الانعكاس التنموي للمزايا التنافسية للمشروعات الصغرى

The Developmental Impact of the Competitive Advantages of Small Enterprises

أ. أفنان عبدالقادر شيخ العقيلي: باحثة دكتوراه، مركز أبحاث التنمية الشاملة، جامعة صنعاء، اليمن.

أ.د. عبدالرزاق محمد قايد المراني: أستاذ دكتور في إدارة الاعمال، جامعة صنعاء، اليمن.

Ms. Afnan Abdul Qader Sheikh Al-Aqili: PhD researcher, Comprehensive Development Research Center, Sana'a University, Yemen.

email: abdulkader.afnan@gmail.com

Prof. Dr. Abdulrazzaq Mohammed Qaid Al-Marani: Professor of Business Administration, Sana'a University, Yemen.

Email: a.almarni@su.edu.ye

DOI: https://doi.org/10.56989/benkj.v5i6.1486

تاريخ الاستلام: 2025-04-28 تاريخ القبول: 2025-05-06 تاريخ النشر 2025-06-01

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل الأثر التنموي للمشروعات الصغرى عند تحقيقها مزايا تنافسية في اليمن، وذلك باعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي، وباستخدام عينة قصدية مكونة من (200) مشروع، عبر استبانة مغلقة متعددة الاختيارات، وتم استعادة (192) استمارة. أظهرت النتائج أن قيمة جودة المنتجات (75٪)، والمهارات التسويقية (73.4٪) قد عززت من الدخل الفردي بنسبة (50٪)، وفرص العمل بنسبة (62.5٪). بينما ساهم الوصول للأسواق الجديدة (64.1٪) في زيادة الإيرادات (35.9٪). ولكن نقص التمويل (67.2٪) وضعف التنسيق مع القطاع الخاص (26.6٪) وغياب الابتكار (25٪) خفضوا الأثر التنموي، بالرغم من مساهمة الجودة العالية في المشروعات (75٪) في خفض الفقر (45.3٪). وتوصي الدراسة بتوجيه التمويل للتدريب على الجودة والتسويق مع ربطه بالشهادات والابتكار، وإنشاء صندوق تمويل مشترك لدعم المناطق المهمشة، وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص عبر منصات تشاركية وإعفاءات ضريبية، وتبني مؤشرات قياس موحدة (كخفض الفقر وعدد الوظائف)، وإنشاء حاضنات أعمال للفئات المهمشة (نساء، شباب)، وصندوق طوارئ لتعزيز المرونة، وتبسيط الإجراءات التشريعية. وتؤكد النتائج أن تحقيق التنمية يتطلب نموذجا يدمج تمويلا موجها، وتدريبا متخصصا، وشراكات فاعلة، وقياسا واضحا للأثر، مع عدالة في توزيع الموارد.

الكلمات المفتاحية: ميزة تنافسية، مشروعات صغرى، تنمية، اليمن.

Abstract:

This study analyzes the impact of competitive advantage in small enterprises on development in Yemen using a descriptive-analytical approach, with a purposive sample of 200 enterprises and 192 valid responses. Findings indicate that product quality (75%) and marketing skills (73.4%) directly enhance individual income (50%) and job creation (62.5%), while access to new markets (64.1%) increases revenue (35.9%). However, developmental outcomes are constrained by funding shortages (67.2%), weak private-sector coordination (26.6%), and insufficient innovation (25%), despite high-quality enterprises (75%) contributing to poverty reduction (45.3%). Recommendations include directing funding toward quality and marketing training linked to competitive criteria (e.g., certifications, innovation), establishing a joint financing fund (government-private sector) for marginalized areas, fostering private-sector partnerships through collaborative platforms and tax incentives, adopting unified metrics (e.g., poverty reduction, employment rates), creating business incubators for marginalized groups (women, youth), launching an emergency fund to enhance resilience, and simplifying legislative procedures. The study concludes that achieving development requires an integrated model combining targeted financing, specialized training, effective partnerships, and clear impact measurement, with equitable resource distribution as a cornerstone.

Keywords: Small enterprises, Competitive Advantage, Development, Yemen.

المقدمة:

تتسارع وتيرة التحولات التقنية وكذلك الاقتصادية في عالم الأعمال الحديث، ويحسم التمايز مصير أي كيان وخاصة في المجال الاقتصادي، وبالأخص المشروعات الصغرى، ففي ظل العولمة والبيئات التنافسية المعقدة، لم يعد تحقيق التميز خيارا ثانويا، بل ضرورة لضمان بقاء ونماء المشروع، وتتجلى هذه الميزة عندما يتفوق أي مشروع بتقديم قيمة يقدرها العميل لتصبح سلاحا فريدا للمشروع في معركته مع منافسيه، ولمرونة المشروعات الصغرى مسايرتها للتحولات يجعلها مختبرا لشتى أنواع التجارب والأفكار لتحقيق التمايز، وهي ليست مصدرا لخلق الوظائف وتقليل البطالة فقط، بل محركا للابتكار المجتمعي، فمن خلال الاعتماد على الموارد المحدودة والتفكير الإبداعي، تنجح المشروعات في تقديم حلول تلبي احتياجات مجتمعاتها بطرق غير تقليدية، مما يعزز تنافسيتها ويجعلها ركيزة تنموية لهذه المجتمعات، أما من الناحية التنموية، ليست مجرد إضافة للمحصلة الاقتصادية العامة، بل إطارا تنمويا متكاملا للارتقاء بالمستوى المعيشي عبر التمكين المجتمعي والتوزيع العادل للموارد والفرص، ولطالما ظلت المشروعات الصغرى محفزة للعملية التنموية عبر الأجيال والعصور، فقد مثلت المبادرات الفردية مصانع مصغرة للإبداع والتطور البشري منذ الأزل، حيث اعتمد القدماء المصريون على مشروعات الري المصغرة لإدارة الفيضانات وزيادة الإنتاج الزراعي، أما السومريون فقد طوروا أنظمة كتابية بسيطة لتدوين المعاملات التجارية، مما أسس لاقتصاد أكثر تعقيدا.

وفي العصر الحديث، تظهر البيانات أن زيادة النمو العام للاقتصاد وكذلك الاستقرار الاجتماعي كان من نصيب الدول التي تدعم المشروعات الصغرى. ففي اقتصاد يعاني من تحديات مثل البطالة وعدم المساواة، تصبح هذه المشروعات جسرا لتمكين الفئات المهمشة، وتعزيز الابتكار التكنولوجي، وتقليل الاعتماد على قطاعات نمطية روتينية (بللعما، 2020: 82) ، وتشير التقارير الدولية إلى أن المشروعات الصغرى والمتوسطة تخلق أكثر من (90٪) وظيفة عالميا، وتستوعب ما بين 60٪ الى 70٪ من القوى العاملة، وتشارك بمقدار النصف من ناتج المحصلة المحلية الاقتصادية عالميا (الامم المتحدة، 2024)، فكل مشروع صغير ناجح ليس مجرد مصدر دخل لأصحابه، بل لبنة في صرح تنموي أكبر، يعيد تشكيل الواقع الاقتصادي والاجتماعي.

وفي بيئات تشهد أزمات بنيوية وتعقيدات تراكمية كاليمن، فإن هذ المشروعات آلية تعويضية لتوفير الوظائف وزيادة دخل الفرد (الأمم المتحدة، 2024)، وبالنظر إلى الحالة البنيوية والتعقيدات التراكمية تكون قدرة هذه المشروعات على تحقيق مزايا تمكنها من التفوق على منافسيها، وتظل موضوعا بحثيا غير مستكشف بشكل كاف، وتسعى الدراسة لتحليل العلاقة التبادلية بين المزايا التنافسية للمشروعات الصغرى وآثارها التنموية بتفكيك آليات تحويل المرونة التشغيلية والابتكار

الهادف إلى نماذج أعمال قادرة على تجاوز قيود الموارد، مع التركيز على كيفية تحويل هذه العوامل إلى مؤشرات اقتصادية واجتماعية قابلة للقياس في بيئة ممتلئة بالصراعات والأزمات الممتدة، واعتمدت الدراسة في جمع المعلومات النظرية على المصادر خاصة بهذا المجال من دراسات وأدبيات علمية سابقة، أما بيانات الجانب الإجرائي فقد اعتمد على الأسلوب الوصفي التحليلي لدراسة حالة لعينة قصدية من أصحاب المشروعات الصغرى المدعومين من مؤسسة "لأجل الجميع للتنمية" في اليمن، لأنه يجسد نموذجا للتنافسية التكيفية، مع التركيز على دور المشروعات الصغرى في تحويل الأزمات إلى فرص عمل إبداعية، وتحليل العلاقة التبادلية بين المزايا التنافسية للمشروعات الصغرى وآثارها التنموية، مع استخدام أسلوب المقارنة لقياس هذا الأثر التنموي.

مشكلة البحث:

على الرغم من الإجماع العالمي على الدور التنموي للمشروعات الصغرى، تظهر الفجوة في فهم الطرق التي تستطيع بها هذه المشروعات وخاصة في مناطق الصراع ذات الاقتصاد الهش، من بناء مزايا تنافسية نستطيع ترجمتها إلى واقع تنموي ملموس، وتزداد التحديات في اليمن، بسبب الصراع وضعف البنى التحتية، حيث يطرح التساؤل: كيف تحقق المشروعات الصغرى مزايا تنافسية؟ وما انعكاسها التنموي؟

أهمية البحث:

يشارك هذا البحث في إعادة تشكيل الفهم النظري للأدبيات المتعلقة بالمشروعات الصغرى داخل مناطق الصراعات ذات الاقتصاد الهش، عبر تحليل "العلاقة التبادلية" بين المزايا التنافسية للمشروعات الصغرى وآثارها التنموية، مقدمة نموذجا تحليليا لاستراتيجيات التكيف هذه المشروعات مع الأزمات، كما تقدم إطار عمل يستهدف صانعي السياسات لتعزيز دعم المشروعات الصغرى كأداة تنموية، إلى جانب توصيات ملموسة لأصحابها لتحسين إدارة الموارد المحدودة، مع توثيق دروس قابلة للتعميم على مشروعات تعاني تحديات مماثلة، مما يعزز الجدوى التنموية للمبادرات المصغرة في تحقيق الارتقاء المجتمعي.

منهج البحث:

اعتمد على الأسلوب "الوصفي التحليلي" وبعينة قصدية، التي تم استخدامها في وصف متغيرات البحث وتحليلها وتفسيرها للتوصل إلى نتائج الدراسة، بالإضافة إلى منهج المقارنة في تحليل الانعكاس التنموي للمشروعات الصغرى عند تحقيقها لمزايا تنافسية، حيث جمعت البيانات

بواسطة استبانة إلكترونية، مع تحليلها باستخدام أساليب كمية ونوعية، والاعتماد على مصادر نظرية وميدانية.

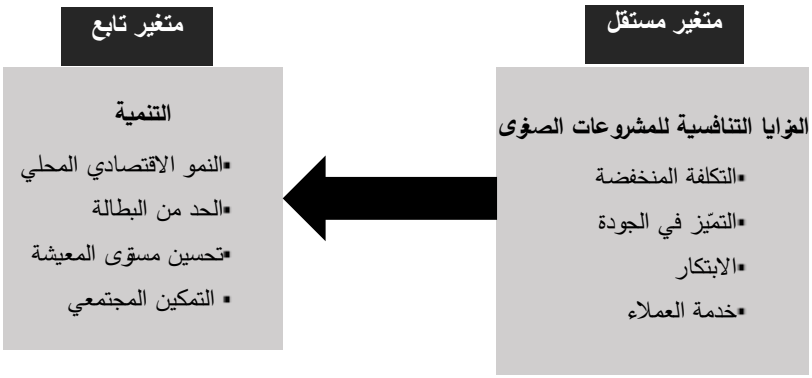
أهداف البحث:

يهدف إلى تحليل الأثر التنموي للمشروعات الصغرى عند تحقيقها مزايا تنافسية في اليمن، مع تحديد العوامل المحفزة والمعيقة من خلال:

- حصر مصادر للمزايا التنافسية الأكثر فعالية للمشروعات الصغرى اليمنية.
- رصد العوامل التي تعيق المشروعات من الحفاظ على المزايا التنافسية.
- قياس الأثر التنموي اقتصاديا واجتماعيا لمشروعات ذات مزايا تنافسية محليا.
- اقتراح سياسات لتحويل مزايا المشروعات إلى تنمية مجتمعية.

نموذج البحث:

بني النموذج المعرفي لتنظيم العلاقة بين المتغير المستقل للبحث وهو الميزة التنافسية للمشروعات الصغرى، والمتغير التابع وهو التنمية، حيث تشكل هذه المزايا محركا رئيسيا لتأثيرات تنموية كخلق الوظائف وزيادة الدخل، يوضح الشكل التالي مسار هذا التأثير:



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للبحث

المصدر من إعداد الباحثة بموجب متغيرات الدراسة

مصطلحات البحث (التعاريف الإجرائية):

- **المشروعات الصغرى:** هي وحدات اقتصادية مستقلة ذات موارد مالية وبشرية محدودة (عادة ما تضم أقل من 10 موظفين)، تدار محليا في قطاعات كالزراعة والحرف اليدوية أو الخدمات المصغرة، وتهدف إلى تحقيق دخل مستدام مع الاعتماد على المرونة في التكيف مع احتياجات السوق المحلية (نافع، 2018: 5).

- **المزايا تنافسية:** عوامل أو طرق تمكن المشروع من التفوق على منافسيه، مثل تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة، تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، أو بناء ولاء العملاء، وتقاس عبر مؤشرات كزيادة الحصة في السوق، وازدياد المبيعات، أو تميز نسبي في الأداء (Porter, 1998: 37).
- **التنمية:** عملية تحسين شاملة في الجوانب مختلفة، منها ما هو "اقتصادي أو اجتماعي"، تظهر عبر مؤشرات كالتنويع الاقتصادي، تقليل الفقر، زيادة فرص العمل، وتحسين جودة الحياة، نتيجة التفاعل الإيجابي للمشروعات الصغرى مع البيئة المحلية (Sen, 1999: 14).

الإطار النظري للدراسة:

الميزة التنافسية للمشروعات الصغرى:

تعد المزايا التنافسية عاملا أساسيا لبقاء المشروعات الصغرى في أسواق تتصف بالمنافسة الشرسة والتقلبات الاقتصادية، وتعتمد هذه الميزة على قدرة المشروع على تقديم قيمة فريدة للعملاء، سواء عبر خفض التكاليف باستخدام مواد محلية أو تحسين كفاءة التشغيل، أو بالتميز بجودة عالية أو تصميمات مبتكرة تجذب شريحة سوقية محددة، وتبنى الاستراتيجيات التنافسية وفقا لنموذج بورتر، الذي يركز على تحقيق التفوق من خلال موارد داخلية كمهارات حرفية أو علاقات مجتمعية، أو موارد خارجية كالدعم الحكومي والتقنية البسيطة (إدريس والمرسي، 2002: 79).

إن المزايا التنافسية للمشروعات الصغرى لها خصائص نسبية (تقاس بالمقارنة مع المنافسين)، وتفوقية (تعزز الحصة السوقية)، واستدامة (تتطلب تحديثا مستمرا) (عبداوي، 2016: 106)، فعلى سبيل المثال، قد يحقق مشروع صغير تفوقا عبر الابتكار البسيط، كدمج التراث في منتجاته، أو استخدام منصات رقمية لتسويق خدماته بكفاءة. حيث تشمل العناصر الأساسية: المنتج/الخدمة: الابتكار، الجودة، التخصيص، والعملاء: فهم الاحتياجات، بناء الولاء، والموارد: توظيف المهارات المحلية، الاستفادة من التقنية (السكارنة، 2005: 27).

توازن المشروعات الصغرى بين القوى الخمس لـ"بورتر"، في مواجهة تحدياتها كندرة الموارد والمنافسة العالية، مثل تجنب المنافسة المباشرة عبر التركيز على شرائح مهملة، أو تعزيز المرونة في التكيف مع تغيرات الطلب (داسي، 2007: 86)، وتقاس الميزة التنافسية عبر مؤشرات كالربحية، الحصة السوقية، ونمو المبيعات، مع ضرورة التجديد المستمر لضمان صعوبة التقليد (العتوم، 2009: 46).

تسهم هذه المزايا تنمويا، في تنشيط الاقتصاد الناشئ عبر خلق وإنتاج فرص عمل، ورفع الإنتاجية، وتحسين الخدمات المجتمعية، فمشروع مقهى محلي يعتمد على جودة المكونات

وتخصيص الخدمات، أو خدمة توصيل تحسن مسارات التسليم (شريف، ومحي الدين، 2021: 2)، يظهر كيف تتحول موارد محدودة إلى محركات تنموية، ونستنتج من هذه المزايا أن النجاح في الأسواق لا يعتمد على الحجم، بل على الإدارة الذكية للابتكار والموارد في أبسط أشكالها (العباس وآخرون، 2011: 123).

المشروعات الصغرى:

تشكل المنشآت المتوسطة والصغرى نحو (90٪) من وحدات الاقتصاد في العالم، حيث تعمل كرافد رئيسي للاقتصادات المحلية والوطنية، كما توفر هذه المشروعات (60–70٪) من فرص العمل، وتساهم بـ (50٪) من المحصلة الإجمالية العالمية، مما يجعل لها دورا هاما في استدامة سبل العيش، وأداة لتحقيق التنمية الشاملة والحد من الفقر (الامم المتحدة، 2024).

تتميز هذه الوحدات بتنوع أنشطتها بين ممارسات تقليدية حرفية ومشروعات تقنية حديثة، مع تباين تعريفاتها وفقا للخصوصيات المحلية أو الدولية، فقد اعتمد البنك الدولي في تصنيفها على معايير تشغيلية مثل حجم العمالة والقيمة المالية للأصول (Ayyagari, 2003: 3)، بينما تركز منظمة العمل الدولية على طبيعتها شبه المنظمة في الاقتصاديات الهشة (ILO, 1991: 4).

تبرز هذه الاختلافات جليا في الحالات المحلية مثل اليمن، التي تعتمد معايير مزدوجة كالحد الأدنى لرأس المال وعدد العمال، ما يعكس قابلية التعريف للتكيف مع الأولويات التنموية المتغيرة، فقد عرفتها وزارة التجارة والصناعة اليمنية على قسمين: المشروعات الصغرى جدا، أي منشأة رأس مالها أقل من مليون ريال يمني، وعدد العاملين فيها ثلاثة عمال فأقل، أما المشروعات الصغرى أي منشأة رأس مالها من (1 الى 20) مليون ريال يمني، والعاملين فيها من (4 إلى 9) عمال (وزارة الصناعة والتجارة اليمنية، 2023).

يعتمد استدامة هذه المشروعات على تفاعل أربعة عوامل تكاملية تشكل نظاما ديناميكيا: القدرة على الصمود أمام الصدمات الخارجية عبر آليات إدارة المخاطر، وتعزيز الكفاءات البشرية من خلال برامج التطوير المهني، وتحقيق مستويات ربحية تدل على كفاءة العمليات التشغيلية، والتوسع في الأسواق عبر استراتيجيات تسويقية مبتكرة (الزيادي، 2017: 212)، تتداخل هذه العوامل في علاقة تبادلية تعزز تأثيرها التراكمي، حيث تمول الأرباح المتحققة من تحسين إنتاجية خطط التوسع الجغرافي، الذي بدوره يعزز فرص الاستمرارية على المدى المتوسط (العامري، 2020: 280).

تواجه هذه الوحدات صعوبات متشابكة تبدأ بشح التمويل المتمثل في محدودية رأس المال العامل وارتفاع أسعار الفائدة على القروض الصغيرة، تتفاقم بسبب التعقيد البيروقراطي الذي يعرقل

عمليات التأسيس والتشغيل القانوني، ويبرز ضعف البنى التحتية التكنولوجية وعدم القدرة على مجاراة المنافسة الدولية، مما يدفع بجزء منها نحو القطاع غير الرسمي محدود الإنتاجية والمعرض للمخاطر القانونية (الاسكوا، 2023: 10).

على الرغم من ذلك، تسجل هذه المشروعات تأثيرا تنمويا متعدد الأبعاد؛ فاقتصاديا تسهم المشروعات المسجلة رسميا في استيعاب ما يصل إلى (60–70٪) من فرص العمل، وتساهم بـ (50٪) من المحصلة الإجمالية العالمية (الاسكوا، 2024: 11)، مع تركيز واضح على تمكين الفئات المهمشة، واجتماعيا، تسجل زيادة في مشاركة المرأة اقتصاديا، وتحسنا في مؤشرات خدمات أساسية كالصحة والتعليم نتيجة انخفاض تكاليفها، كما تلعب دورا رائدا في تبني حلول مستدامة مثل النظم الذكية للري، وتقنيات طاقة متجددة، مما يساعد في التوازن بين النمو والمحافظة على موارد الطبيعة (إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية، 2023).

النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة:

- **نظرية الموارد** (Penrose, 1959): تركز على تفوق المنظمات عبر توظيف مواردها الداخلية (المالية – البشرية - التقنية) بشكل استراتيجي، مع تطويرها عبر الابتكار لخلق قيمة فريدة غير قابلة للتقليد، حيث يحدد نجاح المنظمة بكيفية دمج هذه الموارد وليس بوفرة حجمها (Barney, 2020, 56).
- **نظرية أصحاب المصالح** (Freeman, 1984): تربط نجاح المشروعات بتحقيق توازن بين مصالح الأطراف المؤثرة (العملاء، العمال، المجتمع)، مع التأكيد على أن الاستدامة تبنى عبر دمج هذه المصالح في صنع القرار، مما يعزز الشرعية المجتمعية ويحقق بقاء طويل الأمد (Freeman et al., 2020: 34).
- **نظرية الميزة التنافسية** (Porter, 1985): تحدد استراتيجيات التفوق (خفض التكلفة – التميز – التركيز)، لخلق قيمة غير متاحة للمنافسين، الذي يعزز الحصة السوقية عبر تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات فريدة (Porter & Heppelmann, 2023: 12).
- **نظرية التحديث:** تفسر التنمية وهو تحول مجتمعي من النمط التقليدي إلى الحديث عبر التصنيع، وتبني التكنولوجيا، وتغيير البنى الاجتماعية (كتحول الأدوار من الأسرة إلى المؤسسات)، مع افتراض مسار خطي يتبع النموذج الغربي (Inglehart, 2021: 89).

تفسير النظريات لمتغيرات الدراسة:

تفسر نظرية الموارد تفوق المشروعات الصغرى باستغلال مواردها المحلية (مهارات، تقنيات بسيطة)، وتؤكد نظرية أصحاب المصالح على أهمية توازن مصالح المجتمع لضمان الاستدامة، وتحدد نظرية الميزة التنافسية استراتيجيات كخفض التكاليف أو تحسين الجودة لتعزيز الحضور

السوقي، فيما تربط نظرية التحديث بين تبني التكنولوجيا والتحول نحو أنماط إنتاج حديثة، وعليه، تقدم هذه النظريات معا إطارا متكاملا يظهر كيف تتحول المزايا التنافسية إلى محركات للتنمية عبر زيادة الإنتاجية، وخلق الوظائف، وتحسين الخدمات، مما يعيد تشكيل البنى الاقتصادية والاجتماعية في البيئات الهشة.

التنمية:

تشهد هذه العملية تحولا جوهريا من مفهومها التقليدي المرتكز على المؤشرات الكمية إلى رحلة معقدة لإعادة هندسة التفاعل بين الإنسان وموارده وبيئته، حيث ارتقت رؤيتها من التركيز الأحادي على النمو المادي إلى إطار شامل يدمج مكافحة الفقر مع ضمان العدالة الاجتماعية والحفاظ على النظم البيئية، خاصة مع تبني أهداف التنمية المستدامة التي أعادت تركيز الأولويات على البشر كغاية وليس وسيلة (حازم، 2018: 37).

تتكشف مقومات التنمية الناجحة عبر قدرة المجتمع على تحويل التحدي البنيوي إلى محرك للتغيير الإيجابي، فالثقافة التي قد تظهر كعائق أمام التحديث – كالموروثات الاجتماعية المقيدة للابتكار – يمكن تحويلها إلى أدوات إبداعية عبر سياسات ذكية، كتحويل الحرف التقليدية إلى صناعة سياحية مستدامة تحقق التوازن بين الحفاظ على الهوية وتوليد الفرص الاقتصادية، أما التحول التكنولوجي فيفرض ضرورة تكييف نظم التعليم لتعزيز الوعي الرقمي، وتحويل الأفراد من متلقين فقط إلى فاعلين قادرين على توظيف الأدوات الرقمية في حل المشكلات (عبدالعظيم، 1993: 177).

تعتمد التنمية الحديثة على ثلاثية متداخلة تشكل نظاما تكامليا: يرتكز المحور الأول على "الاقتصاد المعرفي" عبر تحويل المخرجات البحثية إلى حلول تطبيقية كدمج التقنيات الحديثة الذكية لتحسين الإنتاجية الزراعية، بينما يدعم المحور الثاني التماسك الاجتماعي عبر تصميم أنظمة تعليمية وصحية تستجيب للتحولات الديموغرافية كاستراتيجيات مواجهة شيخوخة السكان أو إدارة الهجرات الجماعية، أما المحور الثالث فيتجلى في تبني نماذج استهلاكية وإنتاجية ذكية كالاقتصاد القائم على تدوير الموارد بدلا من استنزافها (منظمة العمل الدولية، 2017: 16).

تواجه هذه العملية معوقات تتمثل في توظيف التقاليد والانقسامات المجتمعية وأنماط الاستهلاك غير الرشيدة التي تستنزف الموارد في أشكال تنموية هشة، وتتطلب مواجهة هذه الإشكاليات سياسات مبتكرة تعيد تصميم الفضاءات الحضرية كأنظمة بيئية متكاملة، وتطوير المناطق الريفية كمراكز إنتاجية ذكية، مع مشاركة الأجيال الناشئة في صنع القرار على المدى الطويل (إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية، 2023).

تواجه اليمن تحديات تنموية مركبة ناتجة عن استمرار النزاع المسلح الذي دمر البنية التحتية وزاد الفقر والنزوح، وترافق ذلك مع فشل مؤسسي وحوكمة ضعيفة واقتصاد هش، يعتمد على تصدير المواد الخام، إضافة إلى أزمات مناخية وصحية تفاقمت بسبب غياب الصلابة الاقتصادية، حيث جاءت اليمن في المرتبة 125 من إجمالي 131 دولة من حيث الصلابة الاقتصادية، والمرتبة الثانية من بين 159 دولة من حيث التحديات واللامساواة،، مما يحول الأزمات المؤقتة إلى أزمات دائمة، ويتطلب الحل بناء سلام شامل وإصلاح مؤسسي، وسياسات تنعش الاقتصاد وتوفر فرص عمل، مع دعم لتمويل الإعمار وتعزيز الاستقرار (الاسكوا، 2023).

يتطلب تحقيق التنمية الشاملة إعادة صياغة العقد الاجتماعي ليعيد تعريف الأدوار بين مكونات المجتمع، ليصبح التعليم الجيد والأبحاث العلمية ركائز للاقتصاد القائم على المعرفة، بينما يتحول التنوع الثقافي من مصدر توتر إلى رافد للإبداع الجماعي. تشترط هذه الرؤية جعل الاستدامة البيئية مكونا لا ينفصل عن أي سياسة تنموية، مما يحول العملية من سعي نحو مؤشرات اقتصادية مجردة إلى مسار جماعي لتحرير الطاقات البشرية والموارد الطبيعية في آن واحد، حيث يتحول كل فرد إلى شريك فاعل في نحت ملامح عالم أكثر إنصافا وقدرة على مواجهة تعقيدات القرن الحالي (Sen, 2021: 67).

العلاقة التكافلية بين "المشروعات الصغرى" و"التنمية":

تتشكل العلاقة بين المزايا التنافسية للمشروعات الصغرى والتنمية كحلقة ديناميكية تتفاعل فيها المرونة والابتكار مع الاحتياجات المجتمعية، فالمشروعات الصغرى ليست مجرد وحدات إنتاجية، بل أداة تحول التحديات المحلية إلى فرص تنموية، وتسهم هذه المشروعات في خفض الفقر عبر خلق فرص عمل تصل إلى (70٪) من القوى العاملة في الدول النامية، حيث تظهر البيانات أن كل زيادة (10٪) في عددها تقلل الفقر المدقع بنسبة (1.5٪) (الأمم المتحدة، 2023).

لذلك نستطيع القول بأن المشروعات الصغرى أثبتت أن التنمية الحقيقية لا تقاس بحجم الموارد، بل بقدرة المجتمعات على توظيف ميزاتها التنافسية لبناء نماذج اقتصادية تحقق التوازن بين النمو والعدالة، وتحول التحديات إلى سلم يصعد به الفرد والمجتمع نحو مستقبل أكثر استقرارا وإبداعا.

مؤسسة لأجل الجميع للتنمية:

تأسست (مؤسسة لأجل الجميع للتنمية) في عام 2011 كمبادرة يمنية غير ربحية بقيادة شبابية، تهدف إلى تمكين الفئات المهمشة في اليمن عبر برامج تنموية تركز على مكافحة الفقر

والتمييز من حيث النوع الاجتماعي، وتعزيز المهارات القيادية للشباب من خلال تدريبات تهدف إلى بناء مجتمعات مستدامة عبر تبادل المعرفة ودعم الأسر محدودة الدخل.

الدراسات السابقة:

دراسة Ogbemudia, Michael (2025): هدفت إلى استكشاف سبل توظيف الذكاء الاصطناعي لتعزيز إنتاجية المشروعات الصغرى في ظل التحديات الهيكلية كهيمنة الشركات الكبيرة ومعدلات الفشل المرتفعة (تجاوزت 80٪ خلال 3 سنوات)، واعتمدت الدراسة على تحليل تأثير التكنولوجيا الحديثة في القطاع الاقتصادي، مع التركيز على معوقات تبني التقنيات الباهظة مثل نقص التمويل وغياب البنية التحتية الرقمية. أظهرت النتائج إمكانية الذكاء الاصطناعي في تحسين الربحية والعمليات التشغيلية، بشرط توفير حلول ميسورة التكلفة ومصممة وفق احتياجات هذه المشروعات، كما أوصت الدراسة بتصميم سياسات حكومية ودولية لدعم الوصول إلى أدوات الذكاء الاصطناعي، مع تدريب الكوادر البشرية، مؤكدة على دور هذه التقنية في تقليل معدلات الفشل وتعزيز استقرار الاقتصادات الهشة.

دراسة المراني (2024): ركزت على قياس أثر المشروعات الصغرى الممولة من المفوضية السامية لشؤون اللاجئين في ثلاث مديريات يمنية (الحزم، المراشي، الحميدات)، واعتمدت الدراسة منهجية مختلطة جمعت بين الاستبانة (عينة قصدية من 82 مستفيدة) والمقابلات (مع 6 مسؤولين)، وكشفت النتائج عن تحسن ملحوظ في دخل الأسر المستفيدة وخلق فرص عمل ساهمت في تخفيف الفقر، لكنها أبرزت معوقات كغياب مؤسسات التمويل (مثل البنوك) وتذبذب سعر العملة، مما يهدد استدامة المشروعات، أما من وجهة نظر المسؤولين، تمثل التحدي الرئيسي في عدم كفاية الدعم الحكومي مقارنة بالاحتياجات، وأوصت الدراسة بإنشاء صناديق تمويل محلية مخصصة، وتطوير سياسات نقدية مستقرة، وتعزيز الشراكات بين المنظمات الدولية والمجتمعات المحلية لضمان استمرارية الدعم.

دراسة العقيلي وحميد (2023): حللت العلاقة بين المنظمات والمشروعات الصغرى في اليمن عبر منهج وصفي مسحي (عينة: 90 فردا)، وكشفت النتائج تناقضا بين تحسين الجوانب الصحية والتعليمية عبر التمويل، وفشلت في تحقيق تأثير اقتصادي بسبب ضعف التمويل والفساد الإداري، كما أشار أصحاب المشروعات إلى تعقيد الشروط البيروقراطية، وتوصي الدراسة بتبني آليات تمويل مرنة وتدريب المستفيدين، مع تعزيز شفافية توزيع الموارد.

دراسة Marshalok، وآخرون (2021): هدفت إلى تحليل عوامل تمكين هذه المشروعات من المنافسة في الدول منخفضة ومتوسطة الدخل، عبر منهجية تعتمد على تحليل الأدبيات العلمية والإحصائية، وصنفت الدراسة المزايا إلى سعرية (كخفض التكاليف عبر الدعم الحكومي والتمويل

الدولي) وغير سعرية (كالمرونة التنظيمية والابتكار)، وأظهرت النتائج أن نجاح المشروعات يعتمد على استراتيجيات مخصصة لاستغلال هذه المزايا، رغم التحديات كعدم تكافؤ الفرص واعتماد النجاح على الكفاءة الإدارية، وأوصت الدراسة بتعزيز الشراكات ودمج التكنولوجيا في نماذج الأعمال، مع تحويل القيود الهيكلية إلى فرص عبر حلول مرنة.

دراسة صالح وآخرون (2021): استخدمت منهجية كمية لجمع بيانات أولية من 394 منشأة في اليمن، مع تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وكشفت النتائج عن تأثير معنوي للعوامل القانونية (مثل القيود التنظيمية) والظرفية (كالأزمات السياسية) والإدارية (ككفاءة القيادة)، بينما لم تسجل العوامل المالية أو البنية التحتية تأثيرا ذا دلالة إحصائية، وأوصت الدراسة بتحسين البيئة التشريعية وتدريب الكوادر الإدارية، مع إعادة توجيه الدعم لتعزيز المرونة التنظيمية.

دراسة الصياد (2020): ركزت على "معوقات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في اليمن" عبر منهج وصفي مسحي شمل عينة عمدية من 80 فردا من أصحاب المشروعات، وقد صنفت النتائج المعوقات إلى هيكلية (كنقص التمويل) واقتصادية (كالتضخم) وإدارية (كضعف التخطيط)، مشيرة إلى أن 80٪ من الإخفاقات تعزى لغياب الدعم الحكومي، أوصت بإنشاء هيئة وطنية لدعم المشروعات، وإصلاح التشريعات لتسهيل إجراءات التأسيس، مع تشجيع شراكات القطاع الخاص.

دراسة العش (2020): ناقشت كيفية تحويل هذه المشروعات إلى محرك تنموي، مستشهدة بنموذج بنك جرامين في بنغلاديش، وأبرزت النتائج تحديات مثل تشتت البيانات وغياب التنسيق بين الجهات الداعمة، رغم مساهمة المشروعات في خفض الفقر، كما أوصت الدراسة بإنشاء قاعدة بيانات وطنية لرصد الاحتياجات، وتأسيس بنوك متخصصة تقدم قروضا ميسرة، مع دعوة الحكومات لحماية المشروعات من المنافسة عبر حوافز ضريبية.

دراسة عبد العال (2020): حللت أثر الإبداع في المنظمات الأهلية بغزة عبر منهج وصفي مع استبانة شملت جميع العاملين في إدارة المشروعات، وأظهرت النتائج أن عناصر مثل "المرونة" و"الأصالة" تسهم بشكل كبير في نجاح المشروعات تحت ظروف الحصار، وتعزز جذب التمويل الدولي، وقد أوصت بدمج برامج تدريبية حول التفكير التصميمي، وتشجيع الشراكات مع الجامعات لربط الأبحاث بالاحتياجات الميدانية.

دراسة بلخير والنهدي (2019): اعتمدت على تحليل البيانات الثانوية وآراء الخبراء، وأكدت النتائج مساهمة هذه المشروعات في تحسين الخدمات المحلية وتنويع مصادر الدخل، لكن تأثيرها بقي محدودا بسبب ضعف التمويل وصعوبة الوصول للأسواق، وأوصت الدراسة بإلغاء القيود الجمركية على منتجات المشروعات، وتوفير منصات تسويقية مدعومة حكوميا، مع دمجها في الخطط التنموية الوطنية.

جدول رقم (1) الدراسات السابقة

م	الدراسة	المنهج	الأداة	عينة الدراسة	البلد	علاقتها بالدراسة
1	Michael (2025)	تحليلي نظري	مراجعة أدبيات	الصغرى في الدول النامية		.
2	المراني (2024)	دراسة حالة	استبانة ومقابلة	82 مستفيدة + 6 مسؤولين	اليمن	اتفاق.
3	العقيلي وحميد (2023)	وصفي مسحي	استبانة	60 مستفيدا 30 موظفا بمنظمة	اليمن	اتفاق جزئي.
4	Marshalok وآخرون (2021)	تحليل أدبيات	مراجعة أدبيات	دراسات سابقة في دول نامية	دول مختلفة	اتفاق.
5	صالح وآخرون (2021)	كمي (تحليل عاملي)	استبانة	394 منشأة في صنعاء وعدن	اليمن	اتفاق.
6	الصياد (2020)	وصفي مسحي	استبانة	80 من أصحاب المشروعات	اليمن	اتفاق جزئي.
7	العش (2020)	وصفي تحليلي	مراجعة أدبيات	تحليل نماذج (مثل بنك جرامين)	مصر	اتفاق جزئي.
8	عبد العال (2020)	وصفي	استبانة	جميع العاملين في إدارة المشروعات بغزة	فلسطين	اتفاق.
9	بلخير والنهدي (2019)	وصفي تحليلي	بيانات ثانوية	محافظة حضرموت	اليمن	اتفاق.

المصدر: من إعداد الباحثة

من جدول رقم (1) استفادت الباحثة بأن المراجعة النقدية للدراسات والأدبيات أسهمت في صياغة البنية المفاهيمية والمنهجية للبحث الحالي، ولكنه يتميز بدمج ثلاثة أبعاد رئيسية:

- الربط بين المزايا التنافسية، والأبعاد التنموية من الجانب الاجتماعي.
- تحليل التفاعل بين التحديات الهيكلية، والعوامل الذاتية في بيئة محلية معقدة.
- اقتراح نموذج تكاملي يوائم بين الدروس من النماذج الدولية، والخصوصيات المحلية.

لذلك يسد البحث الحالي فجوة في الأدبيات العربية عبر تحليل شمولي يربط نجاح المشروعات الصغرى بسياقها المجتمعي، مع تقديم توصيات قابلة للتطبيق في المناطق المتأثرة بالصراعات، حيث تعد هذه المشروعات شريان حياة للتنمية.

الإطار التحليل للدراسة:

منهجية البحث وإجراءاتها:

اعتمدت الدراسة الأسلوب "الوصفي" و"التحليلي"، مع استخدام المقارنة في تقييم تحقيق المزايا التنافسية للمشروعات الصغرى وانعكاسها التنموي. شمل التحليل بيانات الاستبانة واستخلاص النتائج من الجانبين النظري والميداني.

مجتمع وعينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة (700) مستفيد من خدمات دعم المشروعات الصغرى التابعة لـ(مؤسسة لأجل الجميع للتنمية) في اليمن، بغض النظر عن الموقع الجغرافي أو النشاط.

وتم اخذ عينة قصدية مكونة من (200) مستفيد، بناء على توفر بياناتهم الإلكترونية وارتباطهم بأهداف البحث، وبلغت نسبة الاستجابة 96٪ (192 فردا)، وهي نسبة عالية تعزز مصداقية النتائج.

حدود البحث:

ركز البحث على تحليل الأثر التنموي للمشروعات الصغرى عند تحقيقها مزايا تنافسية، مع اقتصار العينة على مستفيدي مؤسسة تنموية واحدة لضمان تجانس البيانات، وشمل النطاق الجغرافي كل محافظات اليمن التي تعمل بها المؤسسة، لتمكين تعميم النتائج على المشروعات المماثلة ضمن الظروف المتشابهة.

جمع البيانات:

اعتمدت على مصدرين أساسيين هما:

- مصادر أولية: تشمل استبانة مصممة بناء على أدبيات سابقة ومعدلة بالتنسيق مع خبراء متخصصين، بعد جمع هذه البيانات لأطروحة الدكتوراه حول "دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة وانعكاسها على التنمية"، والمقدمة لمركز أبحاث التنمية الشاملة بجامعة صنعاء.
- مصادر ثانوية: وذلك بمراجعة الأطروحات الأكاديمية والكتب والدوريات والتقارير المنشورة، بالإضافة إلى مواقع إلكترونية متخصصة ذات صلة بموضوع البحث.

أداة الدراسة:

صممت أداة البحث بناء على مراجعة الأدوات البحثية السابقة التي اعتمدت على مقياس "ليكرت الخماسي"، مع تكييفها لتتناسب مع أهداف البحث الحالي عبر استخدام مزيج من الأسئلة المغلقة (متعددة الخيارات) والمفتوحة.

تألفت الاستبانة الإلكترونية من 32 فقرة، موزعة على 4 محاور رئيسية: شمل المحور الديموغرافي ثلاث أسئلة حول الخصائص الأساسية للمستجيبين (الجنس – العمر – المستوى التعليمي). ركز المحور الأول على دور منظمات المجتمع المدني في دعم المشروعات الصغرى عبر 14 فقرة، وحلل المحور الثاني انعكاسات هذا الدعم على التنمية من خلال 11 فقرة. كما قاس المحور الثالث تحقيق الميزة التنافسية عبر 7 فقرات. هدفت الأداة إلى تقييم قدرة المستفيدين على توظيف خدمات المنظمات في تعزيز تنافسية مشروعاتهم.

خصائص عينة الدراسة:

بلغ إجمالي عينة الدراسة (192) مشاركا، تم تحليلها عبر ثلاثة متغيرات رئيسية: النوع الاجتماعي – المستوى التعليمي – العمر.

جدول (2) توزيع خصائص العينة:

المتغير	الفئة	التكرار	%
النوع الاجتماعي	ذكر	84	٪44
	أنثى	108	٪56
	الإجمالي	192	٪100
العمر	أقل من 30 سنة	111	٪58
	30–50 سنة	81	٪42
	أكثر من 50 سنة	0	٪0
	الإجمالي	192	٪100
المستوى التعليمي	ما دون الجامعة	141	٪73
	جامعي	51	٪27
	أعلى من جامعي	0	٪0
	الإجمالي	192	٪100

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح جدول (2) خصائص عينة الدراسة، والذي أظهر توزيع النوع الاجتماعي هيمنة للإناث بنسبة (56٪) مقارنة بالذكور (44٪)، مما يشير إلى تمكين المرأة في المشروعات الصغرى. وفي متغير العمر، شكل الشباب (دون 30) عاما النسبة الأكبر (58٪)، تليهم الفئة العمرية (30–50) عاما (42٪)، بينما غابت الفئات (فوق 50) عاما بسبب استقرارها المادي النسبي. أما في التوزيع التعليمي، فقد هيمن ذوو التعليم ما دون الجامعي (73٪)، مقابل (27٪) لخريجي الجامعات، مع غياب الحاصلين على تعليم عال، مما يعكس توجه الخدمات نحو الفئات الأقل تأهيلا لتعزيز اندماجها في سوق العمل.

تحليل ومناقشة النتائج:

بناء على تحليل تساؤلات البحث، (جميع الإحصائيات الخاصة بالبحث في جدول رقم (3) مرفقة كملحق يمكن الرجوع إليه)، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- أثر المزايا التنافسية على التنمية: تساهم جودة المنتجات أو الخدمات (75٪) والمهارات التسويقية (73.4٪) بشكل مباشر لتعزيز التنمية عبر زيادة الدخل الفردي (50٪) وخلق فرص عمل (62.5٪). أما الوصول إلى الأسواق الجديدة (64.1٪) يعد محركا رئيسيا لتحقيق التنمية الاقتصادية، حيث يرتبط بتوسيع الإنتاج وكذلك زيادة الإيرادات (35.9٪).

- دور المنظمات في تعزيز العلاقة بين المتغيرين: نجحت المنظمات في تعزيز "المزايا التنافسية" عبر التمويل الميسر (56.3٪) والتدريب على التسويق (73.4٪)، الذي انعكس إيجابيا على التنمية عبر تحسين مستوى المعيشة (75٪)، ومع ذلك، فقد فشلت في تعزيز عوامل تنافسية حاسمة مثل الابتكار (25٪)، وخفض التكاليف (18.8٪)، مما قلل من تأثيرها على التنمية الشاملة.

- الفجوات التي تعيق تحقيق الأثر الأمثل: نقص التمويل (67.2٪)، وضعف التنسيق مع القطاع الخاص (26.6٪) حد من قدرة المنظمات على تحويل المزايا التنافسية إلى تنمية مستدامة. كما أن (12.5٪) من العينة لم يحصلوا على تمويل، و(7.81٪) لم يلمسوا أي أثر تنموي، مما يعكس عدم عدالة توزيع الموارد.

- التفاعل بين المتغيرات في السياق المحلي: أظهرت البيانات أن المشروعات الصغرى التي تتمتع بجودة عالية (75٪) ووصول أفضل للأسواق (46.9٪) ساهمت في خفض معدل الفقر (45.3٪) وزيادة المحصلة الاقتصادية الإجمالية غير المباشر (10.9٪)، لكن غياب منهجيات قياس الأثر الموحدة (25٪) حال دون توثيق هذا التفاعل كميا بدقة.

نستنتج أن العلاقة بين المزايا التنافسية للمشروعات الصغرى والتنمية علاقة طردية قوية، لكنها ليست تلقائية. ويتطلب تحقيق هذا الأثر تعزيز خدمات الابتكار لربط الجودة بالتمايز في السوق، وتبني سياسات تمويل شاملة تستهدف الفئات المهمشة، وتفعيل شراكات ثلاثية (حكومية، قطاع خاصة، ومجتمع مدني) لتحفيز التكامل بين المتغيرين. الذي يؤكد أن تعزيز المزايا التنافسية يحفز التنمية، ولكن بشروط مؤسسية وتنظيمية داعمة.

الخاتمة:

كشفت هذه الدراسة ان "الميزة التنافسية" للمشروعات الصغرى في اليمن ليست مجرد أداة اقتصادية، بل حجر أساس للتنمية الشاملة، حيث تحولت جودة المنتجات (75٪) والمهارات التسويقية (73.4٪) إلى محركات فعالة لرفع الدخل (50٪) وتوفير فرص عمل (62.5٪)، خاصة للفئات المهمشة التي شكلت أولوية لـ (89.1٪) من العينة. ومع ذلك، يصطدم هذا الأثر بجدار التحديات: فشح التمويل (67.2٪)، وغياب الابتكار (25٪)، وفجوة التكامل مع القطاع الخاص (26.6٪)، ويعكس تناقضا بين إمكانات هذه المشروعات وواقعها.

لكن الأمل لا يغيب؛ فالمشروعات ذات الجودة العالية (75٪) أثبتت قدرتها على خفض الفقر (45.3٪)، وهو مؤشر على أن الحلول تكمن في نموذج متكامل: تمويل موجه لتدريب مكثف على الجودة والتسويق، مرتبط بمعايير صارمة كالشهادات والابتكار، وشراكات ثلاثية (حكومية، خاصة، مجتمع مدني) لتعظيم الوصول للأسواق (64.1٪) ودعم الابتكار التكنولوجي، وحاضنات أعمال تحول الفئات المهمشة (نساء، شباب) إلى قوة منتجة، وصندوق طوارئ يعيد بناء المرونة أمام الأزمات.

لا تقف التوصيات عند السياسات؛ بل تمتد إلى العدالة، عبر مؤشرات قياس واضحة تربط بين زيادة المبيعات (64.1٪) وتحسين مستوى المعيشة (75٪)، وإصلاح تشريعي يقطع شريان البيروقراطية (57.8٪)، ويضمن شفافية توزيع الموارد. فالميزة التنافسية ليست مجرد استراتيجية تسويقية، بل رحلة تحول تنموي تثبت أن تمكين المشروعات الصغرى هو تمكين للمجتمع نفسه، حين تحول التحديات إلى فرص عبر إرادة مؤسسية وإبداع بشري.

التوصيات:

بناء على العلاقة بين "المزايا التنافسية" للمشروعات الصغرى والتنمية، والتي أظهرتها نتائج الدراسة، نقدم التوصيات التالية:

- تعزيز "المزايا التنافسية" كمدخل للتنمية: بتخصيص جزء كبير من ميزانية خدمات المنظمات لبرامج تدريبية تركز على تحسين جودة المنتجات/الخدمات، حيث أكدت أثرها (75٪) من العينة، والمهارات التسويقية (73.4٪)، مع توظيف منصات رقمية لتعزيز الوصول للأسواق. كذلك ربط التمويل المقدم بشروط تنافسية كالحصول على شهادات جودة أو تطوير حلول مبتكرة، لضمان استدامة الميزة التنافسية.

- تعبئة الموارد المالية لدعم التنمية: وذلك بإنشاء صندوق تمويل مشترك بين الحكومة والقطاع الخاص لدعم المشروعات الصغرى، خاصة أن (67.2٪) من العينة أكدت أن نقص التمويل هو التحدي الرئيسي، وتوجيه جزء من التمويل الدولي، نحو مشروعات تعزز التنمية في المناطق المهمشة، حيث ساهم دعم هذه المشروعات في خفض الفقر بنسبة (45.3٪).

- تعزيز الابتكار وخفض التكاليف: بتخصيص جزء من التمويل لمشروعات مبتكرة تركز على حلول تكنولوجية أو بيئية، نظرا لأن (25٪) فقط من العينة استفادوا من خدمات الابتكار، كذلك تنظيم ورش عمل مجانية حول إدارة التكاليف بالتعاون مع خبراء ماليين، حيث واجهت (18.8٪) من المشروعات صعوبة في خفض التكاليف.

- تعزيز التكامل مع القطاع الخاص: إنشاء منصات تشاركية تجمع بين المشروعات الصغرى والشركات الكبرى لخلق سلاسل إمداد محلية، خاصة أن (26.6٪) من العينة اقترحوا تعزيز هذا التنسيق، وتحفيز القطاع الخاص عبر إعفاءات ضريبية لدعم المشروعات الصغرى المبتكرة، مما يعزز التنمية الاقتصادية الشاملة.

- دعم الفئات المهمشة لتحقيق تنمية شاملة: وذلك بتخصيص جزء كبير من التمويل لمشروعات تدار بواسطة نساء أو شباب أو ذوي إعاقة، حيث صنف (89.1٪) من العينة هذا الدعم كأكثر البرامج تأثيرا، وإنشاء حاضنات أعمال متخصصة لهذه الفئات مع توفير مرشدين مهنيين لضمان نجاحها.

- تطوير آليات قياس الأثر التنموي: باعتماد مؤشرات قياسية مثل "عدد الوظائف المخلوقة" أو "نسبة خفض الفقر"، بالتزامن مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، خاصة أن (25٪) فقط من العينة اقترحوا تطوير منهجيات موحدة. ونشر تقارير نصف سنوية تظهر العلاقة بين

تحسن الميزة التنافسية كزيادة المبيعات بنسبة (64.1٪)، ومؤشرات التنمية كمستوى المعيشة (75٪).

- تعزيز مرونة المشروعات تجاه الأزمات: بإنشاء صندوق طوارئ لدعم المشروعات خلال الأزمات (كالجوائح أو الكوارث)، حيث يعتمد (50٪) من أصحاب المشروعات على التمويل كعامل بقاء. وتدريب أصحاب المشروعات على إدارة الأزمات عبر محاكاة سيناريوهات واقعية.
- تحسين البيئة التشريعية الداعمة: بمراجعة القوانين الخاصة بعمل المنظمات والمشروعات الصغرى لضمان شفافية توزيع التمويل، حيث عانت (57.8٪) من العينة من صعوبة الوصول إلى الخدمات، وتبسيط الإجراءات البيروقراطية لتسهيل حصول المشروعات على التراخيص والتصاريح، مما يحسن المناخ الاستثماري.

نستخلص مما سبق أن تحقيق التنمية عبر تعزيز الميزة التنافسية للمشروعات الصغرى يتطلب نموذجًا متكاملا يجمع بين التمويل الموجه بمعايير واضحة ترتبط بالجودة والابتكار. وكذلك التدريب الخاص على التسويق، وإدارة التكاليف، والابتكار. فضلا عن الشراكات الاستراتيجية بين القطاع الحكومي والخاص، والدولي. وأيضا ضمان الشفافية والمحاسبة بإصدار تقارير دورية، واستخدام مؤشرات قياس مناسبة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: المراجع العربية.

1. أحمد، حازم. (2018). دور سياسة الأجور في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية: دراسة ميدانية في محافظة طرطوس (رسالة ماجستير)، جامعة تشرين.
2. العباس، بلقاسم؛ وآخرون. (2011). التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، بحوث وأوراق عمل. مصر: منشورات المنظمة العربية.
3. العتوم، محمد. (2009). رسالة المؤسسة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط.
4. العش، رشا. (2020). تعزيز دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دعم تنمية الاقتصاديات النامية. المؤتمر العلمي الرابع لكلية التجارة، جامعة طنطا.
5. العقيلي، أفنان؛ حميد، صالح. (2023). دور منظمات المجتمع المدني في دعم المشاريع التنموية الصغيرة والأصغر. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، *4*(2)، 304–347.
6. بلخير، صلاح؛ النهدي، سامي. (2019). المشاريع الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة حضرموت: دراسة ميدانية. المؤتمر الرابع، جامعة حضرموت.

7. بللعما، أسماء. (2020). التنويع الاقتصادي وإرساء الاستدامة الاقتصادية في الدول العربية. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، *4*(2)، 79–94.
8. داسي، هبة. (2007). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير)، جامعة دمشق.
9. الزيادي، نعيم؛ البعاج، قاسم. (2017). تقييم العوامل المؤثرة على استمرارية المنشأة – دراسة تطبيقية على عينة من شركات المقاولات. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، *19*(1)، 204–222.
10. الصياد، عبدالرب. (2020). معوقات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في اليمن. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، *7*(37)، 206–233.
11. عبد العال، هبة. (2020). دور التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع التنموية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة (رسالة ماجستير)، جامعة القدس.
12. عبد الله، فايزة؛ عبد الله، عادل. (2021). "أثر دور الدعم الفني للصندوق الوطني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على الريادة والابتكار في المشروعات: دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الصغيرة في دولة الكويت". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، *71*، 269–312.
13. المراني، أحمد. (2024). دور المشاريع الصغيرة في الحد من البطالة والفقر: دراسة حالة محافظة الجوف (رسالة ماجستير، جامعة صنعاء).
14. محي الدين، شريف. (2021). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل دورها التنموي. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون.
15. نافع، محمود عبد المقصود. (2018). دور برامج التمويل الريادي للمشروعات المتوسطة والصغيرة لدعم القدرات التنافسية: دراسة ميدانية. مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا –كلية التجارة، العدد خاص.
16. عبد العظيم، حيدر. (1993). الإنسان وفلسفة التنمية. بيروت: مؤسسة عزالدين للطباعة والنشر.
17. إدريس، ثابت؛ المرسي، جمال الدين. (2002). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية.
18. إدارة الامم المتحدة للشؤون الاقتصادية. (2023). تقرير أهداف التنمية المستدامة *2023*. الأمم المتحدة.
19. منظمة العمل الدولية. (2022). نمو الإنتاجية والتنويع والتغيير الهيكلي في الدول العربية. بيروت.

ثانيا: المراجع الأجنبية.

1. Ayyagari, M., Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2003). *Small and medium enterprises across the globe: A new database* (Policy Research Working Paper No. 3127). World Bank.
2. Barney, J. B. (2020). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.

3. Freeman, R. E., Dmytriyev, S. D., & Phillips, R. A. (2020). Stakeholder theory in the SME context: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, *167*(3), 30–48. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04153-9
4. Inglehart, R. (2021). *Modernization and post-modernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton University Press.
5. Marshalok, M., Melnyk, A., Vasiuta, V., Yatsenko, V., & Saienko, V. (2021). Competitive advantages of small business. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, *11*(2), 60–65.
6. Michael, O. (2025). Maximising the potentials of small and medium scale business enterprises in developing nations through the use of artificial intelligence: AI adoption by SMEs in the developing nations. In T. O. Olubiyi, S. D. Suppiah, & C. Chidoko (Eds.), *The future of small business in Industry 5.0* (pp. 215–246). IGI Global.
7. Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
8. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2023). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, *101*(1), 10–23.
9. Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
10. Sen, A. (2021). *Development as freedom: A renewed perspective*. Oxford University Press.

ثالثا: المواقع الإلكترونية والمنظمات.

1. الإسكوا. (2023). تحديات التنمية في اليمن. تم الاسترداد في 19 مايو 2025، من https://www.unescwa.org/ar/publications/دراسة-قطرية-تحديات-تنمية-اليمن
2. الأمم المتحدة. (2024، يونيو 27). يوم المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. تم الاسترداد في 19 مايو 2025، من https://www.un.org/ar/observances/micro-small-medium-businesses-day
3. وزارة التجارة والصناعة اليمنية. (2023). تعريف المشروعات الصغيرة. تم الاسترداد في 26 أبريل 2023، من https://moit.gov.ye/moit/ar/win-general-admin-small-industries

الملاحق

ملحق رقم (1) جدول رقم (3) نتائج الدراسة

خدمات المنظمة المستفاد منها في المشروع	التكرار	النسبة المئوية	الوزن النسبي
التدريب على مهارات إدارة المشاريع	147	٪33.33	٪76.60
التدريب على مهارات التسويق	105	٪23.81	٪54.70
خدمات ربط المشاريع الصغيرة بالأسواق	84	٪19.04	٪43.80
التدريب على مهارات التخطيط المالي	66	٪14.98	٪34.40
خدمات الاستشارات القانونية	27	٪6.12	٪14.10
أخرى	12	٪2.72	٪6.30
الإجمالي	**441**	**٪100.00**	**٪229.70**
تقييم جودة الخدمات المستفادة للمشروع	**التكرار**	**النسبة المئوية**	
ممتاز	135	70.31	
جيد	42	21.88	
مقبول	12	6.25	
غير مقبول	3	1.56	
المجموع	**192**	**٪100**	

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
3.61	0.678	90.23	ممتاز

بماذا ساعدت الخدمات في تحسين أداء المشروع	التكرار	النسبة المئوية	الوزن النسبي
زيادة مبيعات المشروع	123	٪26.97	٪64.10
تحسين مهاراتي الشخصية	114	٪25.00	٪59.40
خلق فرص عمل جديدة	75	٪16.45	٪39.10
تحسين جودة المنتجات أو الخدمات	69	٪15.13	٪35.90
توسيع قاعدة العملاء	33	٪7.23	٪17.20
خفض تكاليف التشغيل	30	٪6.58	٪15.60
لم يتم الاستفادة من أي خدمات	6	٪1.32	٪3.10
أخرى	6	٪1.32	٪3.10
الإجمالي	**456**	**٪100.00**	**٪237.50**
التحديات أمام الحصول على خدمات المنظمة	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
صعوبة الوصول إلى خدمات المنظمات	111	٪38.54	٪57.80
ارتفاع تكلفة الخدمات	96	٪33.33	٪50.00
قلة الكوادر المؤهلة في المنظمات	33	٪11.46	٪17.20
عدم ملائمة الخدمات لاحتياجات المشاريع الصغيرة	27	٪9.38	٪14.10

أخرى	15	٪5.21	٪7.80
البيروقراطية (إدارية، روتينية، وساطة)	6	٪2.08	٪3.10
الإجمالي	**288**	**٪100.00**	**٪150.00**
أفضل الممارسات للمنظمات لتحسين الخدمات	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
تطوير برامج تدريبية متخصصة لأصحاب المشاريع الصغيرة	153	٪36.96	٪79.70
ربط المشاريع الصغيرة بالأسواق	75	٪18.11	٪39.10
تقديم خدمات تحسين الجودة	72	٪17.39	٪37.50
تقديم خدمات استشارية ميسورة التكلفة	57	٪13.77	٪29.70
دعم البحث والتطوير	45	٪10.87	٪23.40
أخرى	12	٪2.90	٪6.30
الإجمالي	**414**	**٪100.00**	**٪215.60**
المقترحات على المنظمة لتحسين الخدمات للمشاريع الصغيرة	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
زيادة التمويل المخصص لخدمات المشاريع الصغيرة	165	٪42.31	٪85.90
ربط منتجات المشاريع الصغيرة بالمشاريع المتوسطة والكبيرة	72	٪18.46	٪37.50
نشر ثقافة الابتكار بين أصحاب المشاريع الصغيرة	63	٪16.15	٪32.80
تعزيز التنسيق مع القطاع الخاص	51	٪13.08	٪26.60
تسهيل الوصول إلى الأسواق الجديدة	39	٪10.00	٪20.30
الإجمالي	**390**	**٪100.00**	**٪203.10**
نسبة العينة الحاصلة على التمويل	التكرار	النسبة المئوية	
نعم	168	87.5	
لا	24	12.5	
المجموع	**192**	**٪100**	
مستوى شروط التمويل	التكرار	النسبة المئوية	
متوسطة	99	51.56	
سهلة	90	46.88	
صعبة	3	1.56	
المجموع	**192**	**٪100**	

المتوسط الحسابي	**الانحراف المعياري**	**الوزن النسبي**	**الدلالة اللفظية**
2.45	0.53	81.77	سهلة

تقييم سهولة الحصول على تمويل	**التكرار**	**النسبة المئوية**	
ممتاز	117	60.94	
جيد	60	31.25	
مقبول	15	7.81	
غير مقبول	0	0	

المجموع	**192**	**٪100**	

المتوسط الحسابي	**الانحراف المعياري**	**الوزن النسبي**	**الدلالة اللفظية**
3.53	0.638	88.28	ممتاز

بماذا يساعد التمويل في تحسين المشروع	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
شراء معدات جديدة	159	٪45.70	٪82.80
شراء مواد خام	78	٪22.41	٪40.60
توسيع نطاق العمل	75	٪21.55	٪39.10
تمويل حملات تسويقية	18	٪5.17	٪9.40
تعيين موظفين جدد	12	٪3.45	٪6.30
أخرى	6	٪1.72	٪3.10
الإجمالي	**348**	**٪100.00**	**٪181.30**

معايير تقييم طلب التمويل	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
خبرتي السابقة في مجال المشروع	114	٪36.20	٪59.40
خلق فرص عمل جديدة	87	٪27.62	٪45.30
جدوى المشروع	69	٪21.90	٪35.90
قدرتي على سداد التمويل	30	٪9.52	٪15.60
التأثير على التنمية الاقتصادية	15	٪4.76	٪7.80
الإجمالي	**315**	**٪100.00**	**٪164.10**

التحديات التي تواجه المنظمات في التمويل	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
نقص التمويل	150	٪58.14	٪78.10
قلة الكوادر المؤهلة	45	٪17.44	٪23.40
صعوبة تقييم مخاطر التمويل	39	٪15.12	٪20.30
عدم وجود ضمانات لسداد التمويل	15	٪5.81	٪7.80
البيروقراطية	6	٪2.33	٪3.10
أخرى	3	٪1.16	٪1.60
الإجمالي	**258**	**٪100.00**	**٪134.40**

برامج على المنظمات تبنيها لتحسين التمويل	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
تطوير برامج تمويل ميسورة التكلفة	147	٪41.20	٪76.60
تبني خدمات تحسين الجودة	60	٪16.80	٪31.30
تقديم خدمات الاستشارات المالية	57	٪16.00	٪29.70
تعزيز التنسيق مع القطاع الخاص	51	٪14.30	٪26.60
دعم البحث والتطوير	39	٪10.90	٪20.30
أخرى	3	٪0.80	٪1.60
الإجمالي	**357**	**٪100.00**	**٪185.90**

مقترحات أصحاب المشاريع للمنظمات لتحسين التمويل	التكرار	النسبة المئوية	الوزن النسبي
زيادة التمويل المخصص لدعم المشاريع الصغيرة	186	٪52.10	٪96.90
تسهيل الوصول إلى التمويل	69	٪19.33	٪35.90
تطوير برامج تمويل مبتكرة	57	٪15.97	٪29.70
تعزيز التنسيق مع القطاع الخاص	39	٪10.92	٪20.30
أخرى	6	٪1.68	٪3.10
الإجمالي	**357**	**٪100.00**	**٪185.90**
أثر دعم المشاريع على التنمية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	
كبير	96	50	
متوسط	69	35.94	
لا يوجد أثر	15	7.81	
صغير	12	6.35	
المجموع	**192**	**٪100**	

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
3.28	0.874	82.03	كبير

الفوائد المجتمعية من دعم المنظمات	التكرار	النسبة المئوية	الوزن النسبي
تحسين مستوى المعيشة	144	٪28.40	٪75.00
خلق فرص عمل جديدة	120	٪23.67	٪62.50
الحد من الفقر	90	٪17.75	٪46.90
تنمية مهارات الشباب	87	٪17.16	٪45.30
تعزيز الابتكار	63	٪12.43	٪32.80
أخرى	3	٪0.59	٪1.60
الإجمالي	**507**	**٪100.00**	**٪264.10**
التحديات التي تواجه المنظمات في دعم المشاريع	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
نقص التمويل	144	٪44.86	٪75.00
قلة الكوادر المؤهلة	60	٪18.69	٪31.30
ضعف التنسيق بين المنظمات	57	٪17.76	٪29.70
غياب ثقافة العمل التطوعي	51	٪15.89	٪26.60
البيروقراطية	9	٪2.80	٪4.70
الإجمالي	**321**	**٪100.00**	**٪167.20**
مؤشرات قياس أثر الدعم على التنمية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
مستوى المعيشة	114	٪29.69	٪59.40
مستوى دخل الفرد	96	٪25.00	٪50.00
معدل الفقر	87	٪22.65	٪45.30

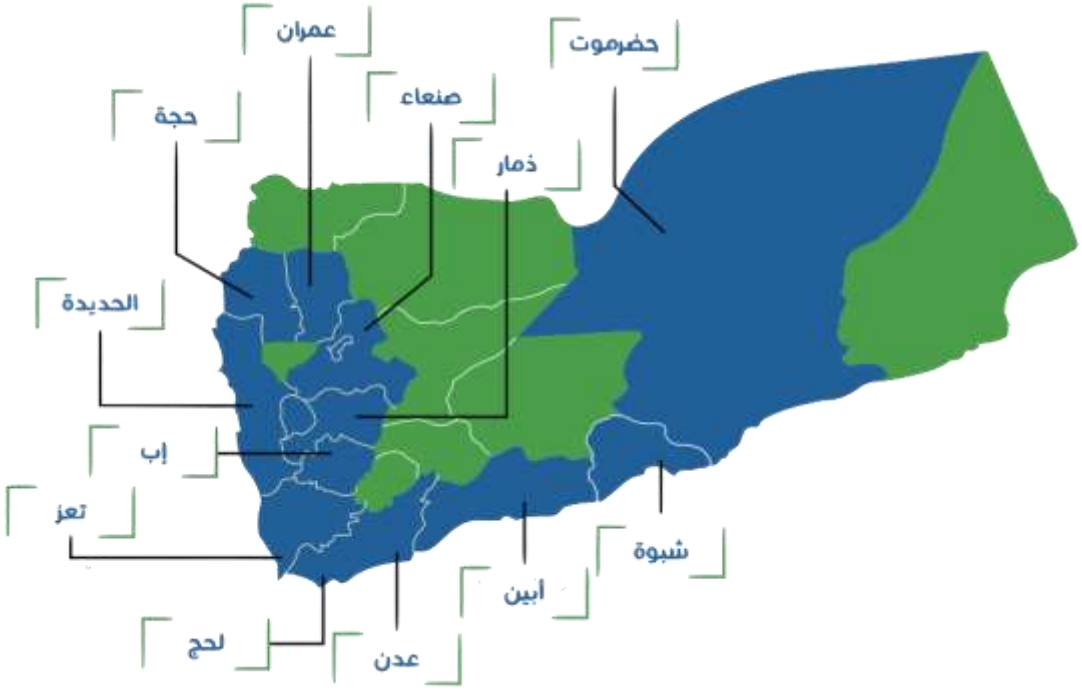
معدل البطالة	66	٪17.19	٪34.40
نمو الناتج المحلي الإجمالي	21	٪5.47	٪10.90
الإجمالي	**384**	**٪100.00**	**٪200.00**
التحديات التي تواجه المنظمات في قياس أثر دعمها على التنمية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
نقص التمويل	105	٪30.17	٪54.70
ضعف التنسيق بين المنظمات	78	٪22.41	٪40.60
صعوبة الحصول على البيانات	60	٪17.24	٪31.30
قلة الكوادر المؤهلة	57	٪16.38	٪29.70
عدم وجود منهجيات موحدة لقياس التأثير	48	٪13.80	٪25.00
الإجمالي	**348**	**٪100.00**	**٪181.30**
برامج على المنظمات تبنيها لقياس أثر دعمها على التنمية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
تطوير برامج لجمع البيانات	135	٪40.54	٪70.30
التعاون مع الجهات الحكومية والأكاديمية	75	٪22.52	٪39.10
مشاركة أصحاب المصلحة في عملية قياس التأثير	57	٪17.12	٪29.70
استخدام أدوات قياس التأثير	42	٪12.61	٪21.90
نشر نتائج قياس التأثير	24	٪7.21	٪12.50
الإجمالي	**333**	**٪100.00**	**٪173.40**
مقترحات للمنظمات لتحسين قياس أثرها على التنمية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
زيادة التمويل المخصص لقياس التأثير	126	٪31.82	٪65.60
تطوير برامج تدريبية لبناء قدرات المنظمات في قياس التأثير	105	٪26.52	٪54.70
تعزيز التنسيق بين المنظمات في مجال قياس التأثير	57	٪14.39	٪29.70
نشر ثقافة قياس التأثير بين منظمات المجتمع المدني	57	٪14.39	٪29.70
تطوير منهجيات موحدة لقياس التأثير	48	٪12.12	٪25.00
أخرى	3	٪0.76	٪1.60
الإجمالي	**396**	**٪100.00**	**٪206.30**
بماذا تعزز المنظمات دورها في التنمية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
دعم المشاريع الصغيرة المملوكة للنساء والشباب وذوي الإعاقة	171	٪44.88	٪89.10
التركيز على احتياجات المجتمعات المحلية المهمشة	87	٪22.83	٪45.30
دعم البرامج التي تعزز المساواة الاجتماعية والاقتصادية	75	٪19.69	٪39.10
ضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية التنمية	48	٪12.60	٪25.00
الإجمالي	**381**	**٪100.00**	**٪198.40**
تحديات أمام المنظمات لتعزيز التنمية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
نقص التمويل	111	٪32.17	٪57.80
قلة الكوادر المؤهلة	69	٪20.00	٪35.90

صعوبة الوصول إلى المجتمعات المحلية المهمشة	60	٪17.40	٪31.30
ضعف التنسيق بين المنظمات	57	٪16.52	٪29.70
عدم وجود ثقافة التنمية	45	٪13.04	٪23.40
أخرى	3	٪0.87	٪1.60
الإجمالي	**345**	**٪100.00**	**٪179.70**
برامج على المنظمات تبنيها لتعزيز التنمية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
تطوير برامج لتمكين النساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة	150	٪40.65	٪78.10
الاستثمار في برامج التوعية حول أهمية التنمية	81	٪21.95	٪42.20
التعاون مع الجهات الحكومية والأكاديمية لتعزيز التنمية	69	٪18.70	٪35.90
نشر ثقافة التنمية بين منظمات المجتمع المدني	69	٪18.70	٪35.90
الإجمالي	**369**	**٪100.00**	**٪192.20**
مقترحات للمنظمات لتحسين دورها في تعزيز التنمية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
زيادة التمويل المخصص لتعزيز التنمية	141	٪34.10	٪73.40
تطوير برامج تدريبية لبناء قدرات المنظمات في تعزيز التنمية	99	٪23.90	٪51.60
تعزيز التنسيق بين المنظمات في مجال تعزيز التنمية	69	٪16.70	٪35.90
نشر ثقافة تعزيز التنمية بين منظمات المجتمع المدني	57	٪13.80	٪29.70
تطوير منهجيات موحدة لتعزيز التنمية	48	٪11.60	٪25.00
الإجمالي	**414**	**٪100.00**	**٪215.60**
عوامل تساعد المشاريع الصغيرة على تحقيق التنافسية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
الجودة العالية للمنتجات أو الخدمات	144	٪25.95	٪75.00
الأسعار التنافسية	99	٪17.84	٪51.60
امتلاك مهارات تسويقية قوية	87	٪15.68	٪45.30
الوصول إلى أسواق جديدة	69	٪12.42	٪35.90
الابتكار	60	٪10.81	٪31.30
التميز في خدمة العملاء	54	٪9.73	٪28.10
خفض تكاليف التشغيل	42	٪7.57	٪21.90
الإجمالي	**555**	**٪100.00**	**٪289.10**
خدمات المنظمات المساعدة للمشاريع في تحقيق التنافسية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
التدريب على مهارات التسويق	141	٪31.13	٪73.40
خدمات ربط المشاريع الصغيرة بالأسواق	90	٪19.87	٪46.90
خدمات تحسين الجودة	72	٪15.89	٪37.50
خدمات تمويلية ميسرة	57	٪12.58	٪29.70
خدمات الاستشارات في مجال الابتكار	48	٪10.60	٪25.00
دعم البحث والتطوير	42	٪9.27	٪21.90

أخرى	3	٪0.66	٪1.60
الإجمالي	**453**	**٪100.00**	**٪235.90**
كيف استفاد المشروع من خدمات المنظمة لتحقيق التنافسية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
تحسين جودة منتجاتي أو خدماتي	135	٪29.41	٪70.30
تطوير مهاراتي التسويقية	96	٪20.92	٪50.00
زيادة الابتكار في مشروعي	78	٪16.99	٪40.60
الوصول إلى أسواق جديدة	72	٪15.69	٪37.50
تحسين خدمة العملاء	42	٪9.15	٪21.90
خفض تكاليف التشغيل	36	٪7.84	٪18.80
الإجمالي	**459**	**٪100.00**	**٪239.10**
تحديات أمام المنظمات في مساعدة المشاريع لتحقيق التنافسية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
نقص التمويل	129	٪38.39	٪67.20
قلة الكوادر المؤهلة	54	٪16.07	٪28.10
صعوبة الوصول إلى الأسواق الجديدة	54	٪16.07	٪28.10
غياب ثقافة الابتكار	42	٪12.50	٪21.90
ضعف التنسيق مع القطاع الخاص	39	٪11.61	٪20.30
الوساطة والمحسوبية	18	٪5.36	٪9.40
الإجمالي	**336**	**٪100.00**	**٪175.00**
مقترحات للمنظمات لتحسين وتحقيق التنافسية للمشاريع	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
زيادة التمويل المخصص لدعم المشاريع الصغيرة	171	٪38.78	٪89.10
تطوير برامج تدريبية متخصصة في مجال الميزة التنافسية	90	٪20.41	٪46.90
نشر ثقافة الابتكار بين رواد الأعمال	75	٪17.01	٪39.10
تسهيل الوصول إلى الأسواق الجديدة	54	٪12.24	٪28.10
تعزيز التنسيق مع القطاع الخاص	51	٪11.56	٪26.60
الإجمالي	**441**	**٪100.00**	**٪229.70**
تحديات أمام المشاريع في لتحقيق التنافسية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الوزن النسبي**
الوصول إلى الأسواق الجديدة	123	٪33.06	٪64.10
تطوير مهارات التسويق	69	٪18.55	٪35.90
خفض تكاليف التشغيل	54	٪14.51	٪28.10
الابتكار	45	٪12.10	٪23.40
جودة المنتجات أو الخدمات	45	٪12.10	٪23.40
التميز في خدمة العملاء	33	٪8.87	٪17.20
أخرى	3	٪0.81	٪1.60
الإجمالي	**372**	**٪100.00**	**٪193.80**

برامج على المنظمات تبنيها لدعم المشاريع وتحقيق التنافسية	التكرار	النسبة المئوية	الوزن النسبي
توفير تمويل ميسر	108	٪26.08	٪56.30
تقديم خدمات استشارية متخصصة	90	٪21.74	٪46.90
ربط المشاريع الصغيرة بالأسواق	90	٪21.74	٪46.90
تقديم برامج تدريبية على مهارات التسويق	69	٪16.67	٪35.90
دعم البحث والتطوير	51	٪12.32	٪26.60
أخرى	6	٪1.45	٪3.10
الإجمالي	**414**	**٪100.00**	**٪215.60**

ملحق رقم (2) أماكن التدخلات لمؤسسة لأجل الجميع للتنمية



ملحق (3) الاستبانة

استبيان حول دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة وانعكاسها على التنمية

أخي العزيز/ أختي العزيزة

تحية طيبة لكم جميعا،،،،، وبعد

أشكر لكم الدخول على رابط الاستبيان الخاص بدراستي، وأتمنى منكم قضاء بعض من وقتكم الثمين في ضيافتي مع كل تقديري واحترامي، كما أنني أقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان:

"دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة وانعكاسها على التنمية"

وذلك لنيل درجة الدكتوراه في التنمية الشاملة بمركز أبحاث التنمية الشاملة بجامعة صنعاء.

وينقسم الاستبيان إلى أربعة محاور وهي:

المحور الديموغرافي.

دور منظمات المجتمع المدني في دعم المشاريع الصغيرة.

انعكاس دعم منظمات المجتمع المدني على التنمية.

دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة.

حيث يتم التعامل مع بيانات الاستبيان بسرية تامة حفاظا على خصوصية كل فرد، وذلك لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة/ أفنان عبدالقادر.

المحور الأول: (البيانات الأولية)

الجنس

- ذكر
- أنثى

العمر

- أقل من 30
- من 30 الى 50
- أكثر من 50

المؤهل العلمي

- ما دون الجامعة
- جامعي (بكالوريوس)
- أعلى من جامعي

المحور الثاني: دور منظمات المجتمع المدني في دعم المشاريع الصغيرة

الجانب الأول: الخدمات والتدريب

الخدمات التي استفدت منها من منظمات المجتمع المدني في مشروعك الصغير هي

- التدريب على مهارات إدارة المشاريع
- التدريب على مهارات التسويق
- التدريب على مهارات التخطيط المالي
- خدمات الاستشارات القانونية
- خدمات ربط المشاريع الصغيرة بالأسواق
- أخرى:

تقييمك لجودة الخدمات التي استفدت منها في مشروعك

- ممتاز
- جيد
- مقبول
- غير مقبول

اعدتك الخدمات التي قدمتها منظمات المجتمع المدني في تحسين أداء مشروعك من خلال

- زيادة مبيعات المشروع
- خفض تكاليف التشغيل
- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات
- توسيع قاعدة العملاء
- خلق فرص عمل جديدة
- تحسين مهاراتي الشخصية
- لم يتم الاستفادة من أي خدمات
- أخرى:

واجهتك تحديات في الحصول على خدمات منظمات المجتمع المدني أهمها

- صعوبة الوصول إلى خدمات المنظمات
- ارتفاع تكلفة الخدمات
- عدم ملائمة الخدمات لاحتياجات المشاريع الصغيرة
- قلة الكوادر المؤهلة في المنظمات

- البيروقراطية (إدارية، روتينية، وساطة)
- أخرى:

من وجهة نظرك ترى أن أفضل الممارسات التي يمكن لمنظمات المجتمع المدني تبنيها لتحسين خدماتها للمشاريع الصغيرة

- تطوير برامج تدريبية متخصصة لأصحاب المشاريع الصغيرة
- تقديم خدمات استشارية ميسورة التكلفة
- ربط المشاريع الصغيرة بالأسواق
- دعم البحث والتطوير
- تقديم خدمات تحسين الجودة
- أخرى:

من أبرز المقترحات على منظمات المجتمع المدني لتحسين خدماتها المقدمة للمشاريع الصغيرة أن تقوم بـ

- زيادة التمويل المخصص لخدمات المشاريع الصغيرة
- تعزيز التنسيق مع القطاع الخاص
- نشر ثقافة الابتكار بين أصحاب المشاريع الصغيرة
- تسهيل الوصول إلى الأسواق الجديدة
- ربط منتجات المشاريع الصغيرة بالمشاريع المتوسطة والكبيرة
- أخرى:

المحور الثاني: دور منظمات المجتمع المدني في دعم المشاريع الصغيرة (تابع)

الجانب الثاني: التمويل.

هل حصلت على تمويل من إحدى منظمات المجتمع المدني لمشروعك

- نعم
- لا

كانت شروط التمويل التي طلبتها منك المنظمة

- سهلة
- متوسطة
- صعبة

تقييمك لسهولة الحصول على تمويل من منظمات المجتمع المدني

- ممتاز
- جيد
- مقبول
- غير مقبول

ساعدك التمويل من منظمات المجتمع المدني في تطوير مشروعك الصغير بـ

- شراء معدات جديدة
- توسيع نطاق العمل
- تعيين موظفين جدد
- تمويل حملات تسويقية
- شراء مواد خام
- أخرى:

من المعايير التي استخدمتها منظمات المجتمع المدني في تقييم طلب تمويلي للمشروع

- جدوى المشروع
- خبرتي السابقة في مجال المشروع
- قدرتي على سداد التمويل
- خلق فرص عمل جديدة
- التأثير على التنمية الاقتصادية
- أخرى:

من التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في التمويل للمشاريع الصغيرة هي

- نقص التمويل
- صعوبة تقييم مخاطر التمويل
- البيروقراطية
- قلة الكوادر المؤهلة
- عدم وجود ضمانات لسداد التمويل
- أخرى:

من أفضل البرامج التي يمكن لمنظمات المجتمع المدني تبنيها لتحسين التمويل للمشاريع الصغيرة هي

- تطوير برامج تمويل ميسورة التكلفة
- تعزيز التنسيق مع القطاع الخاص
- تقديم خدمات الاستشارات المالية
- دعم البحث والتطوير
- تبني خدمات تحسين الجودة
- أخرى:

من مقترحاتك لمنظمات المجتمع المدني لتحسين دورها في التمويل للمشاريع الصغيرة أن تقوم بـ

- زيادة التمويل المخصص لدعم المشاريع الصغيرة
- تعزيز التنسيق مع القطاع الخاص
- تطوير برامج تمويل مبتكرة
- تسهيل الوصول إلى التمويل

- أخرى:

المحور الثالث: انعكاس دعم منظمات المجتمع المدني على التنمية

تقييمك لتأثير دعم منظمات المجتمع المدني للمشاريع الصغيرة على التنمية الاقتصادية

- كبير
- متوسط
- صغير
- لا يوجد أثر

من الفوائد التي تعود على المجتمع من دعم منظمات المجتمع المدني للمشاريع الصغيرة

- خلق فرص عمل جديدة
- الحد من الفقر
- تحسين مستوى المعيشة
- تنمية مهارات الشباب
- تعزيز الابتكار
- أخرى:

من التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في دعم المشاريع الصغيرة

- نقص التمويل
- قلة الكوادر المؤهلة
- البيروقراطية
- ضعف التنسيق بين المنظمات
- غياب ثقافة العمل التطوعي
- أخرى:

من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس تأثير دعم منظمات المجتمع المدني على التنمية

- معدل البطالة
- مستوى الدخل الفردي
- معدل الفقر
- نمو الناتج المحلي الإجمالي
- مستوى المعيشة
- أخرى:

من التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في قياس تأثير دعمها على التنمية

- نقص التمويل
- قلة الكوادر المؤهلة
- ضعف التنسيق بين المنظمات
- صعوبة الحصول على البيانات
- عدم وجود منهجيات موحدة لقياس التأثير

- أخرى:

من أفضل البرامج التي يمكن لمنظمات المجتمع المدني تبنيها لقياس تأثير دعمها على التنمية

- تطوير برامج لجمع البيانات
- استخدام أدوات قياس التأثير
- التعاون مع الجهات الحكومية والأكاديمية
- نشر نتائج قياس التأثير
- مشاركة أصحاب المصلحة في عملية قياس التأثير
- أخرى:

من أبرز المقترحات على منظمات المجتمع المدني لتحسين دورها في قياس تأثير دعمها على التنمية

- زيادة التمويل المخصص لقياس التأثير
- تطوير برامج تدريبية لبناء قدرات المنظمات في قياس التأثير
- تعزيز التنسيق بين المنظمات في مجال قياس التأثير
- تطوير منهجيات موحدة لقياس التأثير
- نشر ثقافة قياس التأثير بين منظمات المجتمع المدني

لمنظمات المجتمع المدني دور في تعزيز التنمية عبر

- دعم المشاريع الصغيرة المملوكة للنساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة
- التركيز على احتياجات المجتمعات المحلية المهمشة
- ضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية التنمية
- دعم البرامج التي تعزز المساواة الاجتماعية والاقتصادية
- أخرى:

من التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في تعزيز التنمية هي

- نقص التمويل
- قلة الكوادر المؤهلة
- ضعف التنسيق بين المنظمات
- صعوبة الوصول إلى المجتمعات المحلية المهمشة
- عدم وجود ثقافة التنمية
- أخرى:

من أفضل البرامج التي يمكن لمنظمات المجتمع المدني تبنيها لتعزيز التنمية

- تطوير برامج لتمكين النساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة
- الاستثمار في برامج التوعية حول أهمية التنمية
- التعاون مع الجهات الحكومية والأكاديمية لتعزيز التنمية
- نشر ثقافة التنمية بين منظمات المجتمع المدني
- أخرى:

من المقترحات على منظمات المجتمع المدني لتحسين دورها في تعزيز التنمية

- زيادة التمويل المخصص لتعزيز التنمية

- تطوير برامج تدريبية لبناء قدرات المنظمات في تعزيز التنمية
- تعزيز التنسيق بين المنظمات في مجال تعزيز التنمية
- تطوير منهجيات موحدة لتعزيز التنمية
- نشر ثقافة تعزيز التنمية بين منظمات المجتمع المدني
- اخرى:

المحور الرابع: دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة

من أهم العوامل التي تساعد المشاريع الصغيرة على تحقيق الميزة التنافسية

- الجودة العالية للمنتجات أو الخدمات
- الأسعار التنافسية
- الابتكار
- التميز في خدمة العملاء
- الوصول إلى أسواق جديدة
- خفض تكاليف التشغيل
- امتلاك مهارات تسويقية قوية
- أخرى:

من الخدمات التي تقدمها منظمات المجتمع المدني للمساعدة في تحقيق الميزة التنافسية

- التدريب على مهارات التسويق
- خدمات ربط المشاريع الصغيرة بالأسواق
- خدمات الاستشارات في مجال الابتكار
- دعم البحث والتطوير
- خدمات تحسين الجودة
- خدمات تمويلية ميسرة
- أخرى:

ساعدتك خدمات منظمات المجتمع المدني في مشروعك على تحقيق الميزة التنافسية من خلال

- تحسين جودة منتجاتي أو خدماتي
- الوصول إلى أسواق جديدة
- خفض تكاليف التشغيل
- تطوير مهاراتي التسويقية
- زيادة الابتكار في مشروعي
- تحسين خدمة العملاء
- أخرى:

من التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في مساعدة المشاريع الصغيرة على تحقيق الميزة التنافسية هي

- نقص التمويل
- قلة الكوادر المؤهلة

- ضعف التنسيق مع القطاع الخاص
- غياب ثقافة الابتكار
- صعوبة الوصول إلى الأسواق الجديدة
- الوساطة والمحسوبية
- أخرى:

من مقترحاتك على منظمات المجتمع المدني لتحسين دورها في مساعدة المشاريع الصغيرة على تحقيق الميزة التنافسية

- زيادة التمويل المخصص لدعم المشاريع الصغيرة
- تطوير برامج تدريبية متخصصة في مجال الميزة التنافسية
- تعزيز التنسيق مع القطاع الخاص
- نشر ثقافة الابتكار بين رواد الأعمال
- تسهيل الوصول إلى الأسواق الجديدة
- أخرى:

أهم التحديات التي تواجهها في تحقيق الميزة التنافسية لمشروعي:

- الوصول إلى الأسواق الجديدة
- خفض تكاليف التشغيل
- تطوير مهارات التسويق
- الابتكار
- التميز في خدمة العملاء
- جودة المنتجات أو الخدمات
- أخرى:

من أفضل البرامج التي يمكن لمنظمات المجتمع المدني تبنيها لدعم المشاريع الصغيرة في تحقيق الميزة التنافسية هي:

- تقديم خدمات استشارية متخصصة
- توفير تمويل ميسر
- ربط المشاريع الصغيرة بالأسواق
- دعم البحث والتطوير
- تقديم برامج تدريبية على مهارات التسويق
- أخرى: