

## التحليل الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية

أ. وليد أحمد صالح العطاس

جامعة الجزائر 3- الجزائر

### المخلص:

للتحليل الاستراتيجي أهمية كبرى لمختلف المؤسسات الاقتصادية، ومع اختلاف وتنوع أدواته يصعب على المؤسسات استخدام جميع هذه الأدوات. غير أن الطبيعة الخاصة لكل مؤسسة وخصوصيتها أفرزت نوع من إدراك هذه الأهمية خصوصاً لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك سأحاول من خلال هذا المقال إلقاء مساحة من الضوء على التحليل الاستراتيجي وبعض المفاهيم المرتبطة به، وما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على هذا النوع من المؤسسات في الجمهورية اليمنية مستعرضاً مجموعة من النقاط التي تقيّد وتوضح الإشكالية الموضوعية.

### الكلمات المفتاحية:

التحليل الاستراتيجي - أدوات التحليل الاستراتيجي - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن - برامج ومؤسسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن

### Abstract

Despite of the significance of the strategic analysis for the several economic institutions and its multifarious implements, it is still difficult for the institutions employing all these implements. However, the own peculiarity of each institution, especially the Small and medium-sized enterprises ones, leads to realize this significance. In this regard, the current essay sheds light on the strategic analysis, some of its related concepts, and issues that are related to the junior and intermediate institutions with a focus on such institutions in Yemen; exposing some points that aim to explain the problematic stated for the present issue.

key words:

Strategic Analysis - Strategic Analysis Tools - Small and Medium Enterprises in Yemen - Small and Medium Enterprise Finance Programs and Institutions in Yemen

### مقدمة

استخدم التحليل الاستراتيجي في الأساس داخل المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة ثم انتشر إلى بقية الدول وذلك للفوائد التي لمستها وحققتها هذه المؤسسات من خلاله.

ونظراً لانتشار وتوسع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات دول العالم فقد ظهرت الحاجة لاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في هذه المؤسسات للاستفادة منها في التطوير

النوعي والكمي هذه المؤسسات. وقد استخدم بكثرة في الدول التي اعتمد قوام اقتصادها على هذا النوع من المؤسسات .

ولمعرفة مدى استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في الجمهورية اليمنية سنحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

**إلى أي حد تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن أدوات التحليل الاستراتيجي؟**  
والاسئلة الفرعية الآتية:

- ماهي أبرز معوقات استخدام هذه الأدوات؟
- ماهي الأدوات التي تستخدمها؟
- هل تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن بعملية التحليل الاستراتيجي ؟
- ماهي البرامج والمؤسسات التي تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن؟
- ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات الآتية:
- تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليمنية بعض أدوات التحليل الاستراتيجي.
- هناك معوقات في طريق قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقيام بعملية التحليل ذاتياً؟
- هناك أدوات إستخدمت دون غيرها في اليمن
- هناك جهات قليلة جداً قامت بدعم المؤسسات من خلال قيامها بعملية التحليل

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التطرق لأهمية التحليل الاستراتيجي لعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة لمعرفة أهمية هذه المؤسسات للاقتصاد اليمني وطبيعة عمل ومؤسسات التمويل لهذه المؤسسات في اليمن

#### الكلمات المفتاحية:

التحليل الاستراتيجي - أدوات التحليل الاستراتيجي - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن - برامج ومؤسسات تمويل المؤسسات لصغيرة والمتوسطة في اليمن

#### مفهوم التحليل الاستراتيجي:

يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي ألواناً مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به، والأهداف المرجوة من ورائه، والرؤية المعتدة فيه لتحليل نتائجه وتفسيرها، حيث عرفه Michel Marchesnay بأنه أداة واسلوباً للحصول على رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها وهذا

التحليل الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية.

من خلال دراسة حالية ومستقبلية لكل منها. ( Marchesnay Michel, 2004, p24 ).  
كما عرف بأنه عملية إجراء البحوث على بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة وعلى  
المنظمة نفسها من أجل صياغة الاستراتيجي (3 Jim Downey, 2007, p ).

### أهمية التحليل الاستراتيجي:

تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة جداً نظراً لما تقدمه من فوائد للمنظمة والتي  
يمكن إجمالها بما يلي:

- تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
- التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة  
دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها.
- التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على وعي  
دائم بالفرص المتاحة أمامها، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل  
معها ومواجهتها بفعالية. ( سليطين سوما علي، 2007، ص 36 )
- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي  
تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز  
الأهداف.

- تحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المؤسسة اغتنامها في الوقت الراهن بسبب عدم  
توفر الحد المطلوب من الإمكانيات والموارد والخبرات وبالتالي استبعادها. ( القطامين أحمد،  
2002، ص 73 )

### أهداف التحليل الاستراتيجي

- تحدد أهداف التحليل الاستراتيجي من خلال تحليل البيئة المحيطة وحاجة الوحدات  
المختلفة إلى نتائجه حاضراً ومستقبلاً بوصفها مبرراً للقيام به، وهناك مجموعة من  
الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال التحليل الاستراتيجي منها:
- تحديد الموقف التنافسي من خلال استكشاف المتغيرات المتوقعة في البيئة المحيطة.
- تقليل حالة عدم التأكد وعنصر المخاطرة التي تواجه المنظمات خلال مسيرتها.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية ولسفة الإدارة العليا.

- تحديد المتطلبات الرئيسية لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
  - تمكين المنظمات من رسم الخطط الاستراتيجية وبرامج العمل المناسبة لضمان رفع معدلات الأداء الاقتصادي في ضوء المحددات المستقبلية. ( الجندي قاسم أحمد، 2009، ص 23)
  - دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المنظمة الحالي والمستقبلي. ( الحسيني فلاح حسن، 2006، ص 120)
  - الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة، ومدى ملائمة المؤسسة لمحيطها. ( بوزيدي دارين، 2005، ص 83)
  - الحصول على صورة واضحة وشاملة للوضع الحالية للمنظمة، من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب درجة أهميتها بالنسبة للمؤسسة. ( جغوبي فادية، 2016، ص 43)
  - البحث عن التطور في أنشطة المؤسسة والتطور في توجهاتها الحالية والممكنة مستقبلاً. ( بلجلب جمعة، 2014، ص 7)
  - من الممكن أن تختلف الأهداف المرجوة من عملية التحليل الإستراتيجي باختلاف الغاية من العملية، ولكنها لا تخرج عن نطاق الأهداف المذكورة، مع الإسقاط على الحالة الخاصة لكل منظمة.
- خصائص التحليل الإستراتيجي**
- للأهمية البالغة التي تتمتع بها عملية التحليل الاستراتيجي، فإن لها مجموعة من الخصائص لا بد من توفرها فيها أهمها:
  - يجب على عملية التحليل الاستراتيجي أن تكون ملائمة للأسس النظرية.
  - صارمة ولكن مرنة للتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة، وتتماشى مع كل تطورات المحيط.
  - استكشافية لكي تقود للكشف عن العوامل المفتاح، دون حصر التحليل في إطار ضيق، وهذا ما يعني التركيز على مهنة المؤسسة.
  - شاملة وواضحة وتقدم نتائج التحليل بشكل جيد وواضح. ( بوزيدي دارين، 2005، ص 83)

## التحليل الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية.

- مفتوحة، من حيث التشجيع على الحوار للوصول إلى الأهداف، بالتحليل المعمق لكل العوامل الهيكلية وغيرها، التي لها دور وأثر سلبي أو إيجابي على سير ونمو المنظمة.

- منهجية وتقنية، بالنظر إلى التحليل الذي يبني على هذا النسق، والوقت المتاح والموارد المتوفرة، لهذا فهو يكتسب طابع ( مرونة، وحدات )، فيمكن من إضافة المتغيرات موضوع البحث أو تزويده بدراسات يكون لها تأثير مباشر على نتائج التحليل. ( بلجل جمععة، 2014، ص 6)

- الاستمرارية تعتبر خاصية مهمة جداً في التحليل، ولا تقتصر على العمل اليومي التكتيكي فقط، بل يمتد تأثيرها للعمل والمعلومات المؤمل منها تحسين الموقف التنافسي للمنظمة وفرصها ومواردها، إضافة للمعلومات الراجعة عن البيئة الداخلية والخارجية. ( جغوي فادية، 2016، ص 39)

### أدوات التحليل الاستراتيجي:

هناك مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدمها المنظمات منها:

- **تحليل مكونات البيئة العامة بنموذج PEST:** حيث تقوم المؤسسة في هذا التحليل باستخدام أهم العناصر المكونة لها مثل البيئة السياسية والقانونية ( الشريف بقة، محلب فايزة، 2015، ص 6 )، البيئة الاجتماعية والثقافية ( المغربي عبدالفتاح، ص 116 )، البيئة الاقتصادية ( العارف نادية، 2000، ص 80)، البيئة التكنولوجية ( القطامين أحمد، 2002، ص 63).

- **تحليل البيئة الصناعية ( الخاصة ) نموذج القوى الخمس + 1:** يتمثل الهدف الأساسي من تحليل بيئة الصناعة في تحديد درجة جاذبيته للمنتجين الحاليين والمتوقعين، ويقصد بجاذبية الصناعة، إمكانية تحقيق ربح في الصناعة مقاساً بالعائد طويل الأجل على الاستثمار الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها، ويمثل هذا المفهوم أحد المدخلات الأساسية لقرار الاستثمار في أسواق المنتج ( إدريس عبدالرحمن، المرسي جمال الدين، 2006، ص 153). و يعتبر هذا النموذج امتداد لنموذج Porter للقوى الخمس، وهو يلخص البيئة الخاصة للمؤسسة وهي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبياً، والتأثير فيها (الشريف بقة، محلب فايزة، 2015، ص 7). فبالإضافة للقوى التي

حدها بورتر تم إضافة تأثير السلطات العامة ( النفوذ السياسي) والذي لم يدرجه بورتر في نموذج ( لأسباب إيدولوجية مرتبطة برؤيته الليبرالية للاقتصاد ) ولكن له مكانته في القوى التنافسية لأي اقتصاد.

- تحليل SWOT: حيث يشمل العناصر التي من الممكن أن توفرها البيئة الداخلية والخارجية وهي نقاط القوة والضعف بالنسبة للبيئة الداخلية حيث يتطلب من المؤسسة تعزيز نقاط قوتها والعمل على تقليل نقاط ضعفها، والفرص والتهديدات بالنسبة للبيئة الخارجية، بحيث تستغل المؤسسة الفرص المتاحة أمامها وتتلافى التهديدات المحتملة.

- التحليل باستخدام سلسلة القيمة: وقد عرفها بورتر بأنها مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق السلع والخدمات من استخدام المواد الأولية ولغاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي، وعرفها Day على أنها المهارات والموارد المطلوبة لتنفيذ كل من أنشطة المنظمة لإيصال المنتجات أو تقديم الخدمات عبر منافذ التسويق.( يوسف زينب جبار، 2009، ص 4).

#### 4.1 أهمية تحليل سلسلة القيمة

يمكن تلخيص أهمية سلسلة القيمة بالآتي:

- أ. خلق حواجز للدخول أمام المنافسين مثل التحكم في قنوات التوزيع وغيرها.
- ب. تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية، لتحديد الموقع المناسب لها من خلال معرفة الأبعاد المختلفة لهذه البيئة التنافسية (أحميده مالكية، 2009، ص 117).

ورغم الأهمية التي تكتسبها سلسلة القيمة، إلا أنها:

- أداة موجهة أساساً نحو الأنشطة الداخلية للمؤسسة مما قد يدعو إلى عدم الاهتمام بتأثيرات المحيط الخارجي.
- التركيز على مبدأ تخفيض التكاليف في كافة المستويات، مما يعيق عملية الإبداع في

المؤسسة خاصة في تطوير المنتجات (أحميده مالكية، 2009، ص 117).

#### 4.2 أهداف سلسلة القيمة

هناك العديد من الأهداف لسلسلة القيمة منها:

- إنتاج كميات من الإنتاج أو تقديم الخدمات من خلال تكامل الأنشطة داخل المنظمة وبالتعاون مع الأطراف الأخرى.

- التركيز على زيادة مصلحة كل الأطراف العاملة عن طريق إدارة وربط نشاطات السلسلة الكلية من مجهزي المواد الأولية إلى المستخدمين النهائيين.

- أن العمل ضمن السلسلة الكلية للصناعة يؤدي إلى تطوير سلاسل قيمة تنافسية ليحقق الحصول على نتائج إيجابية، من خلال تعظيم قيمة المنظمات المشتركة ضمن السلسلة الكلية.

- إعداد منهاج عمل مشترك للعمل مع المجهزين والزبائن، مما يساعد في اتخاذ القرارات التي تساعد على انجاز النشاطات التي تؤدي إلى انتاج المنتجات التي تحقق حاجات المستهلك وتحديد الجهات التي سيتم العمل معها بشكل متواصل عن طريق عمليات ذات أنشطة فعالة واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم العلاقات بين الأطراف المترابطة ضمن السلسلة الكلية. (يوسف زينب جبار، 2009، ص 4)

#### 4.3 مكونات سلسلة القيمة

ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي:

**1- الأنشطة الأولية أو الأساسية:** وهي مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل

المادي للمنتج أو الخدمة وتتضمن:

- **الإمداد الداخلي:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

- **الإنتاج:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

- **الإمداد الخارجي:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

- **التسويق والتوزيع:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

**الخدمات:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع. (أحميده مالكية، 2009، ص 115)

**2- الأنشطة المساندة (الداعمة):** وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل

الأساسي للعمل بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتتضمن:

- **البنى الأساسية التحتية:** التي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الأخرى.
- **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن الموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين، التدريب والتأهيل وغيرها من الأنشطة.
- **التطوير التكنولوجي:** وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيم.
- **التجهيزات:** وهو النشاط الخاص بعملية توفير المدخلات والمشتريات وضمان توصيلها إلى إدارة العميل. (الجندي قاسم محمد، 2009، ص 32)

### أدوات التحليل الإستراتيجي الأخرى

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي، حيث تستعين الإدارة بعدد من الأدوات يطلق عليها أساليب التحليل، ومن الأساليب الشائعة في تحليل استراتيجية المنظمة:

- 1- طريقة الخطوط
- 2- أسلوب تحليل المحفظة.
- 3- أسلوب تحليل الفجوة.
- 4- أدوات التحليل الاستراتيجي الشامل. (الحمصي دانيال، 2009، ص 10)

### المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن:

**مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعقيد وعدم الاتساق وهناك العديد من المفاهيم التي تُستخدم حاليًا من قبل مختلف الدول والهيئات العامة في هذا المجال، تختلف باختلاف ظروف كل دولة، ويمكننا أن نؤكد عدم إمكانية الوصول إلى تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجملة من الأسباب تتمثل أهمها فيما يلي:

- الفارق بين تركيبة قوى الإنتاج المميزة للاقتصاد العالمي.
- اختلاف النشاط الصناعي.
- تعدد معايير التصنيف.



• اختلاف درجة النمو. (قريشي محمد الأخضر، بوزيد عصام، طيبي عبداللطيف ، 2012، ص3)

لذلك لا يوجد تعريف موحد للمشاريع الصغيرة والمتوسطة يمكن أن نعتمد عليه، فالاختلاف قد يكون باختلاف المكان ومجال النشاط أو درجة النمو فالمشروع الصغير بالنسبة لاقتصاد الدول المتقدمة يختلف عنه في الدول النامية، بل لكل دولة تعريف خاص بها بحسب طبيعة اقتصادها، كما أن الاختلاف يكون من حيث طبيعة النشاط والمجال الذي تعمل فيه، بل قد يكون الاختلاف ضمن مجال العمل الواحد.

قد تعرف المشاريع الصغيرة والمتوسطة على أساس حجم الموجودات أو عدد العمال أو رأس المال أو المبيعات، إلا أن هذا التعريف سيكون قاصراً على الزاوية التي نظر للمشروع من خلالها.

قد يكون من أقدم التعريفات التي تناولت هذا النوع هو تعريف ( بومباك 1989 ) الذي يعرف المشروع أو العمل الصغير على أنه العمل الذي يتم إدارته من قبل أصحابه، ويحمل الطابع الشخصي، ويتمتع بحجم صغير بالصناعة أو الخدمة التي ينتمي إليها، ويعتمد على السوق المحلي، أي في المنطقة التي يتواجد فيها، ولا يزيد رأسماله عن 50 ألف دولار. (المهدلي عايدة أحمد ، 2009، ص 15 )

كما تم تعريفها من قبل لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ( UNIDO ) كالاتي: (بن نعمان محمد ، 2012، ص ص 4-5)

- المؤسسة الصغيرة هي التي يعمل بها من 15 إلى 19 فرداً.

- المؤسسة المتوسطة هي التي يعمل بها من 20 إلى 99 فرداً.

- المؤسسة الكبيرة هي التي يعمل بها أكثر من 99 فرداً.

مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن الحديث عن مصادر التمويل لمختلف المشاريع الاستثمارية في مختلف القطاعات الاقتصادية يتم النظر له من عدة زوايا، وهذا يشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند الحديث عن المعايير التي يتم الاعتماد عليها عند التفرقة بين مصادر التمويل المختلفة، لكن من الممكن تحديد مصادر التمويل لهذه المؤسسات في المصادر التالية:

- **الإدخارات الشخصية:** وهي عبارة عن التمويل المقدم من صاحب المشروع في بداية تكوين المشروع أو عند حاجة المشروع للتوسع حيث يقوم صاحب المشروع بتحويل بعض أملاكه لخدمة المشروع والنتائج عن مدخراته الشخصية. وتعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير على هذا المصدر كونه مقدم من صاحب المشروع ولا يحتاج ل ضمانات أو إجراءات للحصول عليهن إضافة إلى كونه حوّل مدخرات عاطلة إلى استثمارات منتجة. يدخل ضمن هذا المصدر المدخرات العائلية والتي يحصل عليها من نفس العائلة ولها نفس مميزات المدخرات الشخصية.

**البنوك التجارية:** تمنح البنوك التجارية التمويل اللازم لكل من يطلبه سواء أفراد أو مؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها طالما التزمت بجميع متطلبات منح التمويل والمحددة من قبل البنك، إن عدداً كبيراً من القروض الشخصية التي منحتها البنوك لأفراد كقروض شخصية قد ذهبت لتمويل مشروعات صغيرة، إلا أن شروط البنوك التجارية لمنح القروض قد لا تتلاءم ومتطلبات وطبيعة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تفسير محدودية مساهمة البنوك التجارية المرخصة في توفير التمويل اللازم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بعدة عوامل منها: (المحروق ماهر حسن و مقابله ايهاب، 2006، ص 6)

- ارتفاع درجة المخاطر المصرفية المرتبطة بإقراض المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- عدم قدرة هذه المشروعات على توفير الضمانات التقليدية اللازمة للحصول على التمويل اللازم، وهذه الضمانات تعتبر من أهم متطلبات الحصول على الائتمان من البنوك التجارية.
- حجم أرباح البنك التي قد تتأثر بفعل ارتفاع الكلفة الإدارية لإقراض المشروعات الصغيرة.
- تحيز البنوك التجارية لصالح المشروعات الكبيرة، حيث يوجد بينها في أغلب الأحيان روابط ومصالح مشتركة، وتأخذ هذه الروابط شكل الإدارة المشتركة والملكية المشتركة، والصفقات المشتركة كذلك.
- وهناك عوامل أخرى، تتمثل في عدم وجود معاملة تفضيلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من البنوك التجارية، سواء في سعر الفائدة أم فترات السداد، إضافة إلى ضعف خبرة المنشآت الصغيرة في مجال إدارة الأعمال، وعدم الدراية الكافية بأساليب

التسويق، وعدم سلامة الهيكل التمويلي لهذه المنشآت مما يجعل رأس المال المدفوع الظاهر في الميزانية ضئيلاً تحسباً للمساءلة الضريبية. وعليه، تتجه البنوك التجارية على الأغلب نحو توجيه الائتمان للمشروعات الكبيرة، وغالباً ما يتركز هذا في مجال الحسابات الجارية المدينة، والقروض البنكية المجمعمة، وكلاهما مستهدف نظراً لتدني مستوى المخاطرة فيهما.

ومن الممكن توضيح أسباب إحجام البنوك عن تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الآتي: (جمال داليا، 2012، ص ص 23-26)

أ. عدم ملائمة معايير الإقراض للمشروعات الصغيرة: حيث تضع البنوك العديد من المعايير والشروط التي يجب توافرها في المشروعات التي يمكن أن تحصل على تمويل ولا تتناسب هذه المعايير والشروط غالباً مع طبيعة وخصائص المشروعات الصغيرة.

ب. ضعف الهياكل التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: حيث تضع البنوك العديد من النسب والمؤشرات المالية المستخرجة من المراكز المالية للمؤسسات مثل نسبة المصروفات للإيرادات ومعدلات الربحية إلى غير ذلك من المؤشرات الائتمانية وهو ما لا يمكن توافره غالباً في تلك المؤسسات لتحديد الجدارة الائتمانية ومن ثم عزوف تلك البنوك عن تمويل تلك المشروعات.

ت. ضعف الضمانات: تعد الضمانات من أهم عناصر منح الائتمان في البنوك، وفي الواقع العملي لا تتوافر لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الضمانات اللازمة للتمويل.

ث. عدم انتظام السجلات المحاسبية: تعتمد البنوك في منح الائتمان على دراسة السجلات المالية والحسابات الختامية المنتظمة والمعتمدة من مراجعي الحسابات المعتمدين وهو ما لا يتوافر في غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يفضل غالبية أصحابها عدم إمساك دفاتر منتظمة لضعف الإمكانيات وانخفاض حجم النشاط، ويكتفي أصحابها بإمساك سجلات إحصائية شخصية.

ج. عدم القدرة على إعداد ملف ائتماني: تعتقد العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للخبرة المصرفية والقدرة على إعداد ملف ائتماني يمكن تقديمه إلى البنوك للحصول على التمويل اللازم، حيث يعد إعداد ذلك الملف وفقاً للأعراف المصرفية الصحيحة من المعايير الهامة للحصول على التمويل.

ح. عدم وجود دراسات جدوى سليمة وموضوعية: من أهم متطلبات البنوك لمنح الائتمان وجود دراسة جدوى للمشروع المطلوب تمويله وغالباً لا توجد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسات جدوى بالمستوى المطلوب نظراً لارتفاع تكلفة إعدادها.

خ. ارتفاع درجة المخاطرة: تتسم غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بارتفاع درجة المخاطر نظراً لطبيعة تكوينها والتي تعتمد في الغالبية على شخص واحد أو عائلة واحدة إضافة إلى ضعف المراكز المالية مما يشكّل عائقاً أمام قيام البنوك بتمويل تلك المشروعات.

د. ارتفاع أسعار الفائدة على القروض: تعد أسعار الفائدة وشروط سداد القروض من المعوقات الرئيسية لإقبال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الحصول على التمويل من البنوك.

ذ. عدم ملائمة صيغ التمويل البنكية التقليدية.

ر. ضعف الخبرات المتراكمة لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1- مؤسسات الإقراض المتخصصة:

جاء إنشاء المؤسسات الإقراضية المتخصصة في معظم دول العالم كرد فعل لتجنب البنوك التوجه نحو توفير الائتمان طويل الأجل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، في الوقت الذي تركز فيه نشاطها الائتماني في مجال القروض قصيرة الأجل، للحصول على الربح السريع. وعليه، كان لابد من إنشاء مؤسسات تمويلية متخصصة تقدم التسهيلات الائتمانية المتوسطة وطويلة الأجل لمختلف القطاعات الاقتصادية، وذلك وفقاً لشروط وأساليب محددة ومميزة عن تلك المتبعة في البنوك، في محاولة للمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية، وإتاحة المجال أمام مختلف المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتلعب دورها المهم في الاقتصاد الوطني. إضافة لإنشاء بنوك متخصصة في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة بشروط تتناسب وقدرات وإمكانيات تلك المؤسسات ( بنك الأمل للتمويل الأصغر، ومصرف الكريمي للتمويل الإسلامي الأصغر في اليمن كمثال ).

وهناك برامج ومنظمات في اليمن وفي مختلف بلدان العالم، هدفها دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدة مجالات وليس في جانب التمويل فقط.

### اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن مجال عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يتلخص في بعض النشاطات المرتبطة أساساً بمجموعة محدودة من المهارات والمنتجات، كذلك كيفية التنظيم الهيكلي وتقسيم العمل داخلها، يعطي للمالكين المديرين أو المشرفين الدور الأكبر والحاسم في اتخاذ القرارات.

وبحسب Marchesnay فإن مميزات سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي على النحو التالي: (الحاج مداح عربي، 2006، ص ص 1060-1061)

- عموماً القرارات هي من نتاج رئيس المؤسسة، حتى ولو كان محاطاً بمجلس (العائلة، محاسبين، مصرفيين، إلخ)، فهو الوحيد المسئول عن اتخاذ القرارات وتنفيذها.

- المؤسسة أكثر تبعية لمحيطها بحيث من الصعب اتخاذ قرار منفرد ومنعزل عن المحيط.

- الهيكل التنظيمي ضعيف التصميم والتسلسل السلمي، مع ارتباط نظام المعلومات والمراقبة بشخصية الرئيس.

- تداخل المستويات السابقة بشكل تام، بحيث يكون للقرارات العملية آثار استراتيجية دون إدراك مباشر من الرئيس في تلك اللحظة.

إن هذا الدور الذي يمثله المشرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر حاسماً في حياة المؤسسة وخياراتها الاستراتيجية المستقبلية. وهو يختلف بالنظر لعدة عوامل ( الكفاءة، الخبرة، الثقافة، نظام القيم، طبيعة النشاط، الشكل القانوني،... إلخ). فقد تتعدد وجهات النظر في تحديد ومعالم ومميزات صاحب القرار في المؤسسة، وقد خلصت بعض الدراسات إلى تصنيف سلوك المديرين على النحو التالي: (الحاج مداح عربي، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2006، ص ص 1060-1061)

1- **المدير الميراثي أو المقلد:** وهو الذي يوجه تسيير لأهداف البقاء والاستقلال والنمو، وغالباً ما يستخدم رأسماله الشخصي والعائلي عند الضرورة، في الغالب يكون نمو المؤسسة معتدلاً ومواكباً لتغيرات السوق، فالإبداع إذاً غير مرغوب فيه ومنه الاستثمارات المادية وغير المادية تبقى ضعيفة ومحدودة.

2- **المدير المقاول أو الرائد:** وهو الذي يبني قيادة المؤسسة حول ثلاثة مبادئ هي النمو، الاستقلالية والثراء، حيث يكون الإبداع مطلوباً بكثافة ويؤدي إلى استثمارات معتبرة. ولبلوغ هذا الهدف يتجه هذا النوع من المدراء للحصول على مصادر تمويل خارجية وحتى لفتح رؤوس أموالهم.

3- **المدير الإداري:** ينسجم هذا النوع مع المفهوم الكلاسيكي للإدارة في المؤسسات الكبيرة، وهنا يكون تركيز المدير على البحث عن الأداء المرتفع من خلال سيرورة قرارات عقلانية ويفضل الإبداع لكن مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.

### ثانياً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن

#### 1- التطور و التعريف ومعايير التعريف

##### التطور:

تعد اليمن من أوائل البلدان في المنطقة التي تملك قانون خاص ببنوك التمويل الأصغر، وهو القانون رقم 15 الذي يعرف بنك التمويل الأصغر بأنه أي مؤسسة مالية معتمدة من قبل البنك المركزي اليمني لتنفيذ أنشطة في مجال التمويل الأصغر الغرض منها تقديم خدمات مصرفية للأسر، وصغار المزارعين، والمشاريع الصغيرة والأصغر في المناطق الحضرية والريفية، بحيث تساعد على خلق فرص متكافئة وتحسين الظروف المعيشية لأفراد المجتمع. وجميع هذه المؤسسات دون استثناء ستساهم في الحد من البطالة والفقر في البلد.

بدأت صناعة التمويل الأصغر في اليمن في عام 1997 من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية، حيث أنشأ خمسة برامج تمويل أصغر في المناطق الريفية. أول برنامج انشأه الصندوق الاجتماعي للتنمية كان في مدينة الحديدة حيث بدأ عملياته في يناير 1998. وقد كان مثلاً ناجحاً في تلك الفترة ولكنه ارتكز على نشاط محدد، كتربية الماشية والمدخلات الزراعية للمحاصيل وهذا مما حد من تنوع المنتجات الموجودة في المناطق الريفية. ولقد أدى هذا التنوع المحدود بالاضافة الى مجموعة من الأسباب الأخرى إلى انهيار تلك البرامج التي إما أغلقت أو أدمجت في مؤسسات التمويل الأصغر الأكبر حجماً. (شبكة اليمن للتمويل الأصغر [www.yemennetwork.org](http://www.yemennetwork.org))، ويهدف الصندوق إلى تمويل المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر من خلال مؤسسات التمويل الأصغر والبنوك والبرامج والمؤسسات، حيث يعمل على دعم مؤسسات التمويل الأصغر منذ اللحظة الأولى إلى أن تصل إلى مرحلة

التحليل الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية.

الاستدامة وتصبح معتمدة على ذاتها، إضافة لتوفيره أنواع مختلفة من الدعم التقني والتدريب والمهارات الإدارية، ومهارات التسويق. (Alshebami Ali Saleh, , 2014, p 405)

D.M. Khandare

وبدأت مرحلة جديدة في عام 2000 من خلال انشاء برامج حضرية قوية مع فكرة انه يمكن أن تتفرع إلى المناطق الريفية. وكان البرنامج الرئيسي برنامج ألف (أ) الذي بدأ بثلاثة فروع في تعز واب وزمار ولقد تم تشكيله طبقاً لمنهجية الاقراض والادخار الجماعي ASA. قدم برنامج ألف (أ) الأساس لوحدة تنمية المشاريع الصغيرة والأصغر من اجل تشجيع استخدام منهجية الاقراض الجماعي بشكل أوسع التي تستخدمها تقريباً كل مؤسسات التمويل الأصغر الأخرى. فقد زادت هذه العملية من عدد العملاء الإناث النشاطات، سواء المقترضات أو المدخرات بشكل ملحوظ. لذلك وقعت وحدة تنمية المشاريع الصغيرة والأصغر عدة اتفاقيات مع منظمات غير حكومية في اليمن لإنشاء برامج جديدة للتمويل الأصغر في سيئون - حضرموت وعدن وأبين وصنعاء .

وقد استلزم التوسع المستمر لعمليات البرنامج وحجم العمل تحسين وضعها القانوني والمؤسسي فقد جاء التحول الأول لبرنامج تمويل أصغر في اكتوبر من عام 2002 عندما تم تشكيل مجلس الأمناء للمؤسسة الوطنية للتمويل الأصغر ، حيث حوله من مجرد برنامج الى منظمة غير حكومية مستقلة ومسجلة رسمياً يشرف عليها مجلس امناء . وحدث التحول الثاني في مارس من عام 2004 مع تحسن الوضع القانوني لمشروع مايكروستارت في تعز الذي تم تسجيله لدى وزارة التجارة والصناعة باسم شركة الأوائل للتمويل الأصغر .

أما التحول الرئيسي الثالث فقد حدث في يونيو من عام 2005 بدمج مؤسسات التمويل الأصغر الثلاث التي انشأت في عدن عام 2001 لتشكيل مؤسسة عدن للتمويل الأصغر . في هذه المرحلة أقام الصندوق الاجتماعي للتنمية شراكة مع صندوق تنمية المشاريع الصغيرة وجمعية الاصلاح الخيرية-أكبر منظمة غير حكومية في اليمن لتمويل برامج تمويل أصغر جديدة في اليمن.

في عام 2006 ، انشأ بنك التضامن الاسلامي الدولي- أكبر البنوك الخاصة في اليمن- برنامج لخدمة المشاريع الصغيرة والأصغر والذي يقدم من خلال قروض لهذه المشاريع. ومثلت هذه المبادرة أول مشاركة للقطاع اليمني المصرفي الخاص في الصناعة

المالية للمشاريع الصغيرة والأصغر. في أكتوبر 2008 ، بدأ بنك الأمل للتمويل الأصغر عملياته حيث شكل منعطفاً جديداً في أحداث صناعة التمويل الأصغر في اليمن، كأول بنك متخصص في الخدمات المالية الصغيرة والأصغر .

أسس الصندوق الاجتماعي للتنمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي شبكة اليمن للتمويل الأصغر كأول شبكة محلية للتمويل الأصغر في اليمن قائمة على العضوية وقد تم تسجيلها في وزارة الشؤون الإجتماعية والعمل في 31 أغسطس 2009 كمنظمة غير حكومية. وصل عدد الأعضاء حتى نهاية 2014 إلى 20 عضو بين مؤسسات وبنوك وشركات وبرامج التمويل الأصغر. تهدف الشبكة إلى تقديم المساعدة الفنية كالتدريب وبناء قدرات كادر وموظفي كافة مؤسسات التمويل الأصغر وتبادل المعلومات والشفافية والبحوث والترويج لقطاع التمويل الأصغر وذلك لرفع كفاءة قطاع التمويل الأصغر حتى يصبح أكثر قدرة على تقديم الدعم للمحتاجين والفقراء وأصحاب المشاريع الصغيرة والشباب والنساء على حدٍ سواء .

تضرر قطاع التمويل الأصغر في أحداث 2011 كثيراً نتيجة لتنامي الاحتقان بين أطراف العمل السياسي في اليمن، والتي بلغت ذروتها في بداية فبراير 2011م، وسببت أزمة وخلفت آثاراً وأضرار كبيرة على الاقتصاد الوطني تجعله يحتاج إلى وقت طويل للتعافي منها. بداية تعافي قطاع التمويل الأصغر بعد أزمة 2011 حيث نُفذت أيام المنشآت الصغيرة والأصغر والذي كان لها أثر ملموس في الترويج للقطاع. كما أن نسبة المقترضين من مؤسسات التمويل الأصغر ارتفعت مقارنةً بـ2011.

يعتبر هذا العام عاماً مليء بالإنجازات في قطاع التمويل الأصغر بشكل عام حيث ازداد عدد العملاء ليصل إلى أكثر من 95000 عميل وعدد المدخرين وصل إلي 213,000 مدخر كما فتحت العديد من مؤسسات التمويل الأصغر فروع جديدة في عدة محافظات مما جعل قطاع التمويل الأصغر منتشر تقريباً في جميع محافظات الجمهورية.

شهد هذا العام أيضاً نمواً نسبياً في عدد المقترضين ، كما انضم ممارسين جدد لقطاع التمويل الأصغر حيث أسس بنك إنجاز كابيتال "بنك تمويل المشاريع الصغيرة الإسلامي" ووحدة التمكين الإقتصادي في البنك الإسلامي اليمني ، وقد وصل أعضاء الشبكة في هذا العام إلى 20 عضو (شبكة اليمن للتمويل الأصغر

[www.yemennetwork.org/](http://www.yemennetwork.org/) .



### تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن:

تم تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة والأصغر في القانون اليمني بموجب القرار الوزاري رقم (136) لسنة 2009 كالتالي:

**تعريف المنشآت الصناعات الأصغر (الصغيرة جداً):** هي منشأة صناعية تضم اقل من ثلاثة عمال ورأس مالها اقل من مليون ريال يمني.

**تعريف المنشآت الصناعات الصغيرة:** هي منشأة صناعية تضم 4-9 عمال ورأس مالها من واحد مليون و اقل من عشرين مليون ريال يمني .

**تعريف المنشآت الصناعات المتوسطة:** هي منشأة صناعية تضم 10-50 عامل ورأس مالها من عشرين مليون و اقل من واحد مليار.

**تعريف المنشآت الصناعات الكبيرة:** هي منشأة صناعية تضم أكثر من 50 عامل ورأس مالها من واحد مليار فأكثر.

### معايير تعريف وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن

**معايير تصنيف المنشآت الصناعية بحسب الحجم:** تم تصنيف المنشآت الصناعية بحسب الحجم في الجمهورية اليمنية وفقاً للمعيارين التاليين:

• المعيار الأول: القوى العاملة

• المعيار الثاني: رأس المال

تم تصنيف المنشآت الصناعية بحسب الحجم على النحو الآتي:

- صناعات صغيرة جداً.

- صناعات صغيرة.

- صناعات متوسطة.

• صناعات كبيرة. (الإدارة العامة للصناعات الصغيرة، وزارة الصناعة والتجارة،

الجمهورية اليمنية)

## جدول يوضح حجم المنشآت الصناعية في اليمن

حجم المنشأة	العمالة	رأس المال(بالريال)
صغيرة جداً.	ثلاثة عمال فأقل	أقل من مليون
صغيرة.	4-9 عمال	من واحد مليون وأقل من عشرة مليون
متوسطة	10-50 عامل	من عشرين مليون وأقل من واحد مليار
كبيرة.	أكثر من 50 عامل	من واحد مليار فأكثر

المصدر: الإدارة العامة للصناعات الصغيرة، وزارة الصناعة والتجارة، الجمهورية اليمنية

## أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأصغر في اليمن

ترجع أهمية المشاريع الصغيرة والأصغر لمساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد تم تحديد أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن للأسباب التالية:

1- مصدر لخلق فرص عمل حاضنة للمهارات والإبداعات الجديدة.

2- عامل مساعد للاستقرار الاجتماعي و السياسي.

3- تغذية المشروعات الكبيرة بالأفكار الجديدة.

4- القدرة على التكيف.

5- استغلال المدخرات البسيطة.

إحدى آليات دمج المرأة في النشاط الاقتصادي.( الإدارة العامة للصناعات الصغيرة، وزارة الصناعة والتجارة، الجمهورية اليمنية). كما تكمن أهمية هذه المؤسسات في أن أكثر من مؤسسات الاقتصاد اليمني هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتمثل ما يزيد عن 98% بل أن معظمها هي صغيرة جداً ( الأصغر )، فبحسب دراسة دولية أجراها الصندوق الاجتماعي للتنمية بالتعاون مع منظمة العمل الدولية والجهاز المركزي للإحصاء فإن عدد الأسر في اليمن يقدر ب ( 1,434,000 ) أسرة، وتكونت عينة المسح من ( 13,376 ) أسرة، وقد وجدت الدراسة أن 55% من العينة المدروسة لها عمل تديره، أي أن النتيجة هي 1,888,700 نشاط اقتصادي كحد ادنى.

ووفقاً لعدد العاملين فإن 94% من الأنشطة الاقتصادية تصنف ضمن الفئة الأصغر، 4.5% ضمن الفئة الصغيرة، 0.8% ضمن الفئة المتوسطة والكبيرة و 0.24% غير مصنفة.( تقرير

الطلب على التمويل الأصغر في اليمن مسح السوق، الصندوق الاجتماعي للتنمية ومنظمة التعاون الألماني الدولي ومنظمة LFS، صنعاء، أكتوبر 2014، ص 4)

الدور الاقتصادي والمزايا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد اليمني

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري لاقتصاديات البلدان بشكل عام والأساس في خلق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال المردود الاقتصادي الايجابي على الاقتصاد الوطني باعتبار أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- 1- دورها الرائد في الناتج المحلي الإجمالي.
- 2- إيجاد فرص عمل للعاطلين.
- 3- تكاملية واعتمادية مع المشروعات الكبرى.
- 4- تحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمار.
- 5- زيادة حجم المبيعات.

خلق ثروة من خلال توفير منتجات متفوقة لتلبية حاجات ورضا المستهلك وبالتالي ولاء المستهلك. ( دليل برامج ومؤسسات التمويل المتوسطة الصغيرة والأصغر، وزارة الصناعة والتجارة، الإدارة العامة للصناعات الصغيرة، الجمهورية اليمنية، نوفمبر 2014، ص 3) وقد حددت المزايا التي تساهم المشروعات الصغيرة والأصغر من خلالها في التنمية الاقتصادية في التالي: (اللاعي محمد صالح، 2015، ص 16)

- تعتبر هذه المشاريع المصدر الرئيسي لتوفير الوظائف في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حدٍ سواء.
- توفر المشروعات الصغيرة والأصغر مصدر منافسة محتمل وفعلي للمشاريع الكبيرة وتحد من قدرتها على التحكم في الأسعار.
- هذا النوع من المشروعات يساعد في تطوير وتنمية المناطق الأقل حظاً في النمو والتنمية وتدني مستويات الدخل وارتفاع معدلات البطالة.
- هذه المشاريع عبارة عن بذور أساسية للمشاريع الكبيرة.
- تمتاز هذه المشروعات بأنها توفر بيئة عمل ملائمة حيث يعمل صاحب المشروع والعاملين جنباً إلى جنب لمصلحتهم المشتركة.
- تعتبر هذه المشاريع من المجالات الخصبة لتطوير الإبداعات والأفكار الجدية.

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة مهمة في الاقتصاد اليمني حيث تشكل ما يزيد عن 99% من إجمالي عدد المؤسسات البالغ عددها ( 27,796 ) بحسب المسح الشامل 2010 وهو آخر مسح تم إعداده في اليمن. ويوضح الجدول التالي توزيع المؤسسات في اليمن ونسبة كلاً منها إلى إجمالي عدد المؤسسات اليمنية وفقاً لحجمها.

**جدول يوضح عدد المؤسسات اليمنية وفقاً لحجمها.**

حجم المؤسسة	عدد المؤسسات
مؤسسات صغيرة جداً	21,801
مؤسسات صغيرة	5,322
مؤسسات متوسطة	531
مؤسسات كبيرة	142
إجمالي عدد المؤسسات الصناعية في اليمن	27,796

المصدر: المسح الصناعي الشامل، وزارة الصناعة والتجارة والجهاز المركزي للإحصاء، اليمن، 2010

**هيئات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن:**

يوجد في اليمن العديد من الهيئات والمؤسسات الداعمة للمشاريع الأصغر والصغيرة والمتوسطة، تقدم مختلف أنواع الدعم سواء من حيث التمويل المباشر أو غير المباشر أو التدريب لتحسين جودة منتجات هذه المشاريع، ويمكن تصنيف تلك الجهات كالتالي: (Alshebami Ali Saleh, D.M. Khandare, 2014, p p 405-406)

**بنوك التمويل الأصغر:**

- 1- بنك الأمل للتمويل الأصغر.
- 2- بنك التضامن الإسلامي (برنامج التضامن للتمويل الصغير والأصغر).
- 3- مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي.

**شركات التمويل الأصغر:**

- 1- شركة الأوائل للتمويل الأصغر.
- مؤسسات وبرامج التمويل الأصغر:** ( دليل برامج ومؤسسات التمويل المتوسطة الصغيرة والأصغر، 2014، ص ص 15-84 )
- 1- برنامج تنمية الأنشطة المدرة للدخل.

- 2- برنامج نما للتمويل الأصغر .
  - 3- مشروع القروض الصغيرة.
  - 4- برنامج وادي حضرموت للتمويل والادخار .
  - 5- برنامج أزال للتمويل الصغير والأصغر الإسلامي.
  - 6- صندوق تمويل الصناعات والمنشآت الصغيرة.
  - 7- المؤسسة الوطنية للتمويل الأصغر .
  - 8- برنامج الادخار والإقراض .
  - 9- مؤسسة عدن للتمويل الأصغر .
  - 10- برنامج استثمر لتنمية المنشآت الصغيرة والأصغر .
  - 11- برنامج الريان للتمويل الأصغر .
  - 12- وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر SMEPS.
  - 13- شبكة اليمن للتمويل الأصغر .
- المنتجات والخدمات المقدمة من مؤسسات التمويل الأصغر في اليمن:**

- الإقراض الفردي.
  - الإقراض الجماعي.
  - بنك القرية.
  - الإدخار .
  - قرض الشباب المنتج.
  - التأمين الصغير .
  - تحويل وصرف الأموال والعملات الأجنبية.
  - التأجير الصغير .
  - الإقراض الإسلامي. ( Alshebami Ali Saleh, D.M. Khandare, 2014, p )
- ( 406

أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن:  
بالرغم من كثرة المؤسسات والبرامج الداعمة للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والأصغر في اليمن، إلا أنه وللأسف اهتمت معظم هذه البرامج بالدعم المادي دو الاهتمام بأي من

جوانب الدعم في بقية المجالات مثل تسهيل إجراءات العمل لها خصوصاً في هذه الظروف التي تمر بها اليمن، باستثناء وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر SMEPS والتي تتبع الصندوق الاجتماعي للتنمية، حيث قامت بتنفيذ عدد من البرامج بالتنسيق مع جهات دولية في بعض الدول التي تتشابه خصوصياتها مع خصوصية اليمن كبنغلاديش، وقامت باستخدام سلسلة القيمة كأحد أدوات التحليل الاستراتيجي لبعض القطاعات مثل القطاع السمكي في محافظات ( عدن وحضرموت والحديدة ) والقطاع الزراعي لبعض المحاصيل مثل النّين والنخيل) في بعض المحافظات الزراعية. كذلك تقديم الدعم العيني من أجل نجاح هذه التجربة. ونظراً لصغر حجم المؤسسات فإنه يصعب عليها تحمل تكاليف القيام بعملية التحليل الاستراتيجي أو حتى التفكير في القيام به وذلك لعدم انتشار الوعي الكافي لدى مالكي ومسيري هذه المؤسسات. كذلك تعتبر بعض القطاعات الاقتصادية قائمة في الأساس على مشاريع صغيرة ومتناهية الصغر وبالتالي لن يقوم أو يفكر مالك المشروع بالقيام بهذا النوع من التحليل. والجدير بالذكر أن بعض أدوات التحليل الاستراتيجي من الممكن تدريب أصحاب المؤسسات على القيام بها وذلك لبساطتها وعدم وجود كلفة مرتفعة لها مثل تحليل SWOT، إذا يتسم بالسهولة والبساطة.

#### خاتمة:

التحليل الاستراتيجي مهم لعمل المنظمات باختلاف حجمها ونوعها، ولكن اختلاف الثقافة التنظيمية من مجتمع لآخر، أدت إلى عدم القيام به من قبل بعض المؤسسات، كما أن هناك العديد من الأدوات للتحليل الاستراتيجي بالإمكان استخدام ما يناسب خصوصية كل مؤسسة وفقاً لنوعها وطبيعة نشاطها وحجمها ومقدرتها المالية. ويختلف مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى بحسب ما يتم تحديده قانوناً حتى يتم التعامل مع كل حجم ونوع من المؤسسات وفقاً لهذا التصنيف. وتشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة جداً من عدد المؤسسات الاقتصادية في اليمن، وبالرغم من كثرة البرامج والمؤسسات الداعمة لهذا النوع من المؤسسات إلا أنه لم كثرة عددها لم ينعكس بشكل إيجابي في الحسابات القومية للاقتصاد اليمني الأمر الذي قد يعزى لعدم قدرة هذه البرامج والمؤسسات الداعمة على الترويج لنفسها لدى الفئة المستهدفة، وإلى

## التحليل الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية.

الشروط التعجيزية التي تضعها أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لحصولها على التمويل.

إن خطوة سمبس في تنفيذ سلسلة القيمة يعتبر نموذجاً رائعاً وسينعكس بشكل إيجابي ومباشر على تخفيض كلفة المنتج مع تحسين جودته، ليقدم في النهاية للمستهلك بسعر منخفض وجودة أعلى.

### المراجع:

#### باللغة العربية:

- 1- أحميده مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009
- 2- الإدارة العامة للصناعات الصغيرة، وزارة الصناعة والتجارة، الجمهورية اليمنية
- 3- إدريس ثابت عبدالرحمن، المرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006
- 4- بلجل جمع، استخدام تحليل SWot في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش- بسكرة، رسالة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014
- 5- بن نعمان محمد، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تنمية محلية متوازنة جغرافياً: دراسة حالة ولاية بومرداس 2009-2011، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012
- 6- بويزيدي دارين، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2005
- 7- تقرير الطلب على التمويل الأصغر في اليمن مسح السوق، الصندوق الاجتماعي للتنمية ومنظمة التعاون الألماني الدولي ومنظمة LFS، صنعاء، أكتوبر 2014
- 8- جغوبي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWot في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزينان القنطرة- بسكرة، رسالة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016
- 9- جمال داليا، الملتقى الاقتصادي- نشرة شهرية تصدر عن قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة -القاهرة- العدد السادس والثمانون - نوفمبر 2012
- 10- الجنيدي قاسم محمد، أثر التحليل الاستراتيجي للمعلومات المحاسبية في تقييم مقدرة العميل المصرفي: دراسة حالة في المصارف التجارية السورية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2009
- 11- الحاج مداح عربي، التفسير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 17-18 أبريل، 2006
- 12- الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
- 13- الحمصي دانيال، أثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2009

- 14- دليل برامج ومؤسسات التمويل المتوسطة والصغيرة والأصغر، وزارة الصناعة والتجارة، الإدارة العامة للصناعات الصغيرة، الجمهورية اليمنية، نوفمبر 2014
- 15- سليطين سوما علي، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2007
- 16- شبكة اليمن للتمويل الأصغر [www.yemennetwork.org](http://www.yemennetwork.org)
- 17- الشريف بقة ومحب فايزة، تأثير التحليل البيئي كألية من آليات البقطة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي برج بوعريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، جوان 2015
- 18- العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000
- 19- قرشي محمد الأخضر، بوزيد عصام، طيبي عبداللطيف، التمويل الإسلامي كتوجه لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 18-19 أبريل 2012
- 20- القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
- 21- اللاعي محمد صالح، التمويل الأصغر في اليمن رؤية مستقبلية، بنك الأمل للتمويل الأصغر، 2015
- 22- المحروق ماهر حسن و مقابله ايهاب، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية وبنك الإنماء الصناعي، الأردن، 2006
- 23- المسح الصناعي الشامل، وزارة الصناعة والتجارة والجهاز المركزي للإحصاء، اليمن، 2010
- 24- المغربي عبدالحميد عبدالفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر
- 25- المهدي عايدة أحمد، مدى ملاءمة متطلبات مسودة معيار الإبلاغ المالي الدولي المقترح الخاص بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم للتطبيق في بيئة المنشآت الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009
- 26- يوسف زينب جبار، إدارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الانشائية، مجلة التقني، هيئة التعليم الفني، العراق، العدد 22 المجلد 5، 2009

### باللغة الانجليزية:

- 1- Alshebami Ali Saleh, D.M. Khandare, Microfinance in Yemen "Challenges and Opportunities", International Journal in Management and Social Science, india, Vol 2, Issue 12, December 2014
- 2- Jim Downey, Strategic Analysis Tools, Topic Gateway Series No. 34, UK, 2007
- 3- Marchesnay Michel - Management stratégique, Edition ADREG, Paris 2004