورة توفير خطط لأفكار مشروعات جديدة والتنوع في المشروعات بما يتناسب مع متطلبات السوق واحتياجات المستهلكين، ومساعدة الأفراد على اختيار مشروعات بناءً على حاجة المجتمع أو السوق لها.
- الاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين لتحليل البيئة التسويقية واهتمامات المستهلكين، وتصميم المنتجات وترويجها بصورة تلقى قبولهم.
- توعية وتدريب المسؤولين عن إدارة المشروعات بالجمعيات على الأساليب والطرق والطرق التكنولوجية الحديثة المستخدمة في تسويق المنتجات، وذلك لمساعدة أصحاب المشروعات على تسويق منتجاتهم.
- إنشاء مركز للإعلام يتولى مهمة الدعاية لمنتجات المشروعات الصغيرة من خلال وسائل الإعلام المختلفة المناسبة للمجتمع لتفادي أصحاب المشروعات تكاليف الدعاية المرتفعة من جهة، ولتوعية أفراد المجتمع بمنتجات المشروعات الصغيرة لزيادة حجم الطلب عليها من جهة أخرى.

**مراجع الدراسة:**

- 1- أبوخشم، عمر حسين وآخرون (2015): المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاجتماعية، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، بني وليد، جامعة الزينونة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ع (3).
- 2- باطويح، محمد عمر (2018): التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بحث منشور في جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، ع (141).
- 3- التائب، نجوى محمد عبدالسلام (2018): دور المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية في ليبيا، بحث منشور في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ع (1)، مج (9).
- 4- الحديدي، روان محمد (2020): مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها، بحث منشور في المجلة العربية للنشر العلمي، ع (25).
- 5- خيون، أحمد ثائر (2018): المشروعات الصغيرة للشباب ودورها في الحد من مشكلة البطالة في العراق "دراسة اجتماعية ميدانية في مدينة الكوت"، بحث منشور في مجلة لارك للفلسفة والإنسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة واسط، كلية الآداب، ع (31)، مج (4).
- 6- السيد، هالة مصطفى- لبيب، طارق (2008): دور المنظمات غير الحكومية في تمكين المرأة الفقيرة للتفاعل مع آليات سوق العمل. دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، ع (4).

- 7- السيسي، صلاح الدين حسن (2015): استراتيجيات وآليات دعم وتنمية المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية والمحلية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 8- الشورابي، عبد الحميد (2002): إدارة المخاطر الائتمانية، الإسكندرية، منشأة المعارف.
- 9- صالح، إدريس محمد (2009): المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ودورها في عملية التنمية، للحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 10- عبد المنعم، هبة وآخرون (2019): النهوض بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الإمارات العربية المتحدة، صندوق النقد العربي.
- 11- عبدالقادر، عبدالقادر محمد (2009): إنشاء وإدارة المشروع الصغير (عالم التميز)، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 12- العساف، أحمد عازف وآخرون (2012): الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ط 1، عمان، دار صفاء.
- 13- العطية، ماجدة (2004): إدارة المشروعات الصغيرة، ط 2، عمان، دار الميسرة.
- 14- محمد، عبدالحكيم السيد الطاهر (2017): تقييم دور المشروعات الصغيرة في تنمية الاقتصاد الليبي، بحث منشور في إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال، ع (156).
- 15- المحمودي، نائلة المنير (2014): المشروعات الصغيرة: المعوقات والبدائل، بحث منشور في المجلة الليبية للدراسات، دار الزاوية للكتاب، ع (7).
- 16- مركز الدراسات والأبحاث (2014): تقرير بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، منتدى الأعمال الفلسطيني.
- 17- مقابلة، إيهاب خالد محمد (2017): حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، بحث منشور في جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، ع (141)، مج (15).
- 18- المللي، قمر (2015): المعوقات التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية، للحصول على درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- 19- الهاشمي، أمل بنت ناصر بن مسلم (2016): المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة للشباب بمحافظة مسقط: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، للحصول على درجة الماجستير، عمان، جامعة السلطان قابوس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية.
- 20- وايت، سيمون (2017): نحو تعزيز دور فعال لجهات تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ط 1، القاهرة، منظمة العمل الدولية.
- 21- Brawn, Joce (2005): Development and movement Through c0mmunity developmentand micro finance, university torento, canda
- 22- Gallati, Reto R. (2003): Risk Management and Capital Adequacy, The McGraw-Hill Companies, the united States.
- 23- Hopkin, Paul (2010): Fundamentals of Risk Management, Understanding, evaluating and implementing effective risk management, Library of Congress, Great Britain and the United States.

- 24- Kendrick, Tom (2003): **Identifying and Managing Project Risk**, American Management Association, United States of America.
- 25- Project Management Institute (2009): **Practice Standard For Project Risk Management**, USA
- 26- The Institute of Internal Auditors (2012): **the International Standards for the Professional**, U.S.A.

