

آلية تنفيذ المشاريع الصغيرة

د. محمد يوسف محمد

إن اظهار آلية تنفيذ المشاريع الصغيرة تسهم في حل مشكلات الشباب في تنفيذ مشاريعهم الصغيرة ورسم الخطوات الصحيحة التي تسبق انشاء المشروع وبعد الانشاء وبيان مراحلها جميعها من التنفيذ حتى التسويق في منهجية اكااديمية راسخة تدعوا بها كافة المؤسسات لدعم مثل هذه المشاريع واهميتها في دفع قاطرة الاقتصاد المحلي.

مقدمة

إن اهتمام العالم بموضوع المشروعات الصغيرة والتي يتوقع لها أن تكون قاطرة للنمو الاقتصادي في البلاد - خلال العقود القادمة - وأن تسهم في توفير العديد من فرص العمل اللازمة للزيادة السكانية المطردة والمتزايدة. من اجل ذلك تزايد هذا الاهتمام نظراً للبعد الملموس الذي تمثله هذه المشروعات في هيكل بناء تلك الاقتصاديات. وقد تجسدت معالم الاهتمام بالمشروعات الصغيرة في الدول المتقدمة والنامية من خلال إصدار القوانين والتشريعات الخاصة بدعم وتنمية وحماية قطاعها، فضلاً عن انشاء المؤسسات والهيئات المتخصصة التمويلية، إضافة الى أنها أصبحت في العديد من الدول المتقدمة تخصصاً يدرس في الجامعات والمعاهد المتخصصة^(١)، وتقام لأجله الندوات والمؤتمرات العلمية، بما يهدف الى المساعدة في تطوير وتنمية قطاعها، ومن ثم تلبية الطموحات التنموية للمجتمعات المختلفة. وهذا البحث محاولة لإظهار آلية تنفيذ هذه المشروعات الصغيرة في تفعيل النشاط الاقتصادي من خلال المحاور الاساسية التي تحقق هذا الهدف ويتناسب مع واقعنا في ظل التحديات الراهنة.

أهمية الدراسة والباحث على اختيارها

*تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المشروعات الصغيرة، حيث أنها تسهم في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه بلدنا العزيز وبقية الدولة النامية، واصبحت موضوع الساعة في كافة المؤتمرات، والدوريات، والندوات والمتقيات؛ لارتباطها بالعديد من القضايا المهمة المتعلقة بها.

*إن المشروعات الصغيرة أصبحت الشغل الشاغل لكل الحكومات المتعاقبة؛ فخصصت لها تلك الحكومات صناديق وجهات رسمية توفر لها الاستشارات والتمويل؛ والدعم؛ لما لتلك المشروعات من مساهمة فعالة في تطوير نوعية الحياة، وزيادة درجة رضاء الافراد، والحد من البطالة وتقديم خدمات للمجتمع^(٢).

*طفو المشكلات الاقتصادية المستقلة في الدول النامية، كمشكلات : الامية، البطالة، الهجرة الشرعية والغير شرعية نتيجة لسوء الحالات الاجتماعية والمادية، والثقافية، والمعيشية، مما جعل المسئولون يوجهون انظارهم نحو المخرج المهم والذي يتمثل بالمشروعات الصغيرة. *الدراسة لم تعرض الناحية النظرية والخاصة بماهية المشروعات الصغيرة ومعاييرها ونشأتها وواقعها المعاصر وسماتها وخصائصها ومزاياها، وأهدافها وأنواعها، ودورها في حل المشكلات ومخاطرها، بل عرضت لآلية تنفيذها والخطوات التي تسبق البدء بالمشروع الصغير ومراحل التخطيط لإنشائه، ومراحل تنفيذه وتسويقه.

مشكلات الدراسة :

- ١ - رغم إنفاق عشرات الملايين على المشروعات الصغيرة إلا أنها - الى الآن - لم تتجح في تحقيق التنمية المطلوبة.
- ٢ - قصور المشروعات الصغيرة في اتباع الاساليب العلمية في الادارة والتشغيل واعتمادها على خيرات من يقومون بإنشائها والعمل فيها.
- ٣- قصور فهم الكثيرين عن آليات عمل مشروع صغير.

تساؤلات الدراسة

ما هي الآلية المثالية لتنفيذ مشروع صغير، وما هي مراحل تشغيله وتسويقه.

منهجية الدراسة :

من اجل اختبار فروض البحث، وتحقيق اهدافه، فقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء هذا قمت بتحديد آلية تنفيذها حيث تم وصفها والتعرف على واقعها وتحليله من اجل الانطلاق نحو مستقبل منشود.

فرضيات الدراسة :

- ١ - قبل البدء في المشروع الصغير هناك عدة خطوات يجب اتباعها للبحث عن فكرة المشروع، وكتابة خطة عمله، وعمل دراسة الجدوى له ومعرفة تمويله واختيار موقع واسم مناسب له.

٢ - الفرضية الثانية : لبدء المشروع الصغير خطوات وخطط عمل لا بد منها كالفكرة والتخطيط والتنفيذ والمتابعة.

٣ - الفرضية الثالثة : للمشروع الصغير طرق وآليات لتنفيذه وتشغيله وتسويقه.

خطط الدراسة

سطرت خطة الدراسة في مقدمة، ومبحثين وقد عرضت في المقدمة اهمية الدراسة :

المبحث الأول : آلية تنفيذ مشروع صغير جديد.

المطلب الأول : الحاجة الى تنفيذ مشروعات صغيرة جديدة.

المطلب الثاني : مراحل التخطيط لانشاء مشروع صغير جديد.

المطلب الثالث : صياغة اهداف وخطة المشروع ومتابعة النتائج.

المبحث الثاني : عناصر تشغيل الشروع الصغير وأدواته:

المطلب الأول : مراحل تنفيذ المشروع الصغير وتسويقه.

المطلب الثاني : المسؤولية الاجتماعية للتسويق كعملية متكاملة.

المطلب الثالث : اهمية التسويق في المشروعات الصغيرة.

المبحث الأول : آلية تنفيذ مشروع صغير جديد

اصبحت المشروعات الصغيرة في الآونة الأخيرة محط اهتمام العاملين؛ نظراً لما تقدمه من فرص عمل، وتحسين الدخل، وزيادة التنمية على الصعيد الفردي والجماعي وقد سعت كافة الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص الى توفير البيئة التحتية للمشروعات الصغيرة كي تنمو وتزدهر^(٣).

المطلب الأول : الحاجة الى تنفيذ مشروعات صغيرة جديدة

لقد اثبتت التجارب في العديد من الاقتصاديات العالمية أن نظام المنشآت كبيرة الحجم كثيفة رأس المال قد لا يؤدي بالضرورة الى تسريع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما لا يمثل هذا النظام الحل الأمثل للأثار السلبية التي تتركها عملية التحول الاقتصادي، كون آثاره لا تنعكس الا على فئة قليلة من شرائح المجتمع؛ بسبب محدودية هذه المشروعات في قدرتها الاستيعابية للأيدي العاملة، وتواضع دورها في تخفيف الفقر، وضعف تحقيق الدفع الذاتي لعملية النمو^(٤). من هنا كان لابد من التطلع الى دور اكثر فاعلية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وربما أكثر شمولية ولهذا بدأت تقارير المؤسسات الدولية والاقليمية المتخصصة - منذ مدة ليست بالقصيرة - تدعو الى ضرورة وأهمية تشجيع المشروعات الصغيرة، وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقاً للأماكنيات المتاحة^(٥).

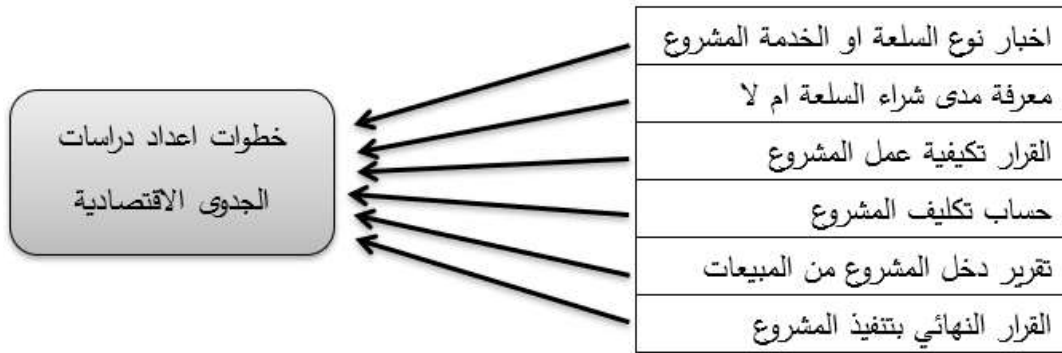
قبل البدء في المشروع الصغير

إن المشروعات الصغيرة تعد حلاً ملائماً بصفة مرحلية في العراق؛ كأداة رئيسية لخلق فرص العمل والتغلب على مشكلة البطالة^(٦). ويعتمد المشروع الصغير على مجموعة من الخبرات والمهارات التي يمتلكها صاحب المشروع، ولكن لا بد قبل البدر في المشروع الصغير عدة خطوات يجب اتباعها وهي^(٧):

١ - البحث عن فكرة المشروع : البحث في السوق عن فكرة المشروع سيعطي جواباً ما اذا كان هناك فرصة لتحويل هذه الفكرة الى نشاط تجاري ناجح ام لا، وبالبحث من الممكن جمع المعلومات عن العملاء، والشركات التي تعمل بالعل في نفس المجال، وتستخدم هذه المعلومات للعثور على ميزة تنافسية للنشاط التجاري.

٢ - كتابة خطة عمل : تعتبر الخطة هي أساس العمل، حيث إنها خارطة طريق للفرد لكيفية تنظيم نشاطه التجاري الجديد، وتشغيله، وتنميته، وبالإضافة الى اقناع الناس بأن العمل معه أو الاستثمار في شركته هو من الخيارات الجيدة.

٣ - دراسة جدوى للمشروع : وهي عبارة عن العملية التي يتم من خلالها مع المعلومات الخاصة بالمشروع المقترح، والعمل على تحليلها، وذلك لمعرفة كيفية التنفيذ، والتقليل من المخاطر؛ لضمان تحقيق أرباح المشروع، وبالتالي معرفة ما اذا كان المشروع ناجحاً أو فاشلاً، بالمقارنة مع السوق المحلي ومتطلباته، ولدراسة الجدوى خطوات كما في الشكل التالي ، انظر الشكل رقم (١)



٤ - تمويل المشروع : خطة العمل تساعد على معرفة التكلفة التي سيحتاجها الفرد للبدر بمشروعه، وفي حال عدم توفر المبلغ فإنه من الممكن أن يجمع رأس المال، او يستعين بسوائل التمويل الاخرى ومنها :

-قرض المشروعات الصغيرة.

-تشجيع الآخرين على الاستثمار في المشروع.

-طلب المساعدة من الأسرة والاصدقاء .

٥ - اختيار موضع مناسب للمشروع : يعتبر موقع المشروع أحد أهم القراءات التي يتم اتخاذها، فإن هذا القرار قد يؤثر على الضرائب التي سيدفعها، والمتطلبات القانونية الأخرى، وكذلك قد تؤثر على مستوى الإيرادات^(٨).

٦ - اختيار اسم المشروع : يُفضل اختيار اسم يعكس العلاقة التجارية، كما يعكس شخصية صاحب المشروع ايضاً، مع التأكد من أن اسم المشروع لم يستخدم من قبل.

٧ - تسجيل المشروع : وهي يعني جعله قانونياً، فهذا يحمي علاقته التجارية في المستقبل وكذلك يتيح للمنظومة التخطيطية قدرة المنطقه واستيعابها مثل هذه المشاريع .

والحقيقة فإنه وقبل البدر في المشروع الصغير لابد من أن تجيب بنفسك على عدة اسئلة، وجمع الكثير من البيانات، ثم تحليلها قبل البدر في المشروع، وهذه الاسئلة هي^(٩):

-هل أنت شخص مثابر، يتمتع بالصبر والتحمل والقدرة على الحركة؟

-هل تجيد مهارات التفاوض مع الآخرين؟

-هل لديك فكرة - ولو بسيطة - عن دراسات الجدوى؟

-هل لديك خبرة في المشروع الذي تود إقامته؟

-هل لديك معرفة بالجهات التي سوف تتعامل معها؟

-هل تعرف جمهورك (الفئة المستهدفة لمشروعك).

-هل لديك معرفة بالتسويق؟

-هل لديك معرفة بمصادر التمويل؟

فإذا أجبت بمصادقية على هذه التساؤلات، وكنت على قناعة بفكرة المشروعات الصغيرة، فإنه يمكنك البدر فوراً في دراسة مشروعك الصغير، بالطبع قبل البدر في تنفيذه.

المطلب الثاني : مراحل التخطيط لإنشاء مشروع صغير جديد :

إذا كان المشروع الصغير لا ي شكل سوى خلية صغيرة من النسيج الاقتصادي للبلاد، إلا أنه يعد الخلية الفعالة والمتممة للنسيج الاقتصادي في المجتمع. وفكرة المشروعات الصغيرة ليست وليدة العصر، بل قامت عليها اقتصاديات ضخمة، كالاقتصاد الياباني مثلاً، ومنذ سنوات عدة، كان توجه من قبل الدول العربية وبلدنا العراق، لدعم المشروعات الصغيرة بعد أن ظهرت اهميتها في دفع عجلة الاقتصاد، والأخذ بيد العاطلين عن العمل الى أناس منتجين ومبتكرين وأصحاب أعمال^(١٠). من أجل ذلك كله فالقاعدة تقو : إن لم تخطط للنجاح فقط خططت للفشل، ومن ثم فإنه من الحق القول إن المشروعات الصغيرة تتعرض نسبة كبيرة منها للفشل؛ بسبب عدم العناية الكافية من جانب مؤسسيها بوضع خطة

تفصيلية للصورة التي يمكن أن يكون عليها المشروع في المستقبل القريب أو البعيد، فوضع خطة فعالة مطلباً ضرورياً، سواء بالنسبة للمشروعات الكبيرة أو الصغيرة إذا أردت أن تضمن النجاح والتوفيق. وثمة مجموعة من الخطوات التي تتضمن خطة إنشاء مشروع صغير وهي^(١١):

أولاً : حدد أهدافك الشخصية بوضوح من المشروع الصغير:

عندما تفكر في إنشاء مشروع جديد، فإن أهداف هذا المشروع لا يمكن النظر إليها بمعزل عن أهدافك الشخصية، فلكل منا أهدافه الشخصية، وطموحاته الخاصة التي لولاها ما سعى لتأسيس مشروع جديد، ومن ثم فإن الخطوة الأولى والمنطقية في خطة إنشاء وتكوين مشروع جديد هي تحديد الأهداف الشخصية^(١٢) :

-ضمان حد أدنى من الدخل المستقر على مدار العام.
-ضمان زيادة هذا الدخل مع تقدم المشروع.
-توفير حياة اسرية معقولة.
-تأكيد ذاتك وإثبات وجودك.
-تقديم مساهمات متميزة للمجتمع المحلي.
-تحرير نفسك من تحكم الآخرين وإدارتهم لك.

وبالتبع فإن الأهداف السابقة ليست على سبيل الحصر، فلكل منا أهدافه وطموحاته الشخصية، التي قد تكون مختلفة ومتميزة عن طموحات وأهداف الآخرين، إلا أن هناك عدة ملاحظات ينبغي أخذها في الاعتبار، أهمها ما يلي^(١٣):

* ألا تكتفي بصياغة اهدافك في الأجل القصير، وانما ينبغي الاهتمام بصياغة طويل الأجل أيضاً .

* أن أهداف الانسان ليست ثابتة على مرور الزمن، فهي عادة تتغير؛ لذا ينبغي إعادة النظر في الأهداف الفردية من وقت لآخر، لتعديلها وتكييفها وفقاً للظروف المتغيرة.

* إن اوليات الأهداف والطموحات ينبغي أن تكون واضحة تماماً بالنسبة لك ولاسرتك ايضاً، لتجنب أي احباط.

* لا تتعجل النتائج، والوضع في الاعتبار دائماً أسوأ الاحتمالات، ولا يصيبك احباط إذا أخفقت مرحلياً في تحقيق بعض الأهداف، بل اجعل من أي عقبات حافزاً على بذل المزيد من الجهد، فالإصرار على تحقيق الهدف المنطقي يضمن النجاح في معظم الأحوال.

ثانياً : أهداف المشروع الصغير:

تمثل المشروعات الصغيرة مكانة مهمة في اقتصاديات الدول النامية، باعتبارها تشكل الغالبية العظمى من المنشآت الصناعية بنحو عام، وإن تفاوتت نسبها وطبيعتها من بلد الى آخر^(١٤). ويرجع الاهتمام بالمشروعات الصغيرة الى الدور المتوقع منها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء^(١٥)، ومن ثم فإنها تحتاج الى تحسين قدرتها في الادارة بالاضافة الى ضرورة تحسين قدرتها في تجميع المعلومات المختلفة وتدعيم قاعدتها التكنولوجية^(١٦). وترتيباً على ما سبق فإنه عن تحديد أهداف المشروع الصغير فإن هدف الربحية يكون له الأولوية دائماً، إلا أن هذا الهدف يجب أن يكون محدد بوضوح، ويجب أن يؤخذ بالاعتبار ما يأتي^(١٧):

- أن مقدار الأرباح السنوية يجب الا يقل كذا، ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية حساب اجمالي الأرباح = قيمة صافي الدخل / قيمة صافي الإيرادات * ١٠٠.

ومع اولوية هدف الربحية إلا أنه ليس دائماً الهدف الوحيد، فهناك اهداف أخرى تتعلق بالنواحي التالية، مثل^(١٨) :

* معدل نمو المشروع وتوسعه في المستقبل، فهو سيبقى المشروع على حجمه الحالي، أم أنم هناك اهداف خاصة بالتوسع، وما هو معدل النمو المرغوب فيه.

* تقوية المركز في السوق، وما هي المكانة التي تزيدها له بين المنافسين الآخرين.

* تطوير وتنويع المنتجات، والاستقرار في السوق، وارضاء العملاء.

* تحسين مستويات الكفاءة، وتخفيض التكاليف، ورفع مستويات الأداء.

* الاسهام في خدمة المجتمع المحلي، وذلك بممارسة بعض الاعمال مثل اعمال التدريب، وتشغيل الخريجين وما شابه ذلك.

المطلب الثالث : صياغة اهداف وخطة المشروع ومتابعة النتائج.

أولاً : صياغة أهداف المشروع سواء قصيرة الأجل او طويلة الأجل - تمهيداً لوضع الخطة - يتطلب الحصول على المعلومات الكافية للإجابة على الاسئلة الآتية:

- ١ - ما هي المشروعات المنافسة في السوق؟ صنع قائمة بأسمائهم واحجامهم، ونصيب كل منهم في السوق.
- ٢ - ما هي اهم جوانب القوة والضعف عند مقارنة منتجاتنا بالمنتجات المنافسة من حيث

السعر	التعاقدات	الخدمة وخاصة ما بعد البيع
الجودة	الضمان	شروط التسليم

٣ - ما هي قدرتنا وامكانياتنا الحقيقية في النواحي الآتية :

الانتاجية	الكفاءات البشرية	التحويلية	إمكانية تطور المنتجات
-----------	------------------	-----------	-----------------------

ثانياً : وضع خطة المشروع الصغير وخطواتها

خطة العمل هي خارطة طريق ضرورية لنجاح الاعمال وهي تعرض بعض التوقعات، وتحدد مسار المشروع؛ لتنمو الإيرادات؛ فقد يطرأ على العديد منا افكار ذهنية لشماريع جادة ومدرة للربح، الا أننا لا نستطيع أحياناً تحويل تلك الفكرة الرائعة الى مشروع فعلي حقيقي؛ بسبب عدم قدرتنا على خطة عمل ناجحة

وحتى تستوفي العمل على الخطوات الاساسية والتي تتمثل في^(١٩):

*كتابة وصف للمشروع الصغير : هي تقديم تعريف بالمشروع الصغير الخاص بالعمل، والحرص على موازنته مع حاجات الادارة، وبيئة العمل، والعاملين.

*تحديد الأهداف الخاصة بالمشروع الصغير : وهو وضع مجموعة من الاهداف التي يجب تحقيقها من خلال خطة العمل، ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للقياس.

*وضع استراتيجيات أساسية : هو اختيار الاستراتيجية او مجموعة الاستراتيجيات التي تُساعد على تنفيذ خطة العمل بالمشروع الصغير، وتسهم في تحديد العقبات المؤثرة في نجاح الخطة، ومعرفة الطريقة المناسبة لإدارتها.

*تحديد الشركاء والعُملاء : وهو معرفة الاشخاص الذين سيشاركون في العمل، وتحديد الاشخاص (العُمَّلاء) الذين سيحققون فائدة من النشاطات الخاصة بالعمل؛ أي المنتجات المصنوعة^(٢٠).

*معرفة الموارد : هو ادراك صاحب المشروع الصغير للموارد التي يحتاجها حتى تصبح خطة عمل جاهزة للتنفيذ، وتشمل هذه الموارد فريق العمل، والميزانية المالية والادارة.

*توزيع المسؤوليات والأدوار : هو توزيع صاحب المشروع الصغير للمسؤوليات على المشاركين في المراحل المتنوعة لخطة العمل.

*اعداد جدول زمني : هو الجدول الذي يُحدد موعداً بدء التنفيذ الفعلي للعمل.

*دراسة المؤشرات الخاصة بنجاح خطة العمل : هي المؤشرات التي توضح مدى نجاح خطة العمل كما تُسهم في التأكد من تحقيق نجاح الأهداف.

ثالثاً : متابعة نتائج المشروع الصغير وتقييمها:

إن وضع خطة العمل لا يضمن تلقائياً نجاح تنفيذها، وإنما يتطلب الأمر ضرورة المتابعة والمراجعة المستمرة والدورية لمختلف أوجه النشاط؛ للتأكد دائماً بأن الأمور تسير في الاتجاه الصحيح، ووفقاً لما هو مرسوم لها، وعملية المراجعة المستمرة تساعد في اتخاذ التدابير اللازمة للتغلب عليها، كما تساعد على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها^(٢١)، وجعل نتائجها السلبية في أضيق الحدود إن وقعت، وعملية المراجعة والتقييم المستمر تتطلب قياس وتحليل لنواحي عديدة من أهمها^(٢٢):

-التقارير الشهرية عن الارباح والخسائر الشكل رقم (١).

-التقارير الشهرية عن الحسابات المدنية وموقفها.

-التقارير الشهرية عن حالة المخزون.

-التقارير الشهرية عن موقف التعامل مع الشرك.

- الأعمال المتأخرة عن مواعيدها.
- مردود المبيعات.
- تحليل شكاوى العملاء/ العاملين.

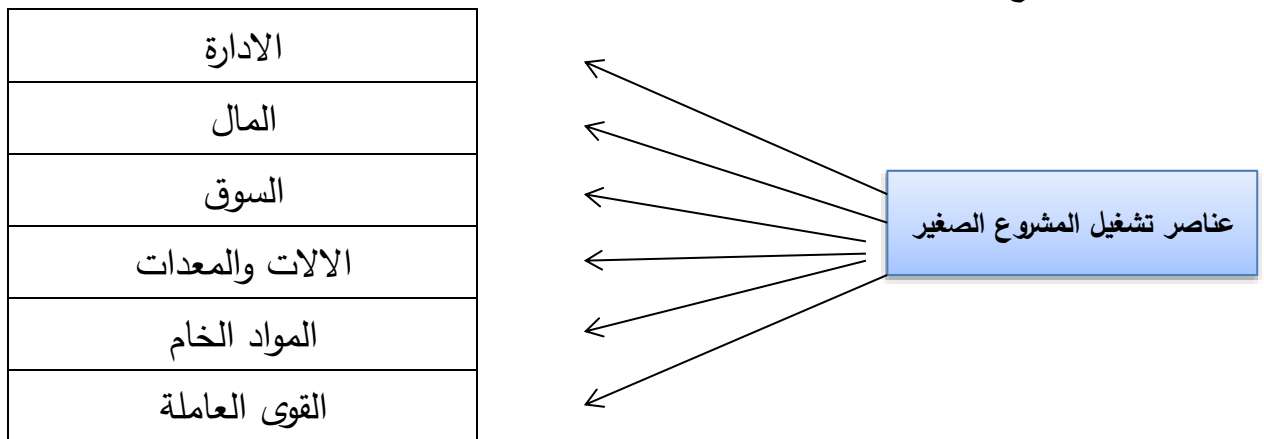
مجموع الاصول = إجمالي الالتزامات + حقوق المساهمين (رأس المال)
مجموع الايرادات = مجموع المصروفات _ صافي
النقد الصافي = النقد الداخل - انقد الخارج + نقد جديد مستثمر

شكل رقم (١) يوضح مجموع أول المشروع الصغير ومجموع الايرادات وحجم النقد الداخل ومن مجموع ما سبق فإن خطة العمل ما تم وضعها الا للمعاونة في تحقيق الأهداف الفردية، وأهداف المشروع في ظل ظروف معينة، وقد تتغير تلك الظروف، مما يستلزم الأمر إعادة النظر في الأهداف ذاتها، وما يترتب على ذلك من ضرورة إحداث بعض التعديلات على الخطة، وهذا أمر يجب أن يكون مأخوذاً في الحسبان.

المبحث الثاني : عناصر تشغيل المشروع الصغير وأدواته.

يعتبر تطوير المشروعات الصغيرة وتشجيع اقامتها من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول عامة، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الانتاجية، والاسهام في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة؛ مما جعل الكثير من الدول تولي لها اهتماماً متزايداً، وقدمت لها العون والمساعدة، بمختلف السبل وفقاً للإمكانيات المتاحة^(٢٣). وليس بعيداً عنا أن المشروع الصغير يحتاج لعناصر اساسية (كما فغي الشكل رقم : ٢) وأدوات رئيسية لتشغيله، وهذه العناصر ووظائفها هي^(٢٤):

- * الإدارة (Management) : وتتضمن جميع الوظائف والانشطة التي تقوم إدارة المشروع لضمان تشغيله بصورة جيدة.
 - * القوى العاملة (Man Power) وهم العاملين المناسبين في المشروع والذين يعملون على انتاج السلع وتقديم الخدمات.
 - * المواد الخام (Materials) : وهي التي تدخل في أنتاج السلع والخدمات التي يقدمها المشروع لزيائنه.
 - * الآلات والمعدات (Machines) : وهي ما يحتاجه المشروع لانتاج السلع وتقديم الخدمات.
 - * السوق (Market) : وهم الزبائن الحاليين والمحتملين وهو اساسي لتحقيق وإنجاز المتطلبات السابقة.
- عناصر تشغيل المشروع الصغير



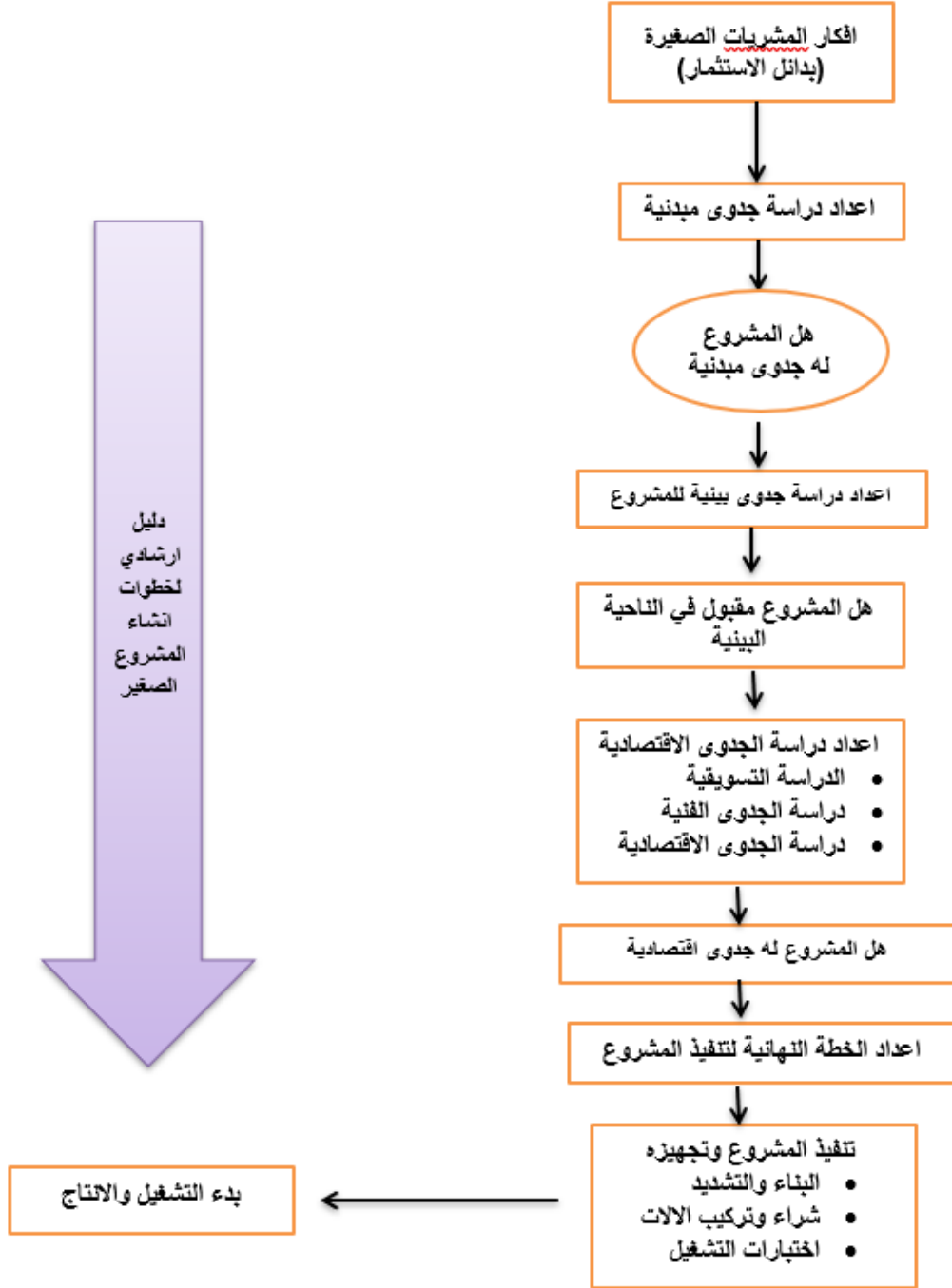
شكل رقم (٢) بين عناصر تشغيل المشروع الصغير

المطلب الأول : مراحل تنفيذ المشروع الصغير وتسويقه :

إن المشاريع الصغيرة هي من قبيل العمل الذاتي، وأنها من الأدوات الاقتصادية والاجتماعية لتشغيل القوى العاملة في جميع دول العالم، بما في ذلك الدول الكبرى^(٢٥)، ولتنفيذ أي مشروع صغير مراحل (كما في الشكل رقم : ٣) وتنقسم مراحل تنفيذ المشروعات المختلفة الى ستة مراحل هي^(٢٦) :

المرحلة الأولى : مرحلة البدء، حيث لا بد من وجود فكرة رئيسية يقام عليها المشروع، بحيث يكون هناك إمكانية لتطبيق هذه الفكرة في الموقع المحدد لها، وضمن الميزانية التي تم رصدها لتنفيذها، وتكون قادرة على تحقيق فائدة للعملاء وتلبي احتياجاتهم، ومناسبة لاحتياجات السوق المحلي والعالمي وقادرة على المنافسة ومن هنا يجب وضع (جدوى اقتصادية) وإعداد مقترح المشروع.

المرحلة الثانية : مرحلة تعريف المشروع، وذلك بعد اتخاذ قرار بشأن الخوض في تنفيذه، ويضم ذلك: تحديد أهدافه، واحتياجاته، والنتائج المتوقعة، لوضع سبل التطبيق.



شكل رقم (٣) يوضح خطوات انشاء وتجهير المشروع الصغير (٢٧)

المرحلة الثالثة : مرحلة التصميم، وتضم الشروط التي يجب توافرها للتنفيذ، من حيث الموقع، وشروط العمل، والأدوات العملية، ومواعيد دوام العمال والمشرفين والمهندسين، ونوعية المخرجات، استناداً الى فكرة المشروع.

المرحلة الرابعة : مرحلة التطوير (٢٨) : عند الوصول الى هذه المرحلة، تكون كافة المتطلبات قد توفرت، وهنا يجب توقيع العقود مع الجهات المساهمة واطراف المصالح، بما في ذلك الممولين والموظفين وغيرهم، انتقالاً الى مرحلة التنفيذ.

المرحلة الخامسة : مرحلة التنفيذ : تشمل توضيح كامل لهيكل المشروع والبرامج المستخدمة لذلك، وفي هذه المرحلة تبدأ مراحل معالم المشروع بالظهور على أرض الواقع، ومطابقة لما تم التخطيط له، وما تم تنفيذه فعلياً.

المرحلة السادسة : مرحلة المتابعة: وتعد اهم مرحلة من مراحل المشروع، ومن خلالها يجب أن تنظم جميع الخطوات، ومراحل المشروع، من أجل الوصول الى الهدف الرئيسي .وبعد كل هذه المراحل تأتي ثمرة المشروع، والتي تتمثل في مرحلة التسويق، ولا بد فيها من العناية بعملية تسويق منتجات المشروعات الصغيرة، من خلال آليات وهيئات حكومية، تقوم بتنظيم معارض تشجع على تقديم وتسويق منتجات اصحاب العمل الصغار من الشباب، مع اعطائهم ميزة تفضيلية، وتسهيلات أخرى؛ للمشاركة في معارض اقليمية ودولية؛ بحثاً عن فتح اسواق جديدة^(٢٩). وحقيقية التسويق هي فكرة شاملة، تتطلب محاولة جادة لتشخيص متطلبات واحتياجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمتوقعين، باعتبارهم الأعمدة الرئيسية لبقاء المشروع وتوسع قاعدة استمرار نشاطه، فالاقتصادي يتناوله من زاوية المنافع التي يقدمها النشاط للمستهلك، ويتناوله الاداري من زاوية الانشطة الادارية^(٣٠). ومن خلال ما تقدم نرى أنه يمكن تحديد العناصر الاساسية لمفهوم التسويق وهي^(٣١):

- اشباع حاجات ورغبات المستهلكين النهائيين، وهو الموجه الأول للنشاط التسويقي المتكامل.
- تعدد الوظائف التسويقية، وضرورة تحقيق التكامل بينها، والتي تتضمن تخطيط وتطوير المنتجات.
- التسويق يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني : المسؤولية الاجتماعية للتسويق كعملية متكاملة .

المسؤولية الاجتماعية هي : تنظيم وإدارة الاعمال وفق قواعد ومبادئ اخلاقية والمشاركة مع الفقراء والطبقات الوسطى وحماية البيئة وتطويرها والالتزام تجاه الانسان والعمل والعمال ومساعدتهم في تحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية مثل الادخار، التأمين والرعاية لهم ولعائلاتهم ومشاركتهم في الارباح^(٣٢). ولأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية متغيرة المفهوم حسب نوعية المجتمع فإن التسويق الاجتماعي يساعد المشروعات الصغيرة على انتاج ما يلائم راحة المجتمع ورفاهيته وبناء مستقبله^(٣٣). ومن النقاط السابقة نرى أن هناك ثمة فروق بين البيع والتسويق (انظر الجدول رقم : ١)، فالبيع هو كل ما تقوم به من أجل إتمام صفقة ما اما التسويق فهو كل ما تقوم به من اجل ايجاد الفرصة لعقد هذه الصفقة، وتحولها - بعد إبرامها - الى علاقة عمل مستمرة، فيقول بعض فقهاء التسويق " الهدف من التسويق هو أن يكون البيع نتيجة حتمية له^(٣٤) ويمكن ملاحظة الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي، انظر الشكل التالي (رقم ٤).

المصنع	المنتجات القائمة	البيع والترويج	الارباح من خلال حجم المبيعات
--------	------------------	----------------	------------------------------

المفهوم البيعي

السوث	حاجات الزبون	التسويق المتكامل	الارباح من خلال رضا الزبون
-------	--------------	------------------	----------------------------

المفهوم التسويقي

شكل رقم (٤) يوضح الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي^(٣٥)

كما إن التسويق يرتبط بكل النشاطات التي تسبق وتلي عملية البيع، بينما يتمثل دور البيع في استثمار كل النشاطات التي قد سبقته ومهدت له في ابرام الصفقة: انظر الجدول التالي^(٣٦).

البيع	التسويق
يبدأ بالمصنع او المنتج	يبدأ بالسوق أو المتعاملين
يركز على المنتجات الحالية (السلعة)	يركز على متطلبات حاجات المستهلك
يهتم بالربح من خلال حجم المبيعات	يهتم بالربح من خلال رضا المتعاملين
له افق زمني قصير	له افق زمني طويل

جدول رقم (١) يوضح الفروق الجوهرية بين البيع والتسويق

إذن - ومن خلال ما سبق - فإن الهدف من التسويق زيادة الربح، وتقوية العلاقة بين الجهة (الشركة) والمتعاملين، وزيادة المبيعات، وزيادة وهي المستهلك بالمنتج، والمحافظة في المجال التنافسي للشركة والبقاء فيه، إضافة الى التوسع والانتشار، وتحقيق مستو عال عن رضا المستهلكين او المتعاملين.

المطلب الثالث : أهمية التسويق في المشروعات الصغيرة

تذكر احصائيات أن ٣٠٪ المشروعات الجديدة تفشل في أول سنتين و ٥٠٪ اول خمس سنوات وأكثر من ٧٠٪ من المشروعات الجديدة تفشل اول عشر سنوات أي فقط ٢٥٪ تنتج منها لتصمد ١٥ سنة او اكثر، وإن السبب الأول لهذا التحدي الهائل للصدود هو ضعف المشروعات الجديدة في ايجاد السوق المستهدف، وهي مشكلة تسويقية بكل المقاييس^(٣٧).

- العمل على ايجاد فرص العمل، والمساهمة والحد من مشكلة البطالة .

- تطوير السلعة او المنتج المناسب من خلال اشباع حاجات ورغبات المتعاملين في السوق.

- رفع مستوى المعيشة ودفع عجلة التنمية الاقتصادية.

- يساعد التسويق على ترشيد نفقات المستهلكين من خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم.

- المساهمة في تحديد سياسة الاستثمار الملائم لتطوير الاقتصاد الوطني.

وللتسويق ثلاث أنواع (كما في الجدول رقم ٢) وهي : تسويق شخصي، وتسويق غير الالكتروني، وتسويق الكتروني، كما سنرى في الجدول التالي مع تسجيل عناصر كل تسويق^(٣٨)

التسويق الشخصي	التسويق غير الالكتروني	التسويق الالكتروني
المظهر الشخصي للمحل ولصاحب المشروع والزي الخاص بالموظفين	التسويق عن طريق الجرائد والمجلات الاعلانية	التسويق عن طريق الانترنت او عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
المعرفة التامة لصاحب المشروع والموظفين بالمنتج او الخدمة	التسويق عن طريق البريد العادي.	التسويق عن طريق البريد الالكتروني.
سمعة المشروع، والتميز في تقديم المنتج او الخدمة.	التسويق عن طريق اللوحات الاعلانية والملصقات.	التسويق عن طريق الرسائل النصية.
التواصل مع الصحافة لنشر منتج جديد او افتتاح فرع جديد لغرض الانتشار والتوسع.	التسويق عن طريق المشاركة في الفعاليات المجتمعية والمهرجانات.	التسويق عن طريق التلفاز.
شعار الشركة يجب أن يكون مميزاً ومعبراً عن اسم الشركة.	البوستر والبوشور والكتالوج.	التسويق عن طريق الراديو
	الهدايا والخصومات والقائم الشرائية.	
	التسويق عن طريق تقييم الخدمة او المنتج بواسطة الاستبيانات.	

جدول رقم (٢) يوضح أنواع التسويق في المشروعات الصغيرة.

ونلخص من جميع ما سبق الى أن التسويق يعتمد أساساً على دراسة حاجات المتعاملين ورغباتهم؛ لخلق علاقة من التواصل؛ لتحقيق رضاهم، فالتسويق هو من يصنع الاقتصاد، المتممة لعملية الانتاج، فلا يوجد أي قيمة تذكر لأي نوع من أنواع المنتجات دون وجود عملية تسويقية قادرة على ايصال فكرة هذا المنتج الى الزبائن المهتمين به وبالطريقة المثلى.

التابع

- ١- ستنظر المشروعات الصغيرة هي الأكثر توظيفاً للعمالة، والأقل كلفة في توفير فرص العمل، وصاحبة الدور الأكبر في تلبية احتياجات السكان المحلية من السلع والخدمات، وبأسعار تتوافق مع قدراتهم الشرائية، والأكثر اعتماداً على الخامات الموجودة في البيئة المحلية، والأكثر استخداماً للتكنولوجيا المحلية؛ مما يزيد من القيمة المضافة لديها.
- ٢- هناك فجوة بين الاحتياجات التمويلية التي تحتاجها المشاريع الصغيرة وبين ما تحصل عليه بالفعل؛ فتعد أبرز التحديات للمشروعات الصغيرة في كافة المراحل عمر المشروع، ابتداء من مرحلة التأسيس، حتى مرحلة التشغيل ثم مرحلة التوسع والتطور.
- ٣- تتسم المشروعات الصغيرة بعدة السمات أهمها : قلة رأس المال اللازم لها وانخفاض لكلفة العمل من رأس المال المستثمر، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات بشكل جيد، والرغبة في تحمل المخاطر، وتحقيق درجة عالية من الترابط الرأسي والأفقي بين مختلف القطاعات الاقتصادية.
- ٤- إن معالم الاهتمام بالمشروعات الصغيرة في جميع الدول تجسدت من خلال اصدار القانونين والتشريعات الخاصة بدعم وتنمية وحماية هذا النوع من المشروعات.
- ٥- أصبحت في الدول المتقدمة المشروعات الصغيرة تدرس وتخصص يدرس في الجامعات والمعاهد المتخصصة.
- ٦- المشروعات الصغيرة، مفهوم مرن، وواسع ومتحرك وغير محصور فلا يوجد اتفاق عليه، كما أن اختلافه نابع من اختلاف الدولة والزمن والجهة الممولة.

التوصيات

- لابد من القضاء على معوقات المشروعات الصغيرة إن أريد النهوض بها وذلك من خلال : توسع في بيئة الاستثمار، والسوق، والتسويق ونقل المهارات الفنية للقاتمين، وتوفير التمويل، والقضاء على الروتين والقواعد والاجراءات الادارية والتنظيمية.
- توفير المناخ المناسب لنمو المشروعات الصغيرة من قبل الحكومة؛ من خلال بعض السياسات المشجعة والمطورة والمدعمة من خلال : تسهيل الحصول على الائتمان وتقديم المعونة الادارية والقانونية والفنية، والتنظيمية وتعدد المميزات الضريبية والكمركية لها.

المصادر

١. بطالة الخريجين ودور المشاريع الصغيرة في علاجها، خليل أحمد التمروطي، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠١٢م.
٢. اكااديمية الابداع الخليجي للتدريب الالكتروني : ثابت حجازي .engn Lfinnovation.com.
٣. فن التسويق في المشاريع الصغيرة، ادارة التخطيط والدراسات، أحمد عبد الله، رأس الخيمة، ٢٠٠٩م.
٤. مبادئ التسويق الحديث، زكريا عزام، دار المسيرة، الاردن، ط٢، ٢٠٠٩.
٥. التسويق الأخضر، ثامر البكري واحمد نزار، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧م.
٦. المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة، حميد الطائي، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي والواقع والآفاق، الشارقة، ١٥ - ١٦ اكتوبر ٢٠٠٢م.
٧. كيف تبدأ مشروعك الصغير، مركز العمل التنموي، امل ترزي، ط١، ٢٠٠٩م.
٨. دور المشروعات الصغيرة في الحد من مشكلة البطالة لدى الشباب، سارة صالح عبادة، المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب، الرياض، مجلد ٢٥، العدد (٥٠).
٩. دور سياسية التسعير في تسويق الخدمات، نبيل الموسوي، مجلة كلية الآداب العدد ٩٦.
١٠. المشروعات الصغيرة والمتوسطة أدوات للمشاركة في التنمية، علي الهادي الحوات، مجلة تواصل، عمان، ع٧، ٢٠٠٧م.
١١. مراحل تنفيذ المشروع، رزان صلاح، آخر تحديث، ١- ديسمبر ٢٠١٨ متاح على الرابط mawd003.com.
١٢. كيف تبدأ مشروعك الصغير، مركز العمل التنموي، غزة، ٢٠٠٩م.
١٣. مباحث في الاقتصاد الاسلامي، أ.د. صبحي فندي الكبيسي، بيت الحكمة، بغداد، ط١، ٢٠١٠م.
١٤. كيفية اعداد خطة عمل - زين سليم، متاح على الرابط : <https://bitly/2m5928>.
١٥. المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، د. سيد كاسب، جمال كمال الدين الناشر، مركز تطوير الدراسات وابحوث، جامعة القاهرة، كلية الهندسة ٢٠٠٧م.

١٦. المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مريم رؤوف فرج، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، مصر، مج ٢، ع ١٤، ٢٠٠٤م.
١٧. تمويل المشروعات الصغيرة : الدور المتوقع لمؤسسات تمويلها، افكار محمد قنديل، المجلة العلمية الاقتصادية والتجارة، مصر، ١٩٩٧م.
١٨. افكار النهوض بالمشروعات الصغيرة، عبد الفتاح العبد اللات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية العدد ٣، مج ٢٠، ٢٠١٢.
١٩. خطة انشاء المشروعات الصغيرة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر، رفاعي محمد رفاعي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ١٩٩٨م.
٢٠. واقع المشروعات الصغيرة في دول مجلس التعاون الخليجي، انور حميد العنزي، جامعة محمد بن سعود، السعودية، ١٤٣٤هـ.
٢١. العمل التنموي في إطار الجمعيات التنموية، محمد الحنفي، موقع الحوار المتمدن m.ahwar.org.com ١٢/٣/٢٠٠٩م.
٢٢. كيف تبدأ مشروعك الصغير، الهام سرحان، موقع mawdoo3.com آخر تحديث ٢٣/٢/٢٠١٧م.
٢٣. دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحد من مشكلة البطالة بين الشباب العراقي، فريال مشرف عيدان، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ٨، العدد ١٦، ٢٠١٦م.
٢٤. ادارة المشروعات الصغيرة نحو مشروع آمن وجاذب، قاسم ابو عيد، ومازن عبد الرحمن الطريفي، دار عماد الدين للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠١٠م.
٢٥. التأمينات الاجتماعية والعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، محمد حامد المصياد، المركز العربي للتأمينات الاجتماعية بالخرطوم، منظمة العمل العربي، ٢٠٠٦م.
٢٦. المشروعات الصغيرة المقومات والبدائل، نائلة المنير المحمودي، دار الزاوية للكتاب، ليبيا، ٢٠١٤م.
٢٧. المفاهيم الاساسية لإدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، خالد محمد جاد سعيد، المؤتمر العلمي الرابع الدولي، لكلية التربية النوعية، المنصورة، مج ٣، العدد ٩، ٢٠٠٩م.

الهوامش

- (١) بطالة الخريجين ودور المشاريع الصغيرة في علاجها، بحث مقدم لمؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين، خليل أحمد النمروطي، احمد محمود صيدم، المنعقد في الجامعة الاسلامية بغزة، ٢٤ - ٢٥ ابريل، ٢٠١٢، ص ٣
- (٢) المفاهيم الاساسية لإدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، خالد محمد جاد سعيد، المؤتمر العلمي الرابع الدولي لكلية التربية النوعية (الاعتماد الاكاديمي لمؤسسات برامج التعليم العالي، الواقع والمأمول، مج ٣، المنصورة (مصر)، ٩ ابريل ٢٠٠٩م، ص ٢١٩٩.
- (٣) ادارة المشروعات الصغيرة نحو مشروع آمن وجاذب، قاسم ابو عيد، ومازن عبد الرحمن الطريفي، دار عماد الدين للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠١٠م، ص ٢٩.
- (٤) التأمينات الاجتماعية والعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، محمد حامد المصياد، المركز العربي للتأمينات الاجتماعية بالخرطوم، منظمة العمل العربية، ١ اكتوبر، ٢٠٠٦م، ص ١١.
- (٥) المشروعات الصغيرة : المعوقات والبدائل، نائلة المنير المحمودي، دار الزاوية للكتاب، ليبيا، ديسمبر ٢٠١٤م، ص ٤٥٤.
- (٦) دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحد من مشكلة البطالة بين الشباب العراقي، فريال عيدان، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٨، العدد ١٦، ٢٠١٦م، ص ٢٨٧.
- (٧) كيف تبدأ مشروعك الصغير، الهام سرحان، موقع Mawdoo3.com آخر تحديث ٢٣/٢/٢٠١٧م.
- (٨) العمل التنموي في إطار الجمعيات التنموية، محمد الحنفي، على موقع الحوار المتمدن m.ahuar.org ١٢/٣/٢٠٠٩م.
- (٩) كيف تبدأ مشروعك، مصدر سابق، ص ٢٠.
- (١٠) واقع المشروعات الصغيرة في دول مجلس التعاون الخليجي، أنور حميد الغزي، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٤هـ، ص ١٠.

- (١١) خطة انشاء المشروعات الصغيرة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر، رفاعي محمد رفاعي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ابريل ١٩٩٨م، ص ٥.
- (١٢) خطة انشاء المشروعات الصغيرة ، مصدر سابق ص ٦.
- (١٣) خطة انشاء المشروعات الصغيرة، مصدر سابق، ص ٦، ٧.
- (١٤) افكار النهوض بالمشروعات الصغيرة، عبد الفتاح العبد اللات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، لمعهد العربي للدراسات المالية والصرفية، العدد ٣، مج ٢٠، سبتمبر ٢٠١٢م، ص ٥١
- (١٥) تمويل المشروعات الصغيرة: الدور المتوقع لمؤسسات تمويلها، افكار محمد قنديل، المجلة العلمية الاقتصادية والتجارية، مصر، اكتوبر ١٩٩٧م، ص ٦٠٥.
- (١٦) المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مريم رؤوف فرج، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، مصر، مج ١٢، ع ١، يونيو، ٢٠٠٤م، ص ١٥٩.
- (١٧) المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، د. سيد كاسب، جمال كمال الدين الناشر، مركز تطوير الدراسات والبحوث، جامعة القاهرة، كلية الهندسة، ٢٠٠٧م، ص ٣١.
- (١٨) خطة انشاء المشروعات الصغيرة، ص ٧.
- (١٩) المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، ص ٤٠.
- (٢٠) كيفية اعداد خطة عمل - زين سليم، تاريخ الاسترجاع ٢٠٢١/٤/٦، متاح على الرابط <https://bitily/2msq28>.
- (٢١) مباحث في الاقتصاد الاسلامي، أ.د. صبحي فندي الكبيسي، بيت الحكمة بغداد، ط ١، ٢٠١٠م، ص ٨١.
- (٢٢) خطة انشاء المشروعات الصغير، ص ١١.
- (٢٣) المشروعات الصغيرة، نائلة المنير المحمودي، دار الزاوية للكتاب، ليبيا، ديسمبر، ٢٠١٤م، ص ٤٥٤.
- (٢٤) كيف تبدأ مشروعك الصغير، مركز العمل التنموي، غزة، ٢٠٠٩م، ص ٢.
- (٢٥) المشروعات الصغيرة والمتوسطة أدوات للمشاركة في التنمية، علي الهادي الحوات، مجلة تواصل، عمان، ع ٧، ٢٠٠٧م، ص ٤٦.
- (٢٦) مراحل تنفيذ المشروع، رزان صلاح، آخر تحديث ١٠ سبتمبر ٢٠١٨، متاح على الرابط موضوع، Mawdoo3.com
- (٢٧) كيف تبدأ مشروعك الصغير - مصدر سابق - ص ٤.
- (٢٨) كيف تبدأ مشروعك الصغير، مركز العمل التنموي ، غزة، ط ١، ٢٠٠٩م، امل ترزي، ص ٤.
- (٢٩) دور المشروعات الصغيرة في الحد من مشكلة البطالة لدى الشباب، سارة صالح عبادة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، المجلد ٢٥، العدد (٥٠)، ص ٢٨٤.
- (٣٠) دور سياسية التسعير في تسوق الخدمات، نبيل الموسوي، مجلة كلية الآداب، العدد ٩٦، (د.ت)، ص ٦٧٤.
- (٣١) مبادئ التسويق الحديث، زكريا عزام، دار المسيرة، الأردن، ط ٢، ٢٠٠٩م، ص ٣٠.
- (٣٢) التسويق الأخضر، ثامر البكري وأحمد نزار، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٧م، ص ٦٥، ٦٦.
- (٣٣) المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة، حميد الطائي، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي والواقع والآفاق، الشارقة، ١٥ - ١٦، اكتوبر، ٢٠٠٢.
- (٣٤) المفهوم المجتمعي للتسويق - مصدر سابق - ص ٥٥.
- (٣٥) فن التسويق في المشاريع الصغيرة، ادارة التخطيط والدراسات، أحمد عبد الله رأس الخيمة ، ٢٠٠٩م، ص ٦.
- (٣٦) فن التسويق في المشاريع الصغيرة، مصدر سابق، ص ٦.
- (٣٧) اكااديمية الابداع الخليجي للتدريب الالكتروني - مقال للسيد ثابت حجازي، على الموقع اسباب فشل المشاريع الصغيرة englnfinnovation .com . تاريخ الدخول ٢٠٢١/٤/١٥.
- (٣٨) فن التسويق في المشاريع الصغيرة، مصدر سابق، ص ٦.