



المعهد العربي للتخطيط بالكويت
Arab Planning Institute - Kuwait

الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية
العدد المائة والثاني والعشرون - مارس/ اذار 2015 - السنة الثالث عشر

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط بالكويت على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدّم والازدهار لأمتنا العربية،،،

د. بدر عثمان مال الله
مدير عام المعهد العربي للتخطيط بالكويت

المحتويات

2	أولاً: مقدمة
3	ثانياً: الحاجة إلى خدمات الدعم الفني
4	ثالثاً: احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خدمات الدعم الفني.....
6	رابعاً: مفهوم وسوق الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال
8	خامساً: أشكال الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال
10	سادساً: المبادئ العامة لأفضل أداء لتزويد خدمات تطوير الأعمال.....
11	سابعاً: مؤشرات الأداء الجيد لمؤسسات خدمات تطوير الأعمال.....
13	ثامناً: أثر خدمات تطوير الأعمال على المنشآت المستفيدة
14	تاسعاً: معوقات الوصول إلى خدمات الدعم الفني
15	عاشراً: المعهد العربي للتخطيط والدعم الفني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ..
19	الحادي عشر: الخاتمة.....
21	المراجع

الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة

إعداد د. ايهاب مقابله

أولاً: مقدمة

والإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية، وتفتح مجالاً واسعاً أمام المبادرات والمبادرات لتحويل أفكارهم الإبداعية والابتكارية إلى مشاريع إنتاجية حقيقية، مما يقلل الطلب على العمل في القطاع العام.

المنشآت الصغيرة والمتوسطة عصب الاقتصاد حيث تلعب دوراً بارزاً في دفع معدلات النمو الاقتصادي والتشغيل، وتعزز جهود التنوع في الإنتاج والدخل، وتساهم في تحسين مؤشرات التنمية الاجتماعية.

وعليه، فقد أصبح الوصول إلى دور أكبر لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يتطلب التركيز على هيكل وتوزيع هذه المنشآت قطاعياً وجغرافياً ووضع الخطط المناسبة لتطويرها وتقديم الخدمات الفنية والمالية التي تحتاجها، كما يتطلب التركيز على إيجاد مشروعات إبداعية ابتكارية غير تقليدية ذات قيمة مضافة عالية ومستوى عالي من الجدوى على كافة المستويات. ويتطلب ذلك - عند تقديم الخدمات المالية والفنية - التركيز على كافة مراحل دورة حياة هذه المنشآت (مرحلة ما قبل الاستثمار، مرحلة الاستثمار، مرحلة التشغيل، مرحلة التقييم والتوسع والتطوير)، والتركيز كذلك على بذور ونواة كل من هذه المنشآت (المبادر ورشادة عملية اختيار الفكرة

تشير العديد من الدراسات والتقارير التي تدرس مراحل تطور بنية اقتصاديات العديد من الدول المتقدمة إلى دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة الفعال والحيوي في تحقيق التنمية ورفع معدلات النمو الاقتصادي لهذه الدول وزيادة معدلات التشغيل، حيث كانت هذه المنشآت وما زالت أداة تنموية تعمل على خلق فرص العمل وزيادة الطاقة الإنتاجية القائمة، وتعمل كذلك على خلق طاقة إنتاجية جديدة، ورفع إنتاجية العمل، ورفع المستوى المعيشي لأصحابها والعاملين فيها، كما تعمل على زيادة القدرة التصديرية والتنافسية للاقتصاد ككل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على معدلات النمو في الناتج المحلي الإجمالي، وعلى ميزان المدفوعات والموازنة العامة، وعلى مستوى التوازن التنموي والجغرافي داخل البلد الواحد. ولقد بدأت هذه المنشآت تسترعي اهتمام الكثير من الدول النامية لأنها باتت تعتبر آلية مناسبة وفاعلة لتطبيق سياسة التوظيف الذاتي التي أثبتت نجاحها في كثير من الدول، بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة، وانخفاض حجم الاستثمار وتكلفة خلق فرصة العمل مقارنة بالمنشآت الكبيرة التي تنخفض نسبتها في الدول النامية تدريجياً مع مرور الزمن. وقد أصبحت المنشآت الصغيرة والمتوسطة تشكل الحاضنة الأمثل لتطوير المهارات الريادية

الاستثمارية) لاسيما في المرحلة الأولى من دورة حياة المشروع. وفي هذا الإطار، لا بد من التأكد من جدوى الفكرة الاستثمارية، والتركيز على مدى تميزها ومستوى الابتكار والإبداع فيها، وحجم القيمة المضافة الناجمة عنها، ودرجة ابتعادها عن التقليد الذي أصبح ملجأ لصغار المستثمرين من المبادرين الذين يحاولون تجنب أنواع وأشكال المخاطرة التي قد يكون لا وجود لها في الأصل. وفي ذات المجال، لا بد من العمل على تمكين المبادرين وتهيئتهم للقيام بالأعمال وإتمام كافة مراحل المشروع، كما يجب أن يرافق ذلك بيئة استثمارية مناسبة تسهل عملية القيام بالأعمال والاستثمار. وتشير الدراسات إلى أن إتمام المرحلة الأولى من دورة حياة المشروع بكفاءة يعتبر من أهم مقومات النجاح والاستمرارية لهذه المنشآت. لذا، فقد بات تقديم خدمات الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال مطلباً ملحاً لنمو وتطور المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

تمكين رواد الأعمال وتهيئتهم للقيام بالأعمال وإتمام كافة مراحل المشروع بكفاءة، وتوفير بيئة استثمارية مناسبة، وتوفير خدمات تطوير الأعمال وتوفير التمويل والوصول إلى المعلومات تعتبر أبرز مقومات نجاح وتطور المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: الحاجة إلى خدمات الدعم الفني

تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة والدول النامية -على حد سواء- مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحد من معدلات تأسيسها ونموها وتطورها، كما تؤثر في حجم دورها الاقتصادي والاجتماعي. وتختلف هذه التحديات والمعوقات بشكل بسيط

من دولة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر داخل الدولة الواحدة، ومن منشأة إلى أخرى 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 المعوقات حسب البيئة التي تنجم عنها إلى معوقات داخلية ومعوقات خارجية. وعلى رغم ما يقال عن اختلافات في هذه المعوقات، فإن هناك بعض المشاكل والمعوقات التي تعتبر موحدة وعمامة وناجمة عن القيود المختلفة المفروضة على تلك المنشآت والمتواجدة في البيئة الخارجية المحيطة. ومن أهم هذه المعوقات في الدول النامية عدم توفر البيئة الاستثمارية الملائمة لنشأة هذه المنشآت وتطورها، وصعوبة الوصول إلى والحصول على التمويل، وصعوبة الوصول إلى الأسواق، وصعوبة الحصول على خدمات الدعم الفني والدعم المؤسسي، ونقص المعلومات، إضافة إلى المعوقات المتعلقة بتوفير مدخلات الإنتاج، والتسويق، والبيئة التنظيمية والقانونية، وتلك التي تتعلق بالسوق والمنافسة، والقضايا الإدارية والمؤسسية، وضعف دور المؤسسات الراعية والداعمة.

تختلف معوقات نمو المنشآت الصغيرة بشكل جزئي من دولة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر داخل الدولة الواحدة، ومن منشأة إلى أخرى داخل القطاع الواحد، ومن فترة زمنية إلى أخرى تبعاً للدورة الاقتصادية والتقلبات والأزمات الاقتصادية والمالية غير المتوقعة، ومن مرحلة إلى أخرى من مراحل عمر المنشأة.

وتتيجة للدور الاقتصادي والاجتماعي الهام الذي يلعبه هذا القطاع والخصائص التي

(مرحلة ما قبل الاستثمار) المعرفة في مجال دراسات الجدوى الأولية وعملية غربلة الأفكار الاستثمارية، كما تتطلب مهارات إعداد دراسة الجدوى التفصيلية بكامل مكوناتها (السوقية والفنية والتمويلية والبيئية والقانونية والقومية والاجتماعية والمالية وغيرها). ولكن ثمة سؤال يطرح نفسه هنا، هل تتوفر لدى الريادي أو صاحب المشروع الصغير أو المتوسط القدرة على القيام بكافة هذه الأمور لا سيما دراسة الجدوى؟ هل يستطيع الريادي إعداد دراسة جدوى كاملة؟ هل لديه المهارة والمعرفة لتحليل السوق أو مناقشة الجوانب الفنية؟ بالطبع، ستكون الإجابة على كثير من هذه الأسئلة «لا». وهنا يجب أن نتذكر حقيقة مفادها أن أي قرار خاطئ في هذه المرحلة قد يترتب عليه فشل المشروع في مراحلها التالية. لذا لا بد من حصول الريادي أو صاحب المشروع على مساعدة أو دعم من المؤسسات ذات العلاقة والتي تسمى مؤسسات الدعم الفني أو مؤسسات الدعم المؤسسي لكي يتخذ القرار الاستثماري بشكل دقيق وصحيح وعقلاني.

يحتاج رواد الأعمال وأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة خدمات الدعم الفني خلال كافة مراحل عمر المشروع ابتداءً من مرحلة ما قبل الاستثمار إلى مرحلة التقييم والتطوير.

وفي مرحلة التشغيل، يحتاج صاحب المشروع أو مديره إلى مهارات لإدارة الموارد البشرية وإدارة عملية الإنتاج والتوزيع وإدارة المخزون ودراسة السوق الحقيقي والتسويق وغيرها. والسؤال هنا، هل تتوفر جميع هذه المهارات المطلوبة لدى الريادي أو صاحب المشروع الصغير أو المتوسط؟ وفي نفس السياق، هل يمتلك

يتمتع بها والمعوقات التي يواجهها، ظهرت حاجة ماسة لإيلاء هذا القطاع أهمية خاصة من أجل مساعدته في مواجهة التحديات التي يواجهها ودفع معدلات نموه، وتم تقسيم الأدوار بين إدارة القطاع من رواد الأعمال وأصحاب المنشآت والمؤسسات المعنية بتنميته حكومية كانت أو غير حكومية والمؤسسات المانحة. وهنا ظهرت المؤسسات المعنية بتطوير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتقدم العديد من الخدمات، ولعل أحد أهم أنواع الدعم الذي يمكن لهذه المؤسسات أن تقدمه للمنشآت الصغيرة والمتوسطة هو الدعم الفني أو الدعم المؤسسي أو ما يطلق عليه الكثيرون «خدمات تطوير الأعمال». إن أشكال الدعم الفني المقدمة لهذه المنشآت تعتمد غالباً على حجم المشروع، ونوعه والقطاع الذي يعمل به، وعلى المرحلة التي يمر بها، وطبيعة المشاكل التي يعاني منها، إضافة إلى عوامل أخرى كثيرة تؤثر في سوق هذه الخدمات سيرد ذكرها لاحقاً.

صعوبة الحصول على التمويل، ونقص خدمات الدعم الفني والمعلومات، وتراجع بيئة ممارسة أنشطة الأعمال من أبرز معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خدمات الدعم الفني

تشير دورة حياة المشروع إلى أن المشروع يمر بعدة مراحل صعبة ودقيقة تنطوي كل مرحلة منها على عدد من الإجراءات والخطوات، وتتطلب كل مرحلة توفر مستوى معين من المهارات والمعرفة لدى الريادي أو صاحب المشروع. فعلى سبيل المثال، تتطلب المرحلة الأولى من عمر المشروع

ويمكن تقسيم هذه الاحتياجات بطريقة أخرى إلى ما يلي:

■ احتياجات في مجال المالية والمحاسبة: (إدارة الملف الضريبي والقضايا القانونية والإجرائية، إدارة وتحصيل وجدولة الديون المترتبة للمنشأة على الآخرين، إعداد الموازنات، الإدارة المالية، الحصول على قروض).

■ احتياجات في مجال التسويق (إعداد الخطة التسويقية، قنوات وطرق التوزيع، خطط الترويج، التسعير، تجزئة السوق إلى شرائح المشتريين، التصدير، العلاقة بالزبائن).

■ احتياجات في مجال الموارد البشرية (الهيكل التنظيمي والتخطيط الإداري، التوصيف الوظيفي، تقييم أداء العاملين، التوظيف، قانون العمل،

■ احتياجات في مجال الإنتاج (تدريب فني، ضبط الجودة، إدارة المستودعات والمخزون من السلع والبضائع، إدارة التالف، تخطيط العملية الإنتاجية، الصحة والسلامة المهنية، الصيانة، قضايا البيئة، تحسين الإنتاجية، تدريب في مجال الإدارة).

■ احتياجات في مجال الإدارة (التخطيط الاستراتيجي، تقييم أداء المنشأة، أساليب القيادة، إعداد التقارير، إدارة الوقت).

وانطلاقاً مما سبق، وإدراكاً لدور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتأكيداً على أهمية تطور قطاع

المهارات والمعارف اللازمة لتدريب العاملين؟ والمهارات اللازمة لتقييم أداء المشروع؟ والمهارات اللازمة لحل المشكلات؟ والمهارات اللازمة للوصول إلى الأسواق؟ والمهارات اللازمة للحصول على المعلومات؟ والمهارات اللازمة للحصول على التمويل؟ إن الإجابة على الأسئلة السابقة غالباً ما تكون "لا". ومن أجل الاختصار وعدم تكرار الحديث عن مراحل عمر المشروع ، نلخص فيما يلي أهم الاحتياجات الفنية لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

■ الخدمات الاستشارية في مجال تقييم 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.

■ التشبيك للوصول إلى مصادر التمويل المتوفرة.

■ توفير قاعدة بيانات شاملة، إضافة إلى معلومات حول الفرص الاستثمارية والإجراءات الإدارية المتبعة، ومعلومات عن مصادر الآلات والمعدات ومستلزمات الإنتاج المطلوبة، إضافة لاحتياجات الأسواق من السلع والاتفاقيات المبرمة وكيفية الاستفادة منها.

■ استشارات فنية تتعلق بطبيعة عملية الإنتاج.

تسهل نقل المعلومات وتبادل الأفكار والإبداعات، بالإضافة إلى ترويج منتجات الشركات.

ويختلف تعريف خدمات تطوير الأعمال باختلاف الجهة التي تعرفه، حيث تعرفها المؤسسات المعنية بتقديم هذه الخدمات بأنها "عبارة عن مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تهدف إلى تعزيز دور المؤسسات، باختلاف أحجامها في التنمية الاقتصادية". أما المنشآت التي تستقبل هذه الخدمات فتعرفها على أنها "تلك المنفعة التي تساعدها على إدارة عمليات مختلفة تتعلق بعملها، كتقليل تكاليف الإنتاج، وتنمية المهارات، وتقوية نوعية منتجاتها، ودعم الإدارة المالية، وتقوية العلاقات مع الأسواق المحلية والخارجية". وتعرف خدمات الأعمال كذلك بأنها "مجموعة واسعة من الخدمات غير المالية الضرورية لتأمين دخول المنشآت الصغيرة، واستمراريتها، وإنتاجيتها، وتنافسيتها، ونموها". وإضافة إلى ما سبق، يمكن تعريف خدمات تطوير الأعمال بأنها "هي خدمات تحسن أداء المنشأة، وتزيد من معدلات نفاذها إلى الأسواق، وقدرتها على المنافسة". وتعرف كذلك بأنها "عبارة عن مجموعة كبيرة من الخدمات التي تستهدف رجال الأعمال والرياديين لمساعدتهم على العمل بكفاءة وتطوير أعمالهم (منشآتهم) 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، ويأتي هذا الاهتمام بهذه المنشآت من مدى قناعة المؤسسات المعنية بتزويد هذه الخدمات بالدور

المنشآت الصغيرة والمتوسطة واستمراريتها، كان لا بد من تقديم كافة أشكال الدعم لهذا القطاع وفي كافة المراحل والمجالات. ومن هنا ظهرت المؤسسات المعنية بتطوير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحكومية وغير الحكومية بهدف دعم وتنمية هذا القطاع. وقد كان من أبرز مهامها تقديم ما يسمى "الدعم المؤسسي" أو الدعم الفني أو خدمات تطوير الأعمال. ولكن ما المقصود بالدعم الفني او خدمات تطوير الأعمال؟ وهل لها سوق خاص؟

رابعاً: مفهوم وسوق الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال

تساعد خدمات تطوير الأعمال التي تقدمها المؤسسات المعنية بدور هام في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد بشكل عام وللنشاطات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص. وتنقسم الاستراتيجية التنافسية إلى نوعين رئيسين هما التنافسية القائمة على التكلفة والتنافسية القائمة على النوعية. ويعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية بأنها الحالة التي تسمح للشركة المنتجة بتحقيق معدلات ربح أعلى من متوسط الأرباح في نفس الصناعة، وتسمح لمستهلك السلعة المنتجة من الحصول على منفعة أكبر من تلك التي يحصل عليها من نظيرتها من المنتجات لانخفاض سعرها أو لارتفاع نوعيتها أو لتوفر الاثنين معاً. ويشير بورتر إلى أن هناك أربعة عوامل أساسية تحقق الميزة التنافسية هي إستراتيجية الشركة وهيكل السوق، وحجم الطلب ونوعية عناصر الإنتاج والمؤسسات المساندة، التي تشمل على مؤسسات الدعم الفني التي تقدم خدمات تطوير الأعمال التي

التنموي الكبير الذي يمكن أن تلعبه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

خدمات الدعم الفني هي "عبارة عن مجموعة من المنتجات أو الخدمات غير التمويلية التي تهدف إلى تعزيز دور المؤسسات، باختلاف أحجامها في التنمية الاقتصادية" أو "مجموعة واسعة من الخدمات غير المالية الضرورية لتأمين دخول المنشآت الصغيرة، واستمراريتها، وإنتاجيتها، وتنافسيتها، ونموها".

أما فيما يتعلق بسوق خدمات تطوير الأعمال فإنه ينقسم إلى جزأين هما جانب الطلب وجانب العرض. ويمثل جانب الطلب المنشآت التي تسعى للحصول على خدمات تطوير الأعمال لتطوير نشاطاتها والتغلب على المشاكل التي تواجهها وزيادة تنافسيتها، والرياديين وأصحاب الأفكار الذين يرغبون باتخاذ قرار استثماري سليم يضمن الحد الأدنى من مقومات النجاح. ويمثل جانب العرض جميع المؤسسات التي تقدم هذه الخدمات، سواء أكانت حكومية، أو خاصة، أو أهلية أو دولية. وفيما يتعلق بجانب العرض فقد ظهرت هناك مدرستان لسوق خدمات تطوير الأعمال كل منهما تتبنى طريقة مختلفة لعرض الخدمات، الأولى تنادي إلى جعل المعروض من خدمات تطوير الأعمال حسب رغبة الجهات التي تقدم هذه الخدمات، والثانية تنادي إلى جعل العرض من خدمات تطوير الأعمال مربوطاً بالطلب أي عرض ما يطلب من هذه الخدمات، أي حسب رغبة الجهات المستفيدة من الخدمات. وقد أثبتت

التجربة الدولية أن الطريقة الأولى في عرض الخدمات تشوبها الكثير من العيوب أهمها:

- أ. التدخل الرئيسي والمباشر للجهات المانحة بطبيعة الخدمات المقدمة.
- ب. الخدمات المقدمة لا تلبي الحاجات الأساسية للمستفيدين منها، وإنما تتفق مع أهواء الجهات المانحة.
- ج. عدم الاستمرارية في عرض الخدمات، ففي اللحظة التي يقل فيها دعم الجهات المانحة للخدمات، فإن مُزوّدَي الخدمات سيتوقفون عن عرض الخدمات.

أما الطريقة الثانية في عرض الخدمات فإنها تمتاز بأنها تزيد رغبة المستفيدين (المنشآت الصغيرة والمتوسطة) في الدفع، وهذا يشكل مصدراً مالياً للمنشآت المزوّدة للخدمات بدلاً من الجهات المانحة، الأمر الذي يدعم استقلالية القرار، وتكون فيها الحكومة جهة مسهلة - فقط - للسوق، كما أن عرض الخدمات يكون حسب حاجة المستفيدين. وتجدر الإشارة هنا إلى ما يلي:

- أ. هناك اختلاف في حجم ونوعية الخدمات المقدمة من كل مؤسسة من مؤسسات الدعم الفني حسب حجم المنشأة المستفيدة وحاجتها لهذه الخدمات.
- ب. قد تختلف الخدمات المقدمة حسب القطاع الذي تستهدفه مؤسسة الدعم الفني.
- ج. إن تقديم هذه الخدمات لا ينحصر بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة بل قد يتعدى إلى المنشآت الكبيرة في بعض الحالات.
- د. بعض الخدمات تقدم بشكل مجاني، وبعضها مقابل رسوم رمزية في الغالب.

هـ. الحصول على هذه الخدمات يحتاج إلى جهود مشتركة من جانب الطلب وجانب العرض على حد سواء.

وفي هذا الإطار يمكن بيان جميع أطراف سوق خدمات الدعم الفني فيما يلي:

■ **المنشآت الصغيرة والمتوسطة (جانب الطلب):** هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تسعى إلى الربح، ويشكل الزبائن الحاليين أو المحتملين لمزودي خدمات تطوير الأعمال.

■ **مزودو خدمات تطوير الأعمال (جانب العرض):** وهم الذين يقدمون الخدمات مباشرة إلى المنشآت الصغيرة والمتوسطة. قد يكونون من الأفراد، أو المؤسسات الخاصة أو الحكومية. كما أنهم قد يكونوا من المنشآت الصغيرة والمتوسطة، أو من الشركات التي لا تشكل الخدمات جزءاً محورياً من أنشطتها، ولكنها تؤمنها كجزء من المعاملات التجارية الأوسع أو العلاقات البينية بين أوساط الأعمال.

■ **مسهلو 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 تثقيف أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة حول المنافع المحتملة للخدمات، أو تزويدهم بالمحفزات لتجربتها. وتتضمن الوظائف الأخرى التقييم الخارجي لأثر مزودي خدمات تطوير الأعمال، وضمان النوعية، والسعي إلى بيئة أفضل للسياسات في

سوق خدمات تطوير الأعمال المحلي.

■ **المانحون:** وهم الذين يقومون بتمويل مشاريع خدمات تطوير الأعمال وبرامجه. وفي بعض الحالات، يكون المسهل هو مكتب الجهة المانحة.

■ **الحكومات:** وهي كالمانحين، قد تؤمن تمويل مشاريع خدمات تطوير الأعمال وبرامجه. وقد يمتد دور الحكومات الرئيسي إلى أبعد من تدخلات خدمات تطوير الأعمال، إذ يتمثل بتأمين سياسة ممكنة، وبيئة قانونية وتنظيمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ومزودي خدمات تطوير الأعمال، بالإضافة إلى السلع العامة كالبنية التحتية الأساسية، وخدمات التعليم، والمعلومات.

يتكون سوق خدمات تطوير الأعمال من خمسة أطراف هي المنشآت الصغيرة والمتوسطة (الطلب)، ومؤسسات الدعم الفني (العرض)، ومسهلو خدمات تطوير الأعمال، والمانحون، والحكومات.

خامساً: أشكال الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال

تتضمن خدمات تطوير الأعمال التدريب، والخدمات الاستشارية، والمساعدة في مجال التسويق، والمعلومات، وتطوير ونقل التكنولوجيا، وتعزيز الروابط بين أوساط الأعمال. وفي بعض الأحيان، يتم التمييز بين خدمات الأعمال "التشغيلية" و«الإستراتيجية». أما الخدمات التشغيلية فهي التي تبرز الحاجة إليها في العمليات اليومية مثل نظم المعلومات والاتصالات، وإدارة الحسابات وسجلات

تبيع منتجاتها للمنشآت الأكبر، أو التدريب الذي يشكل جزءاً من شراء التجهيزات.

وبالإضافة إلى مختلف أنواع الخدمات وأنماط آليات التسليم، نجد أنواعاً مختلفة من آليات الدفع لخدمات تطوير الأعمال. ويمكن تسجيل ثمن الخدمة على أنه رسم مباشر، أو أحد مكونات ثمن خدمة مجمعة (على سبيل المثال، عندما تقبل المنشآت الصغيرة ثمناً أدنى لمنتجاتها مقابل مساعدة تكنولوجية من الشارين)، أو على أساس العمولة (مثلاً، عندما يتم الدفع لمزودي الخدمات التسويقية استناداً إلى نجاحهم في بيع منتجات المنشآت الصغيرة). وتبرز بعض الأدلة التي تشير إلى أن المنشآت الصغيرة أصبحت أكثر استعداداً لاستعمال الخدمات المقدمة استناداً إلى مبدأ العمولة، مقارنة بمبدأ الرسم، خصوصاً أن النوع الأول من آليات الدفع يقلل من المخاطر من متطلبات الإيراد النقدي.

تقوم مؤسسات الدعم الفني حول العالم بتقديم حوالي 58 خدمة بحيث تغطي احتياجات جميع القطاعات ومستلزمات إتمام جميع مراحل دورة حياة المشروع.

وفي دراسة هدفت إلى مسح جميع الخدمات التي تقدمها مؤسسات الدعم الفني على مستوى العالم، يمكن القول أن مجالات الدعم الفني المقدم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة تقسم إلى 8 مجموعات من الخدمات تغطي احتياجات هذه المنشآت في كافة مراحل عمر المشروع وتغطي كافة الجوانب المتعلقة بالإنتاج والإدارة وغيرها، كما هو مبين في الجدول رقم (1)، وتنطوي تحت كل بند من البنود السابقة عدد من الخدمات التي تقدمها مؤسسات الدعم الفني، كما هو مبين أدناه.

الضرائب، واحترام قوانين العمل والتنظيمات الأخرى. أما الخدمات الإستراتيجية، فهي التي تستعملها المؤسسات لتحسين أدائها، ونفاذها إلى الأسواق، وقدرتها على المنافسة. وعلى سبيل المثال، فإن الخدمات الاستراتيجية قادرة على مساعدة المنشأة على تحديد الأسواق وخدماتها، وتصميم المنتجات، وتأسيس المنشآت، والسعي للحصول على التمويل والوصول إلى المعلومات.

تساعد خدمات تطوير الأعمال التشغيلية في تسهيل الأعمال اليومية في المنشأة، أما خدمات تطوير الأعمال الاستراتيجية فتساعد في تحسين أدائها، ونفاذها إلى الأسواق، وقدرتها على المنافسة.

ويتم تأمين بعض أنواع خدمات تطوير الأعمال على أساس مستقل بذاته من قبل مزودي خدمات متخصصين. وفي بعض الأحيان، يعتمد مزودو الخدمات إلى الجمع بين خدمات تطوير الأعمال وخدمات أو منتجات أخرى، كما هو الحال في حال الجمع بين المساعدة على اعتماد تقنيات جديدة وبين خدمات التصميم والتدريب. وكثيراً ما يشيع نمط تسليم خدمات تطوير الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة كجزء من العلاقات الداخلية بين أوساط الأعمال، بما في ذلك العلاقات بين المزود والمشتري (المنشآت الصغيرة والمتوسطة في هذه الحالة)، والتعاقد من الباطن، والامتيازات ومنح التراخيص. وفي هذه الحالات، يتم تسليم خدمات تطوير الأعمال كجزء من معاملة تجارية أخرى، ومن الأمثلة على ذلك المساعدة على التصميم التي تتلقاها المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي

جدول رقم (1) مجالات الدعم الفني المقدم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة			
أولاً المعلومات والبيانات	ثانياً البحث ومسوحات الأعمال	ثالثاً الاستشارات والنصح	رابعاً تطوير التجارة والسوق
موقع إلكتروني	الدراسات التحليلية	حل النزاعات	روابط السوق
المطبوعات/النشرات/ التقارير	وثائق السياسات	الاستشارات القانونية	تسويق العينات
عقود الاستخدام	التعليق على الإحصاءات	التوجيه والإرشاد الفردي	الصفقات بين الأعضاء
تحديث العضوية	بنك المعلومات	المفاوضات الجماعية	المعارض والتجارة
مشاريع العمل	مسوحات العمل/الأجور والتشغيل	المشورة المالية/الضريبية	أسواق التصدير
تعزيز الممارسات الفضلى		التدقيق المالي	التشبيك الدولي
		التعامل مع التفتيش	الوفود التجارية
		البيئة/الجودة	توزيع عروض الأعمال
		خدمات دعم الأعمال	واجتماعات أطراف البيع
خامساً التدريب	سادساً خدمات الأعمال	سابعاً التشبيك	ثامناً الإيضاحات القانونية
التدريب الإداري	الترجمة	اجتماعات منظمة للعمل	التمثيل في المحاكم
التدريب الفني	إدارة الرواتب والأجور	اجتماعات مع صانعي السياسات	التوسط والتحكيم
ندوات واستشارات	التوظيف	لجان وندوات	المدخلات القانونية
إعداد أدلة التدريب	استخدام التسهيلات	مجموعات تبادل الخبرة	المباحثات في الاتفاقيات الجماعية
المستويات والمناهج	إدارة وتنمية العقارات	تبادل الزيارات وجولات العمل	
الاحتياجات من المتدربين	خدمات التخزين والموائج	قواعد البيانات	
التشريعات	بطاقات العضوية والمزايا	الاتصالات	
الجوانب القانونية	تسهيلات الصادرات	المؤتمرات والمناسبات	
الدراسات		الجوائز والمكافآت	

مؤسسات الدعم الفني أو المؤسسات التي تقدم خدمات تطوير الأعمال إلى أفضل النتائج، لا بد من معرفة المبادئ التي يجب الانطلاق منها للوصول إلى أفضل الممارسات. وقد بنيت هذه المبادئ على أساس أفضل التجارب الدولية في تقديم خدمات تطوير الأعمال، وتتلخص هذه المبادئ في النقاط الآتية:

سادساً: المبادئ العامة لأفضل أداء لتزويد خدمات تطوير الأعمال

يعتبر سوق خدمات تطوير الأعمال كغيره من أسواق الخدمات، حيث لا بد من السعي إلى تقديم هذه الخدمات بجودة عالية تضمن أكبر قدر من النتائج. وحتى تصل

- التأكد من استمرارية تقديم خدمات أعمال فعالة ومفيدة للمستفيدين، والتأكد - أيضاً - من استمرارية المنشآت التي تطلب الخدمات من الاستفادة منها على المدى الطويل، والتي تضمن مساهمة قوية لهذه المنشآت في التوظيف المستقبلي والنمو الاقتصادي.
- التأكد من قيام مُزوّد خدمات تطوير الأعمال من الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المنشآت، فقد أثبتت التجربة الدولية أن 90%-95 من المنشآت المستفيدة من هذه الخدمات علمت بوجود الخدمات من خلال علاقاتها التجارية وليس عن طريق وصول المُزوّد إليها.
- إجراء دراسات لقياس الأثر ومواجهة أوجه القصور في تقديم هذه الخدمات.

سابعاً: مؤشرات الأداء الجيد لمؤسسات خدمات تطوير الأعمال

- ثمة سؤال يطرح نفسه في هذا المجال، هل تؤدي مؤسسات الدعم الفني مهامها بالشكل المطلوب أم أنها تحتاج إلى خدمات الدعم الفني لتطوير قدرتها على أداء مهامها؟ من هنا تظهر الحاجة إلى تقييم أداء هذه المؤسسات للوقوف على مدى نجاحها في خدمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة. تداولت العديد من التقارير مجموعة من المعايير التي تستخدم لتقييم الأداء الجيد لسوق خدمات تطوير الأعمال. ويقاس تأثير خدمات تطوير الأعمال على أربعة مستويات: على مستوى المؤسسة المستفيدة (التغير في السلوك الإداري والقدرة الإنتاجية لصاحب المنشأة)، وعلى مستوى مزوّد الخدمات (التغير في

- أن تراعي المؤسسات التي تقدم خدمات تطوير الأعمال الفروقات الكبيرة بين المنشآت الصغيرة والمنشآت الكبيرة من حيث الاحتياجات والقدرة على الدفع للحصول على هذه الخدمات.
- أن تراعي هذه المؤسسات الاحتياجات الحقيقية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ومحاولة استهدافها في أماكنها.
- ضرورة مراجعة الخدمات المتوفرة ومقارنتها مع الاحتياجات المتغيرة للمنشآت المستفيدة.
- على مؤسسات الدعم الفني التأكد من تقديم خدمات تطوير الأعمال للمنشآت التي ستستفيد منها وتستحقها، والتأكد من عدم العشوائية في الاختيار. إن اختيار المنشآت المستفيدة يجب أن يستند بالأساس إلى توفر خصائص المبادرين لدى المنشآت المستفيدة ومدى انسجام هذه الخصائص مع الفئة المستهدفة من قبل مزود خدمات تطوير الأعمال.
- التأكد من أن خدمات تطوير الأعمال تقدم على أساس الطلب وذلك للتأكد من أن الخدمات تلبّي حاجة المنشآت المستفيدة.
- إعطاء الأولوية للمنشآت التي تعود ملكيتها وإدارتها لنفس الشخص، وذلك لأن الالتزام لدى أصحابها بتحسين عمل المؤسسة أكبر منه لدى المديرين الذين يعملون بأجر.
- التأكد من تحقيق أعلى كفاءة في التحكم بالتكلفة لدى مُزوّد الخدمات وذلك لضمان تقديم الخدمات بأقل التكاليف.

- 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 مُزوِّدي الخدمة بطبيعة الجهة التي تطلبها.
- سمعة مُزوِّد الخدمات.
- توفر خطة عمل واضحة ودقيقة قابلة للتنفيذ.
- مدى مطابقة ما تم عرضه من خدمات مع ما تطلبه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- الالتزام بموعد تسليم الخدمة.
- سعر وتكلفة الخدمة المُزوَّدة.
- مصداقية مُزوِّدي الخدمات ومدى ثقة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بهم.
- مدى تأثير الخدمات على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال استخدام تقييم الأثر.
- درجة الإبداع لدى مُزوِّدي الخدمات.
- مهارات الاتصال والعرض لدى مُزوِّدي الخدمات.
- مدى احترام مُزوِّدي الخدمات بسرية البيانات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الأدوات والمنهجية المستخدمة وألية التفكير.

(الأداء)، وعلى مستوى الأسرة (التحسين في مستويات المعيشة)، وعلى مستوى الاقتصاد الكلي (التغيير في السياسات المنظمة لسوق خدمات تطوير الأعمال والتي تهدف إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة). أما فيما يتعلق بأداء مُزوِّدي خدمات تطوير الأعمال، هناك أربعة معايير أساسية لقياسها وهي:

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

إن المعايير السابقة هي معايير كمية ولا تضمن بالضرورة نوعية عالية من الخدمات، وهنا كان لا بد من الاعتماد على مجموعة أخرى من المؤشرات التي يمكن أن تستخدم لقياس نوعية الخدمة المقدمة، والتي يمكن أن ندرجها في النقاط الآتية:

- الخبرة العملية والفضية لمُزوِّدي خدمات تطوير الأعمال والطاقم 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 لمُزوِّدي الخدمات (فيما إذا كانت مسجلة أم غير مسجلة).

■ مدى تطور الخدمات المقدمة وتجديدها بما يتلاءم مع احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة المتغيرة.

- تساعد بعض الخدمات في الوصول إلى الأسواق المحلية والأسواق الخارجية.
- تساعد في تطوير منتجات جديدة.
- تساعد في تطوير عمليات الإنتاج واستخدام الأسلوب الأمثل للإنتاج.
- تساعد المنشأة في الحصول على تقنيات متطورة في التصنيع والإدارة.
- تساعد بعض الخدمات في ترويج وزيادة الصادرات.
- تمكن بعض الخدمات المنشآت من الوصول إلى مصادر جديدة للمواد الأولية.
- تعمل بعض الخدمات المنشآت من زيادة إنتاجية العمال من خلال التدريب والتأهيل.
- تساعد في تحليل السوق وزيادة الحصة السوقية.
- تقليل المشاكل الداخلية المتعلقة بالإنتاج.
- تساعد في كيفية التعامل مع الآثار البيئية وتقليلها.
- توجه بعض الخدمات إلى زيادة تنافسية المشروع.
- تحسن في جودة المنتج.
- تزيد مستوى التشبيك بين المنشآت المستفيدة من هذه الخدمات والمؤسسات ذات العلاقة (مؤسسات الدعم الفني ومؤسسات التمويل.. الخ).
- تساعد خدمات الدعم الفني الوصول إلى مصادر التمويل والحصول على التمويل.
- تحسن في كفاءة وفاعلية إدارة المشروع.

لا بد من التقييم المستمر لتأثير خدمات تطوير الأعمال على أربعة مستويات هي: مستوى المنشآت المستفيدة (التغير في السلوك الإداري والقدرة الإنتاجية لصاحب المنشأة)، وعلى مستوى مزود الخدمات (التغير في الأداء)، وعلى مستوى الأسرة (التحسين في مستويات المعيشة)، وعلى مستوى الاقتصاد الكلي (التغير في السياسات المنظمة لسوق خدمات تطوير الأعمال).

ثامناً: أثر خدمات تطوير الأعمال على المنشآت المستفيدة

إن الحديث عن أثر خدمات تطوير الأعمال على أداء المنشآت المستفيدة من هذه الخدمات يحتاج إلى دراسة تفصيلية لواقع وأداء هذه المنشآت قبل الحصول على الخدمة وبعد الحصول على الخدمة. كما يتم مقارنة الفرق في الأداء مع تكلفة الحصول على هذه الخدمات إن وجدت. إن تأثير خدمات تطوير الأعمال على المنشآت المستفيدة يعتمد على نوع هذه الخدمات والمرحلة التي يمر بها المشروع ومدى الدقة في تقديم الخدمة ونوعيتها، ومدى رغبة المنشآت المستفيدة بالاستفادة من هذه الخدمات، إضافة إلى عوامل أخرى. فيما يلي عرضاً لأهم المكاسب التي يمكن الحصول عليها عند الحصول على خدمات الدعم الفني:

تاسعاً: معوقات الوصول إلى خدمات الدعم الفني

تواجه عملية وصول المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى خدمات الدعم الفني ودخول سوقها من جهة، وعملية الحصول على هذه الخدمات عدد من المعوقات، منها مع يتعلق بجانب الطلب ومنها ما يتعلق بجانب العرض. وقد يكون بعض هذه المعوقات مرتبط بتكلفة هذه الخدمات وآليات الحصول عليها. ونعرض فيما يلي أهم معوقات الحصول على خدمات الدعم الفني:

- صعوبة الحصول على المعلومات عن المؤسسات التي تقدم خدمات الدعم الفني.
- صعوبة الحصول على المعلومات حول طبيعة الخدمات المتوفرة.
- اقتصر الحصول على الخدمات على المنشآت التي تتمتع بعلاقة جيدة مع هذه المؤسسات ومدرائها.
- عدم انتشار هذه المؤسسات في العديد من المناطق وتركز تقديم هذه الخدمات في المدن الرئيسية الكبرى (تحيز جغرافي).
- تركيز تقديم هذه الخدمات لبعض القطاعات دون غيرها (تحيز قطاعي).
- الإجراءات الطويلة اللازمة للحصول على خدمات تطوير الأعمال.
- عوائق تتعلق بعدم قدرة صاحب المشروع على تعبئة الطلب وتحقيق شروط الحصول على الخدمة.
- عدم وجود مخصصات كافية للبحث والتطوير ضمن ميزانية المشروع السنوية.

■ ارتفاع التكاليف المباشرة للحصول على الخدمة.

ويقسم الباحثون معوقات حصول المنشآت الصغيرة والمتوسطة على خدمات تطوير من المؤسسات المعنية بتقديم هذه الخدمات إلى معوقات تتعلق بالمؤسسات نفسها، ومعوقات تتعلق بالمستفيدين أنفسهم. أما أهم المعوقات المرتبطة بالمؤسسات فتشمل

معوقات الوصول إلى مؤسسات الدعم الفني ومعوقات الحصول على خدمات تطوير الأعمال قد تنجم عن جانب الطلب (رواد الأعمال وأصحاب المنشآت) او جانب العرض (مؤسسات الدعم الفني) او كلاهما.

أن خدمات هذه المؤسسات لا تغطي كافة الاحتياجات اللازمة للمنشأة ولا تغطي كافة القطاعات الصناعية الفرعية، عدم انتشار مكاتب تمثيل لهذه المؤسسات في كافة المناطق الجغرافية، قلة النشاطات وورش العمل التي تعرف أصحاب المنشآت بهذه المؤسسات وبخدماتها، ضعف وسائل الاتصال بين مؤسسات الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، تمييز هذه المؤسسات في المعاملة بين المنشآت 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، نقص الكوادر، عدم مواكبة هذه المؤسسات من من خدمات تطوير الأعمال، عدم تجاوب الحكومة مع بعض مقترحات وخطط هذه المؤسسات، ضعف التنسيق بين

الصغيرة والمتوسطة، عدم وجود جهة معينة تعمل على تحديث المعلومات المتوفرة، الاعتماد على البيانات غير الرسمية في كثير من الأحيان، كون المعلومات المتوفرة غير قابلة للاستخدام وتحتاج إلى ترتيب وتصنيف، ندرة المعلومات المتعلقة بسوق خدمات تطوير الأعمال، ارتفاع التكلفة، اقتصار الحصول على المعلومة على فئة معينة القادرة على الدفع أو التي تمتاز بعلاقات طيبة مع مصادر هذه المعلومات.

تعاني الدول العربية من ضعف مستوى خدمات الدعم الفني مقارنة بالدول المتقدمة. لا بد من مراعاة الاحتياجات الحقيقية من هذه الخدمات وتقديمها وفقاً لأفضل الممارسات الدولية. يجب على مزودي الخدمات الوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين. الإطلاع على التجارب الإقليمية والدولية الناجحة في هذا المجال يساعد في تقديم خدمات أفضل وأشمل وذات عائد مستمر وتنموي.

عاشراً: المعهد العربي للتخطيط والدعم الفني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

يولي المعهد العربي للتخطيط أهمية كبيرة لعملية تطوير وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ويمكن الاستدلال على ذلك من الخدمات التي يقدمها والمبادرات التي يطرحها ليس مستوى دولة الكويت بل وعلى المستوى العربي. وقد عمل المعهد مؤخراً على تأسيس مركز متخصص بالمنشآت لصغيرة والمتوسطة. وقد جاءت فكرة تأسيس مركز

غرف الصناعة وغرف التجارة، 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.

أما معوقات الحصول على خدمات تطوير الأعمال المتعلقة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة (جانِب الطلب) فتشمل مشكلة صعوبة الوصول إلى مصادر الدعم الفني وتدني مستوى معرفة بعض المنشآت بالخدمات التي تقدمها مؤسسات الدعم الفني، مشكلة التواصل بين الطرفين لأسباب تتعلق بإدارة المنشأة أو وسائل الاتصال، نقص المعلومات، عدم امتلاك ممثل أو مندوب المنشأة الذي يتعامل مع مؤسسات الدعم الفني صلاحية اتخاذ القرارات، عدم قناعة بعض المنشآت بدور مؤسسات الدعم الفني وجديتها.

مما سبق نستنتج أن توفر المعلومات عن المؤسسات التي تقدم خدمات تطوير الأعمال وأنواع هذه الخدمات، والمعلومات اللازمة عن التكاليف المباشرة وغير المباشرة لهذه الخدمات، والمعلومات حول آلية التقدم للحصول على هذه الخدمات يؤثر في حجم الطلب على هذه الخدمات. ولكن، ثمة معوقات تواجه عملية الحصول على هذه المعلومات وغيرها أهمها صعوبة تحديد المصدر الصحيح للمعلومات المطلوبة، عدم وجود قاعدة بيانات جاهزة يمكن اللجوء إليها، عدم وجود وحدة متخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالمنشآت

مقترحاً بعنوان «البرنامج الوطني لتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الكويت» وحصل على مصادقة مجلس الوزراء الكويتي الموقر، (2) قام المعهد بالاتفاق على تنفيذ برنامج مماثل في المملكة الأردنية الهاشمية بالتعاون مع صندوق التنمية والتشغيل، (3) قام بإعداد دراسة حول فرص الاستثمار للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في شمال المملكة الأردنية الهاشمية بالتعاون مع هيئة تشجيع الاستثمار، (4) قام المعهد بإعداد وتصميم عدد كبير من البرامج التدريبية الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة وإدراج بعضها ضمن الخطة التدريبية السنوية، (5) نظم المعهد عدد من الملتقيات وورش العمل والمؤتمرات والحلقات النقاشية حول هذه المشروعات، (6) قام المعهد بنشر عدد من الدراسات والأبحاث التي تدرس هذه المنشآت بكافة أبعادها.

وانطلاقاً من رؤية مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة التابع للمعهد، فقد تم العمل على ابتكار برنامج يعنى برواد الأعمال تحت مسمى «برنامج المبادر المتميز» بحيث يجسد قناعة المعهد بأهمية خدمات الدعم الفني في كافة مراحل عمر المشروع وفي كافة القطاعات. وقد جاءت فكرة برنامج المبادر المتميز الذي سينفذه المعهد العربي للتخطيط من خلال مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الدول العربية بالتعاون مع عدد من المؤسسات القطرية والإقليمية الحكومية وغير الحكومية. ويعكس قيام المركز بتصميم هذا البرنامج اهتمامه بقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وقناعته بأهمية تقديم كافة

يتبنى المعهد العربي للتخطيط فكر وفلسفة المنشآت الصغيرة والمتوسطة القائمة على ضرورة التركيز على الابتكار والإبداع وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية، بعيداً عن المنشآت التقليدية الناجمة عن الزيادة الطبيعية في الطلب.

المشروعات الصغيرة والمتوسطة - كأول مركز إقليمي متخصص بتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة- انطلاقاً من رؤية المعهد العربي للتخطيط الداعية إلى المحافظة على ريادة المعهد في كافة مجالات العمل، وتنفيذاً لرسالة المعهد الرامية إلى الارتقاء بمستوى المؤسسات الحكومية العربية ومؤسسات النفع العام ذات الطابع التنموي والتخطيطي لا سيما تلك المعنية بتطوير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وقد ترسخت الفكرة نتيجة للاهتمام الكبير الذي يمنحه المعهد العربي للتخطيط لكافة القضايا المتعلقة بعملية التخطيط والتنمية الشاملة والمستدامة، وانطلاقاً من أهمية هذه المنشآت الاقتصادية والاجتماعية، واستناداً إلى التجارب الناجحة في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وتعزيزاً لدور المعهد العربي للتخطيط في دعم جهود التنمية العربية.

وقد رافق فكرة تأسيس مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة جهود حقيقية قام بها المعهد في إطار تنمية هذه المنشآت والمؤسسات الراحية والداعمة والممولة لها. فعلى سبيل المثال (1) قدم المعهد

ابتكارية غير تقليدية، كما تركز على شمولية الخدمات المقدمة لرواد الأعمال والمبدعين وأصحاب الأفكار الاستثمارية المتميزة.

ويتكون البرنامج بشكل رئيسي من ثلاثة مكونات رئيسية تشمل مكون التوعية والتثقيف واختيار المشاركين (مكون تثقيفي)، ومكون التمكين والخدمات المتكاملة والشاملة (مكون تأهيلي تمكيني)، ومرحلة الاحتضان والتقييم والمتابعة (مكون تطويري).

وتتضمن عملية تنفيذ البرنامج أربعة مراحل متتالية قد تختلف مدة وطبيعة ومحتويات كل مرحلة وفقاً للدولة التي ينفذ بها البرنامج، وهذه المراحل هي:

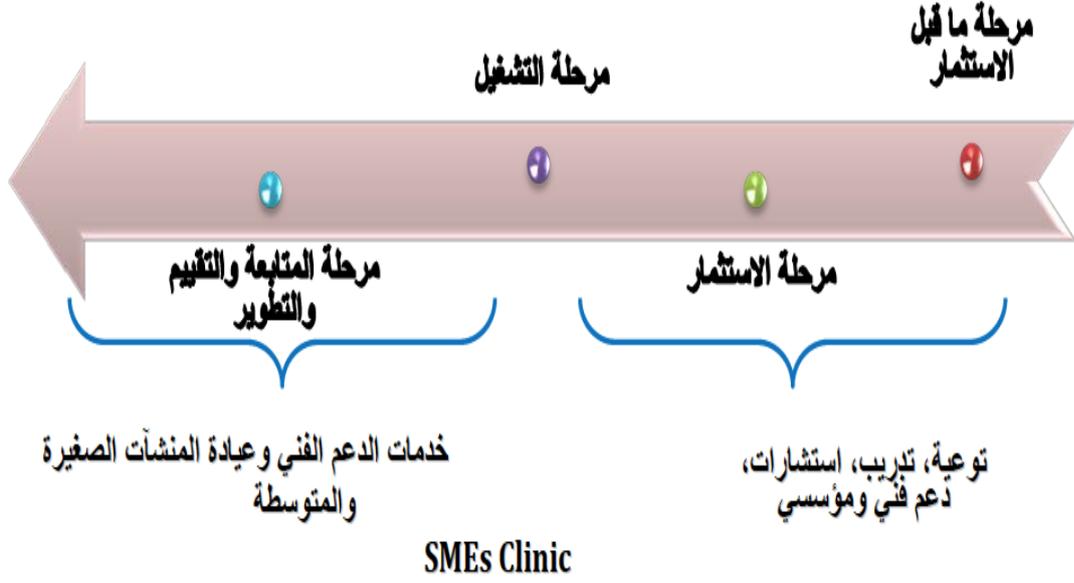
1. المرحلة الأولى : نشر فكرة البرنامج وتشجيع ريادة الأعمال ووضع المعايير واختيار المشاركين في البرنامج.
2. المرحلة الثانية: تمكين المشاركين وتحديد احتياجاتهم المختلفة من أجل تدريبهم وتقديم الدعم الفني لهم من أجل مساعدتهم في دراسة أفكارهم وابتكاراتهم وتقييم جدوى تحويل هذه الأفكار والابتكارات إلى مشروعات حقيقية ذات قيمة مضافة عالية.
3. المرحلة الثالثة: حصر وعرض الأفكار المتميزة ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية والمساعدة في عملية التنفيذ من خلال عملية التشبيك وخدمات الدعم الفني.
4. المرحلة الرابعة: متابعة المنشآت المنفذة من أجل ضمان الاستمرارية من خلال تقديم خدمات ما بعد التشغيل في عيادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

أشكال الدعم لرواد الأعمال والمبتكرين والمخترعين من الخريجين الجدد وطلبة الجامعات والموهوبين خلال فترة التأسيس ومرحل التشغيل الأولى من أجل ترشيد قراراتهم الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية والتسويقية والإدارية والمالية والإنتاجية.

وتقوم فلسفة برنامج المبادر العربي المتميز على أساس دراسة معوقات ريادة الأعمال في الدول العربية، وإيلاء رواد الأعمال المميزين قدراً كبيراً من الاهتمام من خلال دراسة المعوقات التي تواجههم والعمل على تذليلها من خلال حزمة من الخدمات التوعوية والتدريبية والاستشارية وخدمات الدعم المؤسسي. وترتكز فلسفة البرنامج كذلك على تشجيع ريادة الأعمال وانخراط الخريجين الجدد في مشروعات إنتاجية ريادية



مراحل دورة حياة المشروع



في جميع مراحل دورة حياة المنشأة لا تقل أهمية عن الاحتياجات التمويلية لهذه المنشآت، لذا فقد أصبحت العديد من مؤسسات التمويل تقوم بتقديم خدمات تطوير الأعمال للمستفيدين والمقترضين منها حتى تضمن نجاح هذه المنشآت واسترداد أموالها. عملت الكثير من الحكومات والمؤسسات المانحة على إيجاد مؤسسات متخصصة بتقديم خدمات تطوير الأعمال من أجل مساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على النمو ومواجهة التحديات، إلا أن مستوى أداء هذه المؤسسات يتفاوت تبعاً لآلية العمل ومدى اتساع شريحة المستفيدين وما تحققه هذه الخدمات من تحسن في الأداء.

مما سبق نؤكد على أهمية شمولية خدمات تطوير الأعمال من عدة جوانب، أولها، شموليتها لجميع مراحل دورة حياة المشروع، وثانيها، شموليتها لتغطي كافة القطاعات، وثالثاً، شموليتها لتغطي لتشمل كافة المجالات الفنية والإدارية والتمويلية والقانونية والتسويقية وغيرها، ورابعاً، شموليتها لكافة المناطق الجغرافية. وهنا نرى أن البرنامج المذكور يضمن كافة الأبعاد السابقة.

الحادي عشر: الخاتمة

أصبحت احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خدمات الدعم الفني

الرئيسية، ولا بد - أيضاً - أن تدرك ضرورة مراجعة الخدمات المتوفرة ومقارنتها مع الاحتياجات المتغيرة للمنشآت المستفيدة، وأن تراعي الدقة عند اختيار معايير الحصول على الخدمات والابتعاد عن العشوائية. ومن جانب آخر، يجب على مزودي الخدمات الوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين وإعطاء الأولوية للمنشآت التي تعود ملكيتها وإدارتها لنفس الشخص، وذلك لأن الالتزام لدى أصحابها بتحسين عمل المؤسسة أكبر منه لدى المديرين الذين يعملون بأجر. كما يجب التأكد من تحقيق أعلى كفاءة في التحكم بالتكلفة لدى مُزوِّدي الخدمات لضمان تقديم الخدمات بأقل التكاليف، وإجراء دراسات لقياس الأثر ومواجهة أوجه القصور في تقديم هذه الخدمات. إضافة إلى ما سبق، لا بد من الإشارة إلى أن الإطلاع على التجارب الإقليمية والدولية الناجحة في هذا المجال يساعد في تقديم خدمات أفضل وأشمل وذات عائد مستمر وتنموي. وأخيراً، لا نخالف الحقيقة إذا قلنا أن وعي رواد الأعمال وأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة لوجود وأهمية هذه الخدمات وحسن استغلالها وتوظيفها، مع قيام مزودي هذه الخدمات من مؤسسات الدعم الفني بتقديمها وفقاً لأفضل الممارسات الدولية، يساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من التخلص من الكثير من التحديات التمويلية والتسويقية والإدارية والمالية والفنية والقانونية التي تواجهها، وبالتالي يعزز فرص نموها واستمرارها.

إن الوصول إلى أفضل النتائج يتطلب استمرارية تقديم هذه الخدمات واستمرار توفر التمويل اللازم للمؤسسات التي تقوم بتقديمها، كما يتطلب سعي المنشآت الصغيرة والمتوسطة لاستغلال هذه الخدمات المقدمة بالشكل الصحيح. أما من جانب المؤسسات المزودة لهذه الخدمات، فلا بد أن تراعي احتياجات هذه المنشآت من خدمات تطوير الأعمال، والفروقات بين المنشآت الصغيرة والمنشآت الكبيرة، والاحتياجات الحقيقية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ومحاولة استهدافها في أماكنها لا سيما تلك التي تعمل خارج المدن

إن وعي رواد الأعمال وأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة لوجود وأهمية هذه الخدمات وحسن استغلالها وتوظيفها، مع قيام مزودي هذه الخدمات من مؤسسات الدعم الفني بتقديمها وفقاً لأفضل الممارسات الدولية، يساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من التخلص من الكثير من التحديات التمويلية والتسويقية والإدارية والمالية والفنية والقانونية التي تواجهها، وبالتالي يعزز فرص نموها واستمرارها.

ونخلص بالقول إلى أن خدمات تطوير الأعمال لا تعتبر هدفاً بحد ذاتها وإنما وسيلة للدعم والتطوير التي نتمناه لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ر ر التتية

المراجع

- إيهاب مقابله (2014)، معوقات نمو المنشآت الصناعية في المملكة الأردنية الهاشمية، سلسلة أوراق متميزة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- إيهاب مقابله (2015)، بيئة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي (2002)، دور حاضرات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات ندوة ”واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها“، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، المملكة السعودية.
- غرفة صناعة الأردن (2010)، خدمات تطوير الأعمال: تجارب دولية، عمان، الأردن.
- المعهد العربي للتخطيط (2013)، البيئة الاستثمارية ومعوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة: حالة دولة الكويت، الكويت.

Magableh, I. Stimulating the role of SMEs in reducing unemployment in the GCC countries: business environment and quality of Jobs. A paper presented in the 5th economic conference held by Oman Economic Association in Oman during the period 7-8 January 2012.

OECD-APEC (2007), “Removing Barriers to SME Access to International Markets” Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Publishing. Paris.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

رقم العدد	المؤلف	العنوان
الأول	د. محمد عدنان وديع	مفهوم التنمية
الثاني	د. محمد عدنان وديع	مؤشرات التنمية
الثالث	د. أحمد الكواز	السياسات الصناعية
الرابع	د. علي عبدالقادر علي	الفقر: مؤشرات القياس والسياسات
الخامس	أ. صالح العصفور	الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها
السادس	د. ناجي التوني	استهداف التضخم والسياسة النقدية
السابع	أ. حسن الحاج	طرق المعاينة
الثامن	د. مصطفى بابكر	مؤشرات الأرقام القياسية
التاسع	أ. حسان خضر	تنمية المشاريع الصغيرة
العاشر	د. أحمد الكواز	جداول المخلات المخرجات
الحادي عشر	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية
الثاني عشر	أ. جمال حامد	إدارة المشاريع
الثالث عشر	د. ناجي التوني	الإصلاح الضريبي
الرابع عشر	أ. جمال حامد	أساليب التنبؤ
الخامس عشر	د. رياض دهال	الأدوات المالية
السادس عشر	أ. حسن الحاج	مؤشرات سوق العمل
السابع عشر	د. ناجي التوني	الإصلاح المصرفي
الثامن عشر	أ. حسان خضر	خصخصة البنى التحتية
التاسع عشر	أ. صالح العصفور	الأرقام القياسية
العشرون	أ. جمال حامد	التحليل الكمي
الواحد والعشرون	أ. صالح العصفور	السياسات الزراعية
الثاني والعشرون	د. علي عبدالقادر علي	اقتصاديات الصحة
الثالث والعشرون	د. بلقاسم العباس	سياسات أسعار الصرف
الرابع والعشرون	د. محمد عدنان وديع	القدرة التنافسية وقياسها
الخامس والعشرون	د. مصطفى بابكر	السياسات البيئية
السادس والعشرون	أ. حسن الحاج	اقتصاديات البيئة
السابع والعشرون	أ. حسان خضر	تحليل الأسواق المالية
الثامن والعشرون	د. مصطفى بابكر	سياسات التنظيم والمنافسة
التاسع والعشرون	د. ناجي التوني	الآزمات المالية
الثلاثون	د. بلقاسم العباس	إدارة الديون الخارجية
الواحد والثلاثون	د. بلقاسم العباس	التصحيح الهيكلي
الثاني والثلاثون	د. أمل البشبيشي	نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T
الثالث والثلاثون	أ. حسان خضر	الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف
الرابع والثلاثون	د. علي عبدالقادر علي	محددات الاستثمار الأجنبي المباشر
الخامس والثلاثون	د. مصطفى بابكر	نمذجة التوازن العام
السادس والثلاثون	د. أحمد الكواز	النظام الجديد للتجارة العالمية
السابع والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: إنشائها وآلية عملها
الثامن والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات
التاسع والثلاثون	د. عادل محمد خليل	منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل
الأربعون	د. بلقاسم العباس	النمذجة الإقتصادية الكلية
الواحد والأربعون	د. أحمد الكواز	تقييم المشروعات الصناعية
الثاني والأربعون	د. عماد الإمام	مؤسسات والتنمية
الثالث والأربعون	أ. صالح العصفور	التقييم البيئي للمشاريع
الرابع والأربعون	د. ناجي التوني	مؤشرات الجدارة الائتمانية

الخامس الأربعون
السادس الأربعون
السابع الأربعون
الثامن الأربعون
التاسع الأربعون
الخمسون
الواحد والخمسون
الثاني والخمسون
الثالث والخمسون

الرابع والخمسون

الخامس والخمسون
السادس والخمسون
السابع والخمسون
الثامن والخمسون
التاسع والخمسون
الستون
الواحد والستون
الثاني والستون
الثالث والستون
الرابع والستون
الخامس والستون

السادس والستون
السابع والستون
الثامن والستون
التاسع والستون
السبعون
الواحد والسبعون
الثاني والسبعون
الثالث والسبعون
الرابع والسبعون
الخامس والسبعون
السادس والسبعون

السابع والسبعون
الثامن والسبعون
التاسع والسبعون
الثمانون

الواحد والثمانون
الثاني والثمانون
الثالث والثمانون
الرابع والثمانون
الخامس والثمانون
السادس والثمانون
السابع والثمانون

أ. حسّان خضر
أ. جمال حامد
أ. صالح العصفور
أ. حسن الحاج
د. مصطفى بابكر
د. مصطفى بابكر
د. بلقاسم العباس
أ. حسّان خضر
أ. صالح العصفور

د. أحمد الكواز

د. أحمد طلفاح
د. علي عبد القادر علي
أ. حسّان خضر
د. بلقاسم العباس
د. أحمد الكواز
د. علي عبد القادر علي
د. مصطفى بابكر
د. علي عبد القادر علي
د. حسن الحاج
د. علي عبد القادر علي
د. رياض بن جليلي

د. علي عبد القادر علي
أ. عادل عبدالعظيم
د. عدنان وديع
د. أحمد الكواز
د. علي عبد القادر علي
د. أحمد الكواز
د. رياض بن جليلي
د. أحمد الكواز
أ. ربيع نصر
د. بلقاسم العباس
د. علي عبد القادر علي

د. رياض بن جليلي
د. بلقاسم العباس
د. علي عبد القادر علي
د. إبراهيم أونور

د. أحمد الكواز
د. علي عبد القادر علي
د. رياض بن جليلي
د. وشاح رزاق
د. وليد عبد مولا
د. إبراهيم أونور
د. وليد عبد مولا

الدمج المصرفي
اتخاذ القرارات
الإرتباط والانحدار البسيط
أدوات المصرف الإسلامي
البيئة والتجارة والتنافسية
الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات
الاقتصاد القياسي
التصنيف التجاري
أساليب التفاوض التجاري الدولي
مصفوفة الحسابات الاجتماعية
وبعض استخداماتها
منظمة التجارة العالمية: من الدوحة

إلى هونج كونج
تحليل الاداء التنموي
أسواق النفط العالمية
تحليل البطالة
المحاسبة القومية الخضراء
مؤشرات قياس المؤسسات
الإنتاجية وقياسها
نوعية المؤسسات والأداء التنموي
عجز الموازنة: المشكلات والحلول
تقييم برامج الاصلاح الاقتصادي
حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية
مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق
الاستهلاكي

اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات
اقتصاديات التعليم
إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة
مؤشرات قياس الفساد الإداري
السياسات التنموية
تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية
التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي
قياس التحوّل الهيكلي
المؤشرات المركبة
التطورات الحديثة في الفكر
الاقتصادي التنموي

برامج الإصلاح المؤسسي
المساعدات الخارجية من أجل التنمية
قياس معدلات العائد على التعليم
خصائص أسواق الأسهم العربية
التجارة الخارجية والتكامل
الاقتصادي الإقليمي
النمو الاقتصادي المحابي للفقراء
سياسات تطوير القدرة التنافسية
عرض العمل والسياسات الاقتصادية
دور القطاع التمويلي في التنمية
تطور أسواق المال والتنمية
بطالة الشباب

الثامن والثمانون	د. بلقاسم العباس	الاستثمارات البينية العربية
التاسع والثمانون	د. إبراهيم أونور	فعالية أسواق الأسهم العربية
التسعون	د. حسين الأسرج	المسئولية الاجتماعية للشركات
الواحد والتسعون	د. وليد عبد مولا	البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية
الثاني والتسعون	د. أحمد الكواز	مناطق التجارة الحرة
		تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
		الخصائص والتحديات
		تذبذب أسواق الأوراق المالية
		الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي
		مؤشرات النظم التعليمية
		نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة
		حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية
		تمكين المرأة من أجل التنمية
		الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية
		نظام الحسابات القومية لعام 2008
		تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية
		والنامية
		الطبقة الوسطى في الدول العربية
		كفاءة البنوك العربية
		إدارة المخاطر في الأسواق المالية
		السياسات المالية المحابية للفقراء
		السياسات الاقتصادية الهيكلية
		خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس
		التعاون الخليجي
		تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية
		سياسات العدالة الاجتماعية
		السياسات الصناعية في ظل العولمة
		ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك
		المركزية
		التخطيط والتنمية في الدول العربية
		التخطيط الاستراتيجي للتنمية
		سياسات التنافسية
		منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف
		الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية
		والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة
		شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي
		الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية
		اللامركزية وإدارة المحليات: تجاذب عربية ودولية
		حدود السياسات الاقتصادية
		التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي
		التدريب وبناء السلوك المهني
		الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
الثالث والتسعون	د. رياض بن جليلي	
الرابع والتسعون	د. إبراهيم أونور	
الخامس والتسعون	د. محمد أبو السعود	
السادس والتسعون	د. رياض بن جليلي	
السابع والتسعون	د. وليد عبد مولا	
الثامن والتسعون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والتسعون	د. رياض بن جليلي	
المائة	د. إبراهيم أونور	
المائة وواحد	د. أحمد الكواز	
المائة واثنان	د. بلقاسم العباس	
المائة وثلاثة	د. علي عبدالقادر علي	
المائة وأربعة	د. وليد عبد مولا	
المائة وخمسة	د. إبراهيم أونور	
المائة وستة	د. وليد عبد مولا	
المائة وسبعة	د. أحمد الكواز	
المائة وثمانية	د. رياض بن جليلي	
المائة وتسعة	د. بلقاسم العباس	
المائة وعشرة	د. وليد عبد مولا	
المائة والحادي عشر	د. بلقاسم العباس	
المائة والثاني عشر	د. وشاح رزاق	
المائة والثالث عشر	د. حسين الطلافحة	
المائة والرابع عشر	د. وليد عبد مولا	
المائة والخامس عشر	أ. صالح العصفور	
المائة والسادس عشر	د. محمد أمين لزعر	
المائة والسابع عشر	أ. بلال حموري	
المائة والثامن عشر	د. أحمد الكواز	
المائة والتاسع عشر	د. محمد عمر باطويح	
المائة والعشرون	د. أحمد الكواز	
المائة والواحد والعشرون	د. محمد أمين لزعر	
المائة والثاني والعشرون	د. فهد الفضالة	
المائة والثالث والعشرون	د. ايهاب مقابله	

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

http://www.arab-api.org/develop_1.htm



المعهد العربي للتخطيط بالكويت

صندوق البريد 5834 صفاة 13059، دولة الكويت

☎ : 3484061 3484130 (905) : 3484295

🌐 www.aead-epi.org + api@aead-epi.org

📱 📺 📺 📺 📺
البحرنة

