المعهد العربي للتخطيط
Arab Planning Institute

تنمية

# البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

إعداد
د. إيهاب مقابله

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية
العدد المائة والثاني والثلاثون - 2017
جميع الحقوق محفوظة © المعهد العربي للتخطيط 2017

# 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 وللمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط 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 التقدم والازدهار لأمتنا العربية،،،

**مدير عام المعهد العربي للتخطيط**

---

**الآراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن رأي المؤلف وليس عن رأي المعهد**

## المحتويات


مقدمة ..... 6

أولاً: دور البنوك التجارية في تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ... 8

ثانياً: مقومات البنوك التجارية في تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة 9

ثالثاً: وجهة نظر البنوك (جانب العرض) ..... 11

رابعاً: وجهة نظر المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة (جانب الطلب) ..... 14

خامساً: آليات وحلول مقترحة لتعزيز دور البنوك في تمويل المشروعات ..... 17

سادساً: الدور المطلوب من الحكومة والبنك المركزي ومؤسسات الدعم الفني ..... 21

المراجع ..... 24

# البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

إعداد د. إيهاب مقابله

## مقدمة

تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء مجموعة من التحديات والمعوقات التي تؤثر في معدلات تأسيسها ونموها وتطورها، كما تؤثر في حجم دورها الاقتصادي والاجتماعي على مختلف المستويات. وعلى الرغم مما يقال عن اختلافات في هذه التحديات فيما بين الدول، فإن هناك بعض التحديات التي تعتبر موحدة وعامة تعاني منها معظم هذه الدول. وتقسم هذه التحديات إلى تحديات خارجية ناجمة عن القيود المختلفة المفروضة على تلك المشروعات والمتواجدة في البيئة الخارجية، وتحديات داخلية ترتبط بخصائص المشروعات أو القائمين عليها. وتعتبر مشكلة الحصول على التمويل من أبرز هذه التحديات، حيث تعاني هذه المشروعات من مشكلة الحصول على التمويل في كافة مراحل عمر المشروع إبتداء من مرحلة التأسيس إلى مرحلة التشغيل، ثم مرحلة التوسع والتطوير. وبشكل مبدئي، يمكن القول أن هذه المشروعات تواجه صعوبات تمويلية بسبب حجمها (نقص الضمانات) وبسبب حداثتها (نقص السجل الإئتماني). وعليه، تجد المؤسسات التمويلية المصرفية وغير المصرفية نفسها أمام جملة من المخاطر عند تمويل هذه المشروعات في مختلف مراحل نموها مما يجعلها تتجنب تقديم التمويل اللازم لهذه المشروعات. وبشكل مبدئي تستشعر البنوك التجارية ومؤسسات التمويل الأخرى مخاطر تمويل هذه المشروعات بسبب مفهوم هذه المشروعات وحداثة دخولها لسوق الإئتمان، وعدم توفر السجلات المالية الداعمة لطلب التمويل، وعدم القدرة على إعداد الملف الإئتماني بالشكل السليم، وتدني مستوى دراسات الجدوى المقدمة. ويضاف إلى العوامل السابقة، عدم توفر معلومات كافية وموثوقة للجهات المقرضة لتقييم هذه المشروعات على نحو ملائم، وعدم امتلاك الجهات المقرضة للوسائل التي تمكنها من التأكد من الاستخدام المناسب للقروض الممنوحة، وارتفاع حساسية المشروعات الصغرى والصغيرة تجاه التقلبات الاقتصادية وظروف عدم التأكد، واتباع العديد من هذه المشروعات لأطر محاسبية غير ملائمة تؤثر بدورها في نوعية البيانات المالية المتاحة وعلى رأسها معدل الربحية والقدرة على السداد.

**ما زالت مشكلة الحصول على التمويل من أبرز التحديات التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة خلال مختلف مراحل دورة حياة المشروع ابتداء من مرحلة التأسيس إلى مرحلة البناء، ثم مرحلة التشغيل، ووصولاً إلى مرحلة التقييم والتوسع والتطوير.**



ويمكن النظر إلى مشكلة التمويل وأبعادها المختلفةمن منظور آخر، فقد أشارت دراسة إلى أن مشكلة التمويل قد تأخذ أشكالاً مختلفة بعيداً عن تجسيدها بأنها رفض منح الإئتمان. ومن أبعاد مشكلة التمويل من وجهة نظر هذه المشروعات ما يلي: (1) صعوبة الوصول إلى مصادر التمويل وصعوبة الحصول على التمويل. (2) ارتفاع تكاليف التمويل بأنواعه المختلفة وصعوبة شروط التمويل غير سعر الفائدة. (3) عدم مراعاة بعض مصادر التمويل للاحتياجات التمويلية لهذه المشروعات بأحجامها وقطاعاتها المختلفة. (4) تمييز بعض مصادر التمويل بين هذه المشروعات حسب الحجم ومجال الإنتاج والموقع الجغرافي. (5) ضعف التنسيق والتشبيك بين مصادر التمويل والمؤسسات المعنية بتنمية وتطوير هذه المشروعات.

**"يجب أن يعلم أصحاب المشروعات بوجود مصادر التمويل ومنتجاتها وشروطها، ومن ثم تبدأ مسألة دخول سوق الإئتمان وعملية الحصول على التمويل إن تحققت جميع الشروط اللازمة". لذا لا بد من التمييز وبدقة بين مشكلة الوصول إلى مصادر التمويل ومشكلة الحصول على التمويل وأسباب كل منهما وتداعيتها والحلول المقترحة والجهات المعنية.**

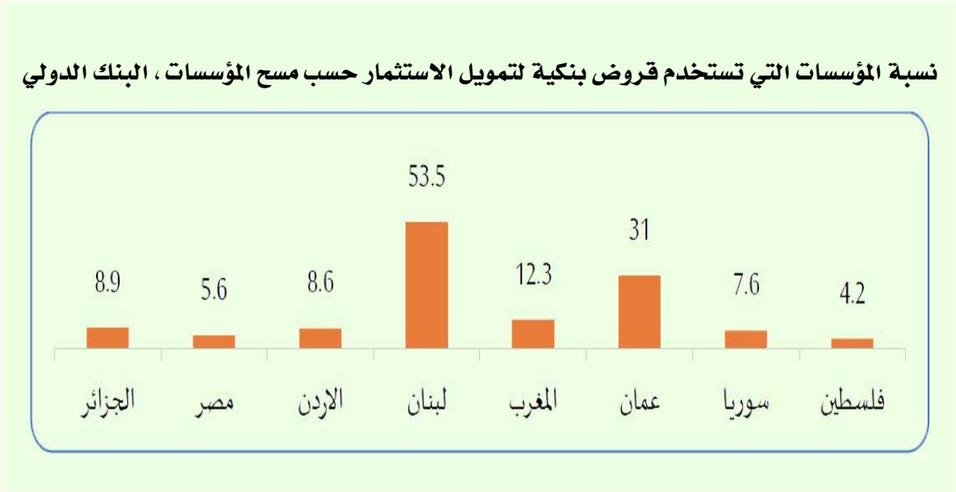
وفي إطار الحديث عن حجم مشكلة التمويل وأبعادها، تشير الإحصاءات إلى أن عدد المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا يتراوح بين 19-23 مليون مشروع، وأن هذه المشروعات تعاني من فجوة تمويلية تبلغ حوالي 210-240 مليار دولار. وتشير الإحصاءات المتوفرة كذلك إلى أن نسبة القروض الممنوحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى إجمالي القروض الممنوحة في الولايات المتحدة بلغت حوالي 29%، بينما تباينت هذه النسبة في الاقتصادات الأوروبية، وعلى نحو كبير، فبلغت، على سبيل المثال لا الحصر، 12% و 29% و 92% في كل من المملكة المتحدة وفرنسا والسويد على التوالي. وفي ذات الوقت لم تتجاوز فيه هذه النسبة 8% في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مجتمعة (2% في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وحوالي 13% في بقية الدول)، مما يشير إلى حاجة ماسة لمزيد من الجهود والدعم لتسهيل حصول هذه المشروعات على التمويل. وتشير البيانات كذلك إلى تواضع التمويل الموجه لهذه المشروعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث أن قيمة التمويل الموجه للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في هذه المنطقة كنسبة للناتج المحلي الإجمالي يتراوح بين 4- 8%، وهو ما يعد محدوداً بالمقارنة مع دول شرق آسيا والباسيفيك والتي تصل فيها النسبة إلى 15%. وبالتالي يشكل التمويل المتاح لهذه المشروعات في العديد من الدول العربية نسبة محدودة من الناتج المحلي الإجمالي لا تتعدى 8% باستثناء ثلاث دول عربية فقط تبنت آليات ناجحة لتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، وهي المغرب وتونس والأردن.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تحليل مشكلة التمويل والسعي الدءوب من قبل جميع الأطراف لمعالجتها أصبح حاجة ملحة بسبب ارتباط هذه المشكلة المتعددة وتأثيرها على قدرة المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة على مواجهة الكثير من التحديات الأخرى. فعلى سبيل المثال، يؤثر توفر التمويل في قدرة هذه المشروعات على زيادة الإنتاج والوصول إلى الأسواق، كما يؤثر في الوصول إلى أسواق عناصر الإنتاج ونوعية عناصر الإنتاج المستخدمة. ويؤثر كذلك في قدرتها على التسويق واستخدام التكنولوجيا وتطوير أساليب الإنتاج. كما تكتسب مسألة التمويل أهمية إضافية بسبب ارتباطها بكافة مراحل عمر المشروع حيث أن عدم الحصول على التمويل يمنع الكثير من الأفكار من التحول إلى مشروعات حقيقية، كما أن عدم توفر التمويل يعيق سير عملية التشغيل، ويمنع المشروعات القائمة من مجرد التفكير بالتوسع والنمو.

## أولاً: دور البنوك التجارية في تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

في ظل الاهتمام المتزايد بقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بشكل عام ومسألة التمويل والفجوة التمويلية بشكل خاص، يرد ذكر الدور المطلوب من البنوك التجارية في تقليل هذه الفجوة وتقليل التحديات الناجمة عن نقص التمويل. ويستند من يطالبون بدور أكبر للبنوك التجارية على عدد من البنود والمقومات التي تجعل قطاع البنوك مؤهلاً للعب دور أكبر في تمويل هذه المشروعات. وقد أشارت الإحصاءات السابقة إلى تدني حجم ونسبة التسهيلات الإئتمانية التي تمنحها البنوك التجارية لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية لا سيما إذا ما قورنت بحجم الفوائض النقدية في هذه البنوك، وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار ضخامة الفجوة التمويلية التي تعاني منها المشروعات. فعلى سبيل المثال، تشكل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية حوالي 99% من مجمل المشروعات العاملة، وتساهم بتشغيل 70% من القوى العاملة وبحوالي 40% من النتائج المحلي الإجمالي إلا أن نسبة التمويل الممنوحة لهذا القطاع ما زالت متواضعة ولم تتجاوز 10% من إجمالي التسهيلات الممنوحة من قبل البنوك المرخصة في المملكة. وتشير بيانات البنك الدولي (مسح المؤسسات) إلى تدني نسبة المشروعات التي تستخدم قروض بنكية لتمويل الاستثمار، كما هو مبين في الشكل التالي.






وعليه، فقد بات من الضروري التعرف على المقومات التي تمتلكها البنوك التجارية لتصبح ممولاً رئيسياً لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، والتعرف على أسباب ضعف هذا الدور من وجهة نظر هذه البنوك. كما نرى من الضروري تحليل جانب الطلب ووجهة نظر المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة حول التعامل مع هذه البنوك. وبعد هذا التحليل، سيتم تقديم مجموعة من الآليات التي يمكن أن تعزز من دور هذه البنوك في تمويل هذه المشروعات بشرط أن تقوم الحكومات والبنوك المركزي بالدور المطلوب من كل منها.

## ثانياً: مقومات البنوك التجارية في تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

تتمتع البنوك التجارية بمزايا ومقومات عديدة مقارنة بالمؤسسات التمويلية غير البنكية والمؤسسات غير الحكومية تجعل من البنوك الجهة الأفضل في تقديم الخدمات التمويلية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. ومن أهم هذه المقومات: (1) كفاءة الإدارة في هذه البنوك وملاءتها المالية وكفاءة رؤوس الأموال وشفافيتها. (2) توفر البنية التحتية المناسبة والانتشار الواسع لفروعها. (3) ملكيتها من قبل القطاع الخاص مما يجعلها تركز على كفاءة وإدارة المشروعات المجدية وذات الربحية الأكيدة. (4) استقرار مصادرها المالية. (5) قدرتها

العالية على تلبية الاحتياجات التمويلية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة نظراً لتنوع الخدمات المالية التي تقدمها، ولقدرتها على ابتكار منتجات تمويلية مناسبة لهذه المشروعات. (6) النظم الخاصة بالرقابة الداخلية والنظم المحاسبية التي تمكنها من القيام بتنفيذ عدد كبير من المعاملات. (7) الحوافز والتسهيلات التي يقدمها البنك المركزي وتوفر الفوائض النقدية والسعي المستمر لتنويع مصادر الدخل.

**توفر السيولة في البنوك التجارية وتعدد فروعها وسلامة نظام الرقابة والمتابعة فيها لا تشكل في مجموعها مبرراً كافياً لدور أكبر في تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.**

وبناء على المقومات السابقة وغيرها من الأسباب، فقد بدأت البنوك التجارية في الكثير من الدول النامية بالدخول في مجال تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بعد ثبوت ربحية التعامل مع هذه المشروعات من واقع تجارب محلية وإقليمية ودولية، وأصبحت الكثير من البنوك ترى في هذه المشروعات فرصاً استثمارية جديدة ووسيلة لجذب عملاء جدد في مختلف مجالات النشاط المالي والمصرفي. وتستفيد البنوك من دخولها في مجال تمويل هذه المشروعات حيث يؤدي ذلك إلى توسيع قاعدة العملاء، وبالتالي تنويع أوجه ومجالات الاستثمار، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على حجم المحافظ المالية لهذه البنوك. وعلى الرغم من العوامل والجهود سالفة الذكر، فإن نسبة التسهيلات التي تقدمها البنوك للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة من مجموع التسهيلات ما زالت متدنية في مختلف الدول العربية. وعليه، فإن البنوك ليست هي الممول الأساسي للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، وذلك لأسباب عديدة سيتم مناقشتها وتحليلها. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة البنوك على تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة لا تقتصر على توفير التمويل المباشر من خلال منح الإئتمان لهذه المشروعات، بل يمتد دور البنوك في هذا المجال إلى الإقراض غير المباشر من خلال توفير التمويل للمؤسسات المالية غير المصرفية التي تقوم بدورها بتمويل هذه المشروعات.

وعلى الرغم من أن البنوك تعتبر أفضل الجهات المرشحة لتقديم الخدمات المالية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، إلا أن واقع تجارب العديد من الدول يُشير إلى عدم رغبة الكثير من البنوك في التوسع في إقراض هذه المشروعات من جهة (جانب العرض)، وعدم إقبال المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة على الإقتراض من البنوك من جهة أخرى (جانب الطلب). وفي الحالتين نرى وجود فجوة حقيقية، قد يكون سببها جانب العرض أو جانب الطلب " أو كلاهما". ونعرض فيما يلي جهة نظر كل من البنوك والقائمين على المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة حول الفجوة التمويلية بين الطرفين وأسبابها.



## ثالثاً: وجهة نظر البنوك (جانب العرض)

تتضمن وجهة نظر البنوك التجارية ووحدات تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة التابعة لها عدداً من المبررات التي تفسر تدني مستوى حجم ونسبة التمويل المقدم لهذه المشروعات، ومن أهم هذه المبررات:

1. ارتفاع مخاطر إقراض المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة حيث يرى القائمون على البنوك أن ثمة خطورة في إقراض هذه المشروعات تتمثل بعدم استرداد القروض المقدمة لها بسبب ضعف قدرة هذه المشروعات على النجاح والاستمرار. وقد تبرر البنوك هذه الحالة من خلال الإشارة إلى ارتفاع نسب التعثر المالي بين هذه المشروعات، كما يمكن الاستدلال على مصدر المخاطرة التي تستشعرها البنوك من خلال الإطلاع على خصائص هذه المشروعات أو القائمين عليها.

2. عدم قدرة هذه المشروعات على تقديم الضمانات المطلوبة، حيث أن توفر الضمانات بالحجم والنوع المطلوبين من أهم عناصر ومرتكزات قرار منح الإئتمان في البنوك. وقد يتفق الكثيرون على أن المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة غير قادرة في كثير من الأحيان على توفير الضمانات اللازمة للحصول على التمويل وذلك انطلاقاً من معرفتهم لخصائص هذه المشروعات أو خصائص القائمين عليها. ولكن ثمة تساؤلات تظهر هنا حول مستوى المبالغة في حجم ونوع الضمانات التي تطلبها البنوك التجارية.

**هل تبالغ البنوك التجارية في نوع وحجم الضمانات المطلوبة للموافقة على منح الإئتمان للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة؟ هل يمكن للبنوك تجاهل شرط الملاءة المالية للمقترض في حالة المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة؟**

3. صعوبة تقييم الوضع المالي للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وعدم وجود سجلات محاسبية منتظمة، حيث تعتمد البنوك في منح الإئتمان على دراسة السجلات المالية والحسابات الختامية المنتظمة والمعتمدة من مراجعي الحسابات المعتمدين، وهو ما لا يتوافر في غالبية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة التي يفضل غالبية أصحابها عدم القيام بذلك لأسباب تتعلق بعدم توفر الإمكانيات المالية والبشرية أو لغايات التهرب الضريبي أو لأسباب أخرى.

4. عدم قدرة هذه المشروعات على تحقيق شروط ومعايير منح الإئتمان للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والتي تتلاءم مع سياسة البنك ومصلحته وتتماشى مع أهدافه.

5. نقص الخبرة المصرفية "الثقافة الإئتمانية" لدى الكثير من رواد الأعمال والقائمين على المشروعات، الأمر الذي

يجعلهم غير قادرين إعداد ملف ائتماني دقيق ومقنع يمكن تقديمه للبنوك للحصول على التمويل اللازم. ويعتبر إعداد ذلك الملف والقدرة على مناقشة محتوياته من أهم مرتكزات قرار منح الإئتمان.

6. تدني مستوى الثقة بدراسات الجدوى وخطط العمل المقدمة من قبل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، وارتفاع التكاليف التي تترتب على تقييم هذه الدراسات ومراجعتها قبيل قرار منح الائتمان. وتزيد مخاوف البنوك من هذه النقطة انطلاقاً من معرفتهم بخصائص القائمين على المشروعات وقدراتهم على إعداد مثل هذه الدراسات ومناقشتها.
7. المخاطر الناجمة عن بعض خصائص أصحاب المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة الذين قد يفتقدوا إلى الخبرة العملية لإدارة تلك المشروعات والتعامل مع معطيات السوق المتغيرة مما قد يعرض تلك المشروعات وقروض الممولين للمخاطر.

**هناك دور كبير يمكن أن تلعبه مؤسسات الدعم الفني في تقليل الفجوة بين المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والبنوك من خلال تقديم خدمات الدعم الفني اللازمة لرفع مستوى الثقافة المصرفية والمالية ولإعداد دراسة الجدوى وخطط العمل بالشكل المناسب.**

8. ارتفاع التكاليف الإدارية للقروض الممنوحة للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي ينعكس على ربحية البنوك. ويمكن القول أن التكاليف المباشرة وغير المباشرة لمائة قرض قيمة كل منها 10000 دولار أكبر من بكثير من قيمة هذه التكاليف لقرض واحد له نفس القيمة (مليون دولار).
9. هيكل الودائع وحساسية الفجوة التمويلية، حيث أن غالبية ودائع البنوك تمتد لفترة قصيرة (أقل من 3 سنوات)، بينما غالباً ما تكون مدة التمويل أعلى من ذلك بكثير، الأمر الذي قد يؤدي إلى فجوة في تسديد الودائع.
10. وجود صعوبة بالغة في تسييل وتصفية الأمور المالية مع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة المتعثرة، وهذا يضيف تكاليف إدارية إضافية ويزيد من شعور البنوك بالمخاطرة عند التفكير بإقراض هذه المشروعات.

وبالنظر للمبررات السابقة بحيادية وموضوعية، يرى الكثير أنها منطقية وأنه على وحدات تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في البنوك التجارية تحري الحذر والوصول إلى أعلى درجات التأكد عند تقييم الملاءة المالية للمشروعات التي ترغب بالإقتراض. ولكن، يرى آخرون أن هذه المبررات يمكن تجاوزها أو بعضها والتعامل معها بتعاون مجموعة من المؤسسات ذات العلاقة مثل مؤسسات ضمان القروض ومؤسسات الدعم الفني ومؤسسات تطوير الأعمال.



ويرى آخرون كذلك أن هذه المبررات ما هي إلا حجج تبديها البنوك لتبقى بعيدة عن سوق الإئتمان الخاص بهذه المشروعات كون التعامل مع مثل هذه المشروعات لا يؤدي إلى معدلات الربحية المستهدفة، وبهذا يتحمل جانب العرض (البنوك) جزءاً من مسئولية الفجوة التمويلية التي يعاني منها سوق الإئتمان الخاص بالمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.

إن المشكلة الرئيسية التي تواجه البنوك وتمنعها من توفير التمويل المطلوب للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة هي مشكلة اختلاف المعلومات في سوق الإئتمان. وتظهر هذه المشكلة على اعتبار أن صاحب المشروع من المفروض أن يكون مطلعاً على كامل تفاصيل المشروع وحيثياته ومقومات وعوامل نجاحه وفشله أكثر من أي طرف آخر حتى ولو كان موظفو الإئتمان في البنك. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن بحث وتقييم طلبات تمويل هذا النوع من المشروعات قائم على أساس افتراضي نظراً لقلة وندرة المعلومات المتوفرة عنها لاسيما في حالة المشروعات الجديدة Startups، وبالتالي فإن مشكلة البنك تتمثل بإمكانية التمييز بين المقترض الجيد والمقترض السيئ قبيل اتخاذ قرار منح الإئتمان من عدمه. وقد بينت دراسات عديدة في هذا المجال أن اختلاف المعلومات Information Asymmetries في سوق الإئتمان تؤدي إلى ما يسمى بالاختيار الخاطئ Adverse Selection (النوع الخفي من المقترضين)، وإلى المخاطرة الأخلاقية Moral Hazard (جهود المقترضين الخفية). ويعرف الاختيار الخاطئ بأنه "عدم قدرة البنك على التمييز بين نوعين من المقترضين الجيد والسيئ، مما يخلق للمقترض الضعيف (السيئ) حوافز لإظهار نفسه على أنه مقترض جيد. أما مشكلة المخاطرة الأخلاقية فتحدث عندما يكون نجاح المقترض في إدارة المشروع مرهون ومرتبط بمجموعة من الجهود والمهارات التي من الصعب استكشافها ومراقبتها بسهولة وكفاءة. لذا فقد عملت البنوك على استخدام عوامل تظهر الوضع الحقيقي للمقترض، ومن أبرز هذه العوامل حجم الضمانات وسعر الفائدة والتي لها دور كبير في تصميم عقد منح الإئتمان. ومن هنا تظهر أهمية الضمانات ودورها في عملية توفير التمويل اللازم للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. ولكن تظهر مشكلة أخرى حيث أن من أهم مشاكل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة عدم قدرتها على توفير الضمانات اللازمة – من حيث الحجم والنوع- للحصول على التمويل المناسب.

**المقترض الجيد لديه القدرة والرغبة على تقديم ضماناتٍ عالية ودفع سعر فائدة أقل نظراً لثقته العالية بمشروعه ومهاراته الشخصية، في حين أن المقترض السيئ غالباً يلجأ إلى رفض تقديم ورهن ضمانات بقيمة عالية جداً ولكنه يقبل دفع سعر فائدة مرتفع.**

## رابعاً: وجهة المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة (جانب الطلب)

تشيربعض الدراسات إلى أن فجوة التمويل التي يعاني منها قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة تعود لأسباب تتعلق بجانب الطلب، حيث تشير هذه الدراسات إلى أن القائمين على هذه المشروعات لا يستهدفون البنوك للحصول على التمويل في الكثير من الحالات وذلك لأسباب تتعلق بشروط الحصول على التمويل والسياسات الإئتمانية للبنوك. وتعكس الأسباب التالية وجهة نظر القائمين على المشروعات حول تدني مستوى التوجه نحو البنوك كمصدر أساسي للتمويل في مختلف مراحل عمر المشروع:

1. ارتفاع التكاليف المباشرة وغيرالمباشرة للحصول على التمويل من البنوك التجارية. ويقصد بالتكاليف المباشرة الفوائد التي يدفعها صاحب المشروع، أما التكاليف غير المباشرة فتشمل تكاليف تصديق الوثائق ومتابعة الطلب وتكاليف النقل وتكاليف إعداد الملف الإئتماني ودراسة الجدوى وغيرها من التكاليف التي لا ترتبط بالفائدة المباشرة للقرض. وتبرر البنوك ارتفاع سعر الفائدة بارتفاع تكلفة رأس المال المخصص للإقراض، وارتفاع نسبة المخاطرة، وارتفاع التكاليف الإدارية المرافقة لإقراض هذه المشروعات.
2. صعوبة شروط الإقراض بحيث لا تناسب طبيعة وخصائص المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، كما أنه من الصعب تحقيقها لا سيما عندما يتعلق الموضوع بالتقارير المالية والسجل الإئتماني والضمانات. وتبرر البنوك التجارية هذه الشروط بأنها مقرة من مجالس الإدارة وتنسجم مع سياسة الإقراض وآليات المحافظة على أموال المساهمين والمودعين في هذه البنوك والذين من أهمهم قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.
3. عدم مراعاة البنوك للاحتياجات التمويلية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وعدم تنوع المنتجات التمويلية المناسبة لهذه المشروعات والقائمين عليها. وتجدر الإشارة إلى أن القائمين على المشروعات يتطلعون لمنتجات خاصة بهم وبشروط إقراض تلائمهم وتراعي قدراتهم الشخصية والمالية. وفي إطار الرد على هذا الموضوع، تشيرالبنوك إلى وجود منتجات تمويلية خاصة تقدمها الوحدات المتخصصة بتمويل هذه المشروعات التابعة للبنوك.
4. عدم ملائمة صيغ التمويل البنكية التقليدية حيث تحتاج غالبية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة إلى قروض متوسطة وطويلة الأجل لأغراض التأسيس والاستثمار وشراء الأصول الثابتة، وهو ما لا يتوافق مع معايير منح التمويل بالبنوك والتي تفضل دائماً منح قروض قصيرة أو متوسطة الأجل تتناسب مع طبيعة غالبية الموارد المالية بالبنوك (الودائع) والتي غالباً ما تكون قصيرة الأجل.
5. العامل الديني، حيث يحجم الكثير من رواد الأعمال والقائمين على المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة عن التوجه للبنوك التجارية بسبب عدم تقديمها منتجات تمويلية تناسب احتياجاتهم وتتوافق في نفس الوقت مع أحكام الشريعة الإسلامية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من البنوك لا سيما البنوك الاسلامية في العديد من الدول العربية بدأت بتقديم قائمة من المنتجات التمويلية الخاصة بهذه المشروعات.
6. عدم قيام البنوك بمنح المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة فترة السداد التي تتلاءم مع التدفقات النقدية لهذه المشروعات، وذلك في ظل حقيقة أن الدورة التشغيلية للكثير منها طويلة نسبياً، وحقيقة موسمية الإنتاج والدخل في كثير من الأحيان، وهذا يحد من قدرة هذه المشروعات على الإقتراض .
7. تحيز البنوك التجارية لصالح المشروعات الكبيرة، حيث يوجد بينهما في أغلب الأحيان روابط ومصالح مشتركة، وتأخذ هذه الروابط شكل الإدارة المشتركة والملكية المشتركة والصفقات المشتركة كذلك.
8. عدم وجود فروع للكثير من البنوك في الكثيرمن المناطق النائية والبعيدة.

**ترى المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة أن البنوك وما لديها من فوائض نقدية لا تشكل عرضاً حقيقياً في سوق الإئتمان الخاص بهذه المشروعات وذلك بسبب العوائق التي تتحمل مسئوليتها هذه البنوك والتي تقلل من فرص حصول هذه المشروعات على التمويل.**

وبالنظر للمبررات السابقة بحيادية وموضوعية، يرى الكثير أنها منطقية، وقد يرى آخرون أنها عوامل حقيقية تعيق توجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة للبنوك كأحد مصادر التمويل لا سيما عند الحديث عن شروط التمويل والضمانات المطلوبة والعامل الديني، وعند الأخذ بعين الاعتبار خصائص هذه المشروعات وخصائص القائمين عليها وقدراتهم الشخصية والمالية.

ولتشخيص وجهة نظر المشروعات والقائمين عليها حول محددات التعامل مع البنوك التجارية، أشارت دراسة تحليلية متخصصة إلى عدد من هذه المحددات والعوائق كان أهمها: (1) العوائق الاجتماعية. (2) عدم موافقة ولي الأمر في حالة الإناث. (3) صعوبة شروط الإقراض. (4) عدم توفر رأس مال شخصي للمشاركة في المشروع باعتباره أحد متطلبات البنك. (5) عدم وجود سجل إئتماني يعكس العلاقة مع البنوك. (6) عدم القدرة على توفير الضمانات المطلوبة وارتفاع احتمالية الرفض. (7) التخوف من عدم القدرة على السداد. (8) ارتفاع تكلفة القرض وسعر الفائدة. (9) توفر مصادر

أخرى متخصصة بتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. (10) تفضيل

المشروعات لمصادر التمويل الحكومية لا سيما تلك التي تعمل وفقاً لمبادئ التمويل الإسلامي. (11) توفر مصادر التمويل غير الرسمية.

وفي ذات السياق، وفي إطار تعزيز النتائج والآراء بدراسات عملية تحليلية دقيقة، نورد فيما يلي نتائج دراسة حول محددات حصول المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية على التمويل من البنوك. وقد تضمنت هذه المعوقات والمحددات ما يلي:

1. عامل الضمانات، تستند معظم البنوك التجارية على ضرورة وجود ضمانات عينية (عقارية أو أسهم) لتمويل القطاع الصناعي. وتصنف البنوك درجة مخاطر المقترض (المشروع الصناعي) وفقا لما يقدم من ضمانات مع قليل من الاهتمام بالتدفقات النقدية، وهذا بحد ذاته يتعارض مع مفهوم وأهمية توفر دراسة جدوى للمشروع التي تعكس التدفقات النقدية الإيجابية.
2. عامل فترة التمويل وعمر القرض حيث يحتاج القطاع الصناعي عادة إلى فترات تشغيلية أطول من غيرة من القطاعات الإنتاجية الأخرى وهذا يعكس احتياجاته التمويلية التي تتركز بالتمويل طويل الأجل. وهذا بدوره يدفع البنوك التجارية للامتناع عن تمويل مثل هذه المشروعات لفترات طويلة لأسباب أهمها حساسية الفجوة التمويلية، وارتفاع العوائد المتحققة للبنوك من القروض قصيرة الأجل كونها تعمل على إعادة تدويرها وزيادة الربحية، مع العلم بأن القروض قصيرة الأجل أقل كلفة وخطورة على البنك.
3. عامل سعر الفائدة، حيث يعتبر سعر الفائدة جوهر العملية التمويلية والكلفة الفعلية التي يستند عليها المقترض، حيث يصل سعر الفائدة إلى 11% على القروض قصيرة الأجل، هذا بالإضافة إلى 1% عمولة، وهذا بذلك يشكل هامش كلفة مرتفع على القطاع الصناعي.
4. عامل فترات السداد، حيث لا تقوم البنوك بمنح المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة فترة السداد التي تتلاءم مع تدفقاتها النقدية وخاصة إذا ما علمنا أن الدورة التشغيلية للقطاع طويلة نسبياً، وأن هناك صناعات موسمية مما يشكل في مجمله مشكلة تحد من قدرة الصناعيين على الإقتراض لغايات التوسع والنمو.
5. فجوة الثقافة المالية والمصرفية، حيث تعاني المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة من فجوة الثقافة المالية أو التمويلية وعدم القدرة على إيصال وتوضيح رسالتها للبنوك وتنظيم حساباتها المالية، مما يجعل مهمتها أمام البنوك أكثر صعوبة خصوصاً عند عدم قدرة أصحاب هذه المشروعات على



عرض أفكارهم بصورة تقنع البنوك على التمويل. ويرى بعض الخبراء أن هذه الفجوة قد تؤخذ من زاوية مصرفية تتمثل في عدم توفر موظفين متخصصين قادرين على تفهم العمل الصناعي وطبيعته مما يؤثر على مستوى وجودة الخدمات المقدمة لهذا القطاع وغيره من القطاعات الإنتاجية الأخرى.

**يجب التركيز على مفهوم الطلب الحقيقي والعرض الحقيقي عند تحليل مشكلة تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وتحديد فجوة التمويل الحقيقية وبحث الحلول المقترحة لها.**

تؤكد النتائج السابقة أن الفجوة التمويلية التي تعاني منها المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة قد تعزى إلى أسباب تتعلق بجانب العرض ممثلاً بالبنوك التجارية (المخاطرة وشروط الإقراض التي تراعي مصالح المساهمين)، وأخرى تتعلق بجانب الطلب ممثلاً برواد الأعمال والقائمين على المشروعات (ارتفاع التكاليف وصعوبة الشروط والعوامل الاجتماعية والدينية). لذا فقد بات ملحاً التركيز على مفهومي الطلب الحقيقي والعرض الحقيقي عند تحليل عملية الإقتراض ومسألة تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، وعند البحث في آليات تعزيز دور البنوك التجارية والمؤسسات المصرفية في تمويل هذه المشروعات.

## خامساً: آليات وحلول مقترحة لتعزيز دور البنوك في تمويل المشروعات

في إطار البحث والتدقيق لتحديد مجموعة من الآليات والمقترحات التي يمكن أن تعزز من دور البنوك في تمويل هذه المشروعات، نورد الآليات والمقترحات التالية: (1) تأسيس وحدات مستقلة لتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة داخل المكاتب الرئيسية والفروع الفاعلة وتزويدها بعاملين يمتازوا بالخبرة والكفاءة. (2) العمل على تعزيز حجم الودائع بنفس قدر الاهتمام بالإقراض ضمن الأنشطة التي تقوم بها البنوك. (3) تدريب العاملين في مختلف أقسام البنوك على التعامل مع هذا القطاع وتفهم احتياجاته. (4) تطوير نموذج موحد للمنتجات بما يسمح بتقديم الخدمات لقطاع عريض من العملاء. (5) تطبيق نظام معلومات الإئتمان أو التقييم الإئتماني للمساعدة في اتخاذ القرارات بكفاءة وشفافية. (6) توفير منافذ خاصة بتقديم الخدمات قريبة من مواقع المشروعات. (7) تعزيز مستوى المرونه في التعامل مع المشروعات لا سيما فيما يتعلق بحجم ونوع الضمانات المطلوبة. (8) استخدام إجراءات مبسطة لمنح القروض والتقليل من الوقت اللازم للحصول على قرار الإئتمان بالقبول أو الرفض. (9) تحسين الصورة العامة للبنك فيما يتعلق بمدى توافر خدماته للطبقات ذات الدخول المنخفضة وتعزيز جهوده فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية. (10) العمل على تخفيض تكاليف إدارة القروض عن طريق تطبيق التقنيات الحديثة في جمع المعلومات

ومعالجتها وتسهيل وتقليص عملية الإقراض. (11) زيادة معدلات إنتشار الفروع ودعم تأسيس مكاتب مرخصة تعمل كوسيط بين البنوك والمشروعات. (12) اتباع سياسة مرونه عند تحديد سقف الإئتمان وفترة السداد وفترة السماح وقيمة القسط. (13) تبسيط إجراءات الحصول على التمويل من حيث عدد الوثائق المطلوبة وعدد الزيارات وفترة الانتظار.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن البنوك التجارية بدأت باستخدام عدد من الأساليب والتقنيات المبتكرة حديثاً والتي تساعد في تقليل مخاطر الإئتمان وفي اتخاذ قرار الإئتمان، وقد أثبتت هذه الأساليب نجاحها في مجال تمويل هذه المشروعات. ومن الأمثلة على هذه التقنيات ما يلي:

1. نظام التصنيف الإئتماني Credit Scoring: وهي طريقة بدأتها بعض البنوك في الولايات المتحدة في أوائل التسعينات لتقييم طلبات القروض، وقد تم تعميمها في مختلف أنحاء العالم بحيث أصبحت غالبية طلبات القروض تدرس وتقيم على أساسها وبشكل آلي. وتعتمد هذه الطريقة في تقييمها للمخاطر التي قد تنجم عن منح القروض على أساس التحليل الإحصائي الذي يمكن البنك من التنبؤ بقدرات المشروع على التسديد. ويستخدم هذا النظام آلية تتضمن تصنيف الزبائن إلى فئات معينة حسب قدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم تجاه البنك، وحساب قيمة المؤشر (the score) من خلال دراسة المجتمع الذي ينتمي إليه المشروع أو المقترض والمكون من المقترضين القدامى، بهدف التنبؤ بقدرته على الوفاء بالالتزامات. ومن أهم محاسن هذا النظام أنه يساعد في تحسين أنظمة مراقبة عمليات الإقراض من حيث الكم والكيف حيث أن عملية التقييم تتم تقريباً بشكل آني ومتواصل وفي الوقت المناسب، وهو ما يسمح بالتعرف على مستوى المخاطرة بمجمل عمليات الإقتراض، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة في وقتها وتحديد سياسة الإقراض بشكل موضوعي بدل الإعتماد على التقييم الشخصي لضباط الإئتمان والذي عادة ما تكون آراؤهم ذاتية ومعيارية. كما أنه يساعد في تخفيض تكاليف ومدة معالجة الملفات ورفع مستوى الدقة والموضوعية في معاملة المقترضين خاصة وأن هذه الأنظمة قابلة للتحسين المستمر. إلا أن استخدام هذا النظام تشوبه بعض العيوب وأهمها الإعتماد على المعلومات السابقة (التاريخية) مما يجعل تعميمها محاطاً بالأخطار خاصة وأن اقتصاد السوق يتميز بالدورات الاقتصادية مما يجعل صلاحية هذه الطريقة تتطلب الأخذ بعين الاعتبار لمثل هذه التغيرات، وهو أمر ليس بسيط وأخيرا، فإن التطبيق الدقيق لهذا النظام قد يجعل



معظم المشروعات الجديدة أو التي لا تتوفر لديها معلومات مالية تغطي مدة زمنية معينة معرضة للإقصاء لأسباب غير موضوعية.

2. أسلوب التقييم الخارجي External Rating : وهي آلية فعالة لتقييم قدرات المشروعات والمقترضين على الدفع، وتزيد من الشفافية في علاقات المقرضين والمقترضين كونها تحدد مكانة المشروع أو المقترض في السوق. وحتى في حالة قيام البنك بنفسه بتقييم طلب التمويل فإنه قد يضاف إلى ذلك التقييم الخارجي للمشروع أو المقترض من طرف مؤسسات متخصصة في المجال. كما أن المقترض قد يكون المستفيد الأول من التقييم الخارجي لمكانته في السوق حيث أن الترتيب قد يحسن من الموقف التفاوضي مع المقرض.
3. نظام تقاسم المخاطر مع طرف ثالث Risk Sharing: ويستخدم هذا النظام بشكل كبير عند التعامل مع مشكلة الضمانات حيث لجأت الكثير من البنوك إلى التعاون مع أطراف أخرى لتقاسم المخاطر المتوقعة، ومن أهمها برامج ضمان القروض Loan Guarantee Programs. وتلعب هذه المؤسسات والبرامج دور الوسيط بين المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والبنوك حيث تقوم بضمان القروض الممنوحة لهذه المشروعات بشروط وعمولة تحدد مسبقاً.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك العديد من الآليات المستحدثة في المجال تقييم الإئتمان إلا أنها أقل استعمالاً في الوقت الحالي. ومن هذه الآليات التي تم تجريبها في بريطانيا وبدأت تعطي ثمارها هي طريقة إشراك المقرض في تقييم المخاطر، وطريقة تحميل تكاليف الإقراض حسب مستوى المخاطرة. كما أن هناك العديد من الوسائل التي تقوم من خلالها البنوك بتقليل مخاطر الإئتمان الموجه للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. وتتضمن هذه الوسائل دراسة عناصر منح الإئتمان بحيث يتم تقييم قدرة المقترض على تسديد أصل القرض وفوائده على البنك وفقاً لجدول وفترة السداد، ويعتبر تقييم هذه القدرات من أ هم الخطوات الواجب إتباعها من قبل مسؤول الإئتمان لأنها الأساس المعتمد لمعرفة قدرة المشروع أو المقترض على السداد.

ومن ناحية أخرى، فإنه يجب على المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة أن تقدم معلومات كافية تمكن البنك من تقييم الوضع المالي للمشروع وتساعد في اتخاذ قرار التمويل، مستخدمين بذلك نظاماً موحداً للتقارير مصحوبًا ببرامج لبناء قدرات القائمين على هذه المشروعات من أجل تطوير وابتكار مشروعات تتسم بالديناميكية والاستمرارية.

**عناصر عملية منح الإئتمان**

تتضمن دراسة عناصر منح الإئتمان من أجل اتخاذ قرار الموافقة على منح القرض أو الرفض التركيز على عدد من المتغيرات والعوامل أهمها: (1) تحليل شخصية المقترض ومدى رغبة العميل في التسديد، حيث يقوم مسؤول الإئتمان بتحليل سلوكيات المقترض وخصائصه ومدى التزامه بتعهداته. وتزداد أهمية التركيز على دراسة هذا العنصر في ظروف الكساد وفي حالة المشروعات الصغرى والصغيرة والقطاع غير المنظم. (2) تقييم قدرة العميل على إدارة المشروع بكفاءة وفعالية. كما يتناول هذا المفهوم أيضاً القدرة على الإقتراض من ناحية قانونية حيث يفترض توفر الأهلية الكاملة في من يوقع عند الإقتراض، فلا يكون المقترض قاصراً أو غير مؤهل قانونياً للتوقيع. (3) تحليل هيكل رأس المال حيث يلعب حجم وهيكل رأس المال دور أساسي في حماية الدائنين من تعرضهم لخسائر جسيمة، لذا فإنه يتم التركيز على تحليل نسب المديونية وتحليل الأموال الذاتية والأموال المقترضة، والتأكد من عدم تخطي نسب المديونية للمعايير المتعارف عليها. (4) تقييم حجم ونوع الضمانات، وتعتبر الضمانات نوعاً من الحماية أو التأمين للبنك من مخاطر التوقف عن الدفع، ولا ينبغي النظر إليها كضمان حقيقي فهي تعزز عناصر الثقة المتوفرة أصلاً. وينبغي أن ينظر البنك إلى ضرورة توافر ضمانات مقبولة تحتوي على صفات مثل: سهولة التسجيل وسهولة التصريف والبيع وإمكانية التخزين، كما يفترض أن يقوم البنك بطريقة أو بأخرى بمتابعة ومراقبة التطورات التي تحدث على الأصل موضوع الضمان. (5) تقييم الظروف الاقتصادية حيث أن وجود ازدهار اقتصادي في قطاع معين أو في بلد معين يدفع بالبنوك إلى اتخاذ سياسة إقراض منفتحة أو إتباع بعض المرونة في شروط الإقراض. وبناء على ذلك، فإنه ينبغي أن يقوم محلل الإئتمان في البنك بدراسة التطورات الاقتصادية المستقبلية ومدى تأثيرها على التدفقات المالية للمقترض أو المشروع. (6) الاستفسار عن سمعة العميل وذلك من خلال المصادر الداخلية والخارجية. (7) المقابلات الشخصية مع طالب التمويل، حيث تلجأ الكثير من البنوك لهذه الطريقة عندما تكون المعلومات الموجودة في نموذج طلب القرض غير كافية لإعطاء صورة كاملة عن العميل. (8) تعزيز مهارات تدريب ضباط الإئتمان على كيفية دراسة طلب الإئتمان بالشكل المطلوب .



## سادساً: الدور المطلوب من الحكومة والبنك المركزي ومؤسسات الدعم الفني

تشير الكثير من الدراسات والملتقيات التنموية إلى أن الحكومة بمؤسساتها وأذرعها المختلفة يمكن أن تلعب دوراً كبيراً وبشكل مباشر أو غير مباشر في حل مشكلة التمويل التي تعاني منها المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. ويمكن لهذا الدور أن يأخذ محاور متعددة تشمل التوجيه والتحفيز والرقابة والمتابعة. وعليه، يمكن للحكومة القيام بما يلي: (1) وضع تعريف موحد للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بحيث يتم أخذه من قبل البنوك ومصادر التمويل الأخرى عند رسم السياسات الإئتمانية وعرض المنتجات التمويلية ووضع شروطها. (2) تحفيز المشروعات على دخول القطاع المنظم بشتى الوسائل حتى تزيد من فرصها بالحصول على التمويل من البنوك والمؤسسات التمويلية الأخرى. (3) الاهتمام بتطوير حاضنات الأعمال للمشروعات الصغرى والصغيرة مع التركيز على تقديم الخدمات التي تزيد من فرص الحصول على التمويل. (4) تخصيص نسبة من المشتريات الحكومية للموردين من المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة (وهذا ما تم تطبيقه في دولة الإمارات العربية المتحدة ويجري العمل على تطبيقه في دول أخرى). (5) تشجيع التعليم والتدريب المهني وتعديل نظم التعليم العالي والمناهج بشكل يساهم في تنمية ريادة الأعمال ونشر ثقافة العمل الحر. (6) تطوير الإطار القانوني المتعلق بالإفلاس وإنفاذ العقود. (7) تفعيل آليات ضمان الإئتمان وتوفير الدعم الحكومي للاستقرار المالي. (8) متابعة إصلاح وتحسين البنية المالية التحتية وأنظمة الإستعلام الإئتماني.

وفي الجانب الآخر، يطالب الكثيرون البنوك المركزية التدخل للمساهمة في التقليل من فجوة التمويل الخاصة بالمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة من خلال العمل على دعم تعزيز دور البنوك في تمويل هذه المشروعات. ومن خلال المطالبات الكثيرة للبنوك المركزية للتطوير، فإنه يمكن أن تتخذ المبادرات والتوصيات التالية: (1) تحفيز البنوك لتقديم التمويل والخدمات المصرفية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وذلك بشتى الوسائل الممكنة. (2) حث كافة البنوك على إنشاء وحدات مستقلة متخصصة بتمويل هذه المشروعات والتأكيد على أن يمتلك العاملين في هذه الوحدات المهارات والمعارف الكافية للتعامل مع هذه المشروعات والقائمين عليها. (3) توفير قاعدة بيانات شاملة عن المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بحيث تمكن البنوك من اتخاذ القرار الإئتماني بكفاءة. (4) تخفيض رسوم البنوك على إصدار شهادات رأس المال للشركات الصغيرة والمتوسطة. (5) زيادة المنافسة داخل الجهاز المصرفي في مجال تمويل هذه المشروعات. (6) بذل مزيد من الجهود لتطوير القطاع غير المصرفي، حيث يمكن أن يقلل ذلك من فجوة التمويل ويقلل من

التحديات المتعلقة بالتمويل. (7) العمل على تيسير إجراءات القيد في أسواق رأس المال. (8) تسهيل حل النزاعات بين البنوك وعملائها من المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. (9) تشجيع منح التمويل للشركات حديثة الإنشاء. (10) العمل على تشجيع البنوك على تقديم الخدمات غير المالية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.

أما في الجانب الرقابي، فيمكن للبنوك المركزية العمل على ما يلي: (1) مراجعة التعليمات الرقابية وتخفيف بعض الضوابط بالنسبة للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، (2) وضع ضوابط خاصة لمنح الإئتمان للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. بحيث تتسم بالمرونة. (3) تشجيع البنوك على قبول أنواع أكثر من الضمانات. (4) تشجيع البنوك والمؤسسات المصرفية الإسلامية على تطوير منتجات جديدة مناسبة ومتوافقة مع الشريعة. (5) مراقبة عملية ربط الضمانات بتخفيض تكلفة التمويل للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. (6) العمل على تيسير إجراءات رهن وتسييل الضمانات في حالة إخفاق المشروعات في التسديد. (7) تفعيل وتعزيز دور صناديق ضمان القروض.

وفي هذا الإطار، نرى أن البنك المركزي المصري -على سبيل المثال- قد اتخذ مؤخراً مجموعة من التدابير أهمها إعفاء البنوك التجارية من نسبة الإحتياطي الإجباري مقابل ما يتم منحه من قروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وإنشاء وحدة متخصصة للقيام بتدريب الكوادر البنكية العاملة في وحدات تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، وإصدار تعليمات بازل II وما تتضمنه من معاملة خاصة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتخفيض رسوم إصدار شهادات رأس المال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. أما البنك المركزي الأردني فإنه يقدم برامج تمويل موجهة نحو الصناعة المحلية والسياحة والطاقة المتجددة والزراعة بسعر فائدة تفضيلي يقل بمقدار نقطتين مئويتين عن سعر إعادة الخصم ولآجال تتواءم مع الإحتياجات التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ويصل إجمالي التمويل المتاح للإقراض حوالي 1.3 مليار دولار أميركي. وقد قام البنك المركزي بتطوير شروط الإقراض ضمن هذه البرامج لتتواءم مع برامج التمويل المعمول بها لدى البنوك العاملة وفق أحكام الشريعة الإسلامية. وقد ساهم البنك المركزي في الحصول على قروض ميسرة وخطوط ائتمان لهذه الغاية من كل من البنك الدولي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي وبنك الإعمار الأوروبي، كما عمل على توسيع نطاق أعماله الرقابية لتغطي المؤسسات المالية غير المصرفية وشركات التمويل الميكروي، التي لا تخضع لأي جهة رقابية، الامر الذي سيسهم بلا شك في تنظيم أعمالها وزيادة قدرتها في الحصول



على التمويل بآجال وكلف مناسبة. وعمل البنك المركزي الأردني كذلك على تطوير نظام المدفوعات الوطني وترخيص شركة المعلومات الإئتمانية، وتسريع قرارات منح الإئتمان وتقليل مخاطره. ويدعم البنك المركزي الأردني إنشاء صندوق لدعم المشاريع الناشئة Start Up من خلال الشركة الأردنية لضمان القروض.

أما فيما يتعلق بالدور المطلوب من مؤسسات الدعم الفني المختلفة وغرف التجارة والصناعة من أجل المساعدة في الوصول إلى مصادر التمويل والحصول على التمويل فيتمثل بما يلي: (1) القيام بالجهود اللازمة لتسهيل عملية الوصول والحصول على التمويل. (2) إعداد أدلة إرشادية حول منتجات البنوك التجارية وطرق المفاضلة بينها. (3) المساعدة في تعبئة طلب القرض وإعداد الملف. (4) تأسيس وحدات متخصصة لتقديم الدعم الفني الموجه للحد من مشكلة التمويل. (5) تقديم خدمات تدريب لأصحاب المشروعات حول آليات الحصول على التمويل. (6) القيام بمهام التشبيك بين كافة الأطراف بكافة أشكاله وأساليبه. (7) التفاوض مع مؤسسات التمويل والبنوك للحصول على عروض مغرية للمشروعات الصغرى والصغيرة. (8) تنظيم لقاءات مباشرة وورش عمل بين المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ومؤسسات التمويل والبنوك.(9) إعداد دراسات استشارية حول مسألة التمويل وأبعادها المختلفة وتأثيراتها وسبل مواجهتها. (10) تعريف مؤسسات التمويل باحتياجات المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة التمويلية وبشكل مستمر. (11) عقد برامج تدريبية متخصصة في الأمور المالية للقائمين على المشروعات. (12) عقد ندوات توعوية حول عملية المفاضلة بين مصادر التمويل.

وخلاصة القول، نرى أن التعامل مع مشكلة تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة يتطلب بداية تحليل حجمها وأبعادها المختلفة سواء تلك التي ترتبط بجانب الطلب والأخرى التي ترتبط بجانب العرض مع التركيز على البنوك التجارية. أما التعامل مع هذه المشكلة فيتطلب دوراً كبيراً من الحكومة والبنوك المركزية، إضافة إلى دور فاعل لمؤسسات الدعم الفني الحكومية وغير الحكومية. إن التركيز على مفهومي الطلب الحقيقي والعرض الحقيقي يساعد في معرفة الحجم الحقيقي لفجوة التمويل ويحدد أبعادها وتبعاتها الحقيقية ويساهم في وضع الحلول الناجعة التي تؤدي إلى أفضل النتائج وبكفاءة عالية.

## المراجع العربية


أحمد بتال وآخرون، دور المصارف الخاصة في تمويل المشروعات الصغيرة في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2011.

بن علي، بلعوز، و محمد، اليفي (2006)، إشكالية تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل 2، الملتقى الدولي حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية في الجزائر 17-18 نيسان.

عادل شركس (2015)، دور البنوك المركزية في تشجيع المؤسسات الصغيرة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الإقليمي حول «تعزيز فرص التمويل للشركات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية – دور السلطات الإشرافية، جمهورية مصر العربية، 2015.

عبادي، سليمان (1998)، خدمات التسليف في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، مركز البحوث والدراسات الفلسطينية، نيسان، نابلس، فلسطين.

مجير، إسماعيل (2003)، التحليل المالي لاتخاذ القرار الإئتماني، مجلة البنوك في الأردن، العدد الرابع، المجلد 42، 22 أيار ، الأردن.

مقابله، أيهاب(2014)، معوقات نمو المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية، سلسلة أوراق متميزه، المعهد العربي للتخطيط، دولة الكويت.

ملحم، محمد (2003)، أساليب التحليل المصرفي، مجلة البنوك في الأردن، العدد الرابع، المجلد 42، صفحة 90، 22 أيار ، الأردن. مؤسسة التمويل الدولية ، دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مؤسسة التمويل الدولية، دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2009.


## المراجع الانجليزية


International Financial Corporation (IFC), Closing the Credit Gap for Formal and Informal Micro, Small, and Medium Enterprises, 2013.

International Financial Corporation (IFC), IFC Financing to Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World, 2012.

Magableh, I. (2009) Economics of Microfinance and SMEs in Jordan, VDM Verlag Dr. Muller Aktiengesellschaft & Co. KG.





Magableh, I. The Role of the Banking Sector in Microfinance and SMEs Development. A paper presented in the conference on «Small Businesses: an effective tool in Fighting Poverty". Held in Yarmouk University- Jordan, July 29-31, 2007.

Magaleh, I and Abu Yaghi, Gh. Obstacles Confronting ISMEs in Jordan: Access to Finance. A paper presented in the International Conference for Economic, Business, and Financial Challenges in MENA & GCC Countries, 16-18 may 2012, Dead Sea , Jordan.

World Bank group (2010), Financial Access2010: The state of financial inclusion through the crisis".

World Development Indicators, 2016.

# قائمة إصدارات (( جسر التنمية ))

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



| | | |
|---|---|---|
| الدمج المصرفي | أ. حسّان خضر | الخامس الأربعون |
| اتخاذ القرارات | أ. جمال حامد | السادس الأربعون |
| الإرتباط والانحدار البسيط | أ. صالح العصفور | السابع الأربعون |
| أدوات المصرف الإسلامي | أ. حسن الحاج | الثامن الأربعون |
| البيئة والتجارة والتنافسية | د. مصطفى بابكر | التاسع الأربعون |
| الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات | د. مصطفى بابكر | الخمسون |
| الاقتصاد القياسي | د. بلقاسم العباس | الواحد والخمسون |
| التصنيف التجاري | أ. حسّان خضر | الثاني والخمسون |
| أساليب التفاوض التجاري الدولي | أ. صالح العصفور | الثالث والخمسون |
| مصفوفة الحسابات الاجتماعية وبعض استخداماتها | د. أحمد الكواز | الرابع والخمسون |
| منظمة التجارة العالمية: من الدوحة إلى هونج كونج | د. أحمد طلفاح | الخامس والخمسون |
| تحليل الأداء التنموي | د. علي عبد القادر علي | السادس والخمسون |
| أسواق النفط العالمية | أ. حسّان خضر | السابع والخمسون |
| تحليل البطالة | د. بلقاسم العباس | الثامن والخمسون |
| المحاسبة القومية الخضراء | د. أحمد الكواز | التاسع والخمسون |
| مؤشرات قياس المؤسسات الإنتاجية وقياسها | د. علي عبدالقادر علي | الستون |
| نوعية المؤسسات والأداء التنموي | د. مصطفى بابكر | الواحد والستون |
| عجز الموازنة: المشكلات والحلول | د. علي عبدالقادر علي | الثاني والستون |
| تقييم برامج الاصلاح الاقتصادي | د. حسن الحاج | الثالث والستون |
| حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية | د. علي عبد القادر علي | الرابع والستون |
| مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق الاستهلاكي | د. رياض بن جليلي | الخامس والستون |
| اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات | د. علي عبدالقادر علي | السادس والستون |
| اقتصاديات التعليم | أ. عادل عبدالعظيم | السابع والستون |
| إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة | د. عدنان وديع | الثامن والستون |
| مؤشرات قياس الفساد الإداري | د. أحمد الكواز | التاسع والستون |
| السياسات التنموية | د. علي عبدالقادر علي | السبعون |
| تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية | د. أحمد الكواز | الواحد والسبعون |
| التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي | د. رياض بن جليلي | الثاني والسبعون |
| قياس التحوّل الهيكلي | د. أحمد الكواز | الثالث والسبعون |
| المؤشرات المركبة | أ. ربيع نصر | الرابع والسبعون |
| التطورات الحديثة في الفكر الاقتصادي التنموي | د. بلقاسم العباس | الخامس والسبعون |
| برامج الإصلاح المؤسسي | د. علي عبدالقادر علي | السادس والسبعون |
| المساعدات الخارجية من أجل التنمية | د. رياض بن جليلي | السابع والسبعون |
| قياس معدلات العائد على التعليم | د. بلقاسم العباس | الثامن والسبعون |
| خصائص أسواق الأسهم العربية | د. علي عبدالقادر علي | التاسع والسبعون |
| التجارة الخارجية والتكامل الاقتصادي الإقليمي | د.إبراهيم أونور | الثمانون |
| النمو الاقتصادي المحابي للفقراء | د.أحمد الكواز | الواحد والثمانون |
| سياسات تطوير القدرة التنافسية | د.علي عبدالقادر علي | الثاني والثمانون |
| عرض العمل والسياسات الاقتصادية | د. رياض بن جليلي | الثالث والثمانون |
| دور القطاع التمويلي في التنمية | د. وشاح رزاق | الرابع والثمانون |
| تطور أسواق المال والتنمية | د. وليد عبد مولاه | الخامس والثمانون |
| بطالة الشباب | د. إبراهيم أونور | السادس والثمانون |
| الاستثمارات البينية العربية | د. وليد عبد مولاه | السابع والثمانون |
| | د. بلقاسم العباس | الثامن والثمانون |

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



| | | |
|---|---|---|
| الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية | د. نواف أبو شمالة | المائة والثامن والعشرون |
| النمو الشامل | د. أحمد الكواز | المائة والتاسع والعشرون |
| تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى | د.نواف أبو شمالة | المائة والثلاثون |
| تطوير تمويل التنمية | د. أحمد الكواز | المائة والواحد والثلاثون |
| البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة | د. إيهاب مقابله | المائة والثاني والثلاثون |

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

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

**المعهد العربي للتخطيط**

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

: 24844061 (965)24843130 : (965)24842935

: api@api.org.kw - www.arab-api.org

تابعونا: