

## التجربة اليابانية في دعم وتنمية المقاولات الصغيرة والمتوسطة ومقومات نجاحها

### The Japanese experience in supporting and developing SMEs and their success

<sup>1</sup> حاج قويدر قورين، <sup>2</sup> كنزة بن غالية، <sup>3</sup> عمر عبو

<sup>1</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعللي بالشلف (الجزائر)

<sup>2</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعللي بالشلف (الجزائر)

<sup>3</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعللي بالشلف (الجزائر)

تاريخ النشر: 2019/07/15

تاريخ القبول: 2019/07/05

تاريخ الإرسال: 2019/06/14

#### ملخص

تمثل المقاولات الصغيرة والمتوسطة النواة الأساسية لنمو وقوة الاقتصاد الياباني، فبالإضافة إلى تعدد الأنشطة التي تعمل بها وتوفيرها للعديد من فرص العمل، فإن لها دور ريادي في الابتكار وخلق صناعات جديدة وتشجيع المنافسة، مما يؤدي إلى زيادة وتحسين جودة منتجاتها وبالتالي دعم تنافسيتها على الصعيدين المحلي والعالمي، كما أنها تساعد على دعم وإحياء الحركة الاقتصادية في المناطق المختلفة.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، التجربة اليابانية، الابتكار، المنافسة

التصنيف JEL: R11, L24

#### Abstract:

Small and medium enterprises represent the core of the growth and strength of the Japanese economy. In addition to the variety of activities it provides and the availability of many job opportunities, it has a leading role in innovation, creating new industries and encouraging competition, thus increasing the quality of its products. Supporting their competitiveness both domestically and internationally, and helping to support and revive economic movement in different regions.

**Keywords :** Entrepreneurship, Japanese experience, innovation, competition

**JEL classification:** R11, L24

تعتبر التجربة اليابانية في مجال إقامة وتنمية المقاولات الصغيرة واحدة من أغنى التجارب العالمية، وهي بمثابة نموذج يمكن أن يحتذى به من قبل كل الدول الراغبة في تنمية اقتصادياتها من جهة والتغلب على مشاكل البطالة والفقر من جهة أخرى، وكانت أول خطوة لتشجيع تنمية وتطوير المقاولات الصغيرة في اليابان هي وضع تعريف واضح ومحدد لها ومنح الإعفاءات من الضرائب والرسوم، ووضع القواعد والنظم التي تقوم الحكومة اليابانية بموجبها بتشجيع المقاولات الصغيرة التي تعتمد بشكل أساسي على الدعم المباشر من الدولة، والذي يتجلى في توفير المساعدات الفنية والتمويلية والإدارية والتسويقية لهذه المشاريع، وحمايتها من الإفلاس بالسماح لها بالحصول على قروض بدون فوائد وبدون ضمانات<sup>1</sup>.

اشكالية الدراسة: كيف عملت اليابانية على دعم المقاولات الصغيرة والمتوسطة؟

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى:

- ابراز مختلف المفاهيم والخصائص الخاصة بالمقاولات الصغيرة والمتوسطة.
- عرض التجربة اليابانية في مجال المؤسسات الصيرة والمتوسطة.

#### محاور الدراسة

- و في هذا الورقة ومن أجل الاحاطة بالموضوع سنقوم بتقسيم هذه الورقة كمال يلي:
- الإطار النظري للمقولة
  - التجربة اليابانية في المقاولات الصغيرة والمتوسطة ومقومات نجاحها.

#### المحور الأول: الإطار النظري للمقولة

كان الاهتمام في نهاية الحرب العالمية الأولى منصباً من جانب الاقتصاديين وواضعي السياسات على إستراتيجية دعم المشروعات الكبيرة لتحقيق الازدهار.

ولكن مع بداية السبعينات عاد علماء الاقتصاد والعاملين في مجال الصناعة ليؤكدوا دور المقاولات نتيجة للمزايا المتعددة التي تحققها مثل هذه المشروعات وذلك في مجال حل أزمة البطالة وفي خلق منتجات جديدة وفي تقليل تكلفة الإنتاج للوحدة، كذلك فان المقاولات لديها قدرة فائقة على التأقلم تبعاً لاحتياجات السوق المتغيرة باستمرار، مما يشير الانتباه أن معظم الإبداعات التكنولوجية الحديثة كانت من إنتاج مؤسسات بدأت صغيرة واستطاعت التغلب على روتين المؤسسات الكبيرة غير القادرة على التجاوب السريع مع المتغيرات وبالرغم من أهمية المقاولات وانتشارها في دول العالم كافة إلا انه لا يوجد تعريف محدد لها يمكن من خلاله الاستدلال على هويتها وتمييزها عن بقية أنواع المشروعات (الصغيرة وحرفية..).

#### أولاً- مفهوم المقولة

المقاولات، كغيرها من المهن، تتطور باستمرار مع تطور العلم والتكنولوجيا. وهي مهنة ذات أسس وقواعد ثابتة تفرض على من يمارسها التقيد بهذه الأسس والعمل بموجبها كي يضمن لنفسه التقدم والنجاح والرياح الذي يبتغيه. والمقاولات هي في الأساس مهنة متممة وملازمة لمهنة الهندسة لكونها الترجمة العملية والتجسيد على الأرض لكل الأفكار الهندسية والمشاريع المنوي تنفيذها<sup>2</sup>.

والمقاولات علم وفن وإدارة وهي ليست، كما يظن البعض، عملية مغامرة أو مجازفة غير محسوبة النتائج يلعب الحظ الدور الأول فيها. وهي تتطلب جهداً متواصلاً وتطوراً مستمراً والتزاماً تاماً بالمبادئ العلمية حتى تؤتي ثمارها وترد للمقاول ربحاً مادياً وسمعة معنوية تضاف إلى رصيده المهني. وكلما التزم المقاول تطبيق المبادئ العلمية والهندسية جاءت نتائج أعماله ناجحة ومرضية<sup>3</sup>.

وتعترض أعمال المقاولات في الوقت الحاضر صعوبات كثيرة نتيجة التقدم العلمي والفني ومتطلبات المجتمع المتطورة، بالإضافة إلى تعقيدات وسائل التمويل. هذه الصعوبات تحتم الرفض المطلق لاعتماد نظرية كان يسمى "تلتزم فئات الأعمال" التي كانت سائدة منذ الانطلاقة الأولى لأعمال المقاولات حيث كان صاحب المشروع يقوم بالتكليف المباشر لكل من النجار والحداد والبلاط والكهربائي الخ... ليقوم كل من هؤلاء بتنفيذ الأعمال المتعلقة بعمله، دون أن يكون هناك أي تنسيق مسبق بين مختلف الفئات والأعمال<sup>4</sup>.

## ثانياً-أنواع المقاولات

يمكن تقسيم المقاولات إلى أربع أصناف أساسية هي:

### 1- مقالة التكلفة المتكاملة ( تسليم مفتاح )<sup>5</sup>:

في هذه المقالة يتفق المالك والمقاول على تنفيذ أحد المنشآت وأن يدفع المالك إلى المقاول مبلغاً محددًا عند انتهائه من تنفيذ المشروع وفق الرسومات والمواصفات المتفق عليها . ومن المعارف عليه أن يدفع المالك للمقاول دفعات تحت الحساب أثناء تنفيذ المشروع في فترات ثابتة وتعتمد قيمة هذه الدفعات على مقدار العمل المنجز ولا يلتزم المالك بدفع أي مبالغ إضافية نظير التعديلات غير الجذرية التي تطرأ أثناء التنفيذ ويلتزم المقاول بتسليم الأعمال في حالة تسمح باستخدامها مباشرة للغرض المنفذ من أجله .

### 2- مقالة تسعير الوحدات ( مقالة محددة الفئات والكميات ) :

في هذا النوع يدفع المالك إلى المقاول مبلغاً محددًا لكل وحدة تنفذ من المشروع ومن الممكن أن تكون هذه الوحدات لأي بند في المشروع تحدد كميته مثل أمتار مكعبة من الحفر أو الردم أو أمتار مربعة من التبليط أو أطنان من حديد أو توريد أمتار مكعبة من الرمل أو الزلط أو أطنان من الأسمنت .

ويقوم المالك بدفع مبالغ معينة في فترات زمنية محددة بمقدار يتناسب مع قيمة العمل المنجز خلال تلك الفترة ووفق أسعار الوحدات المحددة في المقالة ، ويحق للمقاول طلب تعديل فئات البنود بنسبة معينة.

### 3- مقالة محددة الفئات :

في هذا النوع توضع فئات لبنود محددة ولكن بدون كميات ويحدد لهذه المقالة مدة معينة أو قيمة إجمالية يجوز تعديل فئاتها . وفي حالة تحديد مدة معينة تكون الأسعار خلالها ملزمة لكل من المقاول والمالك . وهذه المقاولات شائعة لأعمال الصيانة والترميمات أو لاستكمال أعمال أو للأعمال التي يتعذر دراستها وتقدم تصميماتها كاملة .

### 4- مقالة التكلفة والأجور<sup>6</sup> :

في هذه المقالة يتعهد المالك بدفع تكلفة تنفيذ المشروع الحقيقية مضافاً إليها أجر محدد أو نسبة أرباح معينة نظير الإشراف والإدارة ومصاريف المقاول الأخرى مثل الرواتب والإيجارات والضرائب وفوائد الأموال المستثمرة المستعملة في المشروع والتنقلات .

ومن العوامل التي تؤثر على دقة التقديرات هناك:

- عدم معرفة متطلبات صاحب المشروع بشكل كامل .
  - عدم وجود أو وضوح جداول الإنشاء والتصميم .
  - عدم حصول القائمين على التقديرات على جميع المتطلبات في وقت واحد بل بشكل تدريجي .
  - طرح العديد من المتطلبات بشكل إجمالي ( Lump sum ) .
  - محاولة تكيف التكلفة الإجمالية لتلائم مبالغ مشاريع سابقة بغض النظر عن المتطلبات الخاصة.
- و هذا النوع ينقسم إلى ثلاثة أنواع فرعية هي :
- أ . العقد الذي يعتمد على كميات ثابتة .
  - ب . العقد المبني على جداول كميات تقريبية .
  - ج . العقد المبني على الرسومات والمواصفات .

### ثالثاً-سمات المقاول<sup>7</sup>

هناك مجموعة من السمات التي تميز المقاول عن باقي المشروعات ويمكن إجمالها في:

- أ-يغلب على أنشطتها طابع الفردية في مجال الإدارة والتخطيط والتسويق وفي كثير من الأحيان تكون عائلية من حيث الإدارة والعاملين .
- ب-بساطة الهيكل التنظيمي حيث الإدارة المباشرة من قبل صاحب المشروع فضلا عن تخطيط وإدارة الإنتاج والتسويق والعمليات المالية.
- ج-لا يحتاج العاملين إلى مؤهلات عالية للعمل في هذه المشروعات لمحدودية رأس المال المستثمر وبساطة التكنولوجيا المستخدمة.
- د-تتمتع بقدر من التكيف وفقا لظروف السوق سواء من حيث كمية الإنتاج أو نوعيته، مما يعنى القدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الاقتصادية وفترات الركود.

### ثالثاً-فوائد ومنافع المقاولات

- تلعب المقاولات دورا مهما في التنمية الاقتصادية في مختلف دول العالم سواء المتقدمة أو النامية، وتولي دولا عديدة اهتماما خاصا بها. وفيما يلي أهم فوائد المقاولات:
- توفر فرص عمل، فضلا عن تواضع مؤهلات العمالة المطلوبة مما يعزز دورها في امتصاص البطالة التي في الأغلب تتصف بتدني مستواها التعليمي والمهني وخاصة في البلدان النامية.
- قدرة المقاولات في التأقلم تبعا لاحتياجات السوق المتغيرة، وفي إيجاد منتجات جديدة وتقليل تكلفة الإنتاج للوحدة.
- توفير العملة الصعبة من خلال تعويض الاستيراد والمساهمة في التصدير في أحيان كثيرة.
- المساهمة في تلبية بعض من احتياجات المشروعات الكبيرة سواء بالمواد الأولية أو الاحتياجات الأساسية.
- الاستفادة من الخامات التكنولوجية والمحلية.
- العمل على إقامة مشروعات البنى التحتية و هذا ما نلاحظه في الدول العربية و على رأسهم الجزائر من خلال توكيل معظم مشروعات البناء ، تعبيد الطرقات، ... الخ إلى المقاولين و هذا من خلال المناقصات و المزادات القانونية.

- الإسهام في تنمية الملكية الوطنية ورفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج القومي وخلق طبقة جديدة من رجال الأعمال عن طريق قيام أفراد المجتمع بالمساهمة في مشروعات الإستثمار أو استحداث مشروعات جديدة مساندة للمشروعات الإستثمارية الأجنبية.
- بث روح المنافسة بين الشركات المحلية، وما يصاحب هذا التنافس من منافع عديدة تتمثل في خفض الاحتكار وتخفيض الشركات على تحسين نوعية الخدمات والمنتجات.

### المحور الثاني- التجربة اليابانية في المقاولات الصغيرة والمتوسطة ومقومات نجاحها.

#### أولاً- المقاولاتية في الاقتصاد الياباني.

يعتبر الاقتصاد الياباني ثاني أكبر الاقتصاديات في العالم من ناحية حجم الناتج المحلي الإجمالي بعد الولايات المتحدة الأمريكية ، كما يعتبر نصيب الفرد الياباني من الناتج المحلي الإجمالي الأعلى في العالم. ولقد مر الاقتصاد الياباني بعدة مراحل منذ الحرب العالمية الثانية حيث تعتبر الفترة بين عامي 1945م-1955م فترة إعادة الأعمار بعد الدمار الذي خلفته الحرب العالمية الثانية ، في حين أن الفترة الذهبية للاقتصاد الياباني هي الفترة بين عامي 1955م-1970م حيث كان الاقتصاد الياباني ينمو خلالها بمعدل يصل إلى حوالي 10% سنوياً . كما تعتبر الفترة بين عامي 1970م-1975م فترة تأقلم بعد التغيير الكبير الذي طرأ على أسعار البترول خلال تلك الفترة ، أما الفترة منذ العام 1975م وحتى الوقت الحاضر فهي فترة النمو المتوازن .

كما هو معلوم فإن اليابان قد بنت نهضتها الصناعية معتمدة بالدرجة الأولى على المقاولات والمشروعات الصغيرة ، حيث أن المشروعات الكبيرة ما هي إلا تجميع لإنتاج الصناعات الصغيرة التي تتكامل أفقياً ورأسياً وأمامياً وخلفياً مكونه فيما بينها تلك المشروعات الصناعية العملاقة ، وكان لاعتماد اليابان على المقاولات والمنشآت الصغيرة و المتوسطة التي تمثل حوالي 99.7% من عدد المشروعات وتشغل حوالي 70% من اليد العاملة ، كقاعدة عريضة للتنمية الاقتصادية أن انخفضت نسبة البطالة وزاد الإنتاج وتحققت مشاركة ومساهمة الأفراد والأقاليم المختلفة في الناتج المحلي الإجمالي وبمعدلات وتراكم لرأس المال يتناسب مع التنمية التي تشهدها اليابان .

وتعد اليابان واحدة من الدول الرائدة في تحفيز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وفي تحريك النشاط الاقتصادي لها من خلال تنمية سلسلة من المشاريع التي تدار من قبل هذه المؤسسات التي تحتل الحجم الأكبر من إجمالي المنشآت والمؤسسات التجارية في تلك الدولة. وفي إطار الاهتمام الذي تبديه الحكومة لموضوع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في البلاد، فانه من الأجدر بنا الاستفادة من التجربة اليابانية والتجارب الأخرى للعديد من الدول، وخاصة الآسيوية منها والتي نجحت في تكوين هذه المنظومة من المؤسسات التي أصبحت ملجأ للكثير من الشباب الباحث عن العمل وفي تشغيل الكثير من العمالة الوطنية والاجنبية لديها.

وكانت أول خطوة لتشجيع تنمية وتطوير المقاولات في اليابان هي وضع تعريف واضح ومحدد للمقاولات، فقد نص القانون المسمى القانون الأساسي للمقاولات.

والذي يعتبر بمثابة دستور للمقاولات ، حيث يشدد هذا القانون على ضرورة القضاء على كافة العقبات التي تواجه المقاولات ومحاولة تذليلها .

وقد كانت السياسة ( Policy Concept ) التي اعتمدها القانون قبل التعديل تعتمد على محاولة ردم الفجوة في بين المقاولات الكبيرة و المقاولات الصغيرة-

بينما أعتمد القانون المعدل على سياسة تطوير وتنمية قاعدة عريضة من المقاولات المستقلة لتحقيق التنمية للاقتصاد الياباني . كما نظم القانون الإعفاءات من الضرائب والرسوم ووضع القواعد والنظم التي تقوم الحكومة اليابانية بموجبها بتشجيع المقاولات وذلك بتوفير الإمكانيات لرفع مستوى التكنولوجيا المستخدمة في هذه المشروعات ومعاونتها على تسويق منتجاتها وتشجيع المشروعات الكبيرة على التكامل معها وتحديث ما لديها من آلات ومعدات وتنظيم العلاقة بين أصحاب المشروعات والعمال . كما أن المقاولات تعمل من خلال أطر مؤسسية تقدم لها التراخيص وتمدها بالمساعدات الفنية والخبرة الاستشارية والتمويلية وذلك من خلال وكالة المقاولات التابعة لوزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة وهي الجهة المسؤولة عن تنمية المقاولات في اليابان . ومن أهم السياسات المالية والاقتصادية الموجهة لتشجيع وتنمية وتطوير قطاع المقاولات في اليابان سياسات حماية هذه المنشآت من الإفلاس وسياسات إعفاءها من الضرائب وسياسات التدريب والتمويل .

### ثانيا- الهيئات المشرفة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

قامت الحكومة اليابانية بإنشاء العديد من المؤسسات والهيئات التي تشرف على توفير المناخ الملائم لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومنها<sup>8</sup>:

**1- هيئة المنشآت الصغيرة:** وهي هيئة تابعة لوزارة الصناعة والتجارة الدولية، تم إنشاؤها عام 1948. وتقوم بتنفيذ سياسات الدولة الخاصة بتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما تعمل بالتعاون مع مختلف الوزارات المعنية والهيئات الأخرى على توفير الخدمات لهذه المنشآت منها:

- توفير المصادر التمويلية للمنظمات والحكومات المحلية.

- دعم المشروعات الجديدة والتي تعتبرها اليابان آفاقا لصناعات جديدة رائدة، والتي تسهم في تعزيز حركة التنمية.

**2- وكالة تنمية المنشآت الصغيرة:** أنشئت عام 1967 وتقوم بالمهام الآتية:

- تقديم المساعدات لتحديث المنشآت الصغيرة.

- توفير عدد من البرامج التدريبية المختلفة.

- تطوير التكنولوجيا.

- تصحيح الأوضاع السيئة في الأنشطة التجارية من خلال عمليات التعاقد من الباطن.

- تحديث القوانين الضريبية بما يتماشى والتطور الاقتصادي الحاصل.

**3- الغرفة التجارية اليابانية:** تقوم الغرفة التجارية اليابانية بالعديد من الأنشطة والخدمات بغية ضمان بيئة ملائمة لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومنها:

- ضمان التنسيق بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة من أجل إحداث تكامل بينهما، وتوفير محيط يدفع إلى تنشيط أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى تعزيز تنافسية الاقتصاد الياباني في مواجهة التقلبات العالمية.

- توفير كل المعلومات عن الأسواق الخارجية الدولية وتعميم نشر كل المعطيات على التجارة الدولية، والمؤسسات والاستثمارات العالمية والشبكات التكنولوجية وتضعها في متناول المتعاملين اليابانيين.

- العمل على تقديم الاستشارات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بغية تحسين قدرتها الإدارية والمالية.

#### 4- المنظمة اليابانية للتجارة الخارجية ( جترو):

أنشئت هذه الهيئة الخاصة بالتجارة الخارجية اليابانية في عام 1958 كمؤسسة عامة ذات وضع خاص بهدف دعم أنشطة التصدير اليابانية المختلفة وتقديم التسهيلات إلى المؤسسات بمختلف أنواعها ومن خدماتها:

- مساعدة الشركات الأجنبية على الدخول إلى الأسواق اليابانية من خلال فروعها في الخارج التي يبلغ عددها 76 فرعاً.
- القيام ببحوث ودراسات اقتصادية لإعطاء صورة واضحة لفرص التعاون وتحسين العلاقات التجارية بين المؤسسات اليابانية والشركات الأجنبية.
- جمع المعلومات الخاصة بالتجارة الخارجية ومختلف منتجات المؤسسات بكل أنواعها ونشرها في دوائر الأعمال.
- تقوم بتنظيم المعارض والأسواق التجارية وإيفاد بعثات في التجارة الدولية والاستثمار.

#### ثالثاً- شكل وحجم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في اليابان

وضعت اليابان معايير معينة لتحديد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من حيث حجم العمالة وحجم رأس المال، وعملت على تنميتها بصورة كبيرة في أعقاب تعرضها إلى أسوأ كارثة بشرية بسبب إلقاء أميركا قنبلتين نوويتين عليها، وتعرضها للدمار في الحرب العالمية الثانية، إلا أنها تمكنت من إعادة الاقتصاد الياباني إلى الازدهار وخاصة خلال الفترة بين عامي 1955 م و1970 م حيث نما الاقتصاد الياباني خلالها بمعدل وصل إلى حوالي 10 % سنوياً. ويعزو نجاح تجربة اليابان الحديثة إلى اعتمادها بالدرجة الأولى على المشروعات الصغيرة التي تحولت لاحقاً إلى صناعات ومشروعات كبيرة نتيجة لتجميع إنتاج الصناعات الصغيرة وتكاملها أفقياً ورأسياً وأمامياً وخلفياً مكونة فيما بعد مشروعات صناعية عملاقة . فقد اعتمدت اليابان على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنسبة تزيد على 99 %، حيث تم من خلالها تشغيل أكثر من 70 % من اليد العاملة، وبالتالي استطاعت تخفيض نسبة البطالة لديها وزيادة إنتاجها في جميع الحقول والقطاعات المهمة، في الوقت الذي عمل القانون الخاص بتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة على القضاء على جميع العقبات التي واجهت تلك المنشآت وتذليل جميع العقبات والتحديات الماثلة أمام تلك المشاريع. والكل يعلم بأنه لا يوجد هناك تعريف خاص عام للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ما بين الدول، حيث يختلف من دولة لأخرى نتيجة للمتغيرات الكمية والنوعية لهذه المؤسسات. ففي الاتحاد الأوروبي على سبيل المثال فان تعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة تشمل عدد العاملين، حيث يتم اعتبار الشركة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة عندما يكون عدد العاملين فيها أقل من 250 شخصاً، وأن يقل إجمالي المبيعات السنوية عن 40 مليون يورو، و أن لا يتجاوز إجمالي الميزانية العمومية عن 27 مليون يورو<sup>9</sup>، بالإضافة إلى تحقيق مبدأ الاستقلالية. وفي أميركا فإن المشاريع الصغيرة والمتوسطة يجب أن يقل عدد العاملين فيها عن 500 شخص، وألا تتجاوز الإيرادات السنوية 28.5 مليون دولار أميركي، إلا أن هذه المعايير تختلف تبعاً لاختلاف الصناعة. أما في اليابان فهناك خصائص مختلفة للمشروع الصغير والمتوسط، وتمثل في عدد العاملين لدى المشروع. فالمشروع الصغير هو المشروع الذي يعمل به أقل من 50 فرداً، أما المشروع المتوسط فهو المشروع الذي يعمل فيه ما بين 51 إلى 99 شخصاً. وفي السلطنة فقد وضعت وزارة التجارة والصناعة تعريفات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة حيث تعتبر المؤسسات التي يقل عدد العمالة فيها عن (5) عمال، وتقل مبيعاتها السنوية عن 25 ألف ريال عماني بأنها مؤسسات متناهية الصغر. أما المؤسسات التي يتراوح عدد العمالة فيها ما بين (5-9) عمال، وتتراوح مبيعاتها السنوية ما بين 25 إلى 250 ألف ريال عماني بأنها مؤسسات صغيرة. أما المؤسسات التي يتراوح عدد العمالة فيها ما بين (10-99) عاملاً، وتتراوح مبيعاتها السنوية ما بين 250 إلى 1.5 مليون ريال عماني بأنها مؤسسات متوسطة . كما حددت وزارة التجارة والصناعة الخطوط التوجيهية التالية لهذه المؤسسات، حيث تم تحديد مبيعات المؤسسة وفقاً لآخر حسابات ختامية مدققة إذا كانت المؤسسة قائمة، وعلى

التقديرات الأولية المعدة من قبل الإدارة إذا كانت المؤسسة جديدة . كما يحدد عدد العمال وفقاً لسجلات القوى العاملة وعدد العاملين العمانيين المسجلين في التأمينات الاجتماعية.

#### رابعاً- برامج دعم المقاولات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

ولعل من المناسب تسليط الضوء على البرامج والسياسات التي تقدمها الحكومة اليابانية والمتعلقة بالمقاولات:

### 1-القانون 154 / 1963

إيماناً من الحكومة اليابانية بأهمية المشروعات الصغيرة فقد اصدرت عام 1963 القانون الأساسي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة رقم (154) لتحقيق الاستقرار والحماية لها , و يهدف الى تشجيع نمو و تطوير المشروعات الصغيرة وتحسين الموارد والتسهيلات الإدارية المتاحة لها والمناخ الذى تعمل في ظلّه .

و قد تم تطوير هذا القانون في مرحلتي السبعينات والتسعينات والذى يهدف الى تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وزيادة قدرتها الابتكارية للتوصل الى الاختراعات التكنولوجية و تحقيق نمو متوازن في الاقتصاد القومي , وقد شمل هذا القانون على عددا من الاجراءات التي تشجع على تطوير مجالات اعمال جديدة من خلال تكامل المعرفة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة , وتمر عملية التكامل بثلاث مراحل , تبدأ بمرحلة التبادل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة اولا ثم مرحلة التطوير ثم مرحلة التسويق .

و يوجد في اليابان اكثر من 1526 مجموعه متبادلة بين الصناعات المختلفة تضم اكثر من 52149 مشروعا صغيرا موزعه على مراحل التكامل الثلاث , و من خلال هذه المجموعات امكن تحديد دور رجال الاعمال في تنشيط واقامه و تطوير و تحديث هذه الصناعات بالإضافة الى استطلاع رايهم حول السياسات الواجب وضعها لتحقيق مناخ افضل لتطوير هذه المشروعات . و فيما يلي نبذه عن كل مرحله<sup>10</sup>:

#### أ- مرحلة التبادل :

تعتبر هذه المرحلة نقطه البداية في تسهيل لقاء و تعارف هذه المشروعات لتحقيق تبادل المعرفة بينهما , ويقصد بهذه المرحلة ان تلتقى المشروعات الصغيرة والمتوسطة من اجل تعميق الفهم المشترك والتبادل بينهما حول عدد من القضايا المرتبطة بالعمل بالإضافة الى محاوله خلق فرص لتطوير اعمال جديده .

#### ب- مرحلة التطوير :

بعد ان يتم التبادل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة تبدأ في اتخاذ القرارات المتعلقة بإحداث التطوير و تنفيذها سواء في مجال الاعمال والتكنولوجيا متمثلة في تطوير منتجات جديده , و تطوير تكنولوجيا جديده , تطوير اسواق جديده .

#### ج- مرحلة التسويق :

و تمثل هذه المرحلة مرحلة جنى الثمار , حيث تتمكن المشروعات المنتمية اليها من تسويق المنتجات التي تم تطويرها نتيجة التبادل.

و توضح هذه المراحل مدى التكامل والتعاون الذى تعمل في ظلّه المشروعات الصغيرة والمتوسطة حاليا في اليابان والذى يعتبر من اهم اسرار نجاح التجربة اليابانية واحد دعومات اقتصادها القومي والذى يتمثل في الاحصاءات الآتية :



- بلغ إجمالي عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة 99% من إجمالي عدد المشروعات , و نسبة 99.5% من إجمالي المشروعات العاملة في مجال التصنيع .
- عدد العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب مجالات الأنشطة المختلفة حيث توفر فرص عمل ل 80% من العاملين في مجال الأنشطة المختلفة و ل 74% للعاملين في مجال التصنيع .
- المساهمة في صادرات القطاع الصناعي بنسبه 55% .
- اعتماد الصناعات الكبيرة على الصناعات الصغيرة أكثر تخصصا لتحقيق مزيد من الوفرات في تكلفه الانتاج حيث بلغت النسبة الى 91% في صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة والى 85% في صناعة السيارات والى 88% في صناعة الآلات والى 87% في صناعة الادوات الكهربائية .
- تتمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليابان في صناعات التعدين والنقل والانشاءات والمشروعات التجارية والخدمية المتمثلة في تجاره الجملة والتجزئة , و يتسم المناخ الذى تعمل في ظله المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليابان بالمناخ الإيجابي , حيث تتفاعل عده عوامل معا في احداث هذا المناخ من اجل ايجاد بيئة صالحه ومشجعه لهذه المشروعات وبالتالي اصبحت المشروعات الصغيرة والمتوسطة احد اهم الدعامات الأساسية في الاقتصاد الياباني.

## 2- التمويل:

تخضع المقاوله في اليابان بتعدد مصادر التمويل ويتمثل أهمها فيما يلي<sup>11</sup>:

- البنوك التجارية : التي تقوم بتمويل جزء كبير من القروض اللازمة للمقاولات.
- هيئة تمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة أنشئت سنة 1953 وهي تابعة للدولة تتكون من 53 فرعاً. وتقوم بتنفيذ سياسة الاقتراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة حيث تمنح قروض التجهيز والتسيير طويلة الأجل.
- نظام ضمان القروض المقدمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتمتلك 52 فرعاً باليابان، وهو ما سهل عملية التمويل لهذه المنشآت الصغيرة من المؤسسات التمويلية. حيث تقوم بضمان المنشآت الصغيرة والمتوسطة لدى هيئات التمويل التي تمول الصناعات، كما تقوم بإجراء دراسات الجدوى للمنشآت التي تطلب التمويل.
- نظام ضمان القروض المقدمة للمقاولات وتقوم به Credit Guarantee Corporation، والتي تمتلك 52 فرعاً منتشرة في أنحاء متفرقة من اليابان .
- وضع نظام تمويل للمنشآت الصغيرة، التي يتراوح عددها عمالها بين (2و5) عامل. حيث بدأ هذا النظام<sup>12</sup> سنة 1973 ويتضمن وضع حدود تمويلية للمشروع الصغير إلى 3,5 مليون ين ياباني. كما تصل مدة سداد القرض إلى أربع سنوات إذا استخدم هذا القرض لشراء الآلات والمعدات، كما يمكن تخفيض نسبة الفائدة إلى 7%.
- ضمان حصول المقاولون على مستحقاتهم المالية في الأوقات المحددة .
- الإعفاء من الضرائب: اتخذت الحكومة اليابانية إلى جانب الدعم التمويلي نظام ضريبي يشجع على إقامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة خاصة في المناطق النائية من خلال الإعفاءات الضريبية منها:
- \* إعفاء الصناعات من ضريبة العمل، وضريبة العقارات.

- \* تخفيض الضريبة على الأرباح غير الموزعة.

- \* تخفيض ضريبة الدخل.

ولاشك بأنه من خلال هذا النظام أصبحت عملية تمويل المقاولات من مؤسسات التمويل عملية سهلة وميسرة.

### 3- الدعم الفني :

أنشئ نظام خاص بالدعم الفني للمقاولات يقوم من خلاله الأخصائيون بتقديم الخدمات الإرشادية والذي تشرف عليه هيئة تنمية المقاولات اليابانية ولعل من أهم خدماتها:

- الرد على استفسارات المقاولين.

- دراسة الوضع القائم للمقاولات والتغلب على العقبات التي تواجهها .

- دراسة المواقع المناسبة لإنشاء المشاريع وتقديم الإرشادات الخاصة بذلك .

4- التدريب : أعدت الحكومة اليابانية برامج تدريبية خاصة بالمقاولات يقوم بها معهد خاص، يقدم المعهد البرامج التالية :

- برنامج تدريب المديرين ، وذلك نظراً لانخفاض مستوى الوعي الإداري لدى المسؤولين عن المقاولات .

- برنامج التدريب الفني ، حيث يقوم المعهد بتقديم برامج فنية لرفع مستوى مهارة العامل .

5- الإدارة : تهدف البرامج الإدارية إلى إيجاد مناخ صحي لنمو المقاولات عن طريق تحسين مجالات الإدارة بها وتقديم التكنولوجيا

الحديثة في هذا المجال وتقديم خدمات إرشادية تتعلق بالإدارة والتمويل والضرائب وقوانين العمل.

6- التسويق : يوجد في اليابان هيئات حكومية تعمل على تشجيع المقاولات على غزو الأسواق الدولية بمنتجاتها وذلك بإقامة

المعارض الدولية لمنتجات هذه المشروعات ومساعدتها في الحصول على التكنولوجيا المتطورة وإجراء المفاوضات نيابة عنها في اتفاقيات

التصدير واستيراد المواد الخام ومستلزمات الإنتاج . وفي نفس الإطار تنشر الحكومة اليابانية بشكل دوري خططها بشأن مشترياتها من

المقاولات ، كما يلزم القانون جميع المنظمات الحكومية وشبه الحكومية بإتاحة الفرصة للمقاولات للحصول على العقود الحكومية .

7- الإعفاء من الضرائب: اتخذت الحكومة اليابانية إجراءات متعددة تتعلق بالإعفاء من الضرائب لتشجيع المقاولات ، لعل من

أهمها :

- الإعفاء من ضريبة العمل.

- الإعفاء من ضريبة العقارات.

- تخفيض على ضريبة الدخل.

- تخفيض الضرائب على الأرباح غير الموزعة.

- نظام ضريبي يشجع على الاستثمار في إدخال التكنولوجيا الحديثة في المقاولات.

- نظام ضريبي يشجع إقامة الصناعات الصغيرة في المناطق النائية .

### 8- الحماية من الإفلاس :

تعتبر سياسة الحماية من الإفلاس إحدى السياسات الهامة الموجهة لتشجيع وتنمية المقاولات، حيث تقوم بتطبيق هذه السياسة

مجموعة من المؤسسات المالية والتأمينية ، ويمكن للمشروع الصغير الانضمام لهذه الخدمة عن طريق مساهمته بقسط تأميني يدفع شهرياً

تقوم بموجبه هيئة تنمية المقاولات اليابانية (JASMEC) بسداد ديون المشروع الصغير المتعثر قبل المقاولات الأخرى التي يتعامل معها، حتى لا يكون إفلاس المشروع سبباً في إفلاس مشروعات أخرى .

● 9- نظام ضمان القروض: و يملك 52 فرعاً منتشرة في مناطق مختلفة من اليابان، و يبين هذا النظام حرص الحكومة اليابانية على توفير التمويل اللازم للمنشآت الصغيرة و المتوسطة، ويقوم هذا النظام على أساس ضمان المنشآت الصغيرة و المتوسطة لدى هيئات التمويل التي تولها، كما تقوم بإجراء دراسات الجدوى للمؤسسات الطالبة للتمويل، و بمقتضى هذا النظام فإن هذه الهيئات تقوم بالسداد نيابة عن المنشآت الصغيرة و المتوسطة على إن تحصل على ما دفعته من المؤسسات عندما تسمح أوضاعها المالية بذلك، كما تقوم هذه الهيئة بإجراء دراسات لمعرفة أسباب تعثر المنشآت الصغيرة و المتوسطة، و تحصل على دعم حكومي لتمكين من لعب دورها، كما توجد هيئة حكومية مملوكة بالكامل للحكومة اليابانية أنشئت سنة 1957 تعيد التأمين على شركات الضمان CGC's و تدفع لها 70% من الخسائر المضمونة في حالة عجز المؤسسات المقترضة على السداد<sup>13</sup>.

#### 10- نظام الشركات التعاونية:

وهي شركات مملوكة بالكامل لأصحاب المقاولات وتعمل في مجال شراء الخامات ومستلزمات الإنتاج وفي مجال تسويق المنتجات والتوزيع والنقل ونقل التكنولوجيا وفي مجالات أخرى.

#### الخاتمة :

تعد اليابان واحدة من الدول الرائدة في تحفيز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وفي تحريك النشاط الاقتصادي لها من خلال تنمية سلسلة من المشاريع التي تدار من قبل هذه المنشآت التي تحتل الحجم الأكبر من إجمالي المنشآت والمؤسسات التجارية في تلك الدولة. وفي إطار الاهتمام الذي تبديه الحكومة لموضوع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في البلاد، فانه من الأجدر بنا الاستفادة من التجربة اليابانية والتجارب الأخرى للعديد من الدول، وخاصة الآسيوية منها والتي نجحت في تكوين هذه المنظومة من المنشآت التي أصبحت ملجأ للكثير من الشباب الباحث عن العمل وفي تشغيل الكثير من العمالة الوطنية والاجنبية لديها.

وتتلخص التجربة اليابانية في دعم المشاريع الصغيرة في عدد من المحاور منها:

- وجود قوانين خاصة في تعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة بناء على عدد العاملين فيها.
- وجود نظام خاص بتمويل تلك المنشآت.
- نظام ضمان للقرض يسهل على البنوك والهيئات التمويلية تمويل المشاريع بكل سهولة.
- توفير برنامج تدريب اداري و فني.
- بجانب أنها تتميز بوجود هيئة خاصة للدعم الفني لديها تجيب من خلالها عن جميع استفسارات اصحاب المشاريع الصغيرة وتقدم الدراسات والمعلومات اللازمة.

- 1 التجارب الدولية في "المشروعات الصغيرة" .. سنغافورة واليابان والصين عمالقة الاقتصاد الآسيوي، رابط الكتروني:  
<http://gate.ahram.org.eg/News/853024.aspx>
- 2 يحيى مزبودي، المقالة علم و فن وإدارة، الشركة العالمية للكتاب، الطبعة الأولى 2003، ص:144.
- 3 يحيى مزبودي، مرجع سبق ذكره
- 4 المقاولات علم وفن وإدارة موقع إلكتروني :  
<http://www.adabwafan.com/display/product.asp?id=52917>
- 5 أنواع المقاولات الإنشائية، موقع إلكتروني :  
<http://64.233.183.104/search?q=cache:8NBchhfbR-IJ:www.urar.org.sa/ibda/mahawer7-3.html+%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9+%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA&hl=fr&ct=clnk&cd=1>
- 6 أنواع المقاولات الإنشائية، موقع إلكتروني سبق ذكره.
- 7 مجلس الانماء والاعمار مشروع التنمية الاجتماعية، المشاريع الصغيرة السريعة التنفيذ، 2004.  
[www.Cdr.gov.lb/cdp/cdpbrochure.doc](http://www.Cdr.gov.lb/cdp/cdpbrochure.doc).
- 8 السعيد دراجي، مداخلة بعنوان: "التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها للجزائر" في المنتدى الدولي حول: مداخلة للمشاركة في المنتدى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة يومي: /19/ أبريل 2012
- 9 التجربة اليابانية في دعم وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، رابط الكتروني:  
<http://www.annaharkw.com/annahar/Article.aspx?id=620669&date=31122015>
- 10 سمير زهير , (2010) ، " بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية و تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة , " وزاره الاقتصاد الوطني السياسات والتحليل والاحصاء , الجزائر , ص . 131.
- 11 حسين عبد المطلب الأسرج، مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر، مؤسسة النشر حسين عبد المطلب الأسرج، مصر 2006، ص 17.
- 12 السعيد دراجي، مداخلة بعنوان: "التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها للجزائر" رجع سبق ذكره.
- 13 د.بوقموم محمد أ. معيزي جزيرةظ، إضاءات على بعض التجارب العالمية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة قلمة