



المعهد العربي للتخطيط
ARAB PLANNING INSTITUTE



دليل إعداد استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

إعداد:
أ.د. إيهاب العقابلة
2023



المعهد العربي للتخطيط
ARAB PLANNING INSTITUTE

دليل إعداد استراتيجية
تنمية قطاع المشروعات
الصغرى والصغيرة والمتوسطة

إعداد:
أ.د. إيهاب المقابلة
2023

مكونات الدليل

مقدمة 5

1. استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة: أهدافها وأهميتها 9

2. منهجية ومراحل إعداد استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة 17

3. مقومات ومتطلبات نجاح استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة 75

4. الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية ومعايير قياس الإنجاز والأداء 79

5. تجارب دولية وعربية 81

6. المراجع العربية والأجنبية 83

حول الدليل

يهدف دليل إعداد استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة إلى مساعدة الجهات ذات العلاقة في إعداد استراتيجية لتنمية هذه المشروعات على المستوى الاقتصاد الكلي و/أو على مستوى قطاع معين و/أو على مستوى نطاق جغرافي محدد. ويتطرق الدليل إلى مفهوم وأهداف وأهمية استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، ومتطلبات إعدادها. كما يعرض الدليل المنهجية التي يتبعها المعهد العربي للتخطيط في إعداد مثل هذه الاستراتيجيات. ويبرز الدليل بشكل تفصيلي مراحل إعداد استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والخطوات التفصيلية والمخرجات المتوقعة في كل مرحلة. إلى جانب ذلك، يعرض الدليل مقومات ومتطلبات نجاح الاستراتيجية والجهات المعنية بإعدادها وتنفيذها ومراقبتها ومعايير التقييم وقياس الإنجاز والأداء.

ويتضمن الدليل قائمة ببعض التجارب الدولية والعربية في مجال إعداد استراتيجيات تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، إضافةً إلى بعض المراجع العربية والأجنبية التي تم الاستناد عليها لإعداده وذلك لتسهيل العودة إليها والاستئناس بها في حال الحاجة إلى تفاصيل إضافية من قبل القارئ.

مقدمة

يأخذ الاهتمام بقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة نمطًا متسارعًا في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، ولا تكاد تخلو خطة اقتصادية واجتماعية من دور أساسي لهذا القطاع في تحقيق التنمية بمفهومها الشامل والمستدام. وقد زاد التركيز والاعتماد على هذا القطاع في أغلب الدول نتيجة لتنامي التحديات الاقتصادية التي تعاني منها هذه الدول، وأصبحت المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة من أهم مرتكزات السياسات الاقتصادية، وبدأ الاهتمام بها ينعكس على منظومة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية الراحية والداعمة والمنظمة والممولة لها، وعلى الأطر التشريعية التي تنظم عمليات تأسيسها وتشغيلها وتطويرها. ولا ينحصر الاهتمام بالمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي والقطني، بل أصبحت محط اهتمام العديد من المؤسسات الإقليمية والدولية. وتلعب المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة دورًا بارزًا في دعم جهود التنمية، حيث يمكن أن تساهم - إذا توفرت لها البيئة المناسبة - في زيادة الإنتاج الكلي، خلق فرص العمل وطاقات إنتاجية جديدة، رفع إنتاجية العمل، وتحسين المستوى المعيشي لأصحابها والعاملين فيها ولأسرهم. وقد تساهم كذلك على زيادة القدرة التصديرية وتحسين الميزان التجاري وتعزيز التنويع الاقتصادي، الأمر الذي ينعكس على معدلات النمو في الناتج المحلي الإجمالي وميزان المدفوعات والإيرادات العامة. وينعكس كذلك على مستوى التوازن التنموي والتنمية الاجتماعية بأبعادها المختلفة.

وفي ظل الدور المطلوب من المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، تواجه هذه المشروعات العديد من التحديات خلال مختلف دورة حياتها. ومن أبرز هذه التحديات: عدم توفر البيئة الاستثمارية الملائمة التي تسهل عملية تأسيس هذه المشروعات وتحفز نموها

وتطورها، صعوبة الحصول على التمويل والدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال، صعوبة الوصول إلى الأسواق المحلية والخارجية، ونقص المعلومات. ومن جانب آخر، تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة تحديات في جميع مراحل تأسيسها، ويمكن أن تُصنف هذه التحديات حسب مصدرها إلى تحديات داخلية وأخرى خارجية. وللتقليل من تأثير هذه التحديات والذي بدوره سيساعد حتمًا في تعزيز الدور التنموي لهذه المشروعات، فإن ثمة مقومات لا بد من توفرها. ومن أهم هذه المقومات سهولة ممارسة أنشطة الأعمال، توفر البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتشريعية المناسبة، ازدياد الوعي الاستثماري والادخاري، التوجه نحو الريادة والابتكار، توفر البنية التحتية المالية والتكنولوجية والخدمات الأساسية المناسبة، واكتمال الأطر التشريعية والمؤسسية المنظمة لهذه المشروعات.

ومن هذا المنطلق، عملت الكثير من الدول على توفير بعض هذه المقومات من خلال تبني استراتيجيات وطنية لتنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. وتتضمن هذه الاستراتيجيات توجهات استراتيجية واضحة وإطار استراتيجي متكامل لتنمية وتطوير هذا القطاع يضمن توفير البيئة الاستثمارية المناسبة، تقديم كافة أشكال الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال، تسهيل عملية الحصول على التمويل، دعم ريادة الأعمال والابتكار، تسهيل عملية تأسيس وبناء وتشغيل وتطوير هذه المشروعات، ويساعد في مواجهة مختلف التحديات التي تعاني منها هذه المشروعات. وقد أصبح وجود استراتيجية لتنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة أمرًا ملغًا باعتبارها أداة تنموية تدعم جهود تنمية القطاع الخاص، تُعزز الاستثمار والإنتاج المحليين، تساعد في نشر ريادة الأعمال وتدفع نحو الابتكار، وتسهل إدارة القطاع وتزيد من فرص نموه.

وتنطوي عملية إعداد استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة على مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يجب

تنفيذها بكفاءة ودقة، وهذا يتطلب توفر البيانات والإحصاءات الكلية والقطاعية اللازمة، إضافة إلى تعاون بناء بين الجهة المعنية بإعداد الاستراتيجية والجهات الأخرى ذات العلاقة والتي من أهمها: هيئات الاستثمار، وزارات التخطيط والصناعة والتجارة والمالية، دائرة الإحصاءات ومراكز المعلومات، البنك المركزي، قطاع البنوك والمؤسسات التمويلية غير المصرفية، مؤسسات تطوير الأعمال، غرف الصناعة والتجارة، ومؤسسات الدعم الفني وغيرها. وإيماناً منه بأهمية وجود استراتيجية لتنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني - على أقل تقدير- واستناداً إلى خبرته وما قدمه من خدمات استشارية في هذا المجال، يقدم المعهد العربي للتخطيط «دليل إعداد استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة».

١ . استراتيجية تنمية المشروعات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة: أهدافها وأهميتها

تعتبر استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة أداة تنمية وتخطيطية شاملة تقدم تحليلاً مفصلاً حول واقع القطاع والتحديات التي تواجهه والأولويات التي يجب التركيز عليها، تستكشف نقاط القوة والمزايا التنافسية الكامنة في القطاع ونقاط الضعف التي يعاني منها، تستشرف الفرص المتاحة أمام القطاع وتُحدد آليات استغلالها والتهديدات المحتملة وأساليب التعامل معها، وتُحدد التوجهات الاستراتيجية التي تساعد في تعزيز الدور الاقتصادي والاجتماعي لهذا القطاع وتذليل التحديات التي تواجهه. وأصبحت استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بمثابة خارطة طريق تتضمن كافة الوسائل والتدابير والإصلاحات المطلوبة والسياسات الكلية والجزئية اللازمة لتمكين هذا القطاع من لعب الدور التنموي المطلوب على المستويين الكلي والجزئي.

وقد يرى البعض أن استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة يجب أن تكون على المستوى الوطني فقط، أي شاملة لكافة القطاعات الإنتاجية السلعية والخدمية وتغطي كافة المناطق الجغرافية لدولة ما، إلا أن هذا ليس دقيقاً، حيث يمكن إعداد استراتيجية خاصة بتنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في قطاع رئيسي أو قطاع فرعي، فعلى سبيل المثال، يمكن إعداد «استراتيجية لتنمية المشروعات الصناعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة أو استراتيجية لتنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية والزراعية»، وهكذا. وقد تُعد استراتيجية لتنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة على مستوى مدينة أو نطاق جغرافي محدد، فعلى سبيل المثال، يمكن إعداد «استراتيجية لتنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة الكويت»، وهكذا. ومن جانب آخر يمكن إعداد استراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة في قطاع محدد في منطقة جغرافية محددة، فعلى سبيل المثال، يمكن إعداد «استراتيجية لتنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الصناعات الخشبية في مدينة طرابلس في الجمهورية اللبنانية»، وهكذا.

وتهدف استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بشكل عام إلى ما يلي:

- استعراض واقع قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تواجهه والأولويات التي يجب التعامل معها وآليات التعامل مع هذه الأولويات.
- تحليل وتقييم البيئة الاستثمارية ومدى سهولة ممارسة هذا القطاع لنشاطاته خلال مختلف المراحل وإجراء الإصلاحات المطلوبة
- استكشاف نقاط القوة والمزايا التنافسية الكامنة في القطاع وتحديد نقاط الضعف التي يعاني منها والعمل على تعزيز البيئة الداخلية للقطاع.
- تحديد التوجهات الاستراتيجية التي تساعد في تعزيز الدور الاقتصادي والاجتماعي لهذا القطاع وتذليل التحديات التي تواجهه.
- تقييم الأطر التشريعية والقانونية والأطر المؤسسية والتنظيمية وتقديم التوصيات اللازمة لاستكمالها ورفع كفاءتها.
- تحديد الأولويات وتوزيع الأدوار بين الجهات ذات العلاقة بتنمية القطاع وفقاً للأهداف والتوجهات الاستراتيجية.
- تسهيل مهمة الجهات المعنية بتنمية القطاع من خلال ما تقدمه الوسائل والتدابير المطلوبة والسياسات الكلية والجزئية اللازمة لتمكين هذا القطاع من لعب الدور التنموي المطلوب.
- ضمان تحقيق الانسجام بين الجهود التي تبذل لتنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة من جهة والأولويات الوطنية الواردة في خطط التنمية من جهة أخرى.
- تحديد مؤشرات الأداء وتصحيح الاختلالات وتقليل فرص الانحراف عن المسارات الصحيحة.

الشكل رقم 1: أهداف وأهمية إعداد استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

تعزيز القدرات التصديرية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة	تعزيز الاستثمار المحلي	تحسين بيئة الاستثمار وسهولة ممارسة الأعمال
دعم فرص الحصول على التمويل والدعم الفني	التركيز على الأولويات التنموية الوطنية	الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية والبشرية والمالية
دعم جهود التنمية المحلية	زيادة فرص دخول المشروعات إلى سلاسل القيمة المحلية والأجنبية	استكمال الأطر التشريعية والمؤسسية المنظمة للمشروعات
زيادة فرص النمو التوسع	دعم ريادة الأعمال وثقافة العمل الحر	تعزيز التنوع الاقتصادي
حفز المدخرات المحلية	زيادة فرص بناء العناقيد الصناعية	تعزيز جهود التمكين الاقتصادي للشباب والمرأة
إبراز الميزات النسبية والتنافسية	تعزيز دور القطاع في الأمن الغذائي	تعزيز التوازن التنموي
تقوية بنية العناقيد الاقتصادية من خلال إدماج المشروعات	رفع مستويات التشغيل	دعم جهود تنفيذ الخطط القطاعية

ويبين الشكل رقم (1) أبرز النقاط التي تعكس أهداف وأهمية استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، حيث تكتسب أهمية كبيرة تنبع من دورها في تعزيز دور قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية والتنموية المستدامة على مستوى الاقتصاد الوطني، ومن طبيعة أهدافها التي تعد من أجلها، ومن شموليتها التي ستتضح جلياً عند الحديث عن منهجية ومراحل إعدادها، ومن مخرجاتها واتساع شريحة المستفيدين من هذه المخرجات (المؤسسات الحكومية، القطاع المالي بمكوناته المختلفة، رواد الأعمال ومؤسسات العمل الريادي، هيئات الاستثمار، غرف الصناعة والتجارة، مؤسسات تمكين الشباب والمرأة، قطاع التعاونيات والجهات المعنية بتعزيز الشراكة بين القطاعين والعام والخاص، مؤسسات التمويل الأصغر مؤسسات الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال... الخ). وإلى جانب ما سبق، تبرز أهمية

استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة من كونها:

أداة تنمية تساهم في تحفيز الاستثمارات المحلية في جميع القطاعات الإنتاجية وتساعد في استمرارية هذه الاستثمارات.

- تعتبر خارطة طريق لجميع الجهات ذات العلاقة بتنمية القطاع.
- تحدد التوجهات الاستراتيجية التي من شأنها المساهمة في إصلاح الاختلالات الهيكلية التي يعاني منها القطاع الخاص لا سيما ما يخص التوزيع القطاعي والجغرافي، وبهذا تساهم في تنويع القاعدة الإنتاجية وتوجيه الاستثمارات المحلية وزيادة الإنتاج وفرض التشغيل.
- تحدد متطلبات وآليات تعزيز ثقافة ريادة الأعمال وتتضمن توزيع للمهام والأدوار بين الجهات المعنية.
- تحدد مواطن الاختلالات الهيكلية في القطاع وطرق التعامل معها لتعديل هيكل القطاع.
- تراعي وتدعم الأولويات الاقتصادية الوطنية الواردة في خطط التنمية وتحقق الانسجام مع الاستراتيجيات والسياسات العامة ذات العلاقة.
- تقدم مقترحات لتحسين بيئة الأعمال وتخفيف العبء القانوني والتنظيمي على المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة مما يعزز فرص تأسيس مشروعات جديدة والتوسع في المشروعات القائمة.
- تقدم حلول ابتكارية للتحديات التي يعاني منها القطاع.
- تتضمن إجراءات تدعم دور المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية وتعزز التوازن التنموي وتزيد من فرص نقل وتوطين تكنولوجيا الإنتاج.

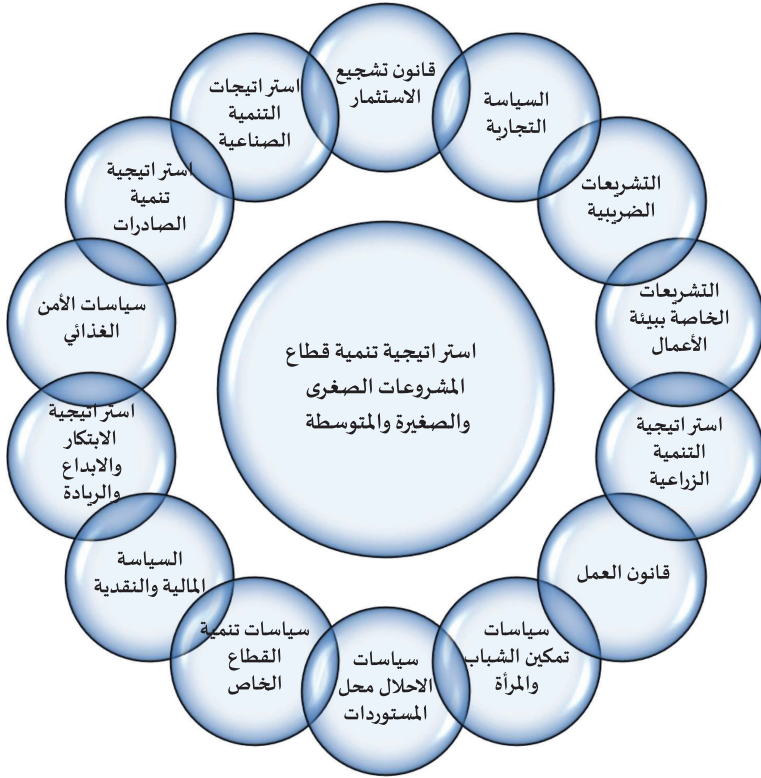
- تركز على الحلول للتحديات الرئيسية التي يعاني منها القطاع وتزيد فرص المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في الحصول على التمويل والدعم الفني والمعلومات والوصول إلى الأسواق المحلية والخارجية، وهذا بدوره يزيد من فرص الاستفادة لهذه المشروعات.

- تتضمن آليات تعزيز الابتكار والإبداع، وبهذا تزيد من فرص تأسيس ونمو المشروعات الابتكارية والإبداعية.

- تشتمل على آليات التنفيذ والوصول إلى الأهداف وآليات التقييم والحكومة.

وهنا نشير إلى أن استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في أي دولة تتقاطع مع العديد من الاستراتيجيات والقوانين والسياسات الكلية والقطاعية، وهذا يزيد من أهميتها ويؤكد على ضرورة إعدادها بشكل سليم ودقيق. فعلى سبيل المثال، تتقاطع الاستراتيجية مع قانون تشجيع الاستثمار واستراتيجية دعم الصادرات وسياسات الأمن الغذائي وغيرها، أنظر الشكل رقم (2).

الشكل رقم 2: أبرز القوانين والاستراتيجيات والسياسات والتشريعات ذات العلاقة باستراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة



وتجدر الإشارة إلى أن نجاح عملية إعداد استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق الأهداف السابقة يعتمد على عدد من العوامل أبرزها:

مستوى الدقة والشفافية في عملية إعدادها وسلامة المنهجية المتبعة.

- حجم ودقة وشمولية البيانات الأولية والثانوية المتوفرة والمستخدم.

- مستوى التعاون والتشاركية الحقيقية والتنسيق بين الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة.
 - مستوى الإبداع لفريق العمل وقدرته على استشراف المستقبل.
 - مراعاة مستوى الانسجام بين الاستراتيجية والاستراتيجيات القطاعية الفاعلة وإلغاء أي فرص للتضارب معها في الأهداف و/أو الأدوات.
 - مستوى انسجام أولويات الاستراتيجية مع الأولويات والتوجهات الوطنية الواردة في الرؤى والخطط الاقتصادية الكلية.
 - الأخذ بعين الاعتبار التطورات الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية ذات العلاقة ومدى ملاءمة هذه الظروف.
 - الابتعاد عن المبالغة والطموحات والأهداف غير المدروسة والتحديد الدقيق لرؤية ومحاور وأهداف الاستراتيجية.
- ويبين الجزء القادم من هذا الدليل منهجية ومراحل إعداد استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وفقاً للنموذج المتبع في المعهد العربي للتخطيط.

2. منهجية ومراحل إعداد استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصُغرى والصغيرة والمتوسطة

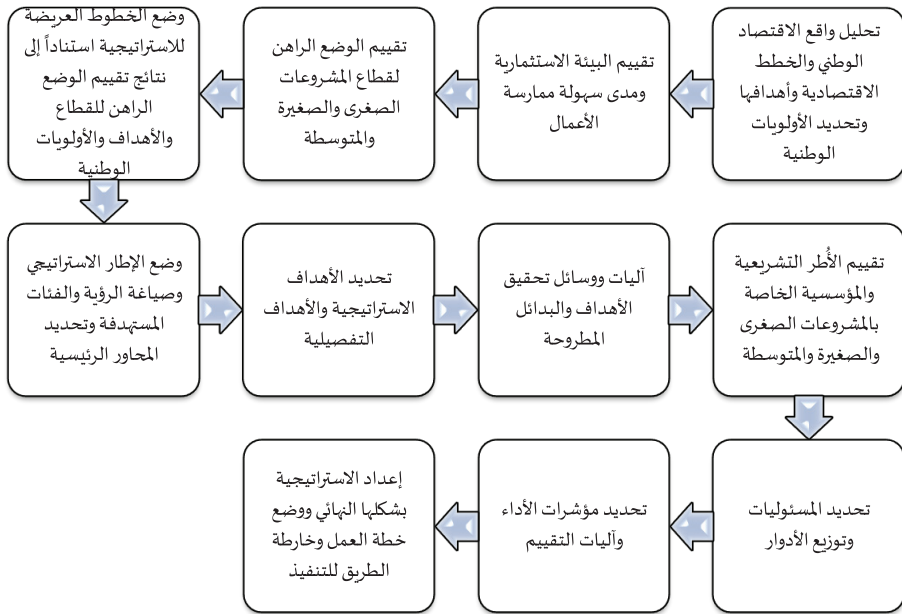
تمر عملية إعداد استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة لدولة ما بعدة مراحل متسلسلة ومتراصة، وتتم هذه العملية وفقاً لمنهجية علمية واضحة ودقيقة تراعي النطاق الجغرافي والقطاعي المستهدف. وتحتاج عملية إعداد وصياغة هذه الاستراتيجية إلى الكثير من المعلومات والبيانات الأولية والثانوية الكلية والجزئية، كما تتطلب تعاون كافة الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة.

وتنطلق عملية إعداد الاستراتيجية من دراسة الواقع الاقتصادي والاجتماعي على مستوى الاقتصاد الوطني بكافة أبعاده ومؤشراته، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وأهم التحديات التي تواجهه والأولويات الوطنية، وذلك استناداً إلى التحليل العميق للواقع وإلى آراء القطاعين العام والخاص. وبعد الانتهاء من تقييم الوضع الراهن والواقع الاقتصادي والاجتماعي على المستوى الكلي، يتم تقييم الوضع الراهن لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، عندها تتشكل صورة واضحة حول الإمكانيات والمقومات الاقتصادية القائمة والكامنة فيه والتي يتم من خلالها تحديد الميزة النسبية والتنافسية، ومن ثم الفرص التي يجب استغلالها. وللوصول إلى تصور كامل حول مدى سهولة ممارسة أنشطة الأعمال يتم تقييم البيئة الاستثمارية، وذلك انطلاقاً من حقيقة مفادها أن تأسيس ونمو المشروعات لن يكون سهلاً إلا إذا توفرت بيئة استثمارية محفزة تكون فيها ممارسة أنشطة الأعمال سهلة وتكاليف القيام بالأعمال ضمن الحدود المقبولة، بالإضافة إلى توفر دعائم الاستثمار الأساسية من تمويل وبنية تحتية وخدمات لوجستية وخدمات مالية ومصرفية، إضافة إلى سهولة الوصول إلى مدخلات الإنتاج وتوفير الطلب المحلي والخارجي على المنتجات بما يضمن الربحية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.

يبين الشكل رقم (3) مراحل إعداد استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة التي يتبناها المعهد العربي للتخطيط،

مع ضرورة الإشارة إلى أنه قد يقوم بعض المتخصصين بدمج بعض هذه المراحل مع بعضها، بينما يقوم البعض الآخر بتجزئة مرحلة ما إلى عدة مراحل تفصيلية. وحتى يتم فهم هذه المراحل بوضوح وتحديد حجم ونوع البيانات والمعلومات المطلوبة وتحديد الجهات ذات العلاقة، لا بد قبل البدء بإعداد الاستراتيجية من تحديد النطاق الجغرافي للاستراتيجية (على مستوى الدولة أم على مستوى منطقة جغرافية محددة) والنطاق القطاعي (استراتيجية وطنية أم قطاعية). وفيما يلي عرضاً مفصلاً للمراحل السابقة والتي تشرح المنهجية التي يتبعها المعهد العربي للتخطيط في هذا المجال.

الشكل رقم 3: مراحل إعداد استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة



المرحلة الأولى

تحليل واقع الاقتصاد الوطني والخطط الاقتصادية وأهدافها وتحديد الأولويات الوطنية

1

تشتمل هذه المرحلة التشخيصية على تحليل دقيق ومعمق للواقع الاقتصادي والاجتماعي على مستوى الاقتصاد الكلي. ويعتمد مستوى وأسلوب التحليل وأبعاده وخطواته على نطاق الاستراتيجية المطلوبة وفيما إذا كانت استراتيجية وطنية أو استراتيجية قطاعية أو استراتيجية خاصة بنطاق جغرافي محدد. وتشتمل هذه المرحلة على تحليل مفصل لواقع وأداء الاقتصاد الوطني بقطاعاته وموارده ومؤشراته المختلفة. وتنطوي عملية التحليل على دراسة للتطورات الحاصلة في كل من الإنتاج والأسعار، الإنفاق والدخل، التنمية البشرية وسوق العمل، مؤشرات الفقر، حجم وهيكل الإنتاج والتوزيع القطاعي والجغرافي، الطلب الكلي ومكوناته المختلفة، هيكل التجارة الخارجية، التوزيع السكاني والنمط الاستهلاكي ومتوسط الإنفاق والاستهلاك، حجم وتطور وهيكل الاستثمار المحلي، العرض الكلي ومصادره، الموارد الاقتصادية (المالية والطبيعية والبشرية) المحلية، فجوات الطلب واختناقات الأسواق، القطاع المالي والسوق المالي، مؤشرات الاستقرار الاقتصادي، الميزات التنافسية، مؤشرات البنية التحتية والخدمات اللوجستية والعامه وغيرها من المؤشرات الكلية والجزئية التي تخص الدولة قيد الدراسة، إضافةً إلى مؤشرات التنمية الاجتماعية والبيئية ومؤشرات الاستقرار السياسي. كما يتم في هذه المرحلة مراجعة الخطط الاقتصادية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل والخطط والاستراتيجيات القطاعية والسياسات والبرامج والمشروعات الحكومية المنبثقة عنها من أجل تحديد الأولويات الوطنية.

وإضافة لما سبق، فإذا كانت الاستراتيجية قيد الإعداد خاصة بقطاع معين - كالقطاع الصناعي مثلاً - فإنه يتم التركيز في هذه المرحلة على دراسة واقع القطاع الصناعي بشكل تفصيلي وذلك من خلال دراسة مؤشرات حجم وأداء القطاع والتحديات التي تواجهه. كما يتم التركيز على دراسة مؤشرات هيكل الإنتاج الصناعي وفجوات الطلب والعمالة الصناعية والصادرات والمستوردات الصناعية والعلاقات التشابكية والروابط الأمامية والخلفية مع القطاعات الأخرى وحجم وتوزيع ونوع الموارد الأولية المتوفرة والمؤسسات الراعية والممولة للقطاع الصناعي وحجم الاستثمارات الصناعية وتوزيعها حسب حجم القطاعات الصناعية الرئيسية والفرعية وحجم التمويل الممنوح والمتاح للقطاع الصناعي وغيرها من المؤشرات ذات العلاقة بتقييم الوضع الراهن للقطاع. أما إذا كانت الاستراتيجية خاصة بمنطقة جغرافية محددة، فإن هذه المرحلة تشتمل على تحليل لواقع الاقتصاد الوطني بشكل عام، مع التركيز على الواقع الاقتصادي والاجتماعي للمنطقة الجغرافية قيد الدراسة.

وفي هذا الإطار، وبعد جمع البيانات والمعلومات الأولية والثانوية اللازمة، يتم إتباع أسلوب التحليل الوصفي والكمي (عند اللزوم) لتحليل البيانات واستخلاص مؤشرات الواقع الاقتصادي للدولة و/أو للقطاع و/أو للمنطقة قيد الدراسة. ويمكن في بعض الحالات استخدام التحليل الرباعي (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) - SWOT Anal- ysis وتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية للمنطقة المراد تحليل واقعها الاستثماري، وهو ما يطلق عليه تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة (PESTLE Analysis). وبعد استخدام أساليب التحليل المناسبة، يتم التوصل إلى تشخيص كامل للواقع الاقتصادي والاجتماعي على المستوى الكلي والقطاعي وعلى مستوى المنطقة الجغرافية قيد الدراسة، أنظر الشكل رقم (4).

الشكل رقم 4: أبرز مؤشرات تحليل واقع الاقتصاد الوطني والخطط الاقتصادية وأهدافها وتحديد الأولويات الوطنية

مؤشرات الأداء الاقتصادي العام بكافة أبعاده والأولويات الوطنية	مؤشرات قطاع الإنتاج والأسعار	التحديات التنموية على مستوى الاقتصاد أو المنطقة أو القطاع	مؤشرات الموارد البشرية ومؤشرات سوق العمل والتوزيع السكاني	مؤشرات القطاعات الاقتصادية الرئيسية والفرعية
مؤشرات الموارد الاقتصادية والميزات النسبية والمقومات الطبيعية	مؤشرات البنية التحتية التكنولوجية والمالية والخدمات الأساسية	مؤشرات الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي	مؤشرات القطاع المالي	مؤشرات الطلب الكلي والعرض الكلي ومؤشرات الدخل والانفاق
مؤشرات الاستثمار المحلي والخارجي ومؤشرات أداء القطاع الخاص	مؤشرات تقييم نتائج الخطط الاقتصادية	مؤشرات أداء القطاع العام ومؤشرات أداء القطاع الخاص	مؤشرات الأداء المستهدفة في خطط التنمية	مؤشرات القطاع الخارجي وقطاع المالية العامة
دور القطاع الخاص الحالي والمطلوب وفقاً لخطط التنمية	القطاعات الواعدة والرائدة	الأولويات والأهداف الوطنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل	الميزات التنافسية على المستوى الجغرافي والقطاعي والكلي	توزيع الأدوار بين القطاع العام والخاص وفرص الشراكة
مدى انسجام الأهداف الوطنية والاستراتيجيات القطاعية		الدور المطلوب من قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة والفرص المتاحة		

وتنتهي هذه المرحلة بالوصول إلى صورة شاملة حول الأداء الاقتصادي الفعلي والأداء المستهدف والأولويات والأهداف الوطنية، القطاعات ذات الأولوية، القطاعات الرائدة والقطاعات الواعدة، أبرز التحديات التنموية والحلول المقترحة، الميزات النسبية على المستوى الكلي أو القطاعي أو الجغرافي، الاستراتيجيات والسياسات العامة ومدى كفاءتها ومستوى الانسجام بينها، ودور القطاع الخاص بشكل عام والأدوار الموكلة لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وعلى وجه التحديد. وعلى الرغم من التفاصيل السابقة، إلا أن هذه

المرحلة لا تستعرض واقع بيئة الاستثمار والأطر التشريعية والمؤسسة الناظمة للاستثمار المحلي والأجنبي ومدى سهولة ممارسة أنشطة الأعمال باعتبارها واحدة من أبرز مرتكزات نجاح أية استراتيجية لتنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.

المرحلة الثانية

تقييم البيئة الاستثمارية ومدى سهولة ممارسة الأعمال

2

يعتبر الاستثمار المحلي والأجنبي من أهم محركات الاقتصاد الوطني على كافة المستويات، حيث يؤثر حجم الاستثمارات المحلية والأجنبية إيجابًا على مستوى الأداء الاقتصادي الكلي ومؤشراته التي تمت الإشارة إليها في المرحلة السابقة. ومن أبرز محددات الاستثمار توفر التمويل وتكلفة رأس المال، ومعدلات العائد على الاستثمار، ومستوى التقدم التكنولوجي، ومستوى الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ومستوى الوعي الادخاري والاستثماري، ومستوى فعالية السوق المالي، والتشريعات الضريبية وغير الضريبية، وطبيعة النظام الاقتصادي.

وعلى الرغم من أهمية المحددات السابقة إلا أن توفر البيئة الاستثمارية المناسبة (بمفهومها الواسع) هو العامل الأهم نظرًا لاتساع مفهوم وأبعاد ومؤشرات بيئة الاستثمار والتي قد تشمل بشكل مباشر أو غير مباشر كافة المحددات السابقة، إضافة إلى أبعاد أخرى سيتم التطرق لها لاحقًا. ويمكن القول إن زيادة وتشجيع الاستثمار في المشروعات بمختلف أحجامها (الصغرى والصغيرة والمتوسطة)

وقطاعاتها (الصناعية والتجارية والخدمية والزراعية) يحتاج إلى بيئة استثمار تتوفر فيها مقومات النجاح والاستثمارية ابتداءً من توفر الفرص الاستثمارية الابتكارية (بنك الفرص الاستثمارية)، وصولاً إلى سهولة تحويل هذه الفرص إلى مشروعات حقيقية (سهولة التأسيس والتسجيل والبناء والحصول على الخدمات الأساسية، الحصول على التمويل، والوصول إلى الأسواق والحصول على الدعم الفني والمعلومات). وتحتاج عملية زيادة الاستثمار أيضاً إلى استقرار سياسي واقتصادي واجتماعي وأمني، تشريعات مالية وقانونية مشجعة تسهل عملية الاستثمار وتشريعات ضريبية محفزة، وعي استثماري وادخاري لدى المجتمع (ثقافة العمل الحر والعمل لحساب النفس التي تشجع المدخزين على تقبل المخاطرة المصاحبة للاستثمار)، سهولة الوصول إلى التمويل وخدمات تطوير الأعمال والمعلومات والأسواق المحلية والخارجية، توفر البنية التحتية التكنولوجية وشبكات الاتصال والخدمات الأساسية المناسبة، أطر تنظيمية ومؤسسية مناسبة، إضافة إلى وجود جهاز مصرفي وسوق مالي فعّالين. وعليه، تُعرف بيئة الاستثمار المناسبة بأنها «البيئة التي تتوفر فيها مقومات نجاح الاستثمار بأحجامه وقطاعاته المختلفة ومقومات استمراريته، بحيث تتيح للمستثمرين المحليين والأجانب (رواد الأعمال ورجال الأعمال) إمكانية الاستثمار في فرص استثمارية واعدة». وتُعرف بيئة الاستثمار أيضاً على أنها «مجموعة من العوامل التي تشكل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والقانونية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في أداء الاستثمار وربحيته كالسياسات الاقتصادية والأوضاع الاجتماعية والسياسية واستقرارهما والإطار القانوني والإداري والمؤسساتي الذي ينظم النشاط الاستثماري».

وانطلاقاً من أهمية تحليل البيئة الاستثمارية، تتضمن هذه المرحلة التشخيصية عرضاً مفصلاً لواقع بيئة الاستثمار ومدى سهولة ممارسة أنشطة الأعمال من قبل المستثمرين في الدولة قيد الدراسة، وذلك بالاعتماد على التقارير الدولية والإقليمية والتقارير المحلية. وتجر

الإشارة هنا إلى أن مفهوم بيئة الاستثمار يعتبر من المفاهيم المركبة لأن كل منهما يتعلق بجوانب متعددة تمتد لتشمل البنية التحتية والخدمات الأساسية، سهولة الحصول على الأراضي، ومستوى التدريب ومهارات القوى العاملة (التنمية البشرية)، شمولية واستقرار الأطر التشريعية والنظم القانونية، الأوضاع الاقتصادية والسياسية الاجتماعية والأمنية، فعالية السياسات الحكومية، النظام المالي، التطور التكنولوجي، الأطر التنظيمية والمؤسسية، البيئة والعوامل الاجتماعية، وحجم وتوزيع الموارد الاقتصادية، أنظر الشكل رقم (5).

واستنادًا إلى حقيقة أن تحليل بيئة الاستثمار في التقارير الدولية والإقليمية وفي غالبية التقارير المحلية يكون في الغالب على مستوى الدولة ككل وليس على مستوى المناطق أو حسب القطاعات، فإن المسوحات الميدانية (من خلال استبانات موجهة بشكل دقيق) تشكل الأداة الأساسية لجمع المعلومات اللازمة لتحليل مؤشرات البيئة الاستثمارية في المنطقة أو القطاع قيد الدراسة.

الشكل رقم 5: أبعاد ومؤشرات وعناصر بيئة الاستثمار

الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومستوى استقرارها	كفاءة وفعالية السياسات الحكومية	العوامل الاجتماعية والبيئية	الأوضاع السياسية والأمنية ومستوى استقرارها	الأطر التشريعية والقانونية
الأطر المؤسسية والتنظيمية ومنظومة المؤسسات	التطورات الإقليمية والدولية وتأثيراتها	مستوى البنية التحتية التكنولوجية	مستوى البنية التحتية المالية ومستوى الشمول المالي	مستوى الخدمات الأساسية وأسعارها
الاستقرار الاقتصادي (استقرار سعر الصرف - أسعار الفائدة - التضخم)	الموارد الاقتصادية ونوعيتها وأسعارها ومدى توفرها	سهولة الحصول على التمويل والدعم الفني	سهولة الوصول إلى الأسواق المحلية والخارجية	سهولة الوصول للمعلومات

وتتحقق أهداف هذه المرحلة عند الوصول إلى صورة شاملة حول مستوى جاذبية بيئة الاستثمار على مستوى الدولة أو القطاع أو المنطقة قيد الدراسة، مؤشرات سهولة تأسيس وتشغيل وتطوير المشروعات

الاستثمارية بأحجامها وقطاعاتها المختلفة، الحوافز المقدمة والمعوقات المتوقعة، مؤشرات تقييم الأطر المؤسسية والتشريعية ذات العلاقة، الإصلاحات والإجراءات التي يجب إتباعها لتحسين بيئة الاستثمار والجهات المعنية بتنفيذ هذه الإصلاحات، وأفضل الممارسات الإقليمية والدولية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين بيئة الاستثمار، أنظر الشكل رقم (6).

الشكل رقم 6: أبرز مخرجات مرحلة تقييم البيئة الاستثمارية ومدى سهولة ممارسة الأعمال

مؤشرات سهولة إتمام وتنفيذ المشروعات الاستثمارية	نتائج تحليل بيئة الأعمال على مستوى الدولة أو القطاع أو المنطقة قيد الدراسة
نتائج قياس مدى الالتزام بالإجراءات التي اتخذتها بعض الدول لتحسين بيئتها التنظيمية	نتائج تحليل مقياس الشفافية في إجراءات الأعمال الذي يشير إلى سهولة الحصول على المعلومات التنظيمية
نتائج تقييم مدى توفر مقومات الاستثمار وفرص الشراكة بين القطاعين العام والخاص والحوافز المقدمة على مستوى الاقتصاد أو حسب القطاع أو المنطقة قيد الدراسة	نتائج تقييم مستوى كفاءة وفاعلية الأطر والشمولية التشريعية والمؤسسية ومستوى استقرارها
الحوافز المقدمة للمستثمرين وفرص وآليات الاستفادة منها	قائمة بمعوقات الاستثمار المتوقعة وسبل التعامل معها وفقاً لأفضل الممارسات الدولية والإقليمية
نتائج تقييم مستوى البنية التحتية المالية والتكنولوجية ومستوى الخدمات الأساسية وتوفرها وأسعارها	تقييم الأطر التشريعية والمؤسسية المعنية ببيئة الاستثمار ومستوى شموليتها واستقرارها
نتائج تقييم كفاءة وفعالية السياسات الاقتصادية الحكومية	الإصلاحات والإجراءات التي يجب إتباعها لتحسين بيئة الاستثمار والجهات المعنية بتنفيذ هذه الإصلاحات
نتائج تقييم مؤشرات الاستقرار الاقتصادي والمالي والاجتماعي والسياسي	عرض لأفضل الممارسات الإقليمية والدولية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين بيئة الأعمال

وتنتهي هذه المرحلة بالوصول إلى فهم واضح للبيئة الاستثمارية ومدى سهولة ممارسة الأعمال ومدعوماً بمعوقات ومقومات الاستثمار المحلي والأجنبي وقائمة من التوصيات والإصلاحات المطلوبة وآليات إجراء هذه الإصلاحات والجهات المسؤولة عن إجرائها وتوزيع الأدوار بين هذه الجهات.

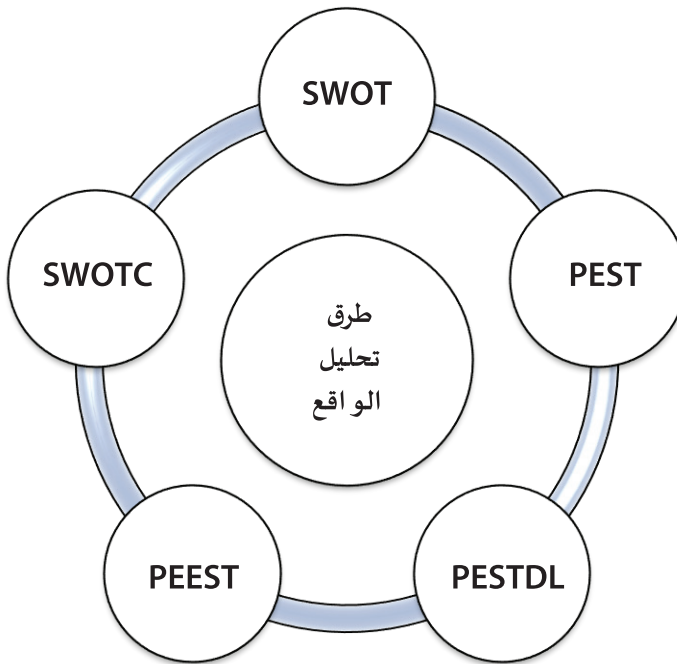
المرحلة الثالثة

تقييم الوضع الراهن لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

3

تتطلب عملية تشخيص الوضع الراهن أو ما يُطلق عليه تقييم الواقع لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة إجراء دراسة تقييمية دقيقة لكافة عناصر القطاع والتفاصيل ذات العلاقة به وبمكوناته وبالجهات الداعمة والراعية والممولة له والظروف التي يمارس نشاطه فيها، بحيث يتم وضع هذه التفاصيل موضع التأمل والتفكير والتمحيص للخروج بمؤشرات ومعلومات تساعد في فهم الوضع الراهن للقطاع تمهيدًا لعملية تحديد التوجهات الاستراتيجية المستقبلية. ويرتبط مصطلح تقييم الوضع الراهن لاقتصاد ما أو قطاع ما أو شركة ما أو مشروع ما في الغالب بمفهوم التحليل الرباعي الذي يعتبر الأكثر استخدامًا لهذه الغاية، إلا أن هناك عدد آخر من أساليب وطرق تحليل الواقع الحالي يمكن استخدامها لذات الغرض والأغراض المشابهة، أنظر الشكل رقم (7).

الشكل رقم 7: أبرز نماذج وطرق تقييم الوضع الراهن وتقييم الواقع الحالي



ويُعرف التحليل الرباعي بأنه إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدم لتحديد أربعة نقاط أساسية وهي نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses (وهذه ترتبط بالبيئة الداخلية)، والفرص Oppor- tunities والتهديدات Threats (وهذه ترتبط بالبيئة الخارجية). ويمكن استخدام هذا التحليل سواء على نطاق الاقتصاد ككل أو القطاع أو الشركات أو على نطاق المشروع أو منتجاته أو حتى على نطاق الأفراد. ويُعتبر هذا التحليل إطار تحليلي متكامل يُستخدم لتحديد ما يمكن وما لا يمكن للاقتصاد، أو القطاع، أو الشركة أو المشروع القيام به، بالإضافة إلى الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة. كما يساعد التحليل في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتحديد الدقيق للأولويات التي يمكن تحقيقها، وفي اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لتعزيز الأداء المستقبلي.

في إطار الحديث عن التحليل الرباعي لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، تكمن أهمية هذا التحليل بما يلي:

يساعد على تحديد نقاط القوة التي يمتاز بها قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وإيجاد واختيار أفضل الأساليب والتدابير لتعظيم الاستفادة منها لتحقيق الأهداف التنموية على مستوى القطاع نفسه وعلى مستوى الاقتصاد الوطني.

- يُظهر نقاط الضعف التي يعاني منها القطاع ويمنح الجهات ذات العلاقة المعلومات الكافية للتعامل مع هذه النقاط والعمل على التخلص منها بشكل تدريجي.

- يساعد في استكشاف الفرص المتاحة أمام قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وكيفية الاستفادة منها في صياغة خطط تطوير الأعمال.

- يساعد على دراسة ورصد التهديدات المحتملة ووضع آليات التعامل معها ومحاولة تقليل آثارها المحتملة من خلال خطط التطوير

- يساعد في وضع الخطط البديلة والخطط التكميلية والترتيبات اللازمة في حالة الأزمات.

- يساعد في تحديد التوجهات الاستراتيجية العامة للقطاع ومنطلقات التعامل مع قضايا القطاع.

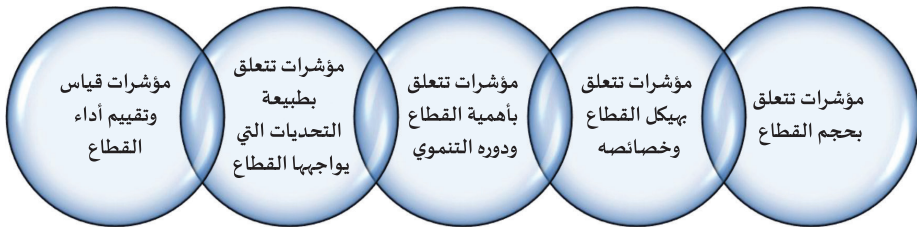
- يساعد في تحديد الأدوات والتدخلات التي تساعد على تطوير أداء القطاع والجهات المعنية بعملية التطوير والمهام الموكلة لكل جهة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إتمام التحليل الرباعي لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف واستشراف الفرص والتهديدات ليس بالأمر السهل ولا يتم بأسلوب

نظري سطحي وإنما يحتاج إلى تحليل معمق للقطاع بكافة مكوناته وعناصره وقطاعاته ومؤشراته، وهذا بدوره يحتاج إلى بيانات ومعلومات تفصيلية، كما يحتاج إلى قدرات ومهارات تحليلية تساعد في استخدام البيانات والمعلومات المتوفرة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

وعليه، تشتمل هذه المرحلة على تحليل دقيق ومعمق لواقع قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة على مستوى الاقتصاد ككل أو القطاع أو المنطقة. ويشتمل هذا التحليل على دراسة شاملة لحجم وأداء القطاع وخصائصه ودوره التنموي والتحديات التي تواجهه. وللوصول إلى ما سبق، يتم استخدام مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على واقع القطاع ووضع الراهن قبيل إجراء التحليل الرباعي الخاص به، أنظر الشكل رقم (8). ويعتمد نطاق التحليل لواقع قطاع هذه المشروعات في هذه المرحلة على نطاق الاستراتيجية المزمع إعدادها وفيما إذا كانت استراتيجية وطنية (على مستوى الاقتصاد الوطني ككل) أو على مستوى قطاع معين أو على مستوى نطاق جغرافي محدد.

الشكل رقم 8: أبرز المؤشرات اللازمة لتحليل واقع قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة



تقييم الوضع الراهن: حجم القطاع

تنطوي عملية تحليل الوضع الراهن ودراسة واقع قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة على المستوى الكلي - بدايةً -، على

دراسة حجم القطاع، وذلك من خلال عدد من المؤشرات أبرزها: عدد كل من المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، نسبة هذه المشروعات إلى مجموع المشروعات الاستثمارية العاملة في الدولة، نسبة كل حجم إلى المجموع الكلي للمشروعات العاملة في الدولة، كثافة كل من المشروعات الصغرى والمشروعات الصغيرة والمشروعات المتوسطة (عدد المشروعات لكل ألف نسمة). وفي حال كانت الاستراتيجية خاصة بقطاع معين، فإنه يتم استخدام نفس المؤشرات السابقة، ولكن على مستوى القطاع. فعلى سبيل المثال، عند إعداد استراتيجية لتنمية المشروعات الصناعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة، يتم اللجوء إلى المؤشرات السابقة لكن مع التركيز على القطاع الصناعي مثل: عدد المشروعات الصناعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة، عدد كل من المشروعات الصناعية الصغرى والمشروعات الصناعية الصغيرة والمشروعات الصناعية المتوسطة ومعدل النمو السنوي فيها، نسبة المشروعات الصناعية إلى المجموع الكلي للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، نسبة المشروعات الصناعية إلى المجموع الكلي للمشروعات العاملة في الدولة، كثافة كل من المشروعات الصناعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة (عدد المشروعات لكل ألف نسمة)، وعدد المشروعات حسب القطاع الصناعي الفرعي. أما في حالة الاستراتيجية المرتبطة بنطاق جغرافي معين، فيتم حساب نفس المؤشرات السابقة، ولكن بالتركيز على المنطقة الجغرافية قيد الدراسة. فعلى سبيل المثال، عند إعداد استراتيجية لمدينة الكويت، يتم الحديث عن عدد كل من المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في مدينة الكويت، نسبة المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في مدينة الكويت إلى مجموع المشروعات الاستثمارية العاملة في الدولة، نسبة كل حجم من الأحجام في الكويت إلى المجموع الكلي للمشروعات العاملة في الدولة، كثافة كل من المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في الكويت (عدد المشروعات لكل ألف نسمة في المدينة)، عدد ونسبة المشروعات العاملة في الكويت حسب القطاع الإنتاجي... الخ.

تقييم الوضع الراهن: هيكل وخصائص القطاع

تنطوي عملية دراسة وتحليل هيكل قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وخصائصه على استخدام مجموعة من المؤشرات التي تعكس خصائصه سواء كانت هذه الخصائص ذات طابع إيجابي (مرتبطة بنقاط القوة) أو ذات طابع سلبي (مرتبطة بنقاط الضعف). ويمكن تسهيل عملية دراسة هيكل وخصائص القطاع من خلال اللجوء إلى بعض المؤشرات والمعايير التي تساعد على استكشاف الاختلافات الهيكلية في هيكل القطاع - إن وجدت - (مرتبطة بنقاط الضعف). ومن أبرز المرتكزات والمؤشرات المتعلقة بدراسة هيكل القطاع وخصائصه:

- التوزيع النسبي للمشروعات حسب القطاع (وهذا يبين أي اختلالات هيكلية في التوزيع القطاعي).
- التوزيع النسبي للمشروعات حسب الحجم (وهذا يبين أي اختلالات هيكلية تعكس تركيز المشروعات في حجم معين دون غيره).
- التوزيع الجغرافي للمشروعات (وهذا يبين كثافة المشروعات حسب المناطق الجغرافية وأي اختلالات هيكلية في التوزيع الجغرافي لهذه المشروعات ويعطي فكرة مبدئية عن مستوى التوازن التنموي بين المناطق).
- التوزيع النسبي للمشروعات حسب القدرات والتوجهات التصديرية ونطاق السوق المتاح (سوق منطقة أو سوق محلية أو سوق).
- التوزيع النسبي للمشروعات حسب خصائص القائمين على إدارتها (النوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومستوى المهارة، العمر، وسنوات الخبرة.. الخ).
- التوزيع النسبي للمشروعات حسب العمر التشغيلي منذ التأسيس والقدرة على الاستدامة.

- خصائص العاملين في المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة مع مراعاة دراسة هذه الخصائص حسب حجم المشروع وحسب القطاع.
- خصائص المشروعات حسب نوع المنتج وحسب أسلوب الإنتاج وأسلوب التوزيع.

وفي حال كانت الاستراتيجية خاصة بقطاع معين، فإنه يتم استخدام ذات المؤشرات السابقة، ولكن على مستوى القطاع. فعلى سبيل المثال، عند إعداد استراتيجية لتنمية القطاع الصناعي، يتم اللجوء إلى دراسة وتحليل التوزيع النسبي للمشروعات الصناعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الفرعية، التوزيع النسبي للمشروعات الصناعية حسب الحجم، التوزيع الجغرافي للمشروعات الصناعية، التوزيع النسبي للمشروعات الصناعية حسب القدرات والتوجهات التصديرية ونطاق السوق المتاح، التوزيع النسبي للمشروعات الصناعية حسب خصائص القائمين على إدارتها، التوزيع النسبي للمشروعات الصناعية حسب العمر التشغيلي منذ التأسيس، والتوزيع النسبي للمشروعات حسب أسلوب الإنتاج وأسلوب التوزيع، وحسب خصائص العاملين في المشروعات الصناعية. وهنا نشير إلى ضرورة إجراء التحليل على مستوى القطاعات الصناعية الفرعية كقطاع الصناعات الخشبية أو البتروكيماوية أو الغذائية وهكذا.

أما في حالة الاستراتيجية المرتبطة بنطاق جغرافي معين، فيتم اللجوء إلى نفس المؤشرات السابقة، ولكن بالتركيز على المنطقة الجغرافية قيد الدراسة. فعلى سبيل المثال، عند إعداد استراتيجية لمدينة دبي، يتم تحليل التوزيع النسبي للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في مدينة دبي حسب القطاع، التوزيع النسبي للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في مدينة دبي حسب الحجم، التوزيع الجغرافي للمشروعات العاملة في مدينة دبي، التوزيع النسبي للمشروعات

العاملة في مدينة دبي حسب القدرات والتوجهات التصديرية ونطاق السوق المتاح، التوزيع النسبي للمشروعات العاملة في مدينة دبي حسب خصائص القائمين على إدارتها، التوزيع النسبي للمشروعات العاملة في مدينة دبي حسب العمر التشغيلي منذ التأسيس، والتوزيع النسبي للمشروعات العاملة في مدينة دبي حسب أسلوب الإنتاج وأسلوب التوزيع وحسب خصائص العاملين فيها.

تقييم الوضع الراهن: أهمية القطاع ودوره التنموي

تنطوي عملية دراسة وتقييم أهمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودوره التنموي على استخدام مجموعة من المؤشرات التي تعكس حجم وطبيعة هذا الدور سواء كانت هذه المؤشرات ذات طابع إيجابي (مرتبطة بنقاط القوة) أو ذات طابع سلبي (مرتبطة بنقاط الضعف). ويمكن تسهيل عملية دراسة وتقييم الدور التنموي للقطاع من خلال اللجوء إلى عدد من المؤشرات. ومن أبرز المؤشرات تلك التي تتعلق بمساهمة قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في كل من الناتج المحلي الإجمالي والصادرات الوطنية والإيرادات المحلية والتشغيل وغيرها من المؤشرات كما هو مبين في الشكل رقم (9). ولمزيد من التحليل للدور التنموي يمكن تقييم هذا الدور وفقاً لبعض المعايير والتقسييمات كأن يتم - على سبيل المثال لا الحصر - تقييم الدور التنموي للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة حسب الحجم و/أو حسب القطاع و/أو حسب المنطقة الجغرافية.

الشكل رقم 9: أبرز مؤشرات تقييم الدور التنموي للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

مؤشر مساهمتها في تقليل الفقر	مؤشر مساهمتها في التشغيل واستحداث الوظائف	مؤشر مساهمتها في توطين التكنولوجيا	مؤشر مساهمتها في الصادرات وتحسين الميزان التجاري	مؤشر مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي
مؤشر مساهمتها في تعزيز الإيرادات العامة	مؤشر مساهمتها في تعزيز الاحتياطيات من العملات الأجنبية	مؤشر مساهمتها في التنوع الاقتصادي وزيادة خيارات المستهلك	مؤشر مساهمتها في تعزيز التنمية الاجتماعية	مؤشر مساهمتها في تعزيز التوازن التنموي جغرافيا وتقليل الهجرات الداخلية
مؤشر مساهمتها في بناء قدرات رواد الأعمال والقائمين عليها والعاملين فيها	مؤشر مساهمتها في تنشيط أسواق عناصر الإنتاج	مؤشر مساهمتها في تنشيط القطاع المالي والمصرفي	مؤشر مساهمتها في تقليل حجم الاقتصاد غير الرسمي	مؤشر مساهمتها في تعزيز بنية القطاع الخاص دوره التنموي
مؤشر مساهمتها في تعزيز الريادة والابتكار وثقافة العمل الحر	مؤشر مساهمتها في تعزيز الطلب الكلي	مؤشر مساهمتها في تعزيز الأمن الغذائي	مؤشر مساهمتها في تعزيز الأمن الاقتصادي والاجتماعي	مؤشر مساهمتها في حفز الاستثمار وتوظيف المدخرات المحلية
مؤشر مساهمتها في نشر ثقافة ريادة الأعمال وبناء القدرات	مؤشر مساهمتها في تعزيز الفائدة الإنتاجية والتنوع الاقتصادي	مؤشر مساهمتها في تعزيز التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة	مؤشر مساهمتها في تعزيز محاربة الفقر	مؤشر مساهمتها في استكمال وتقوية بنية العناقد الصناعية

وفي حال كانت الاستراتيجية خاصة بقطاع معين، فإنه يتم استخدام المؤشرات الواردة في الشكل السابق، ولكن على مستوى القطاع. فعلى سبيل المثال، عند إعداد استراتيجية لتنمية القطاع الصناعي، يتم اللجوء إلى تقييم مساهمة قطاع المشروعات الصناعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة في كل من الناتج المحلي الإجمالي والصادرات الوطنية والإيرادات المحلية والتشغيل ومواجهة الفقر وهكذا. أما في حالة الاستراتيجية المرتبطة بنطاق جغرافي معين، فيتم اللجوء إلى نفس المؤشرات الواردة في الشكل رقم (9) ولكن على مستوى المنطقة الجغرافية (المدينة أو الإقليم). فعلى سبيل المثال، عند إعداد استراتيجية لمدينة مدينة دبي، يتم تقييم مساهمة قطاع المشروعات الصناعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة دبي في كل من الناتج المحلي الإجمالي والصادرات الوطنية والإيرادات المحلية

والتشغيل على المستوى الكلي أو على مستوى المدينة، ومواجهة الفقر على المستوى الكلي أو على مستوى المدينة وهكذا.

تقييم الوضع الراهن: التحديات التي تواجه القطاع

تتضمن عملية تقييم الوضع الراهن لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة استعراض التحديات التي تواجه هذه المشروعات ومدى خطورتها وأهميتها هذه التحديات وأبعادها المختلفة. ويمكن تسهيل عملية التعاطي مع هذه التحديات من خلال تقسيم هذه التحديات إلى مجموعات بحيث يساعد هذا التقسيم لاحقًا في اختيار أساليب التعامل معها ووضع الحلول المناسبة لها. كما يساعد تصنيف هذه التحديات في إتمام وفهم نتائج التحليل الرباعي للقطاع. وفي هذا الإطار، يمكن تصنيف التحديات التي يعاني منها قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة على النحو التالي:

- التحديات العامة التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بغض النظر عن الحجم والقطاع والخصائص.
- التحديات المرتبطة بحجم المشروع، كأن يتم إدراج المشاكل التي تواجه المشروعات الصغرى وتلك التي تواجه المشروعات الصغيرة (وهذا يساعد لاحقًا في تحديد الخطوط العريضة للاستراتيجية ووضع الإطار الاستراتيجي التفصيلي وصياغة الأهداف الاستراتيجية حسب حجم المشروع).
- التحديات المرتبطة بالقطاع الإنتاجي، كأن يتم إدراج على التحديات التي تواجه المشروعات الصناعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة وتلك التي تواجه المشروعات الزراعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة (وهذا يساعد لاحقًا في صياغة الأهداف الاستراتيجية حسب القطاع).
- التحديات المتعلقة بخصائص المشروع وتلك المرتبطة بإدارة المشروع وخصائص القائمين عليه.

- التحديات حسب المصدر بحيث يتم إدراج التحديات الداخلية والتحديات الخارجية.

- التحديات حسب مراحل تأسيس المشروع بحيث يتم التركيز على التحديات التي تواجه المشروعات في مرحلة ما قبل الاستثمار والتحديات المرتبطة بعملية بناء المشروع وتلك المرتبطة بمرحلتى التشغيل والتطوير (وهذا يساعد لاحقًا في تحديد الخطوط العريضة للاستراتيجية ووضع الإطار الاستراتيجي التفصيلي وصياغة الأهداف الاستراتيجية، كما يساعد في تحديد الفئات المستهدفة والتدخلات المطلوبة لكل فئة).

- التحديات المرتبطة بريادة الأعمال وضعف الابتكار وثقافة العمل الحر (وهذا يساعد لاحقًا في صياغة الأهداف الاستراتيجية ذات العلاقة بالريادة والابتكار).

وفي حال كانت الاستراتيجية خاصة بقطاع معين، فإنه يتم استخدام المؤشرات والتقسيمات السابقة، ولكن على مستوى القطاع. فعلى سبيل المثال، عند إعداد استراتيجية لتنمية القطاع الصناعي، يتم استعراض التحديات العامة التي تواجه المشروعات الصناعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة، التحديات المرتبطة بحجم المشروع الصناعي، التحديات المرتبطة بالقطاع الإنتاجي الفرعي، التحديات المتعلقة بطبيعة خصائص المشروع الصناعي وتلك المرتبطة بإدارة المشروع وخصائص القائمين عليه، التحديات الداخلية والتحديات الخارجية للمشروعات الصناعية، التحديات حسب مراحل تأسيس المشروع بحيث يتم التركيز على التحديات التي تواجه المشروعات الصناعية في مرحلة ما قبل الاستثمار، والتحديات المرتبطة بعملية بناء المشروع وتلك المرتبطة بمرحلة التشغيل والتطوير... الخ. أما في حالة الاستراتيجية المرتبطة بنطاق جغرافي معين، فيتم اللجوء إلى نفس المؤشرات والتقسيمات السابقة، ولكن على مستوى المنطقة الجغرافية (المدينة أو الإقليم). فعلى سبيل المثال،

عند إعداد استراتيجية لمدينة دبي، يتم دراسة التحديات العامة التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة دبي بغض النظر عن الحجم والقطاع والخصائص، التحديات المرتبطة بحجم المشروع في مدينة دبي، التحديات المرتبطة بالقطاع الإنتاجي في مدينة دبي، التحديات المتعلقة بطبيعة خصائص المشروع وتلك المرتبطة بإدارة المشروع وخصائص القائمين عليه، التحديات الداخلية والتحديات الخارجية، التحديات حسب مراحل تأسيس المشروعات العاملة في مدينة دبي، والتحديات المرتبطة بعملية بناء المشروع في مدينة دبي وتلك المرتبطة بمرحلة التشغيل والتطوير، التحديات المرتبطة بريادة الأعمال وضعف الابتكار وثقافة العمل الحر في مدينة دبي.

وتجدر الإشارة إلى أنه عند استعراض التحديات التي يعاني منها قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة فإنه لا بد من دراسة وتحليل الأبعاد والعناصر التفصيلية لهذه التحديات حتى يساعد ذلك في معرفة الأسباب الحقيقية لهذه التحديات ويسهل عملية التعامل معها ووضع الحلول المناسبة لها وتوزيع الأدوار بين الجهات ذات العلاقة بالشكل الصحيح. فعلى سبيل المثال، لا يجوز الاكتفاء بالقول أن المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة تعاني من مسألة التمويل، بل لا بد من التدقيق بأبعاد المشكلة وهل هي صعوبة الوصول إلى مصادر التمويل أم صعوبة في الحصول على التمويل، وهل تتمثل المشكلة بنقص السيولة و/أو ارتفاع تكاليف التمويل و/أو صعوبة الإجراءات والبيروقراطية و/أو ارتفاع حجم الضمانات المطلوبة و/أو تحديات تتعلق بسقف الائتمان وفترة السماح ومدة القرض وآليات الصرف ونوع الضمانات وهكذا.

تقييم الوضع الراهن: أداء القطاع

يتطلب استكمال تقييم الوضع الراهن لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة تقييم مستوى أداء وتطور هذا القطاع بشكل عام، ومن ثم تقييم أدائه حسب بعض الخصائص، كأن يتم تقييم أداء

المشروعات حسب القطاع (أداء المشروعات الصناعية والزراعية والتجارية والخدمية)، وحسب الحجم (أداء المشروعات الصغرى وأداء المشروعات الصغيرة وأداء المشروعات المتوسطة)، وحسب المنطقة الجغرافية. وتجدر الإشارة إلى أن تقييم أداء القطاع قد يخرج بمؤشرات إيجابية (تعكس نقاط قوة) أو مؤشرات سلبية (تعكس نقاط ضعف)، قد تُعبر بعض نتائج تقييم الأداء عن فرص يمكن استغلالها وقد توحى وتحذر من تهديدات لا بد من الوقاية منها. ونظرًا لتنوع مؤشرات تقييم أداء وتطور القطاع، يمكن تقسيم هذه المؤشرات على النحو التالي:

- مؤشرات أداء ترتبط بمؤشرات حجم القطاع مثل - على سبيل المثال لا الحصر- مؤشر معدل النمو في عدد كل من المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، مؤشر نسبة التغير في نسبة هذه المشروعات إلى المجموع الكلي للمشروعات العاملة في الدولة، ومؤشر التغير في كثافة المشروعات حسب القطاع والحجم والمنطقة الجغرافية...الخ).
- مؤشرات أداء ترتبط بمؤشرات الدور التنموي للقطاع مثل -على سبيل المثال لا الحصر- مؤشر معدل النمو في قيمة إنتاجها أو قيمة صادراتها أو فرص العمل التي استحدثتها...الخ)
- مؤشرات أداء ترتبط بمؤشرات هيكل وخصائص القطاع مثل -على سبيل المثال لا الحصر- معدل النمو في المشروعات التكنولوجية والمشروعات التي تستخدم أنظمة المعلومات الإدارية، ومعدل النمو في المشروعات التي تدار من قبل أنثى، ومعدل التغير في التوزيع النسبي للمشروعات حسب الحجم وحسب القطاع وحسب المنطقة الجغرافية...الخ.
- مؤشرات أداء ترتبط بمؤشرات التحديات التي تواجه القطاع مثل - على سبيل المثال لا الحصر- مؤشر التغير في نسبة المشروعات التي حصلت على التمويل إلى المجموع الكلي للمشروعات التي

تقدمت للحصول على تمويل، تطور عدد و/أو نسبة المشروعات التي تمكنت من الوصول إلى الأسواق الخارجية، مؤشر التغير في عدد و/أو نسبة المشروعات التي تمكنت من توطين التكنولوجيا... الخ.

- وفي حال كانت الاستراتيجية خاصة بقطاع معين، فإنه يتم استخدام المؤشرات والتقسيمات السابقة، ولكن على مستوى القطاع. فعلى سبيل المثال، عند إعداد استراتيجية لتنمية قطاع المشروعات الصناعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة، يتم استعراض مؤشرات الأداء للمشروعات الصناعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة. أما في حالة الاستراتيجية المرتبطة بنطاق جغرافي معين، فيتم اللجوء إلى نفس المؤشرات والتقسيمات السابقة، ولكن على مستوى المنطقة الجغرافية (المدينة أو الإقليم). فعلى سبيل المثال، عند إعداد استراتيجية لمدينة دبي، يتم استعراض مؤشرات الأداء للمشروعات الصناعية الصغرى والصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة ومقارنة هذه المؤشرات مع مؤشرات القطاع ككل.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن نجاح دراسة وتقييم الوضع الراهن لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة يتطلب توفر البيانات والمعلومات المطلوبة حول القطاع، وجود تصنيفات واضحة للمشروعات سواء حسب الحجم (تعريف موحد للمشروعات) أو القطاع بحيث يقلل من فرص الازدواجية في التحليل، تعاون الجهات ذات العلاقة، وفريق عمل يمتلك قدرات تحليلية متقدمة. ونركز هنا على أهمية أن تكون نتائج تحليل الوضع الراهن لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة دقيقة كونها متطلب أساسي لإجراء التحليل الرباعي للقطاع والذي بناء عليه سيتم تحديد الخطوط العريضة وصياغة الإطار الاستراتيجي التفصيلي وصياغة الأهداف الاستراتيجية.

وتنتهي هذه المرحلة بإتمام التحليل الرباعي لقطاع المشروعات

الصغرى والصغيرة والمتوسطة سواء على مستوى الاقتصاد ككل أو على مستوى قطاع معين أو منطقة جغرافية محددة. ويجدر التأكيد على ضرورة استخدام نتائج تقييم الوضع الراهن لاستكشاف نقاط القوة التي يتمتع بها ونقاط الضعف التي يعاني منها وأسبابها ومظاهرها، ولتحديد الفرص الكامنة التي يجب استغلالها لتعزيز أداء قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودوره التنموي. ولمزيد من الفائدة يمكن الاطلاع على نتائج التحليل الرباعي لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في مالدوفا والتي وردت في استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة للأعوام (2012-2020)، ونتائج التحليل الرباعي لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في جورجيا والتي وردت في استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة للأعوام (2016-2020)، ونتائج التحليل الرباعي لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في مدينة زنيشتا في البوسنة والهرسك والتي وردت في استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة للأعوام (2003-2008)، أنظر قائمة المراجع للحصول على الروابط الإلكترونية لهذه الاستراتيجيات.

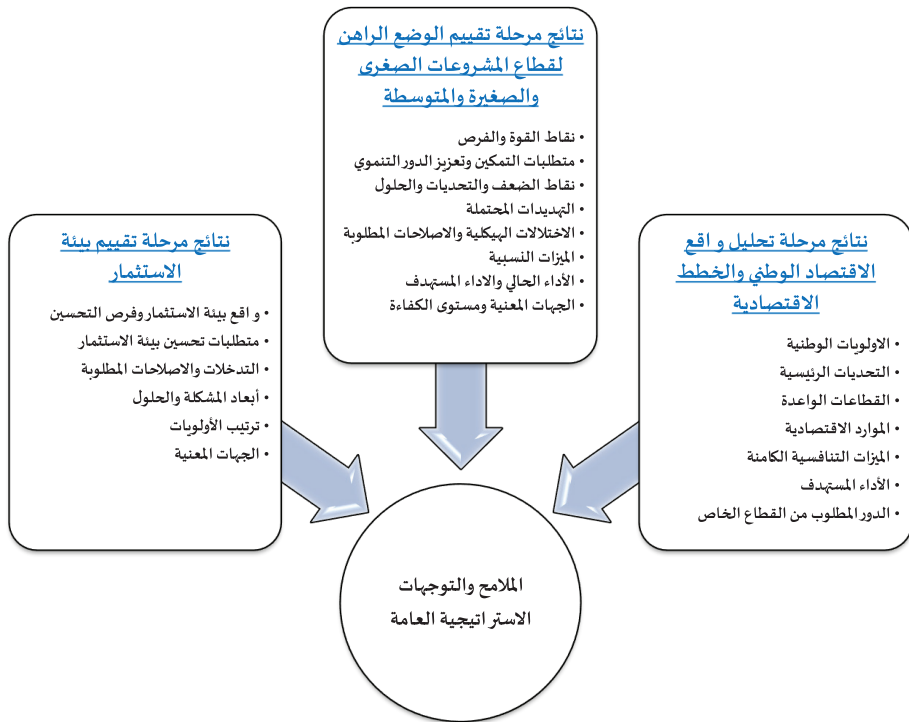
المرحلة الرابعة

وضع الخطوط العريضة للاستراتيجية استنادًا إلى نتائج تقييم الوضع الراهن للقطاع والأهداف والأولويات الوطنية

4

تنطوي هذه المرحلة على تحديد الملامح للاستراتيجية والتوجهات الاستراتيجية العامة التي ستتبنها، وذلك تمهيدًا لوضع الإطار الاستراتيجي التفصيلي في المرحلة القادمة. ويستند تحديد الخطوط العريضة واللامح والتوجهات الاستراتيجية العامة للاستراتيجية إلى نتائج مرحلة تحليل واقع الاقتصاد الوطني والخطط الاقتصادية وأهدافها وتحديد الأولويات الوطنية ونتائج مرحلة تقييم الوضع الراهن لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى نتائج تقييم بيئة الاستثمار، أنظر الشكل رقم (10).

الشكل رقم 10: مرتكزات تحديد الخطوط العريضة والتوجهات العامة للاستراتيجية



وعلى وجه التفصيل، تساعد نتائج تحليل واقع الاقتصاد الوطني والخطط الاقتصادية وأهدافها في تحديد التوجهات الاستراتيجية العامة لاستراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة كونها:

- تقدم عرضاً مفصلاً حول الأداء الاقتصادي الحالي والأداء المستهدف وفقاً لخطط التنمية وأهدافها الكمية والأولويات الوطنية والتحديات الرئيسية والموارد الاقتصادية والأداء المستهدف وحجم الدور المطلوب من القطاع الخاص، وهنا يبدأ تحديد حجم ونوع الدور المطلوب من القطاع الخاص بشكل عام والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بشكل خاص.

- الموارد الاقتصادية المتوفرة والميزات التنافسية التي يمكن استغلالها والقطاعات الرائدة والقطاعات الواعدة، وهنا تظهر معالم مجالات الاستثمار وفرص التشبيك والتكامل التي يمكن أن يتم فيها تفعيل نشاط القطاع الخاص بشكل عام وقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بشكل خاص.
- التحديات التي يعاني منها الاقتصاد الوطني والأولويات الوطنية، وهنا تظهر ملامح الدور المطلوب من القطاع الخاص بشكل عام والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بشكل خاص للتعامل مع هذه التحديات الوطنية.

وعليه، لا بد من الإشارة هنا إلى أهمية أن تكون الخطوط العريضة والملامح والتوجهات الاستراتيجية العامة (والتي تحدد الأولويات الرئيسية للاستراتيجية) منسجمة تمامًا مع الأهداف والأولويات الوطنية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت زيادة معدلات التشغيل ومكافحة الفقر من الأولويات الحكومية فيجب أن تتضمن الملامح والتوجهات العامة للاستراتيجية مسألة تعزيز دور المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في التشغيل ومكافحة الفقر، وإذا كان التحول الرقمي وتوطين التكنولوجيا وزيادة الصادرات من ضمن الأولويات الوطنية، فلا بد من إدراجها بشكل أو بآخر ضمن الملامح العامة والتوجهات الاستراتيجية وهكذا.

ومن جانب آخر، تساعد نتائج مرحلة تقييم الوضع الراهن لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ونتائج التحليل الرباعي في وضع الخطوط العريضة وتحديد الملامح والتوجهات الاستراتيجية العامة استنادًا إلى نقاط القوة والفرص المتاحة، إضافة إلى نقاط الضعف والتهديدات. وعليه، قد تتبنى الاستراتيجية توجهات تطويرية لتحسين أداء القطاع تمهيدًا للعب دور أكبر في تحقيق الأهداف والأولويات الوطنية. فعلى سبيل المثال، قد تتضمن التوجهات الاستراتيجية العامة مسألة

توطين التكنولوجيا والتحول الرقمي في قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة و/أو ومسألة التركيز على سياسة بناء العناقد الصناعية ودمج المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في سلاسل القيمة المحلية والعالمية وسلاسل التوريد و/أو مسألة تعزيز القدرات التصديرية وهكذا. وقد تتبنى الاستراتيجية توجهات علاجية للتعامل مع التحديات التي يعاني منها الاقتصاد الوطني والتحديات التي يعاني منها القطاع نفسه وذلك تمهيدًا لتحسين بيئة الأعمال والوصول إلى الاستغلال الأمثل للموارد الكامنة في القطاع. فعلى سبيل المثال، قد تتضمن التوجهات الاستراتيجية العامة مسألة صعوبة الحصول على التمويل و/أو صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية و/أو صعوبة الوصول إلى المعلومات و/أو مسألة تحسين بيئة الاستثمار و/أو مسألة ضعف التوجهات الريادية والابتكارية وهكذا. وقد يكون من ضمن التوجهات الاستراتيجية بذل المزيد من الجهود لإصلاح الاختلالات الهيكلية في تركيبة القطاع (الاختلالات في التوزيع الجغرافي والتوزيع النسبي حسب القطاع والحجم والقدرات التصديرية وغيرها).

ولمزيد من التحليل للتوجهات الاستراتيجية العامة الذي قد تتبناها استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، فإنه يمكن تقسيم هذه التوجهات وفقًا لعدد من الأسس وذلك على النحو التالي:

- توجهات استراتيجية تطويره ابتكارية.
- توجهات استراتيجية وفقًا لكل عنصر من عناصر القطاع الرئيسية: المشروعات الصغرى والمشروعات الصغيرة والمشروعات المتوسطة، رواد الأعمال، الجهات ذات العلاقة (المؤسسات التمويلية ومؤسسات الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال).
- توجهات استراتيجية تركز على موضوعات محددة وهامة جدًا مثل مسألة توطين التكنولوجيا ومسألة تدويل المشروعات وتعزيز للتحوّل

الرقمي ومسألة بناء العناقيد الصناعية، وسلاسل القيمة، وسلاسل التوريد وغيرها.

- توجهات استراتيجية تتضمن تصور مبدئي للدور الذي يمكن أن يلعبه قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في إطار خطط التنمية وأهدافها.
- توجهات استراتيجية تتعلق بالإجراءات والإصلاحات التي يجب إتخاذها لتمكين القطاع من لعب الدور المطلوب.
- توجهات الاستراتيجية تتعلق بطول ابتكارية لمعالجة التحديات الرئيسية التي يعاني منها القطاع.

وتنتهي هذه المرحلة بتحديد الخطوط العريضة والتوجهات الاستراتيجية العامة لاستراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة التي تعتبر بمثابة دليل أو نقطة انطلاق تمهد لإتمام المرحلة القادمة التي يتم فيها وضع الإطار الاستراتيجي التفصيلي.

وفي هذا الإطار، تضمنت استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في سنغافورة الخطوط العريضة والتوجهات الاستراتيجية التالية: دعم إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة وعالية النمو، توفير بيئة استثمارية محفزة، وزيادة إنتاجية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. أما التوجهات الرئيسية لاستراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في موريشيوس فقد تضمنت تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعم المشروعات ذات الإمكانيات العالية للنمو وزيادة فرص الوصول للأسواق. أما في جورجيا، تضمنت التوجهات العامة للاستراتيجية تحسين الإطار المؤسسي والبيئة التشغيلية، التعامل مع مسألة التمويل، وتعزيز تنمية المهارات وثقافة ريادة الأعمال، التوجه

لتدويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودعم الابتكار والبحث والتطوير لدى المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. وتبنت الاستراتيجية في باكستان توجهات استراتيجية تركز على بيئة الأعمال ومسألة الوصول إلى التمويل وتعزيز التنافسية وبناء العناقد الصناعية. ولمزيد من الاطلاع على التوجهات الاستراتيجية العامة، يمكن الاطلاع على استراتيجيات تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة من خلال الروابط الإلكترونية المدرجة في قائمة المراجع.

وفي حال كانت الاستراتيجية خاصة بقطاع معين، فإنه يتم وضع التوجهات الاستراتيجية الخاصة ولكن على مستوى القطاع قيد الدراسة. فعلى سبيل المثال، عند إعداد استراتيجية لتنمية القطاع الصناعي، يتم وضع التوجهات الاستراتيجية الخاصة بالقطاع الصناعي استنادًا إلى نتائج تقييم الوضع الراهن للاقتصاد الوطني والوضع الراهن للقطاع الصناعي والأولويات الوطنية والأولويات الخاصة بالقطاع الصناعي نفسه. أما في حالة الاستراتيجية المرتبطة بنطاق جغرافي معين، فيتم اللجوء إلى وضع التوجهات الاستراتيجية الخاصة ولكن على مستوى المنطقة الجغرافية (المدينة أو الإقليم). فعلى سبيل المثال، عند إعداد استراتيجية لمدينة القاهرة، يتم وضع التوجهات الاستراتيجية الخاصة بها بحيث تتلاءم معها.

المرحلة الخامسة

وضع الإطار الاستراتيجي وصياغة الرؤية والفئات المستهدفة وتحديد المحاور الرئيسية

5

تناقش هذه المرحلة الخطوط العريضة والتوجهات الاستراتيجية العامة التي تضمنتها المرحلة السابقة، ولكن بمزيد من التفصيل للاستفادة منها والبناء عليها والانطلاق منها لوضع الإطار الاستراتيجي. وتنطوي هذه المرحلة على تحديد المبادئ التوجيهية للاستراتيجية، الرؤية، الفئات المستهدفة، والمحاور الرئيسية.

المبادئ التوجيهية والمرتكزات العامة للاستراتيجية

قد تختلف المبادئ التوجيهية والمرتكزات العامة للاستراتيجية من استراتيجية إلى أخرى ومن بلد إلى آخر، وذلك تبعًا للرؤى والخطط الاقتصادية من جهة، وتبعًا لمنهجية إعداد الاستراتيجية ومدى اتساع نطاقها والجهات المعنية بإعدادها. وعند مراجعة استراتيجيات تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة (أنظر الروابط الإلكترونية المدرجة في قائمة المراجع)، تبين أن أبرز المبادئ التوجيهية والمرتكزات التي استندت عليها غالبية هذه الاستراتيجيات ما يلي:

ضرورة وجود توافق وانسجام بين التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة مع الأولويات الوطنية والتوجهات الاستراتيجية لخطط التنمية.

- ضرورة وجود توافق وانسجام بين التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها الاستراتيجية والتوجهات الاستراتيجية للخطط والاستراتيجيات القطاعية كاستراتيجية تطوير الصناعة واستراتيجية تطوير السياحة

- وقوانين تشجيع الاستثمار واستراتيجية تعزيز الصادرات وغيرها.
- ضرورة مشاركة جميع الجهات ذات العلاقة من القطاعين العام والخاص في صياغة الاستراتيجية بشكل مباشر أو غير مباشر، وزيادة مستوى التنسيق والتشبيك بين هذه الجهات.
- شمولية الاستراتيجية بحيث تشمل جميع المشروعات بأحجامها المختلفة (صغرى وصغيرة ومتوسطة) وقطاعاتها المختلفة (الصناعة، والزراعة، والتجارة والخدمات.. إلخ)، إضافة إلى بعض المعالجات للنشاطات الإنتاجية المنزلية والقطاع غير الرسمي.
- ضرورة أن تغطي السياسات والبرامج المنبثقة عن الاستراتيجية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في جميع مراحل دورة الحياة (من مرحلة الفكرة إلى مرحلة البناء ثم التشغيل ثم التقييم والتطوير).
- ضرورة إيلاء الريادة والابتكار وتنمية ثقافة العمل الحر أهمية كبيرة باعتبارها محرك رئيسي للقطاع.
- ضرورة تحقيق التوازن التنموي بين المناطق الجغرافية وضمن العدالة والكفاءة.
- انسجام الأهداف الاستراتيجية مع سياسات تمكين الشباب والمرأة.
- توفير متطلبات الاستدامة للبرامج والمشاريع المنبثقة عن الاستراتيجية.
- ضرورة تحديد المهام وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين الجهات المعنية بتنفيذ الاستراتيجية من أجل تقليل التضارب والازدواجية.
- ضرورة أن تكون الأهداف قابلة للقياس لتسهيل عمليات المتابعة والتقييم مع درجة عالية من الشفافية والمساءلة.

ويمكن لأي دولة تغيير أو تعديل المبادئ التوجيهية السابقة، كما يمكن إضافة مبادئ ومرتكزات إضافية تضمن سلامة عمليات إعداد الاستراتيجية وصياغتها وتنفيذها وتقييمها، وتضمن كذلك شموليتها ومرونتها.

الرؤية الاستراتيجية

تعتبر الرؤية أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتطور في سياق الفكر الاستراتيجي، ويتم من خلالها التعبير بعبارات واضحة ودقيقة ومختصرة عن الطموحات والغايات المستقبلية الرئيسية والنهائية للاستراتيجية. وتُعرف بأنها المسار المستقبلي الذي يتم رسمه على مستوى الاقتصاد أو القطاع أو المنطقة ليسنى بعدها تحديد الأهداف الاستراتيجية التفصيلية على كل المستويات. ومن أبرز المسائل التي يجب مراعاتها عند تحديد وصياغة الرؤية لتكون قابلة للتطبيق ما يلي:

- أن تكون الرؤية محددة وواضحة لجميع الأطراف ذات العلاقة.
- أن تشتمل الرؤية على عبارات تفاؤلية ومدروسة بحيث تحفز كافة الأطراف على العمل على تحقيقها.
- أن تتصف الرؤية بالمرونة والشمولية بحيث تسهل عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية من جهة وتتيح إمكانية تعديل الإجراءات والسياسات في مرحلة التنفيذ عند الحاجة.
- أن تستند إلى الواقعية وعدم المبالغة في الطموحات بحيث تستند إلى نقاط القوة والفرص الكامنة في القطاع وحجم الموارد وكفاءة استخدامها.
- أن تكون قابلة للقياس بمعنى أن ينبثق عنها أهداف كمية واضحة قابلة للقياس والتقييم.

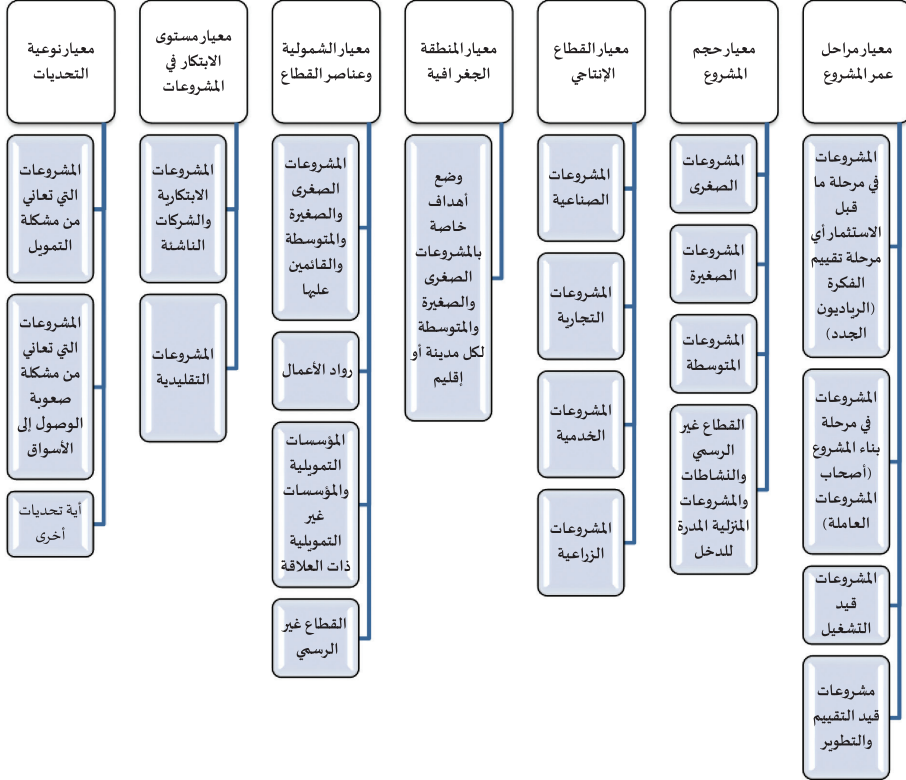
- أن تكون الرؤية مرتبطة بمدة زمنية معينة وهي مدة الاستراتيجية.
- أن تعكس الرؤية التوجهات العامة للاستراتيجية.
- أن تكون منسجمة مع الرؤية الاستراتيجية لخطة التنمية.
- ولمزيد من التوضيح والفائدة، تم مراجعة بعض استراتيجيات تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة واستعراض ما تضمنته من رؤى استراتيجية مستقبلية. فعلى سبيل المثال:
- تضمنت استراتيجية المملكة الأردنية الهاشمية الرؤية الاستراتيجية التالية: «تهيئة بيئة مواتية للمشاريع متناهية الصغر (الميكروية) والصغيرة والمتوسطة لتحقيق النمو والازدهار في المناطق الحضرية والريفية على حد سواء، ومباشرة الأعمال لتساهم في توليد فرص العمل وتحقيق التنمية الاقتصادية والرفاء الاجتماعي والاقتصادي للمملكة».
- كانت الرؤية الاستراتيجية لاستراتيجية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في بنغلادش مختصرة جدًا «إنشاء قطاع حيوي للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في بنغلاديش».
- اعتمدت استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في سنغافورة الرؤية التالية «شركات صغيرة ومتوسطة حيوية ومرنة تعزز القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي في سنغافورة».
- كانت رؤية استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اللبنانية «الشركات الصغيرة والمتوسطة كمحرك اقتصادي رئيسي للنمو وخلق فرص العمل».
- تبنت استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في جمهورية مصر العربية الرؤية «عدد متزايد من رجال الأعمال

المصريين الباحثين عن مشاريع تجارية مبتكرة ومستدامة تسهم في بناء قطاع أكثر قدرة على المنافسة، تحفز النمو الاقتصادي، تساهم في خلق فرص عمل مثمرة للنساء والرجال، والمساهمة في التنمية الوطنية.»

الفئات المستهدفة

يعتبر تحديد الفئات المستهدفة من قبل الاستراتيجيات وترتيبهم حسب الأولوية ضرورة ملحة قبل البدء بوضع الأهداف الاستراتيجية حيث يساعد ذلك في توزيع هذه الأهداف حسب كل فئة من هذه الفئات، ولكن هذه العملية لا تتم بشكل عشوائي (كما قد يعتقد البعض) ولكنها مرتبطة بالخطوط العريضة والتوجهات العامة للاستراتيجية والتي تم تحديدها في المرحلة السابقة والتي غالبًا ما تحدد بشكل مباشر أو غير مباشر الفئات التي سيتم التركيز عليها ودرجة التركيز والأولوية. وفي الغالب تركز استراتيجيات تنمية المشروعات والصغرى والصغيرة والمتوسطة على مجموعات من الفئات المستهدفة هي: رواد الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والجهات الداعمة والراعية والممولة والنشاطات المنزلية والقطاع غير الرسمي. ولمزيد من التوضيح والفائدة، تم مراجعة بعض استراتيجيات تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة واستعراض أبرز الفئات التي تم تركيز عليها بشكل كبير، تبين أن الاهتمام الأكبر يعطى للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والقائمين عليها، إلا أن ما يُستهدف منها بشكل دقيق يتم تحديده وفقًا للمعايير المبينة في الشكل رقم (11).

الشكل رقم 11: معايير تحديد الفئات المستهدفة في استراتيجية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة



معايير الإستراتيجية

يتم تحديد معاور الإستراتيجية استنادًا إلى تحليل الوضع الراهن للقطاع وما تم اكتشافه من نقاط القوة والفرص والتهديدات (المرحلة الثالثة)، والخطوط العريضة والتوجهات الاستراتيجية العامة للاستراتيجية (المرحلة الرابعة) والرؤية والفئات المستهدفة (المرحلة الحالية). وقد تكون هذه المعاور بمثابة حلول يتم من خلالها تجاوز بعض التحديات التي تواجه الفئات المستهدفة و/أو بمثابة وسيلة لاستغلال نقاط القوة والفرص في القطاع ككل أو أحد الفئات المستهدفة. وقد تتنوع هذه

المحاور بحيث تغطي مسائل علاجية وأخرى تطويرية وأخرى ابتكارية. وقد ترتبط هذه المحاور بشكل مباشر بطبيعة الفئات المستهدفة التي تم تحديدها في البند السابق. وعليه، يتم تحديد هذه المحاور من عدة منطلقات أهمها:

- ضرورة انسجام المحاور مع التوجهات العامة للاستراتيجية، حيث يتم ترجمة كل من هذه التوجهات إلى محور أو أكثر، ويمكن دمج توجيهين أو أكثر في محور واحد وهكذا.

- ضرورة أن تعكس المحاور الرئيسية الرؤية بشكل واضح.

- ضرورة أن تغطي المحاور الرئيسية كافة الفئات المستهدفة وحسب الأولوية.

ولمزيد من التوضيح والفائدة، تم مراجعة بعض استراتيجيات تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة واستعراض محاورها الرئيسية. فعلى سبيل المثال لا الحصر:

- تضمنت استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية المحاور الرئيسية التالية:

- بيئة قانونية وتنظيمية أكثر مؤاتاة للمشروعات متناهية الصغر (الميكروية) والصغيرة والمتوسطة.

- بناء الوعي وزيادة الثقافة حول مفهوم «ريادة الأعمال».

- رفع مستوى المهارات الريادية والإدارية، وتوفير خدمات دعم تطوير الأعمال بجودة عالية.

- تحسين الوصول إلى الائتمان والتمويل السهمي (الشراكة برأس المال).

- زيادة القدرة على الابتكار واعتماد التكنولوجيا وتطويرها.
- تسهيل الوصول إلى السوق.
- ركزت استراتيجية الجمهورية اللبنانية على المحاور الرئيسية التالية:
 - بناء قدرات وتطوير رواد الأعمال.
 - تسهيل الحصول على التمويل الصحيح.
 - تحسين فرص الوصول إلى الأسواق.
 - تعزيز الابتكار.
 - تطوير بيئة الأعمال الملائمة والبيئة الوطنية.
 - ضمان التماسك والتنسيق والتشبيك الفعال بين كافة الأطراف.
- تبنت استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في جورجيا المحاور الرئيسية التالية:
 - مواصلة تحسين الإطار التشريعي والمؤسسي والتشغيلي وبيئة الأعمال للمشروعات الصغرى الصغيرة والمتوسطة.
 - تحسين الوصول إلى التمويل.
 - تنمية مهارات المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال.
 - ترويج الصادرات وتدويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.
 - تسهيل الابتكار والبحث والتطوير في المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.

• تضمنت استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في بنجلاديش المحاور الرئيسية التالية:

- الوصول إلى التمويل

- الوصول إلى التكنولوجيا والابتكار.

- الوصول إلى الأسواق

- التعليم والتدريب الريادي.

- الوصول إلى خدمات دعم الأعمال.

- الوصول إلى المعلومات.

• ركزت الاستراتيجية في مالدوفا على عدة محاور رئيسية أهمها:

- تعديل الإطار المعياري والتنظيمي لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة للاحتياجات.

- تحسين الوصول إلى التمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.

- تنمية رأس المال البشري من خلال تعزيز الكفاءات وثقافة ريادة الأعمال.

- زيادة القدرة التنافسية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وتحفيز روح الابتكار

- تطوير الشراكة التجارية بين القطاعين العام والخاص.

ويلاحظ مما سبق وجود تشابه واضح بين محاور مختلف الاستراتيجيات التي تم مراجعتها، وهذا يؤكد تشابه الأوضاع والتحديات التي تواجه

قطاع المشروعات الصغرى والمتوسطة في مختلف الدول. ويلاحظ أيضًا أن بعضها يركز على واحدة من التحديات التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، وبعضها يركز على واحدة من الفئات المستهدفة، وبعضها يركز على مسائل تطويرية كالتدويل ودعم الابتكار وهكذا.

المرحلة السادسة تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف التفصيلية

6

ترتبط أهداف الاستراتيجية بشكل وثيق بالتوجهات الاستراتيجية العامة والفئات المستهدفة والمحاور الرئيسية، وتعتبر هذه الأهداف بمثابة عرض أكثر تفصيلًا للرؤية. وتحدد هذه الأهداف المسارات التي يجب الالتزام بها والنهج الذي يجب إتباعه لتحقيق الرؤية. وتجدر الإشارة إلى أن تحديد الأهداف الاستراتيجية ليست عملية سهلة حيث تتطلب فهم وتحليل مفصل للوضع الراهن للاقتصاد الوطني والقطاع، وفهم عميق لمحاور وعناصر بيئة الاستثمار، تحليل مفصل لنتائج التحليل الرباعي وعناصره، تحديد دقيق للأولويات، وتقييم موضوعي للقدرات الفنية والمالية والإدارية الكامنة التي سيتم توجيهها لتحقيق هذه الأهداف. وفي هذا الإطار، نورد بعض الملاحظات والمنطلقات والركائز ذات العلاقة بعملية وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية:

- ترتبط أهداف استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بالتحديات التي تواجه هذه المشروعات ومعوقات الأداء والتوسع (أهداف علاجية)، كما إنها قد ترتبط بمجالات التطوير

والاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق التميز والانتشار (أهداف تطويرية). وعليه، يتم ترجمة التوجهات الاستراتيجية - التي سبق الإشارة إليها- إلى أهداف علاجية والتوجهات التطويرية إلى أهداف تطويرية.

- يمكن صياغة أهداف الاستراتيجية حسب الفئات المستهدفة التي اعتمدها الاستراتيجية (والتي يمكن تقسيمها وفقاً لعدد من المعايير كما بينا في المرحلة السابقة).
- يمكن صياغة أهداف الاستراتيجية حسب المحاور الرئيسية للاستراتيجية بحيث يتم صياغة هدف أو أكثر لكل محور من المحاور الرئيسية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.
- يمكن صياغة الأهداف حسب مراحل دورة حياة المشروع.
- ضرورة وضع أهداف واضحة تساعد في توجيه الأمتثل للموارد ويضفي مزيد من الجدية نحو الإنجاز لا سيما في ظل المتابعة والتقييم المستمرين.
- ضرورة وضع أهداف دقيقة تساعد في تحديد الأولويات، توجيه وتخصيص الموارد، تحديد المخصصات الفنية والمالية الملائمة دون هدر للموارد، وتوزيع المهام بين الجهات ذات العلاقة.
- ضرورة مراعاة الانسجام أهداف الاستراتيجية مع أهداف استراتيجيات تنمية القطاع الخاص وأهداف الخطط الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الاستراتيجيات القطاعية الأخرى ذات العلاقة.
- ضرورة وضع أهداف محددة وواقعية وقابلة للتحقيق، ولكن في نفس الوقت تتصف بالمرونة أي قابلة للتعديل عند الضرورة.
- مراعاة مشاركة جميع الأطراف في تحديد الأهداف حتى تحصل

على القبول العام من كافة الجهات المنفذة.

- مراعاة أن تكون الأهداف قابلة للقياس ومرتبطة باطار زمني محدد.

ولمزيد من التوضيح والفائدة، تم مراجعة بعض استراتيجيات تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة واستعراض الأهداف الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال لا الحصر:

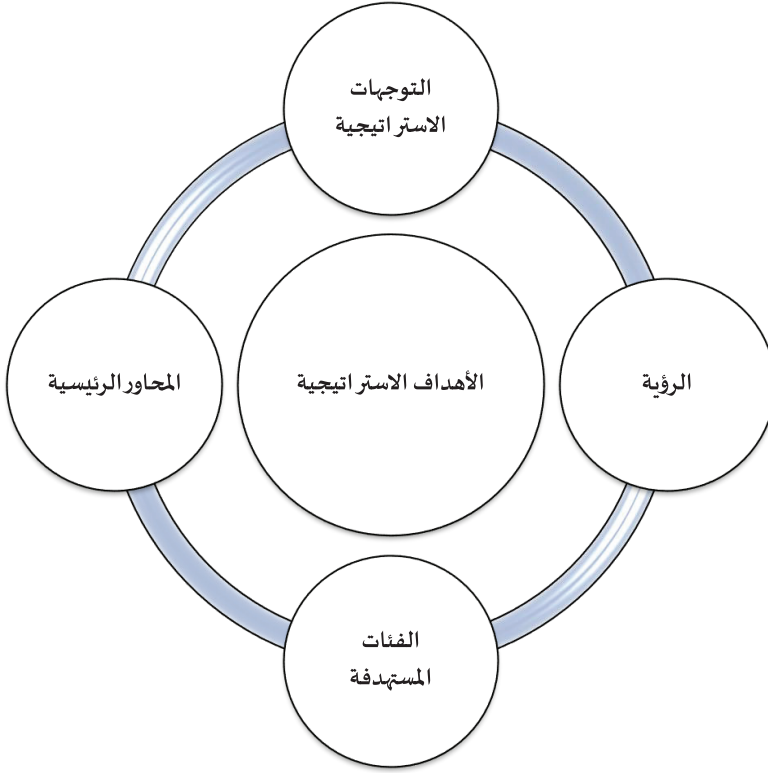
- كان الهدف الإستراتيجي الكلي لإستراتيجية المملكة الأردنية الهاشمية، زيادة إسهام المشاريع متناهية الصغر (الميكروية) والصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي، والمحافظة على فرص العمل القائمة من خلالها، وخلق المزيد من فرص العمل. وقد تم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف قابله للقياس وفقاً للمؤشرات التالية: زيادة صافي النمو في عدد المشروعات الاقتصادية المنظمة (متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة) بنسبة %15، زيادة الحجم الثابت للعمالة في هذه المشروعات من إجمالي حجم العمالة في المملكة بنسبة %10، رفع مستوى الإنتاجية والقدرة التنافسية لهذه المشروعات بنسبة %25، وزيادة حصتها من إجمالي حجم الصادرات الوطنية بحيث تصل إلى %55 من حجم الصادرات الوطنية. وإضافة إلى الهدف الكلي، تضمنت الاستراتيجية أهداف محورية رئيسية هي: زيادة معدل تكوين المشاريع الجديدة، خاصة التي تنشئها المرأة والشباب بنسبة %30، زيادة حصة المشاريع متناهية الصغر (الميكروية) والصغيرة والمتوسطة، سريعة النمو والمبتكرة بنسبة %20، زيادة عدد المشاريع متناهية الصغر (الميكروية) والصغيرة والمتوسطة القائمة المستفيدة من برامج التطوير وتحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية بنسبة %30، تسهيل الحصول على التمويل بكلفة منافسة، وخدمات تنمية المشاريع الاقتصادية بجودة عالية، في جميع المحافظات.

- أما في ملدوفا، كانت الأهداف الاستراتيجية الأهم: ضمان المنافسة الفعالة من خلال تعزيز القدرة التنافسية وتسهيل النمو والابتكار المستدام للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وقد تم ترجمة هذه الأهداف إلى وفقًا للمؤشرات التالية: نمو متوسط عدد المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة لكل 1000 شخص ليصل إلى 25 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بحلول عام 2020، نمو عدد العاملين في المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة إلى 65% بحلول عام 2020، نمو حصة المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي إلى 38% بحلول عام 2020.

- كان الهدف الرئيسي لاستراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في جورجيا للأعوام (2021-2025) هو دعم المزيد من التطوير قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة واستعادة الاتجاهات الإيجابية قبل الوباء. وقد تم ترجمة هذه الأهداف وفقًا للمؤشرات التالية: نمو القيمة المضافة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 20% بالقيمة الاسمية، زيادة عدد العاملين في المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بنسبة 10%، نمو إنتاجية الشركات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 20%.

وتنتهي هذه المرحلة بمجموعة من الأهداف الاستراتيجية العامة والأهداف، ليتسنى تحديد كيفية الوصول إلى هذه الأهداف بكفاءة. ولكن مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ودقيقة وواضحة وواقعية وتتصف بالمرونة وتعكس بشكل واضح التوجهات الاستراتيجية والإطار الاستراتيجي، أنظر الشكل رقم (12).

الشكل رقم 12: مرتكزات تحديد الأهداف الاستراتيجية



المرحلة السابعة

آليات ووسائل تحقيق الأهداف والبدائل المطروحة

7

تنطوي هذه المرحلة على تحديد ما الذي يجب إنجازه أو إتمامه من تدخلات وإجراءات وإصلاحات تنظيمية ومؤسسية وتشريعية وقانونية وفنية لتسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية والفرعية التي تضمنتها الاستراتيجية. وهنا لا بد من العمل على ضمان الانسجام بين كل محور من المحاور الرئيسية مع الأهداف الاستراتيجية التي تندرج تحته من جهة ومع وسائل تحقيق هذه الأهداف من جهة أخرى.

وفي إطار توضيح ما سبق، فإذا كان أحد المحاور الاستراتيجية هو مسألة الوصول إلى الأسواق المحلية والخارجية وتوسيع نطاق السوق، فإن الهدف الاستراتيجي المرتبط بهذا المحور قد يكون زيادة عدد المشروعات المصدرة و/أو زيادة حجم صادرات المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة و/أو زيادة فرص الوصول إلى الأسواق المحلية أو زيادة نطاق السوق وتدويل المشروعات. وبناء عليه، يتم تحديد الوسائل التي من خلالها يمكن الوصول إلى الأهداف السابقة، ومن أهمها هذه الوسائل زيادة فرص الاستفادة من المشتريات الحكومية والعطاءات الحكومية (وهذا يحتاج إلى تشريع محفز وإطار مؤسسي وتنظيمي)، وضع حوافز تشجيعية لمشروعات المصدرة (وهذا يحتاج إلى تشريع محفز وإطار مؤسسي وتنظيمي)، إعداد خرائط استثمارية للمشروعات التصديرية (إطار تنظيمي ومؤسسي)، زيادة مشاركة المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في سلاسل التوريد للشركات الكبيرة (وهذا يحتاج إلى تشريع محفز وإطار مؤسسي وتنظيمي)، الترويج لنماذج حقوق الامتياز كمنهج لبناء الأسواق وتدويلي (وهذا يحتاج

إلى تشريع محفز وإطار مؤسسي وتنظيمي)، توفير المعلومات عن الأسواق المحلية والخارجية وتقديم خدمات الدعم الفني ذات العلاقة بالوصول إلى الأسواق.

ومن جانب آخر- وكمثال على الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بفئة من الفئات المستهدفة وهم رواد الأعمال- إذا كان الهدف الاستراتيجي العام هو تمكين المرأة في مجال ريادة الأعمال، فإن تدابير السياسة العامة لتحقيق هذا الهدف قد تختلف باختلاف الدولة، ولكن يمكن أن تشمل هذه التدابير- على سبيل المثال لا الحصر- إنشاء وحدات لتنمية مشروعات المرأة في المؤسسات الحكومية، إعداد البرامج المعنيّة بالتشغيل الذاتي وريادة المرأة، توفير القروض للمرأة الريادية في المشروعات الصغرى والصغيرة والناشئة، تقديم خدمات تطوير الأعمال التي تعزز مهارات الإدارة وصنع القرار الريادي لدى المرأة، تقديم الخدمات الاستشارية للمرأة الريادية، بناء القدرات للمؤسسات والهيئات المعنية بالمرأة الريادية، إطلاق برامج الأعمال التي تدعم العمل في الأنشطة الريادية للمرأة، وتطوير مهارات تحسين الأداء لديها.

أما إذا كان الهدف الاستراتيجي هو تعزيز ودعم المشروعات ذات الفرص للنمو المتسارع والابتكار، فإن أية سياسات أو إجراءات بهذا الشأن يمكن أن تشمل تحسين بيئة الأعمال من خلال إزالة العقبات وتحديد المثبطات التنظيمية التي تعيق النمو، توفير التدريب للمشروعات الصغيرة والناشئة لتيسير تطوير المهارات الإدارية اللازمة لإدارة عملية النمو، وتعزيز الانفتاح من أجل التغيير بوصفه عنصرًا أساسيًا في إدارة عملية نمو المشروعات بأحجامها وأعمالها المختلفة، تحسين فرص الحصول على التمويل من خلال القروض ورأس المال الابتدائي ورأس المال المغامر، تحسين فرص الوصول إلى الأسواق الخارجية، تعزيز أنشطة الابتكار والاتجاه بالمشروعات الجديدة والصغيرة نحو العالمية.

ويلاحظ من الأمثلة السابقة تعدد الوسائل أو البدائل التي يمكن اللجوء إليها لتحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، وهذا بدوره يعكس مرونة الاستراتيجية وقدرتها على التكيف مع الظروف والمستجدات. ويمكن الاطلاع على آليات الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية في بعض استراتيجيات تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة الواردة في قائمة المراجع المدرجة في القسم الأخير من هذا الدليل.

المرحلة الثامنة

تقييم الأطر التشريعية والمؤسسية الخاصة بالمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

8

بعد أن تم تحديد آليات ووسائل تحقيق الأهداف والبدائل المطروحة في المرحلة السابقة، يظهر تساؤلات حول من سيقوم بالتدخلات والإجراءات والإصلاحات التنظيمية والمؤسسية والتشريعية والقانونية والفنية لتسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية والفرعية التي تضمنتها الاستراتيجية وحول مدى ملائمة البيئة التشريعية لإتمام هذه الإجراءات والإصلاحات. وللإجابة على هذا التساؤل، وقبل البدء بتحديد المسؤوليات والمهام وتوزيع الأدوار، فإنه من الضروري تقييم الأطر المؤسسية والتنظيمية ذات العلاقة بقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة من جهة والأطر التشريعية والقانونية من جهة أخرى.

تقييم الأطر التنظيمية والمؤسسية ذات العلاقة بالقطاع

يشمل مفهوم الأطر التنظيمية والمؤسسية الأجهزة والجهات الحكومية المنوط بها وضع قواعد للرقابة والإشراف والمتابعة وتطوير السياسات والخطط الاستراتيجية وتنظيم إجراءات تسجيل وترخيص المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، كما يشمل المؤسسات غير الحكومية المعنية بتمويل ودعم ورعاية هذه المشروعات كغرف التجارة والصناعة والجمعيات والاتحادات ذات العلاقة. وتمارس الجهات والأجهزة الحكومية في الدول العربية دورها التنظيمي والرقابي والإشرافي على قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة وفق نموذجين. أما النموذج الأول، ينطوي على وجود مؤسسة أو هيئة يتم إنشاؤها خصيصًا للإشراف والرقابة على قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع بعض الجهات الأخرى ذات العلاقة. وينطوي النموذج الثاني على تعدد الجهات المعنية بالإشراف والرقابة على المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بحيث تتوزع مسؤوليات الرقابة والإشراف والمتابعة فيما بين هذه الجهات حسب الاختصاص. وتشمل الجهات الأخرى غرف الصناعة والتجارة وزارات الصناعة والتجارة والتخطيط والمالية والاقتصاد والبنك المركزي وهيئات الاستثمار والاتحادات والعديد من الجهات الحكومية الأخرى والتي تختلف مسمياتها من دولة إلى أخرى.

ويتم تقييم منظومة المؤسسات الداعمة والراعية والممولة لقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة من خلال عدة مؤشرات ومعايير أهمها:

- وجود مظلة ترعى القطاع وتنظمه وتخطط له.
- مدى اکتمال وشمولية المنظومة وتنوعها وشمولية خدماتها.
- مستوى التنسيق فيما بينها.
- عدد المؤسسات وفروعها ومستوى الوصول للفئات المستهدفة.

- شمولية الخدمات التي تقدمها وشمولية الفئات المستهدفة.
- مستوى الجهود الحكومية وغير الحكومية الداعمة لريادة الأعمال وثقافة العمل الحر.
- مستوى التخطيط لتنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.
- الجهود الموجهة لبناء القدرات الداخلية للمشروعات الصغرى الصغيرة والمتوسطة.
- مدى متابعة المؤسسات الداعمة والممولة لاحتياجات المشروعات الصغيرة التمويلية وغير التمويلية وغيرها من المؤشرات الفرعية الأخرى.

تقييم الأطر التشريعية والقانونية ذات العلاقة بالقطاع

تشتمل الأطر التشريعية والقانونية المنظمة لقطاع المشروعات الصغرى الصغيرة والمتوسطة على القوانين والتشريعات التي تنظم نشاط هذه المشروعات وتنظم عمل الجهات ذات العلاقة بهذه المشروعات واللوائح المكملة لها، قوانين تشجيع الاستثمار، التشريعات الضريبية والتشريعات المنظمة للتجارة الخارجية، إضافة إلى المحاكم التجارية المتخصصة وقوانين وآليات التحكيم وفض النزاعات التجارية الخاصة بهذه المشروعات. ويتم تقييم الأطر التشريعية والقانونية ذات العلاقة بقطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة من خلال عدة مؤشرات ومعايير أهمها:

- شمولية واستقرار التشريعات المتعلقة بالاستثمار المحلي.
- شمولية ووضوح واستقرار التشريعات والقوانين المنظمة لقطاع المشروعات الصغرى الصغيرة والمتوسطة.
- مدى القدرة على إنفاذ القوانين والتشريعات.

- النظام القانوني المنظم للتعاملات التجارية
- الآليات المتبعة للتعامل مع النزاعات التجارية (توفر محاكم خاصة بالقضايا التجارية).
- التشريعات والأطر القانونية التي تحمي حقوق الملكية الفكرية الخاصة.
- مستوى الاستقرار في التشريعات الضريبية.
- مدى انسجام قانون العمل مع متطلبات تنمية المشروعات الصغرى الصغيرة والمتوسطة.
- مستوى الجهود المبذولة لتفعيل قانون المشتريات الحكومية من المشروعات الصغرى الصغيرة والمتوسطة.
- مستوى المزايا والحوافز المقدمة للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.
- مستوى التدابير التي تتخذها الدولة لحماية هذه المشروعات من المنافسة الأجنبية.
- مستوى التدابير والتشريعات الخاصة بمنع الاحتكار.
- وبعد الانتهاء من تقييم منظومة المؤسسات الراعية والداعمة والممولة للقطاع مع الأخذ بعين الاعتبار حجم القطاع وتقسيماته ووضعها الراهن وخصائصه والدور المطلوب منه، وبعد التدقيق بالأهداف الاستراتيجية التفصيلية، قد ينتج عن هذا التقييم مقترحات عديدة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة. ومن أهم المقترحات التي يمكن أن تظهر: مقترحات بإصدار تشريعات جديدة ضرورية لكنها غير موجودة مثل قانون لتشجيع الاستثمار في المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة/أو مقترح بتعديل بعض التشريعات القائمة و/أو إلغاء بعضها وهكذا.

تحديد الإصلاحات والإجراءات اللازمة

بعد الانتهاء من تقييم منظومة المؤسسات الراحية والداعمة والممولة للقطاع مع الأخذ بعين الاعتبار حجم القطاع وتقسيماته ووضع الراهن وخصائصه والدور المطلوب منه، وبعد التدقيق بالأهداف الاستراتيجية التفصيلية، قد ينتج عن هذا التقييم مقترحات عديدة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة. ومن أهم المقترحات التي يمكن أن تظهر: مقترحات بإنشاء مؤسسات جديدة و/أو مقترحات بإلغاء مؤسسة قائمة أو أكثر و/أو مقترحات بدمج مؤسستين أو أكثر و/أو مقترحات بزيادة عدد الفروع أو عدد وطبيعة الخدمات و/أو مقترحات تتعلق بالتشبيك والتكامل و/أو مقترحات تتعلق بالاستفادة من أفضل الممارسات و/أو مقترح بتحديد المؤسسة التي تدير شئون القطاع وهكذا.

ومن جانب آخر، بعد الانتهاء من تقييم منظومة المؤسسات الراحية والداعمة والممولة للقطاع مع الأخذ بعين الاعتبار حجم القطاع وتقسيماته ووضع الراهن وخصائصه والدور المطلوب منه، وبعد التدقيق بالأهداف الاستراتيجية التفصيلية، قد ينتج عن هذا التقييم مقترحات عديدة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة. ومن أهم المقترحات التي يمكن أن تظهر: مقترحات بإصدار تشريعات جديدة ضرورية لكنها غير موجودة مثل قانون لتشجيع الاستثمار في المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة و/أو مقترح بتعديل بعض التشريعات القائمة (قوانين محاربة الاحتكار أو تشريعات حماية المنتجات المحلية أو تشريعات خاصة بتسهيل التصدير) و/أو إلغاء بعضها وهكذا.

بعد استعراض وتقييم منظومة المؤسسات الداعمة والراحية والممولة للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والوصول إلى منظومة متكاملة تتصف بشمولية الخدمات وتقوم على استهداف كافة الفئات، يتم في هذه المرحلة تحديد المسئوليات وتوزيع الأدوار بين هذه الجهات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. فعلى سبيل المثال،

المرحلة التاسعة تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار

9

للتعامل مع مسألة التمويل، يتم تحديد الدور المطلوب من البنك المركزي، ويتم توزيع المهام الأخرى بين الجهات الحكومية وقطاع البنوك وقطاع التمويل الأصغر وقطاع المؤسسات التمويلية غير المصرفية وشركات التأجير التمويلي وقطاع التأمين ومؤسسات ضمان القروض ومؤسسات التمويل الأصغر وشركات التأجير التمويلي ومؤسسات التمويل التنموية غير الربحية وغيرها. وفي ها الإطار، نشير إلى أن توزيع الأدوار لا يتم بشكل عشوائي وإنما تكون المهام الموكلة لكل جهة مرتبطة بمحور استراتيجي وهدف استراتيجي وفئة مستهدفة، إضافة إلى جدول زمني يحدد مواعيد الإنجاز التي يجب الالتزام بها، ولكن مع مراعاة عدة أمور أهمها مراعاة عدم التضارب في المصالح، وضوح الجدول الزمني لعملية التنفيذ، منح الوقت الكافي لإتمام المطلوب، ضرورة تعزيز التنسيق والتعاون بين مختلف الجهات، توفير المتطلبات المالية والفنية اللازمة للقيام بالمهام... الخ. ويلخص الشكل رقم (13) هيكل استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم 13: هيكل استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة



المرحلة العاشرة
تحديد مؤشرات الأداء وآليات التقييم

10

تنطوي هذه المرحلة على تحديد مؤشرات الأداء التي سيتم تقييمها لبيان مدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويتم تحديد هذه المؤشرات انطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية

والتفصيلية. ومن أبرز مؤشرات الأداء في استراتيجيات تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بشكل عام: مؤشر الزيادة في مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، مؤشر الزيادة في نسبة مساهمتها في التشغيل، مؤشر معدل النمو في صادراتها.. الخ. ومن المؤشرات الأخرى، التغيير في نسبة المشروعات التي حصلت على التمويل، ونسبة المشروعات التي وصلت للأسواق الخارجية وهكذا. وبمراجعة العديد من الاستراتيجيات الخاصة بتنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والتي يرد ذكرها في بند لاحق، فقد تبين أن مؤشرات الأداء ليست موحدة فيما بين هذه الاستراتيجيات وإنما ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية، كما تعتمد على البعد الزمني للاستراتيجية.

وعلى سبيل المثال، وبالرجوع إلى الهدف الاستراتيجي الذي عرض سابقًا والمتعلق بتمكين المرأة، وبعد أن تم تحديد وسائل الوصول إلى هذا الهدف وتم توزيع المهام والأدوار بين الجهات المعنية، يمكن استخدام عدد من مؤشرات تقييم الأداء أهمها: مؤشر عدد النساء اللواتي دخلن عالم الأعمال لأول مرة خلال كل سنة، مؤشر عدد النساء اللواتي استطعن الحصول على التمويل كل سنة، مؤشر النمو في عدد المنتجات التمويلية المخصصة للمرأة وعدد المستفيدات منها، مؤشر النمو في عدد فرص العمل المخصصة للنساء، مؤشر عدد الخدمات الاستشارية المقدمة للمشروعات التي تمتلكها أو تديرها إمرأه، مؤشر عدد برامج الأعمال التي تدعم العمل في الأنشطة الريادية للمرأة وهكذا.

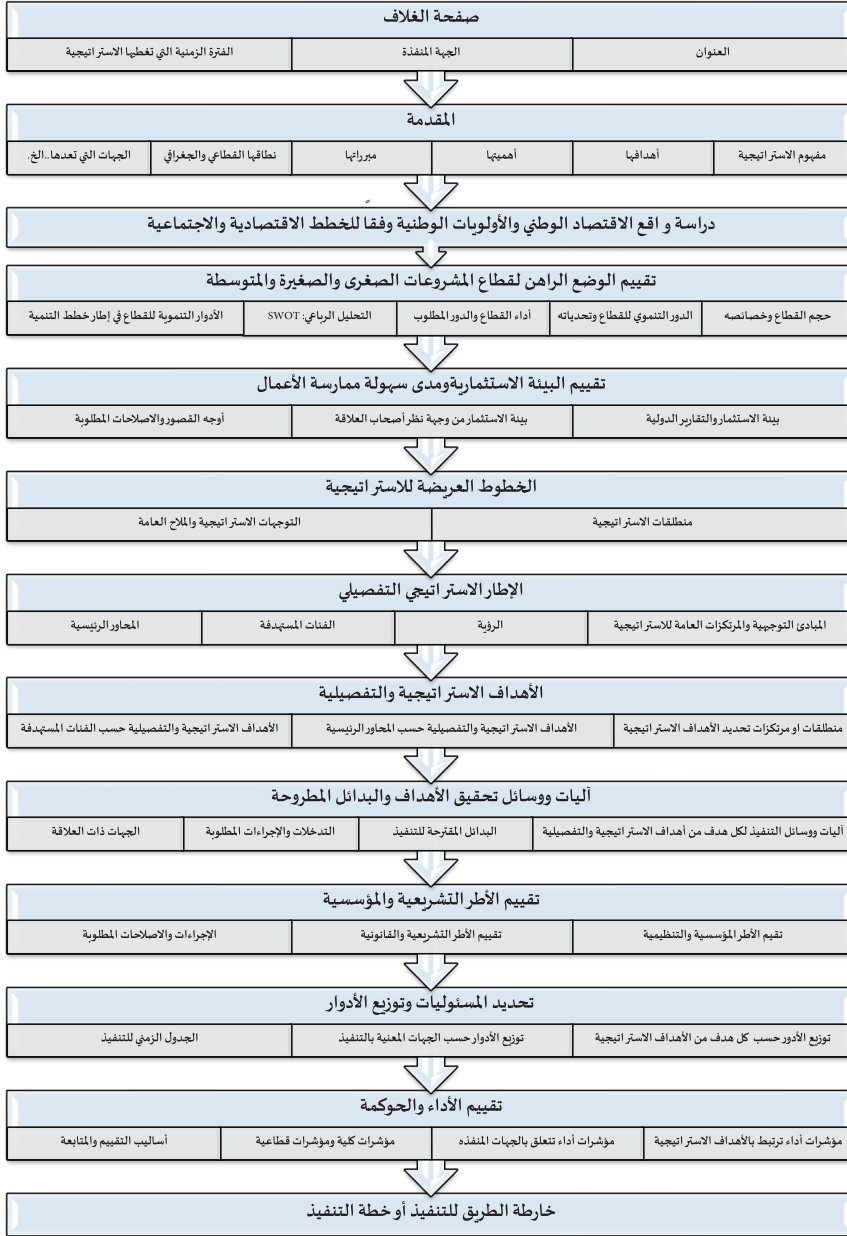
وهنا نشير إلى ضرورة إجراء التقييم الفعلي للأداء وفقًا لمؤشرات تقييم الأداء الخاصة بكل هدف من الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري، مع ضرورة تقديم النصح والإرشاد والدعم الفني لتعديل أية اختلالات تؤدي إلى الابتعاد عن تحقيق الهدف.

المرحلة الحادية عشر
إعداد الاستراتيجية بشكلها النهائي ووضع
خطة العمل وخارطة الطريق للتنفيذ

11

تُعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة في عملية إعداد الاستراتيجية، حيث يتم فيها صياغة الاستراتيجية بشكلها النهائي تمهيدًا لعرضها على الجهات المعنية للاطلاع عليها لإقرارها. وللوصول إلى أفضل النتائج لا بد من صياغة الاستراتيجية بطريقة علمية وعملية دقيقة. وإضافة إلى مكونات الاستراتيجية الأساسية التي تم عرضها في المراحل السابقة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، لا بد أن تتضمن وثيقة الاستراتيجية أهمية ومبررات الاستراتيجية وأهدافها ومصادر البيانات والمعلومات، أنظر الشكل رقم (14).

الشكل رقم 14: مكونات وإطار استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة



3. مقومات ومتطلبات نجاح الاستراتيجية

ترتبط مقومات ومتطلبات نجاح استراتيجيات تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بعدة عوامل أهمها منهجية إعداد الاستراتيجية ومستوى الكفاءة في إتمام مراحل إعدادها وكفاءة عملية التنفيذ والمتابعة والتقييم، إضافة إلى عدد آخر من المقومات المرتبطة بالوضع الاقتصادي العام وبيئة الاستثمار بمفهومها الواسع.

وهنا نشير إلى أنه عند إعداد استراتيجيات لتنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة لا بد من مراعاة الأمور التالية:

تشكيل فريق عمل متخصص من مختلف الجهات والقطاعات ذات العلاقة.

- وضع خطة عمل لإعداد الاستراتيجية، ويجب أن تشمل هذه الخطة على المنهجية التي سيتم اتباعها، مرتكزات ومنطلقات الاستراتيجية، نطاق الاستراتيجية القطاعي والجغرافي، مرتكزات الاستراتيجية ومنطلقاتها وأهدافها الرئيسية، الجهات المعنية بإعدادها وتنفيذها، ومراحل الإعداد والتنفيذ.
- مناقشة خطة العمل مع الجهات ذات العلاقة لإقرارها لضمان التنسيق والتشبيك.
- اختيار المنهجية المناسبة لتحليل الوضع الراهن للاقتصاد الكلي والقطاع وتحديد الأولويات الوطنية بدقة.
- توفير البيانات والمعلومات المطلوبة والتغلب على مسألة نقص أو عدم دقة البيانات والإحصاءات المتوفرة.
- وضوح آلية التعاون والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة خلال مختلف مراحل إعداد الاستراتيجية.
- مراعاة أولويات الخطط التنموية للدولة ومفهوم الميزة النسبية

إضافة إلى حجم ونوعية الموارد البشرية والاقتصادية المتوفرة، إلى جانب التشريعات المحفزة والبنية التحتية.

- التأكد من شمولية مكونات وعناصر الاستراتيجية بحيث تشمل على التوجهات الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والرؤية والمحاور وآليات التنفيذ ومؤشرات الأداء.
- صياغة محتوى الاستراتيجية وعرضها على الجهات ذات العلاقة لإقرارها.
- مراعاة أية تطورات اقتصادية ومؤسسية وتشريعية حصلت خلال مرحلة الإعداد قبل إعداد الاستراتيجية بشكلها النهائي.
- مراعاة المرونة في بنود الاستراتيجية وأهدافها وآليات تنفيذها.
- توخي الدقة والشفافية في عملية إعدادها.
- أما فيما يتعلق بالعوامل التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية فإنها تشمل:
 - سلامة المنهجية المستخدمة في إعداد الاستراتيجية.
 - تحديد صيغة مناسبة للتعاون والتشبيك وتوزيع الأدوار بين كافة الجهات والقطاعات المعنية بالتنفيذ.
 - وضوح الأهداف وآليات التنفيذ وتوفير مؤشرات كمية ونوعية لقياس مستوى الأداء والإنجاز.
 - المتابعة والتقييم المستمرين.
 - الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في الدولة.
 - تطوير البنية التحتية المالية والتكنولوجية والخدمات الأساسية.

- توفر بيئة استثمارية جاذبة للمستثمر المحلي والأجنبي من خلال استخدام أفضل الممارسات الإقليمية والدولية.
- اكتمال الأطر التشريعية والمؤسسية ذات العلاقة.
- وجود إطار مؤسسي لتقييم ومتابعة خطة التنفيذ بكل مراحلها ومكوناتها.
- توفر آليات للتعامل مع التحديات التي قد تظهر خلال أي مرحلة من مراحل التنفيذ.
- اقتناص أية فرصة لتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص (المحلي والأجنبي) في إطار هذه الاستراتيجية.
- التوزيع الدقيق للمهام والمسئوليات وتحديد الجدول الزمني المناسب للتنفيذ.
- انسجام الاستراتيجية وأهدافها مع الأهداف الوطنية.

4. الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية ومعايير قياس الإنجاز والأداء

يمكن تقسيم الجهات ذات العلاقة بإعداد وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية إلى ثلاث مجموعات مترابطة. وتشتمل المجموعة الأولى على الجهات ذات العلاقة بعملية إعداد الاستراتيجية وصياغتها، بينما تشتمل المجموع الثانية على تمثل الجهات ذات العلاقة بتنفيذها. أما المجموعة الثالثة فهي الجهات المعنية بعملية المتابعة والتقييم وقياس مستوى الإنجاز. وقد تتقاطع هذه الجهات في حالات عديدة بحيث تشترك بعض هذه الجهات في المجموعات الثلاثة بحيث تشارك جهة ما أو أكثر في عمليات الإعداد والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

وقد تكون الجهات ذات العلاقة جهات حكومية و/أو غير حكومية (محلية وأجنبية)، وقد تكون مؤسسات ربحية وغير ربحية. ويبين الشكل رقم (15) أبرز الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ وتقييم استراتيجية تنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، مع ضرورة مراعاة اختلاف مسميات هذه الجهات من دولة إلى أخرى.

الشكل رقم 15: الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ استراتيجية تنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

وزارة التخطيط	دوائر وأجهزة الاحصاءات العامة	غرف الصناعة والتجارة	هيئات تشجيع الاستثمار
المؤسسات غير المصرفية	هيئات تشجيع الصادرات	وزارة الصناعة والتجارة	وزارة المالية
البنك المركزي	مؤسسات الدعم الفني	الجهات المعنية بالتنمية المحلية	البنوك التجارية
هيئات تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص	جمعيات العمل الريادي	الجهات المعنية بالبنية التحتية والخدمات العامة	الاتحادات والجمعيات الإنتاجية
مؤسسات التدريب المهني والحرفي	قطاع الاعلام	قطاع التعليم والتعليم العالي	هيئات المناطق الحرة والمناطق الصناعية والمناطق التنموية
مؤسسات التمويل الأصغر	المؤسسات التشريعية		

5. تجارب دولية وعربية

حرصت العديد من الدول على إعداد استراتيجيات لتنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة من أجل الاستفادة منها ليس فقط في تذييل التحديات التي يعاني منها القطاع، وإنما لتنمية القطاع وتطويرها وإصلاح الاختلالات الهيكلية التي يعاني منها، وذلك بهدف تعزيز دوره التنموي في دعم التنمية بمفهومها الشامل والمستدام. ومن الدول التي تبنت استراتيجيات خاصة بتنمية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة - على سبيل المثال لا الحصر- سنغافورة، تايلند، جورجيا، البوسنة والهرسك، بنجلاديش، مالدوفا، دول وسط وشرق أوروبا، تزامنيا، دول غرب البلقان، وتركيا. ومن الدول العربية التي كثفت جهودها لصياغة استراتيجية لتنمية قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة: الأردن، قطر، لبنان، عُمان، ومصر. ويمكن الاطلاع على التجارب الدولية والعربية في هذا المجال من خلال الروابط الإلكترونية المدرجة في قائمة المراجع.

6. المراجع العربية والأجنبية

- المراجع العربية -

- الإستراتيجية الوطنية لريادة الأعمال وتنمية المشاريع متناهية الصغر (الميكروية) والصغيرة والمتوسطة (2016 – 2020)، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الاستراتيجية الوطنية والخطة التنفيذية للمشروعات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر وريادة الأعمال (2018-2023)، جمهورية مصر العربية.
- إيهاب مقابلة، الأثر التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط (2017)، دولة الكويت.
- إيهاب مقابلة، بيئة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المعهد العربي للتخطيط، 2014.
- إيهاب مقابلة، دراسة تحليلية لأبعاد التحديات التي تواجه المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودور مؤسسات الدعم الفني، دراسات تنموية، المعهد العربي للتخطيط – الكويت، 2017.
- سياسات تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، وزارة التجارة والصناعة، جمهورية مصر العربية.
- مشروع استراتيجية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -2025 2023، هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، سلطنة عمان.

- المراجع الأجنبية -

- Small and Medium Enterprise Sector Development Strategy for 2012-2020, Republic of Moldova. https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/3C9A79F879E758CEC1257AC300562C3C_Moldova%20SME%20Strategy%202012-2020.pdf
- Strategic Trade Development Roadmap for SMEs Competitiveness in Qatar 2018-2022. https://www.qdb.qa/en/Documents/STDR_EN.pdf
- 10 - Year Master Plan for The SME Sector in Mauritius: https://enter-business.govmu.org/SiteAssets/MofedStyles/Documents/SME%20Master%20Plan_Full%20Version_FINAL.pdf

- **EcowaS SMEs Strategy (2015-2020).**
- **<https://wacomp.projects.ecowas.int/wp-content/uploads/2020/03/ECOWAS-SME-STRATEGYENGLISH.pdf>**
- **Entrepreneurship And SMEs Development Strategy In Zenica Municipality (2003-2008): <https://wbc-rti.info/object/document/7914/attach/zenica-sme-strategy.pdf>**
- **Framework for SME Sector Development in Pakistan, 2018. [https://www.pc.gov.pk/uploads/pub/FIRST_05_PAGES_of_SMEs_Sector_\(1\)1.pdf](https://www.pc.gov.pk/uploads/pub/FIRST_05_PAGES_of_SMEs_Sector_(1)1.pdf)**
- **Growth strategies for SMEs in Nigeria, 2018. <https://www.pwc.com/ng/en/assets/pdf/growth-strategies-smes-nigeria.pdf>**
- **Growth strategies for SMEs in Nigeria, 2021: <https://www.pwc.com/ng/en/assets/pdf/growth-strategies-smes-nigeria.pdf>**
- **Lebanese SME's Strategy Road Map , 2020: <https://www.economy.gov.lb/media/10312/lebanon-sme-strategy-english-web.pdf>**
- **Policy Measures to Support High-Growth SMEs in the Western Balkans: <https://www.oecd.org/global-relations/43469926.pdf>**
- **Small & Medium Enterprise Development Policies in Thailand (2015-2018). <https://www.asean.org/wp-content/uploads/images/archive/documents/SME%20Development%20Policies%20in%206%20ASEAN%20Member%20States%20-%20Part%202.pdf>**
- **Small & Medium Enterprise Development Policies in Thailand. <https://www.asean.org/wp-content/uploads/images/archive/documents/SME%20Development%20Policies%20in%206%20ASEAN%20Member%20States%20-%20Part%202.pdf>**
- **SME Development in Singapore. https://www.pecc.org/images/stories/publications/SME-2007-8-SME_Development_in_Singapore_of_Entrepreneurship_Infrastructure_and_SME_Strategies-Tan.pdf**
- **SME Development Strategy of Georgia https://www.economy.ge/uploads/files/2017/ek__politika/sme_strategy/2022/sme_strategy_2021_2025_eng_2.pdf**
- **SME Policy 2019, Ministry of Industries, Republic of Bangladesh: <https://moind.portal.gov.bd/sites/default/files/files/moind.portal.gov.bd/>**



page/66b4934c_1ad2_4ab3_a9f8_329331d9b054/10.%20SME%20Policy%202019.pdf

- SMEs Engagement Strategy (2021–2023), United Nation Global Compact. <https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/UN%20Global%20Compact%20SME%20Strategy.pdf>
- Strategies for Small and Medium Enterprise Development in Central and Eastern Europe, 1994. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACA495.pdf.
- Supporting SMEs Competitiveness In The Eastern Partner Countries, 2013: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Enterprise-Performance-and-SME-Policies-in-Eastern-Partner-Countries-and-Peer-Regions.pdf>
- Tasmania Small Business Growth Strategy 2026 https://www.business.tas.gov.au/__data/assets/pdf_file/0013/420124/Small_Business_Growth_Strategy_2026-FinalWebversion.pdf
- The Development of SMEs in Turkey https://mpira.ub.uni-muenchen.de/46817/1/MPRA_paper_46817.pdf
- The Development Strategy for SMEs in Malaysia, 2009. https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Reports/Apec/pdf/1997_11.pdf
- The New Zealand Small Business Strategy, 2019. <https://www.mbie.govt.nz/assets/the-new-zealand-small-business-strategy.pdf>
- Towards a Unified Strategy for Supporting Small and Medium Sized Enterprise, Bahrain Chamber of Commerce, 2016. https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Reports/Apec/pdf/1997_11.pdf
- Turkish Entrepreneurship Strategy & Action Plan (2015-2018) https://webdosya.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/Gi-sep_2015-2018_EN.pdf



المعهد العربي للتخطيط
ARAB PLANNING INSTITUTE

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

 (+965) 24842935  (+965) 24843130 - 24844061 - 22083410

 api@api.org.kw

 /APIKW

 @Arab_API

 @Arab_API

 www.arab-api.org

 Arab Planning Institute

 Arab Planning Institute