

المعوقات التي تواجه الراغبين في إنشاء مشروعات صغيرة
في مملكة البحرين
(دراسة ميدانية)

د. بتول أسيري

ملخص البحث

إن للمشروعات الصغيرة دورا ملحوظا في تطور الاقتصاد البحريني، حيث أنها تلبي الكثير من احتياجات المجتمع، وتقدم خدماتها المتنوعة التي تساهم في الناتج المحلي، و تتيح للمواطنين فرصا للعمل، وتقلل من حدية البطالة الظاهرة في البلد. ولتلك الأسباب نرى أن مملكة البحرين تولي اهتمامها البالغ لتشجيع هذه المشروعات التي تعتبر مساعدا لتنمية مواهب الشباب وقدراتهم وتشجيعهم على خلق جو من الطمأنينة. ولتقييم جدوى الحوافز المتاحة من قبل الحكومة لتشجيع المشروعات الصغيرة ارتأينا إجراء هذا البحث. وبذلك تم اختيار عينة من الذين كان لهم باع في إنشاء وإدارة المشروعات الصغيرة. وتم من ذلك إبراز النتائج الظاهرة، التي أعانتنا على توضيح السلبيات والإيجابيات لتلك الحوافز التي قدمتها الحكومة وأولتها اهتمامها. وإضافة إلى ذلك، فإن نتائج الدراسة أبرزت مجموعة من المعوقات التي اعتبرها أصحاب الشأن "العينة التي اختيرت" إعاقة لصيرورة العمل في المشروعات الصغيرة. وللاستفادة من هذه الدراسة فقد تم إدراج المعوقات تحت خمسة مسميات رئيسة وهي إدارية ومالية وتسويقية وتدريبية واستشارية.

المقدمة

في البدء بمشاريع صغيرة و٧٦% من المشاركين أخفقوا في تبني أي مشروع بالرغم من الحوافز التدريبية والتمويلية المتاحة. ولذلك فإن هذا البحث يهدف إلى إبراز المعوقات التي تواجه الراغبين في إنشاء المشروعات الصغيرة. نطمح أن يفصح عن بعض المؤشرات المهمة التي تتيح للحكومة الاطلاع على سلبيات وإيجابيات خططها وبرامجها الحالية، سواء التدريبية منها أو التمويلية أو الاستشارية، التي وضعت لتحفز المستثمرين للانخراط في المشروعات الصغيرة. وبإمكان الحكومة أن تدرس وتحلل نتائج هذه الدراسة وتقرر على أساسها عما إذا كانت بحاجة إلى مراجعة استراتيجيتها الحالية بخصوص تحفيز المشروعات الصغيرة وإجراء التعديلات اللازمة فيها لجعلها أكثر فاعلية في المستقبل.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى إيجاد إجابات شافية للأسئلة التالية:

- ما الحوافز التدريبية والتمويلية المتاحة لتشجيع البحرينيين على الانخراط في المشروعات الصغيرة ؟
- ما مدى فاعلية هذه الحوافز، من وجهة نظر المستثمرين، في تشجيع الاستثمار في المشروعات الصغيرة؟

تلعب المشروعات الصغيرة دورا ملحوظا في الاقتصاد البحريني حيث تلبي العديد من احتياجات المجتمع من سلع وخدمات مما يعني مساهمتها الفعالة في الناتج المحلي. إضافة إلى ذلك فإن المشروعات الصغيرة تفيد المجتمع بخلق فرص عمل للمواطنين الذي ينعكس إيجابيا على تقليل البطالة التي باتت تؤرق الجميع شعبا وحكومة. لذلك الأسباب نرى بأن مملكة البحرين تولي اهتماما كبيرا لتشجيع المشروعات الصغيرة من خلال التمويل والتدريب وتزويد أصحاب المشروعات بالمعلومات اللازمة لإدارتها وتسويق منتجاتها محليا وإقليميا وعالميا. ومن البرامج التدريبية التي تبناها مملكة البحرين في هذا السياق هو برنامج يونيدو (UNIDO) لتشجيع المشروعات الصغيرة. يعتبر هذا البرنامج برنامجا طموحا لتهيئة الشباب البحريني وتشجيعه على الخوض في تجربة المشروعات الصغيرة. يسعى البرنامج إلى تزويد المشاركين بالمعلومات الأساسية اللازمة للبدء في مشروع جديد في مجالات الإدارة والتسويق والمحاسبة والمالية. ولقد بدأ هذا البرنامج عام ١٩٩٩، واحتضن حتى الآن ١١٦ متدرب والملفت للنظر أن ٢٨ فقط (أي ٢٤%) من الذين شاركوا في البرنامج وفقوا

التأسيسية. مجموع الأفراد في العينة عبارة عن ١١٥ منهم ٦٥% ذكور و ٣٥% إناث.

أسلوب جمع البيانات

للوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة استلزم الأمر جمع بيانات ثانوية وأولية. بالنسبة للبيانات الثانوية، فقد تم الحصول عليها من مكتب يونيدو، وإدارة الصناعات الصغيرة والحرفية بوزارة الصناعة في البحرين، وبنك البحرين للتنمية في البحرين، ووزارة التجارة. وأما فيما يخص البيانات الأولية فقد تم جمعها من خلال إتصالات تلفونية مع العينة المشاركة باستخدام استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض. اشتملت الاستبانة على ٤٦ سؤالاً مدرجاً تحت سبعة محاور رئيسية هي:

- (١) بيانات شخصية: شملت ٤ أسئلة عن نوع الجنس والعمل والمؤهلات والوظيفة الحالية.
- (٢) بيانات عن المشروع: شملت ٨ أسئلة عن فكرة المشروع ودراسته وميزانيته.
- (٣) بيانات عن التدريب: شملت ١٦ سؤالاً عن برنامج يونيدو لتشجيع المشروعات الصغيرة خاصة وبرامج تدريب أخرى. ووجهت الأسئلة للعينة المشاركة للاطلاع

• ما المعوقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يواجهها المستثمرون الراغبون في بدء العمل بالمشروعات الصغيرة؟

• ما الأسباب المؤدية إلى فشل العديد من المشروعات الصغيرة إما في مهدها (أي قبل أن ترى النور) أو بعد تأسيسها؟ هل السبب يرجع إلى عدم جدوى الفكرة أم أنه راجع إلى التعقيدات الإدارية والقانونية أم أنه بسبب افتقار المستثمر للتمويل اللازم أو لفنون التسويق والإدارة؟

عينة الدراسة

تتكون العينة من ٧٣ فرداً من الذين شاركوا في برنامج يونيدو لتشجيع المشروعات الصغيرة، منذ بدء البرنامج في عام ١٩٩٩ وحتى الآن و٤٢ فرداً من الذين هم في المرحلة التأسيسية لإنشاء مشروع صغير، أي أصحاب المشروعات الناشئة. ولقد تم اختيار العينة بعد الاتصال بجميع الأفراد المشاركين في برنامج يونيدو وكانت نسبة الردود ٦٠%. أما بالنسبة لأصحاب المشروعات الناشئة فقد تم الاتصال بوزارة التجارة لأخذ قائمة بأسمائهم. ولقد تم اختيار هذه الفئة عشوائياً على شرط أن يكون المشروع في المرحلة

٧) بيانات خاصة بالمشروعات الصغيرة التي أقيمت ولكنها لم تستمر: شملت سؤالين حول أسباب عدم استمرار تلك المشروعات.

نتائج الدراسة

أولاً: الحوافز المتاحة لتشجيع المشروعات

الصغيرة

إن الراغبين في العمل بالمشروعات الصغيرة عادة ما يتأهبهم الخوف من الفشل، لذا فهم بحاجة إلى بعث الثقة والطمأنينة فيهم من خلال تزويدهم بالاستشارات والحوافز اللازمة. ونلاحظ في هذا السياق أن حكومة مملكة البحرين توفر ٣ أنواع من الحوافز لتشجيع الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة وهي: حوافز مالية (من خلال قروض ميسرة من بنك البحرين للتنمية) وحوافز تدريبية (من خلال برنامج تدريبي بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO) وحوافز استشارية (من خلال إدارة الصناعات الصغيرة والحرفية التابعة لوزارة الصناعة). فيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لهذه الحوافز الثلاثة.

١) الحوافز التدريبية

تكمن الحوافز التدريبية في تدريب الراغبين على كيفية تأسيس وإدارة المشاريع الصغيرة

على انطباعهم وأرائهم تجاه جوانب متعددة من هذه البرامج التدريبية مثل مدته، موقعه، ومدى الاستفادة منه، ومحتواه، ومستوى المحاضرين فيه، ومدى تعاون المسؤولين القائمين عليه، وتكلفته، وسليباته.

٤) بيانات عن التمويل: شملت ٥ أسئلة خاصة بتمويل المشروعات الصغيرة وبوعي وانطباع المشاركين تجاه التمويل متاح من قبل بنك البحرين للتنمية.

٥) بيانات حول المشروعات الناجحة والمستمرة: شملت ٨ أسئلة تناولت طبيعة المشروعات التي بدأها المشاركون والأسباب التي أدت إلى نجاحها واستمرارها والمعوقات التي واجهت ومازالت تواجه المستثمرين فيها والمساعدات التي حصل عليها المستثمرون من الجهات الحكومية أو الخاصة أو تلك التابعة للأمم المتحدة.

٦) بيانات خاصة بالذين أخفقوا في إقامة أي مشروع: شملت ٣ أسئلة لمعرفة أسباب الإخفاق والطموح المستقبلي للمخفقين.

• التعرف على كيفية إنشاء وإدارة

المشاريع الصغيرة والتدريب عليها.

لقد أكد (كيني ١٩٩٤) أهمية البرامج التدريبية لتهيئة مدراء المشروعات الصغيرة قبل البدء بالمشروع. وأن الاستثمار بالطريقة الصحيحة في التدريب سوف يؤدي إلى النجاح الحتمي للمشروع. ولبيان أهمية هذه النقطة، قام (هوكارثي ١٩٩٣) باستخدام الشركة الأمريكية "ولبرت" كمثال لشركة كانت على حافة الإفلاس في أواسط الثمانينات ولكن باستثمار ٢٠٠,٠٠٠ دولار على تدريب الموظفين والمدراء، استطاعت أن تنفذ نفسها من الإفلاس. إضافة إلى ذلك، أثبتت الدراسات التي قام بها (ميدلاند بنك ١٩٩٣)، وكذلك (جنتك و بنفيلد ١٩٩٣)، أهمية التدريب لنجاح المشروعات الصغيرة.

لقد أجمعت الدراسات التي قام بها كل من (ألبون وكمال ٢٠٠٠)، و (جينك و بيفر ١٩٩٥، ١٩٩٧)، و (سكار ١٩٩٤)، و(كاسكل وآخرون ١٩٩٣)، و(هال ١٩٩٢)، و(ماكري ١٩٩١) أن قلة التدريب هو إحدى أسباب فشل صاحب المشروع. كما أن الخط الفاصل بين الفشل والنجاح للمشروع هو التدريب.

ومن ثم كيفية تسويق منتجاتها وإعداد حساباتها. ولتحقيق ذلك أقدمت حكومة البحرين وبالتعاون مع يونيدو على تنظيم دورات تدريبية خاصة للراغبين في الانخراط في المشاريع الصغيرة. والبرنامج الذي يقدمه يونيدو يسعى إلى إعداد المدراء للمشاريع الصغيرة ويسمى (Entrepreneurship Development Program). وقد تأسس هذا البرنامج في عام ١٩٩٩م ونظم ورشتين لتدريب المتدربين من الكوادر المحلية للاستعانة بهم في تدريب الراغبين في المشاريع الصغيرة على شتى الأمور المتعلقة بها من إدارة وتسويق ومحاسبة وتمويل. إضافة إلى هذه المجالات يحتوي البرنامج على جانب عملي حيث يُختار بعض الذين نجحوا في مشاريعهم للتحدث للمشاركين عن تجاربهم في إدارة المشاريع. ويسعى هذا البرنامج لتحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء المشاركين المهارات الأساسية لاختبار فكرة المشروع المناسب لهم.
- المساعدة في إعداد خطة العمل للمشروع.
- تقديم النصح والمشورة في طرق التمويل المختلفة.
- تنمية وصقل مهارات المشارك التي ستساهم في تطوير أداء المشروع.

مقتنعين تماما بالنتيجة الحتمية على تحسين إنجازات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

(٢) الحوافز المالية

إن الحوافز المالية ليست بأقل أهمية من التدريب بل العكس. إن المال هو المحرك الأساسي للمشروعات سواء صغيرة أم كبيرة. وأوضح (أورسار وآخرون ١٩٩٤) وجرانت (١٩٨٨) في دراساتهم بأن أكثر المشروعات الصغيرة في كندا لا يمكن لها التمويل من البنوك التجارية. كما بين (باتنر و روزن ١٩٨٨) في أمريكا و (لانكادوك ١٩٩١) و(بيلكورت وآخرون ١٩٩١) في كندا صعوبة التمويل للمشروعات الصغيرة وخاصة إذا كانت صاحبة المشروع امرأة. وأظهر(مورس و جوناثون ٢٠٠٤) بأن صعوبة الحصول على القرض من البنوك التجارية تجعل أصحاب المشروعات الصغيرة تلجأ إلى البطاقات الائتمانية حتى يتمكنوا من تمويل مشروعاتهم. وأوضحت الكثير من الدراسات وجود فرق بين البنوك الصغيرة والكبيرة في تمويل المشروعات الصغيرة والسبب يرجع إلى سهولة الإجراءات لتمويل القروض. فالبنوك الصغيرة تساهم أكثر في تمويل المشروعات الصغيرة حسب ما بينته الدراسات التالية (ناكامارا ١٩٩٣،

كذلك أكد كل من (كونستابل و ماك كورمك ١٩٨٧) و (هاندي ١٩٨٧) أهمية الإنفاق على التدريب في المشروعات البريطانية للتوصل إلى نجاح هذه المشروعات. ولكن بالرغم من كثرة الدراسات التي تبين مدى أهمية الإنفاق من التدريب، هناك العديد من المشروعات الصغيرة التي تتخوف من الإنفاق على التدريب، كما بين (كوبر و ليراند ١٩٨٥). ولقد أوضح (سارجنت ١٩٩٦) في دراسته التي أجراها على ٤٨ من الشركات البريطانية الصغيرة بأن ٢٥% من هذه الشركات تنفق على التدريب وأن ٧٥% لا تبدي أية اهتمام بالتدريب. كما بين (لوفات و براقن ٢٠٠٣) بأن غالبية المشروعات الصغيرة لا تقدر أهمية التدريب في زيادة الأرباح وتحسين الإنتاجية. كما أبدا الباحثان في ورقتهما بأنه لكي نساهم في توعية أصحاب المشروعات الصغيرة لمدى أهمية التدريب علينا أن نضع برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم. وأكد (سارجنت ١٩٩٦) أن أصحاب المشروعات الصغيرة سوف يتعرفوا على أهمية التدريب عندما يحققوا النتائج الإيجابية بعد التدريب. كما كانت أيضا هذه نتيجة دراسة قام بها (ريجاردسون وآخرون ١٩٩٣) على ١٠٠ شركة صغيرة في شيفيلد في بريطانيا. لقد أوضحت الدراسة بأن الشركات الصغيرة ليس لديها مانع من الإنفاق على التدريب إذا كانوا

جدوى مستقلة من إحدى المؤسسات

الاستشارية المعتمدة لدى البنك.

• أن يكون لدى المتقدم سجلا ائتمانياً

جيداً بصفته مؤسساً للمشروع.

• أن يكون لدى المتقدم الموارد المالية

الكافية للمساهمة بالحصة المطلوبة

لتمويل المشروع.

ولو ألقينا نظرة على الإحصائيات الموجودة

عن نشاطات البنك نلاحظ أن هناك زيادة

ملحوظة في قيمة القروض الممنوحة

للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. على سبيل

المثال، نلاحظ أن قيمة الموافقات على

القروض زادت من ١٢,٦ مليون دينار

بحريني في عام ١٩٩٨م إلى ٤٢,٤٣ مليون

دينار بحريني في ٢٠٠٢. أما بالنسبة للعدد

التراكمي للقروض فقد زادت في السنوات

الخمس الماضية على النحو التالي: ١٧٢

قرض في ١٩٩٨، ٢٠٥ قروض في ١٩٩٩،

٢٧٢ قرض في ٢٠٠٠، ٥٩٢ قرض في

٢٠٠١، ٧٨٢ قرض في ٢٠٠٢. وأما بالنسبة

للقطاعات التي تم إقراضها فقد استحوذ القطاع

الصناعي على نصيب الأسد حيث كان نصيبه

٨٠% من القروض في عام ٢٠٠٠ و ٧٥%

في عام ٢٠٠١، و ٦٠% في عام ٢٠٠٢.

كيتون ١٩٩٥، لوفانيان وسوللر ١٩٩٥،

برجر وآخرون ١٩٩٥، ١٩٩٨، بيك و

روزنجرن ١٩٩٦، برجر و يوبل ١٩٩٦،

ستارهان و ويستون ١٩٩٦، ١٩٩٨).

لتشجيع الاستثمار في المشاريع أقدمت حكومة

البحرين على إنشاء بنك البحرين للتنمية في

ديسمبر ١٩٩١ الذي يقوم عادة بتوفير قروض

ميسرة للمستثمرين لكي يتمكنوا من بدء

مشاريعهم وذلك حسب الإجراءات والشروط

التالية:

• أن يقع النشاط الذي يشكل محور

المشروع ضمن القطاعات المسموح

للبنك أن يقرضها.

• أن يكون المشروع مسجلاً وقد حصل

على جميع التراخيص اللازمة من

الجهات الرسمية بموجب قوانين

مملكة البحرين.

• أن يكون متوقفاً للمشروع أن يساهم

في نمو الاقتصاد الوطني وذلك من

خلال خلق فرص عمل جديدة، ويكون

له قدرة على التصدير. أو يقدم منتج

يحل محل منتجات تستورد من

الخارج.

• أن يقع المشروع في مملكة البحرين

ويكون مجدياً اقتصادياً على أن يتم

إثبات ذلك بالحصول على دراسة

٣) الحوافز الاستثمارية

إضافة إلى الحوافز المالية والتدريبية فأصحاب المشروعات الصغيرة بحاجة إلى استشارات حتى يتمكنوا من الاستمرار في العمل. وأظهرت الكثير من الدراسات أهمية الاستشارة في الإدارة والتسويق وذلك لتخفيف المخاطرة وتشجيع أصحاب المشروعات على الخوض في العمل وعدم التخوف عند البدء في تنفيذ المشروع، معتبرين أن الاستشارة من الأساسيات وخاصة للناشئين. ومن هذه الدراسات دراسة (مازارول وآخرون ١٩٩٩)، (كارسون ١٩٩٠، ١٩٩٣)، (برونو وليداكر ١٩٩٨)، و(هوجارث وسكوت وآخرون ١٩٩٦). ولكن بالرغم من أهمية الاستشارة للمشروعات الصغيرة، فإن الغالبية لم يستفيدوا منها، وذلك حسب استنتاج (سارجنت ١٩٩٦). كما أضاف أن هذه المؤسسات الصغيرة بحاجة إلى معلومات وموارد خارجية حتى تتمكن من الإستقرار ولقد أكد أيضا هذه النتيجة (الدريك ١٩٩٠) حيث قال بالرغم من امتلاك المدير المهارة ولكن المحيط الخارجي يلعب دورا بارزا لتحقيق النجاح.

ولخلق هذا المحيط الخارجي وتوفير المعلومات، قامت حكومة البحرين في عام ١٩٩٦م بإنشاء وحدة تابعة لوزارة الصناعة

واسمها وحدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة تعمل كقاعدة بيانات عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وقد تم في منتصف عام ٢٠٠٣ توسيع هذه الوحدة وتغيير اسمها إلى إدارة الصناعات الصغيرة والحرفية. تسعى هذه الإدارة إلى تقديم استشارات فنية وإدارية وتسويقية لتطوير الصناعات الصغيرة. إضافة إلى ذلك تقوم الإدارة بتزويد أصحاب المشروعات بالمعلومات اللازمة عن فرص الاستثمار المتاحة. كما تهدف الوحدة إلى تقديم الاستشارات والخدمات الضرورية للمستثمرين في مختلف مراحل المشروع، وتعمل أيضا على المتابعة المستمرة لتطوير قطاع الصناعات الصغيرة وتذليل العقبات التي تواجهها. وفيما يلي أهم مهام هذه الإدارة:

- تنمية وتشجيع الصناعات الصغيرة والحرفية ورفع نسبة مساهمتها في الاقتصاد الوطني وزيادة قيمتها المضافة.
- تأسيس ثقافة صناعية وحرفية والعمل على تسويقها محليا وإقليميا.
- تطوير أداء الصناعات الصغيرة والحرفية وتعزيز مكانتها بين مثيلاتها في المستوى الإقليمي والتنسيق بينها والعمل على إيجاد نوع من التكامل فيما بينها.

شهادة حضور والتي ربما يستفيدوا منها في حياتهم العملية مستقبلا. وهذه الشريحة أوضحت أنها لم تكن تخطط للقيام بأي مشروع صغير. كما أبدى ٧% من المشاركين بأنها شاركت في البرنامج بضغط من الأهل على أمل أن يساعدهم البرنامج في الحصول على عمل ما في المستقبل. وأما الباقيون فقالوا: أن سبب مشاركتهم هو قتل الفراغ الذي يعاونه بسبب تعطلهم عن العمل لفترة طويلة.

وتؤكد النتائج أن الغالبية من المشاركين في برنامج يونيدو كانوا فعلا جادين في مشاركتهم. ويعزز ذلك أن ٨٠% من الذين شاركوا كانوا يعملون أي أنهم لم يكونوا عاطلين عن العمل. كل ذلك يوحي كما أكده العديد من الذين قابلناهم بأن المشاركين في البرنامج كانوا يخططون فعلا للانتقال من وظائفهم الحالية لدى الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية إلى العمل الحر المتمثل في إدارة مشروع صغير يكون هو مديره والمخطط له.

• إيجاد صناعات متفوقة فيما يخدم الصناعة في مملكة البحرين ودول الخليج.

ثانياً : انطباع المشاركين تجاه الحوافز المتاحة

بعد الاطلاع على الحوافز المتاحة لتشجيع الاستثمار في المشروعات الصغيرة، فلنلق نظرة على انطباع المشاركين تجاه هذه الحوافز ومدى فاعليتها في تحفيزهم على تبني المشروعات التي خططوا لها أو الاستمرار في المشروعات التي بدأها.

(١) انطباع المشاركين تجاه الحوافز التدريبية، أي برنامج يونيدو التدريبي

فقد تم التعرف على انطباع المشاركين تجاه برنامج يونيدو من خلال عدة محاور كما هو مفصل أدناه:

(١) الهدف من المشاركة في البرنامج: فقد أبدى ٨٠% من المتمثلين في العينة أن هدفهم من المشاركة في البرنامج هو تعلم كيفية بدء وإدارة المشروعات الصغيرة. وقد أكدت هذه الشريحة بأنهم بالفعل جاءوا إلى البرنامج وهم جادون ومتفائلون في تبني مشروع ما. وأبدى ٤% من المشاركين أن سبب مشاركتهم كان من أجل الاستفادة والحصول على

١٩٩٩) على ذلك وأكدوا أهمية إضافة المحاسبة وتجهيز خطة العمل.

أما بالنسبة لمكان التدريب الذي يعتبر من العوامل الرئيسية في إنجاح أي برنامج تدريبي، فقد أبدى ٦٧% من المشاركين أن المكان الذي انعقد فيه البرنامج كان مناسباً بينما البقية أبدوا أنه غير مناسب. وهنا تجدر الإشارة بأن الكثير من المشاركين أبدوا انزعاجهم من عدم توفر مواقف مناسبة لسياراتهم مما يسبب أحيانا تأخير البعض عن المحاضرات.

وبالنسبة لمدة البرنامج فقد أبدى ٤٩% من المشاركين بأن مدة البرنامج مناسبة لتغطية كل محاوره، بينما يرى ٣٥% بأن المدة قصيرة ومكثفة و ١٦% يرى بأنها طويلة. أما بالنسبة للمواد التي تغطي في البرنامج فهي ٤ مواد رئيسية وهي الإدارة والمالية والمحاسبة والتسويق. وتجدر الإشارة بأن العديد من المشاركين أبدوا أن الجانب النظري كان طاغيا على المواد بصورة عامة واقترحوا أن يتم تركيز أكثر على الجانب العملي. أما بالنسبة للمواد المطبوعة فقد أوضح ١٩% من

(ب) رأي المشاركين في الجزء النظري من البرنامج:

بشكل عام يرى ٨١% من المشاركين بأن البرنامج كان مفيدا تعلموا من خلاله بعض المبادئ والأساسيات المطلوبة لبدء وإدارة مشروع صغير. وأن ١٦% من المشاركين أوضحوا أن البرنامج لم يكن مفيدا؛ لأنه كان يركز أكثر على الجانب النظري، بينما ٣% منهم اختار جواب "لا أعلم" والذي يعني بأنه لم يكن مؤكدا من فائدة البرنامج لزيادة معلوماته أو تشجيعه تجاه تبني مشروع ما في المستقبل. استخلصت دراسة (ستان ورت وكاري ١٩٩١) و (سيرجنت ١٩٩٦) بأن نسبة كبيرة من الشركات الصغيرة لا تريد أن تتفق على التدريب. وذلك أيانا بأن التدريب يركز على الجانب النظري ولكن المؤسسات بحاجة إلى مهارات عملية. ولهذا السبب قامت العديد من المؤسسات التدريبية في بريطانيا بالتدريبات التي تكون على الحاسوب، والصحة والأمان، والعلاقات الصناعية، والتمويل، والإدارة، والتسويق. واتفق (هوجارن وسكوت وجونز ١٩٩٣) و (أوسار وآخرون ٢٠٠٠) و(أركاير

٢) انطباع الراغبين تجاه الحوافز المالية، أي القروض الممنوحة من بنك البحرين للتنمية:

٩٥% من المشاركين كانت لديهم فكرة أن المهمة الرئيسية لبنك البحرين للتنمية هي منح قروض ميسرة لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة. للحصول على قرض من بنك التنمية لا بد من استيفاء شروط معينة. كما شرحناها في القسم الأول من النتائج. ٦٢% من الراغبين في المشاريع الصغيرة يرون بأن شروط البنك غير مناسبة وأنها تضع عراقيل أمام المستثمرين. لذا يرون أنه من أجل تشجيع صغار المستثمرين الذين عادة لا يملكون المال الكافي لإدارة مشاريعهم، لا بد للبنك أن يسهل من إجراءات وشروط الحصول على القروض الاستثمارية. وفي المقابل نلاحظ أن ٢٨% من الراغبين يرون أن شروط البنك معقولة ومن الممكن للمستثمرين استيفائها.

وقد أبدى ٢٦% من المشاركين بأنهم سبق وأن تقدموا بطلبات للحصول على قروض من البنك، وأما بالنسبة للذين وقفوا منهم فكان ٦٠% فقط. هذه الشريحة التي وقفت للحصول على قرض من بنك التنمية ترى ٢٩% منها أن تعامل البنك مع طلب قرضهم كان سريعاً وجيداً بينما يرى ٧١% أن التعامل كان بطيئاً

المشاركين بأنها ليست مفيدة وأنها كثيرة وغير واضحة. و٧٦% يراها مفيدة وتفي بالغرض.

ج) رأي المشاركين في الجزء العملي من البرنامج:

المقصود بالجزء العملي وهو ذلك الجزء من البرنامج الذي يُستدعى فيه أصحاب المشاريع الناجحة لكي يتحدثوا للمشاركين عن أسباب نجاحهم والصعوبات التي واجهوها وكيفية التغلب عليها. يرى ٨٨% من المشاركين أن هذا الجزء كان مفيداً جداً وقد تعلموا منه كثيراً.

د) رأي المشاركين في تكلفة البرنامج:

تكلف حضور البرنامج ٢٠٠ دولاراً أمريكياً لكل مشارك. يرى ١٥% من المشاركين هذا المبلغ مرتفع بينما يرى ٧٨% أنه مناسب. إضافة إلى ذلك يرى ٢٢% من المشاركين أن البرنامج يجب أن يكون مجانياً حتى يحفز أكبر عدد ممكن على المشاركة فيه. في المقابل يرى ٧٨% أنه من الأفضل أن لا يكون مجانياً حتى لا يتقدم له إلا من كانت لديه رغبة أكيدة في المشاركة.

ثالثاً: معوقات المشروعات الصغيرة

فيما يلي المعوقات التي يراها الراغبون في إنشاء مشروعات صغيرة على أنها تؤدي إلى تأخير أو إخفاق إنشاء المشروعات. هذه المعوقات ندرجها، حسب الأهمية، تحت خمسة عناوين جانبية: معوقات إدارية، ومعوقات مالية، ومعوقات تسويقية، و معوقات تدريبية، معوقات استشارية.

المعوقات الإدارية

- عدم تفرغ صاحب المشروع لإدارته بسبب جمعه بين المشروع وبين أعمال أخرى. لذا يضطر أن يوكل إدارة المشروع إلى بعض موظفيه أو بعض أقاربه الذين هم عادة أقل حماساً من صاحب الفكرة في إنجاحها.
- عدم تمكن صاحب المشروع من إنجاز جميع الأعمال الإدارية المتعلقة بالمشروع مما يعني حاجته إلى من يساعده والذي بدوره سوف يزيد من أعباء المشروع المالية. نقص الموارد المالية المتاحة للمشروع، وخاصة في بدايته، لا يمكن صاحب المشروع من توظيف من يراهم مناسبين لمساعدته في الأعمال الإدارية مما يؤدي إلى زيادة العبء على صاحب

وسينا مما كان يتطلب مراجعة البنك بين الآونة والأخرى. وفي هذا الصدد اشتكى البعض من المشاركين عن ارتفاع قيمة الأقساط الشهرية واقترحوا أن يبادر البنك بإعطاء فترة سماح أطول وأن يكون سعر الفائدة أقل.

(٣) انطباع الراغبين تجاه الحوافز الاستشارية، أي ما تقدمه إدارة الصناعات الصغيرة والحرفية:

تفيد النتائج التي حصلنا عليها أن ٣٨% من الراغبين في بدء المشروعات الصغيرة ليست لديهم فكرة عن وجود هذه الإدارة أو عن مهامها الرئيسية. وأما عن الذين كانوا على وعي بوجود الإدارة فقد أبدى غالبيتهم بأنه لم يسبق وأن استفادوا أو تعاملوا معها. هذه مؤشرات خطيرة يجب الالتفات لها. وعلى الإدارة أن تعمل على نشر الوعي لدى الشباب الراغبين في إقامة المشروعات عن دور الإدارة وأهدافها والمساعدات التي يمكن أن تقدمها للمستثمرين. اشتكى البعض من المشاركين من عدم جدية الإدارة في تقديم العون للراغبين في الاستثمار في المشاريع الصغيرة.

المشروع من تسديد الأقساط الشهرية والتي تعتبر مرتفعة ومتعذرة وخاصة في السنة الأولى من المشروع والتي عادة ما تكون مصروفات المشروع أكثر من إيراداته بسبب المصروفات الثابتة والمصروفات المتعلقة بالتأسيس.

• عدم قدرة ودارية صاحب المشروع بضبط حسابات المشروع وقيدها حسب الأصول مما قد يؤدي إلى اختلاط الحسابات وعدم التحكم فيها بل واحتمال حدوث عمليات اختلاس منها.

• سوء التخطيط والتأني الذي يؤدي إلى ارتفاع النفقات والتي إذا تكديست تسبب الخسائر التي يصعب على المشروع التخلص منها. وهذا بحد ذاته يكون سببا رئيسا لإلغاء المشروع.

المعوقات التسويقية

• غالبية أصحاب المشاريع يواجهون مشكلة تسويق السلع والخدمات. أبدى الكثير من العينة المشاركة أنهم لا يجيدون فنون التسويق والقنوات التسويقية المتاحة وخاصة في الأسواق الخارجية. عدم الإلمام بمبادئ التسويق يؤدي وبالتأكيد إلى فشل المشروع بغض النظر عن أهمية وجودة السلع والخدمات التي ينتجها.

المشروع والذي بسببه قد يفكر في تركه. أو تأجيله.

- عدم تمكن صاحب المشروع من توجيه العاملين فيه بأساليب تجعلهم يعملون بإخلاص وأمانة مما يؤدي إلى نقص في الإنتاجية وزيادة في التغيب عن العمل. كل ذلك يعود بالخسائر على المشروع مما قد يؤدي إلى إلغائه.
- عدم دراية صاحب المشروع بالأعمال الإدارية المطلوبة لإنجاز وإدارة المشروع.

المعوقات المالية

- عدم توفر الميزانية اللازمة والكافية للمشروع.
- عدم الحصول على قرض استثماري من بنك البحرين للتنمية. الغالبية من المشاركين كانوا ينتقدون بنك التنمية والشروط الصعبة التي تفرضها على الراغبين في الحصول على قرض للبدء في المشاريع الصغيرة. والبعض منهم يحمل انطبعا بأن الحصول على قرض من البنك بحاجة إلى الوساطة والمحسوبية والتي ينفيها البنك ويدعي أن شروطه واضحة وتتنطبق على كل المتقدمين.
- عدم التمكن من أخذ قرض من البنوك التجارية وذلك لعدم إمكانية صاحب

كل ما يحتاجونه لبدء وإدارة المشاريع الصغيرة.

- برنامج يونيدو يركز على الجانب النظري أكثر منه على الجانب العملي.
- ليست هناك متابعة جدية بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.
- محتوى البرنامج لا يفي بالفرض تماما لأنه يفتقر إلى مواد مثل "التخطيط لمشروع صغير"، "فن التعامل مع الآخرين"، "فن التغليف".

المعوقات الاستشارية

- الكثير من المشاريع تفشل في موهها لانفتقار صاحب المشروع للاستشارات الكافية والصحيحة والتي يحتاجها عادة للتأكد من صحة الخطوات والقرارات التي يتخذها سواء تلك الخاصة بتأسيس المشروع أو إدارته أو تسويق منتجاته.
- عدم فاعلية إدارة الصناعات الصغيرة والحرفية في تقديم العون المطلوب لصغار المستثمرين مثل البيانات والاستشارات الضرورية.
- الاستشارات المالية التي يحصل عليها المستثمر من بنك البحرين للتنمية ليست كافية.

- عدم الإلمام بفن الاتصال بالآخرين مما يؤدي إلى عدم تمكن صاحب المشروع من إيصال رسالته للزبائن بفعالية. أبدى البعض من المشاركين في الدراسة أن السبب في عدم تمكنه من الاستمرار بمشروعه هو أنه لم يوفق في إقناع الكثير من الزبائن بجودة السلعة التي كان يروج لها.
- التصير في مراقبة جودة السلعة مما يسبب عدم الاستمرارية في تقديم سلعة بجودة ثابتة. وهذا بحد ذاته يجعل الزبائن يفقدون الثقة في السلعة ويمتنعون عن شرائها.

- مشكلة التغليف. بعض المشاريع تفشل في بيع سلعها بسبب التغليف السيئ أو الغير مؤثر. أبدى البعض أن السبب في ذلك يعود إلى نقص الموارد المالية لأن التغليف الجيد والمؤثر مكلف ويحاجة إلى الاستعانة بشركات أو أفراد لديها خبرة في التغليف.

المعوقات التدريبية

- بالرغم من ارتفاع الغالبية من برنامج يونيدو وإبداء الاستفادة منه إلا أن البعض أبدى بعض الانتقادات والتي رأينا ضرورة طرحها :
برنامج يونيدو التدريبي، بالرغم من أهميته وفائدته، ليس كافيا لاطلاع المشاركين على

إنشاء مشروعات صغيرة، فالبعض منهم نجح والبعض أخفق والبعض نجح ولكنه لم يستمر. هذه الشريحة أبدت رأياها في العناصر الثلاثة التي رأيناها جوهرية في تحفيز الاستثمار في المشروعات الصغيرة وهي: القروض الاستثمارية المقدمة من بنك التنمية، برنامج يونيدو التدريبي، والاستشارات التي تقدمها وحدة الصناعات الصغيرة والحرفية في وزارة الصناعة. وفي هذا الصدد أشار المشاركون إلى العديد من النقاط التي قد تقف عائقاً أمام إنجاز أو استمرار المشروعات الصغيرة. ولجعل نتائج هذه الدراسة ذات فائدة كبرى فقد عرضنا وجهات نظر المشاركين في الدراسة في صورتين. الصورة الأولى تناولنا فيها الآراء السلبية والإيجابية للمشاركين تجاه كل محور من المحاور الثلاثة المحفزة للاستثمار في المشروعات الصغيرة. هذا العرض سوف يساعد القائمين على هذه المحاور في مراجعتها وربما تغيير بعض سياساتها واستراتيجياتها. وعلى سبيل المثال إذا تبين لبنك التنمية أن نسبة ملحوظة من المستثمرين ليست راضية عن الشروط التي يفرضها البنك على طالبي القروض الاستثمارية، عندئذ يستطيع البنك تغيير بعض الشروط وجعلها أكثر ملائمة للمستثمرين. وأما في الصورة الثانية فقد عرضنا الكثير من النقاط السلبية التي أبدتها المستثمرون

• برنامج يونيدو التدريبي بالرغم من أنه يفترض أن يشمل استشارات ومتابعة للمشاريع ولكنه في الواقع ليس مجدياً ولا فعالاً، بل اهتمام المسؤولين عن البرنامج يقل عند إتمام الورشة التدريبية.

الخلاصة والتوصيات

لقد ألقينا في هذه الدراسة الضوء على الحوافز المتاحة لتشجيع الراغبين في الاستثمار في المشروعات الصغيرة في مملكة البحرين. الحوافز الموجودة توفر كل ما يحتاجه المستثمر الناشئ من تدريب وتمويل واستشارات خاصة بالتأسيس والتسويق والإدارة. تبين نتائج الدراسة أن الكثير من المستثمرين يرون أهمية هذه الحوافز ودورها في إزالة العديد من العقبات التي قد تواجه المستثمرين وخاصة الصغار منهم أو الذين تنقصهم الخبرة.

هذه الحوافز تساهم وبشكل فعال للأخذ بيد المستثمر وتوجيهه توجيهاً صحيحاً بل وإزالة جزء من تخوفاته مما يؤدي إلى تشجيع أصحاب المشروعات للبدء فيها بتفاؤل. هذه الصورة المشرفة للحوافز المتاحة لا تعني بأنها خالية من الشوائب والعيوب. وهذا الذي سعينا للوصول إليه من وجهة نظر أصحاب الشأن إلا وهم أولئك الذين خاضوا تجربة

يملكون القدرة لإيصال المعلومات النظرية والعملية للمشاركين.

- أن تقوم يونيدو بتزويد المشاركين بجميع المواد المطبوعة الخاصة بمختلف محاور البرنامج قبل بداه لكي يتسنى لهم الاطلاع عليها ومعرفة ما سوف يتم تغطيته في البرنامج. ونقترح أن يتم جمع كل المواد المطبوعة في ملف أو على شكل كتاب. ولجعل المواد مشوقة للمشاركين يجب التركيز على الجانب التصميمي والإخراجي للكتاب مع استخدام الألوان وخاصة في الرسومات والجداول.

- أن تعطي يونيدو اهتماما أكثر للمشاركين بعد الانتهاء من الورشة التدريبية، أي أن تتابع المشاركين وتزودهم بالاستشارات اللازمة والتي تعتبر جزءا من برنامج يونيدو التدريبي للمشاريع الصغيرة.

- أن يعمل بنك التنمية على تيسير عملية القروض الاستثمارية. على سبيل المثال أن يطيل من فترة السماح (Grace period) لكي يعطي المستثمر الفرصة الكافية لتغطية نفقاته الأولية والتأسيسية بدلا من جعله يعمل تحت الضغط والقلق خوفا من عدم إمكانه

على شكل معوقات. وقد جاءت هذه المعوقات في أشكال مختلفة: إدارية، وتدريبية، وتسويقية، ومالية، واستشارية. هذا ومن باب "إذا عرف الداء بالإمكان وصف الدواء" نستخلص من نتائج هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تساعد الحكومة في ترويج فكرة المشروعات الصغيرة بشكل أفضل، وهاهي بعض التوصيات المطروحة:

- مواصلة برنامج يونيدو وتطويره لكي يشمل على جوانب عملية مثل: (١) إعطاء المشاركين حالات واقعية يقوموا بتحليلها وأخذ القرارات المناسبة بخصوصها ومن ثم تقديمها أمام بقية زملائهم. (٢) أخذ المشاركين في جولات إلى شركات ناجحة ليطلعوا على المشروع ويسمعوا رأي مديره عن المراحل التي مر خلالها وعن كيفية إدارته للمشروع. (٣) إعطاء المشاركين فرصة لكي يلعبوا أدوار مختلفة (Role Playing). مثل دور المدير أو الزبون الغير راضي.

- أن تقوم يونيدو بإجراء تقييم دقيق للمحاضرين في البرنامج لكي تتأكد من أنهم على كفاءة عالية وأنهم

الإدارة أن تقوم بتحديث البيانات بشكل مستمر.

- أن تقوم وزارة الصناعة باحتضان المشاريع الصغيرة الناشئة وأن تعمل على تشجيعها وإبراز نشاطاتها وخدماتها وسلعها من خلال إشراكها في المعارض الداخلية والخارجية. وأن تقوم بمساعدتها في تسويق سلعها وخدماتها لأنه من دون ذلك سوف لن يتمكن المشروع من الاستمرارية حتى وإن كانت الفكرة رائعة.
- أن تقوم وزارة الصناعة بإجراء مسابقة سنوية لاختيار أنجح مشروع ناشئ وأن تكون الجوائز المقدمة معنوية (مثلا شهادة تقديرية) ومادية.

من تسديد القرض في حينه. كذلك، من التسهيلات التي قد تشجع المستثمرين على أخذ القروض هي تخفيض نسبة الفوائد المحسوبة على القروض واعتبارها قروضا تشجيعية لأولئك الذين يحملون أفكارا جيدة ولكنهم لا يملكون التمويل اللازم لتحويل تلك الأفكار إلى واقع ملموس.

- أن تعمل وزارة الصناعة على تفعيل دور وحدة الصناعات الصغيرة والحرفية في خدمة المشروعات الصغيرة. هذه الإدارة بحاجة إلى ترويج نشاطاتها وخدماتها للمستثمرين. على الإدارة أن توظف مستشارين يتمتعون بخبرة ولباقة حتى يتمكنوا من تقديم أفضل الخدمات والاستشارات للراغبين في إنجاز المشاريع أو الذين أنجزوا المشاريع وهم بحاجة إلى استشارات تسويقية أو إدارية.

- أن تعمل وحدة الصناعات الصغيرة والحرفية على خلق بنك بيانات يحتوي على المعلومات الضرورية للمستثمرين أو الراغبين في الاستثمار في المشروعات. هذه البيانات يجب أن تكون متوفرة للعموم ضمن موقع إلكتروني خاص بالإدارة. وعلى

Aldrich, H. (1990). "Using an ecological perspective to study organizational founding rates". *Entrepreneurship Theory and Practice*, volume 14, number 3, pp 7-24.

Appelbawm, S. and Kamal, R. (2000). "An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business". *The Journal of Management Development*, volume 19, issue 9, pp 733-753.

Arkebauer, J. B. (1999) "Guide to writing a high-impact businesses plan". McGraw-Hill, New York, USA.

Belcourt, M., Burke, R., and Lee - Gossiping, H. (1991). "From the frying pan into the fire: Exploring entrepreneurship is a solution to the glass ceiling". *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, volume 8, number 3, pp 49 - 55.

Berger A., Kashyap A. and Scalise J. (1995). "The transformation of the US banking industry: what a long, strange trip it's been". *Brookings Paper on Economics Activity*, volume 2, pp 155 - 218.

Berger A., saunders A., Sclaise J., and Udell G. (1998). "The effects of bank mergers and acquisitions on small business lending". *Journal of Finance Economics*, volume 50, pp 187 - 229.

Berger, A and Udell, G. (1996). "Universal banking and future of small business lending". In *Universal Banking: Financial System Design Reconsidered*, Irwin, USA, pp 558 - 827.

Bruno, A. & Leidecker, J. (1998). "Causes of new venture failure: 1960s Vs 1980s". *Business Horizons*, volume 31, number 6, pp 34 - 49.

Buttner, E. and Rosen, B. (1989). "Funding new business ventures: are decision makers biased against women entrepreneurs?". *Journal of Business Venturing*, volume 4, pp 249-261.

Buttner, E. and Rosen, B. (1988). "Bank Loan officers' perceptions of the characteristics of men, women, and successful entrepreneurs". *Journal of Business Venturing*, volume 31, number 3, pp 249 - 258.

Carson, D. (1990). "Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach)". *European Journal of Marketing*, volume 24, number 11, pp 5 - 51.

Carson, D. (1993). "A philosophy for marketing education in small firms", *Journal of Marketing Management*, volume 19, number 2, pp 189 - 204.

Constable, C. and McCormick, R. (1987). "The making of British managers", BIM/CRI, London.

Cooper & Lybrand (1985). "A challenge to complacency" London.

Gaskill, L., Van Auken, H., and Manning, R. (1993). "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure". *Journal of Small Business Management*, volume 31, number 4, pp 18 - 31.

Grant, M. J. (1988). "Small business views the banks: The bottom line". Toronto, ON: Canadian Federation of Independent Business.

Hall, G. (1992). "Reasons for insolvency amongst small firms - a view and fresh evidence". *Small Business Economics*, volume 4, number 3, pp 437 - 450.

Handy, C. (1987). "The making of Managers", NEDO, London.

Hogarth-Scott, S. and Jones, M. A. (1993). "Advice and training support for the small firms sector in West Yorkshire". *Journal of European Industrial Training*; volume 17, number 1, pp. 18-22.

Hogarth-Scott, S., Watson, K. and Wilson, N. (1996). "Do small businesses have to practice marketing to survive and grow". *Marketing Intelligence & Planning*, volume 14, number 1, pp 6 - 18.

Hogarth, D.B. (1993). "A little education goes a long way". *Small Business Reports*, volume 18, number 12, pp 47-55.

Jennings P. L. and Beaver, G. (1995). "The managerial dimension of small business failure". *Journal of Strategic Change*, volume 4, number 5, pp 1-17.

Jennings P. and Beaver, G. (1997). "The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective". *International Small Business Journal*, volume 15, number 2, pp 63 - 75.

Jennings, P. and Benfield, P. (1993). "Improving competence in small firms". Proceedings of the 16th National small firms policy and Research Conference. The Nottingham Trent University, Nottingham, UK.

Keeton W. R. (1995). "Multi office bank lending to small business: some new evidence". *Economic Review*, Federal Reserve Bank of Kansas city, volume 80, pp 5 - 57.

Kinni, T. B. (1994). "Train in the here and now". *Industry week*, volume 243, number 21, pp. 56-58.

Levonian M. and Soller J. (1995). "Small banks, small loans, small business". Working paper, Federal Reserve Bank of San Francisco.

Lovatt, C. J. and Pratten, J. D. (2003). "A need for training". *Development and Learning in Organizations*, volume 17, number 5, pp 4 - 6.

MacRae, D. (1991). "Characteristics of high and low growth small and medium sized businesses". 21st European Small Business Seminar, Barcelona.

Mazzarol, T., Volery, T., Doss, N. and Thein V. (1999). "Factors influencing small business start-ups". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, volume 5, number 2, pp 48 - 63

Midland Bank (1993). "The Changing Financial requirements for smaller companies". Midland Bank, London.

Morris G. and Jonathan, A. (2004). "Bank loan availability and trade credit demand". *The Financial Review*, volume 39, pp 579 - 600.

Nakamura, I. (1993). "Commercial bank information: Implications for structure of banking". In *Structural change in banking*, M. Klawsher and I. White, eds, Homewood, IL (USA), Irwin, pp 131 -160.

Orser, B., Riding, A., & Seift, C. (1994). "Banking experiences of Canadian micro-business". *Journal of Enterprising culture*, volume 2, number 1, pp 1 - 10

Peek J. & Rosengren E. (1996). "Small business credit availability: how important is size of lender?". *Financial System Design Reconsidered*, A. Saunders and I. Walter, eds. Chicago, IL (USA) Irwin, pp 628 - 655.

Richardson, B. , Montan heiro L., Nwankwo, S., and Ashcroft, J. (1993). "Marketing training needs, are TECS making the connection?" *Industrial and Commercial Training*, volume 25, number 4, pp 25-32.

Sargeant, Adrian (1996). "Training for growth: how can education providers assist in the development of small business". *Industrial and Commercial Training*, volume 28, Issue 2, pp. 3-9.

Skarr, G. (1994). "Transition training". *Small Business Reports*, volume 19, number 11, pp. 37-42.

Stanworth M. and Gray C. (1991). "Bolton 10 years on". Paul Chapman Publishing Ltd, London.

Strahan P. and Weston J. (1996). "Small business lending and bank consideration : Is there cause for concern?" Working paper, Federal Reserve Bank of New York.

Strahan P. and Weston J. (1998). "Small business lending and the charging structure of the banking industry". *Journal of Banking and Finance*, volume 22, pp 821 - 845.