

The role of results-based strategic planning in financing small projects to increase production -A field study on financial institutions and owners of small projects-

Huda Diyab Ahmed Salih

Faculty of Administration Sciences || Omdurman Islamic University || Sudan

Randa Abd Elhamied Mohammed Hamza

Faculty of Business || Jouf University || KSA

Abstract: The research aims to light on the results-based strategic planning for financing small projects and its role in increasing production and productivity from the perspectives of financial institutions and owners of small projects through studying the hypotheses that First hypothesis: There is a statistically significant relationship between results-based strategic planning in financing small projects and increasing production and productivity from the point of view of financing institutions in Sudan. Second hypothesis: There is a statistically significant relationship between results-based strategic planning in financing small projects and increasing production and productivity from the perspective of small business owners in Sudan. To study the hypotheses and achieve the objectives of the research, the inductive, deductive and historical approach was followed, and the questionnaire tool was used to collect data, and the analysis was done using the Statistical Packages Program (SPSS) to analyze the search hypotheses phrases using the frequency table and the arithmetic mean to show the differences in the answers of the research sample. From the financial institutions and owners of small projects, the research reached a set of results, including: The financing of small projects from the perspectives of financial institutions and owners of small projects is carried out according to strategic planning based on results in Sudan to ratio (%80). The research also recommended many recommendations, including: A lot of research and studies should be done in strategic planning based on results.

Keywords: finance, small projects, production & productivity, strategic planning.

دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة لزيادة الإنتاج – دراسة ميدانية على المؤسسات التمويلية وأصحاب المشاريع الصغيرة –

هدى دياب أحمد صالح

كلية العلوم الإدارية || جامعة أم درمان الإسلامية || السودان

رندا عبد الحميد محمد حمزة

كلية الأعمال || جامعة الجوف || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف البحث لتسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج لتمويل المشاريع الصغيرة ودوره في زيادة الإنتاج من وجهتي نظر المؤسسات التمويلية وأصحاب المشاريع الصغيرة من خلال دراسة الفرضيات المتمثلة في أن: الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة وزيادة الإنتاج والإنتاجية من وجهة نظر المؤسسات

التمويلية في السودان، الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة وزيادة الإنتاج والإنتاجية من وجهة نظر أصحاب المشاريع الصغيرة في السودان، لدراسة الفرضيات وتحقيق أهداف البحث اتبعت الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التحليل ببرنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل عبارات فرضيات البحث بالجدول التكراري والمتوسط الحسابي لبيان الفروقات في إجابات عينة البحث من المؤسسات التمويلية وأصحاب المشاريع الصغيرة، توصل البحث لمجموعة من النتائج منها: أن تمويل المشاريع الصغيرة من وجهتي نظر المؤسسات التمويلية وأصحاب المشاريع الصغيرة يتم وفق التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في السودان بنسبة (80%)، كما أوصى البحث بالعديد من التوصيات منها: يجب عمل العديد من البحوث والدراسات في التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج.

الكلمات المفتاحية: التمويل، المشاريع الصغيرة، الإنتاج والإنتاجية، التخطيط الاستراتيجي.

1- المقدمة.

السودان من البلاد التي تزرع بالخيرات الزراعية بنوعها النباتي والحيواني وأطلق عليه ومازال سلة غذاء العالم، به (200) مليون من الأراضي الصالحة للزراعة، وأكثر من ألف مليون رأس من الثروة الحيوانية، به أكبر مشروع مروي في العالم مساحته مليون فدان، وهو مشروع الجزيرة وامتداد المناقل، بالرغم من تلك الثروات يلاحظ، انخفاض معدل النمو الحقيقي للنتائج المحلي الإجمالي في عام (2019م) بلغ (-0.9%)، كما لم يستغل السودان المشاريع الصغيرة في زيادة الإنتاج والإنتاجية، حيث تنبع أهمية المشاريع الصغيرة من مساهماتها في الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي، حيث أثبتت المشاريع الصغيرة جدواها في العديد من البلدان في الاقتصاد مثل ماليزيا والولايات المتحدة، ففي أمريكا والتي تعد من أكبر الدول اقتصاداً في العالم يلاحظ بأن المشاريع الصغيرة فيها تشكل بنسبة (97%)، بعدد (13) مليون مشروع يعمل فيها أكثر من نصف العاملين في أمريكا تؤمن ثلثي فرص العمل للعمالة الجديدة، وكذلك في اليابان تبلغ المشاريع الصغيرة نحو (99.4%) من عدد المشاريع فيها، وتستخدم هذه المشاريع أكثر من (84%) من إجمالي العمالة في اليابان، وفي الدول العربية في فلسطين تمثل المشاريع الصغيرة أكثر من (80%) من إجمالي المشاريع في البلاد.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أن المشاريع الصغيرة أصبح لها دور كبير في تحقيق التنمية وزيادة الإنتاج والإنتاجية، ولكن هل هذا الدور تم الاستفادة منه في تحقيق النتائج المطلوبة في زيادة الإنتاج والإنتاجية في السودان؟، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للبحث كالتالي: هل لاستخدام التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة دور لزيادة الإنتاج في السودان؟.

فرضيات البحث: تتمثل فرضيات البحث في الآتي:

- الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة وزيادة الإنتاج والإنتاجية من وجهة نظر المؤسسات التمويلية في السودان.
- الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة وزيادة الإنتاج والإنتاجية من وجهة نظر أصحاب المشاريع الصغيرة في السودان.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- 1- تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج.

- 2- تسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج كمصطلح جديد من مصطلحات التنمية المستدامة.
- 3- معرفة دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة على زيادة الإنتاج والإنتاجية في السودان.
- 4- بيان دور المشاريع الصغيرة في زيادة الإنتاج والإنتاجية وفقا للتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من الآتي:

- 1- من أهمية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تحقيق الأهداف المحددة من تمويل المشاريع الصغيرة في السودان.
- 2- من أهمية المشاريع الصغيرة في تحقيق الإنتاج والإنتاجية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- 3- من أثار المكتبة العربية يمثل هذه البحوث، لأثرها الفكر العربي وحثه على التفكير وتحقيق التنمية المستدامة.

2-الإطار النظري.

1-2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

من أولويات الاستراتيجية ما يتعلق ببيئة الأعمال، التطور في الخدمات الاستشارية، التعليم عن الأعمال (Ministry of I and T, 2012). وللإستراتيجية مستويات تتمثل في: مستوى استراتيجية العمليات، مستوى استراتيجية المنافسة والأعمال، استراتيجية الوظائف والعمليات (Neil Ritson, 2011).

2-2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي هو:

خطة لطريقة الانطلاق والنمو في المؤسسة، عملية مهمة للإنتاج، تجعل حملة الاسهم في شركات المساهمة يهتمون بأولويات الاستراتيجية والاتصال بالأهداف الاستراتيجية والبرامج ومشاركات ودوافع الاحتفاظ بالمتابعين الداخليين والخارجين: (Sushma Raman).

فعالية مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعبر ليس فقط عن أين تريد المنظمة الذهاب وفعل ما تحتاج له من عمليات لكن أيضا هو كيف تدرك المنظمة أنها حققت النجاح لما تريد تحقيقه (Stevens Maleka, 2014).

3-2- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي العام عدد من المعوقات تتمثل في (مجيد الكرخي، 2017م):
عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف، ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات، التبدل السريع في البيئة، مقاومة المنظمة لعناصر التغيير، شح الموارد المالية للمنظمة، عدم وضوح المسؤوليات، الانشغال بالمشكلات الروتينية، عدم كفاية البيانات، ولفاداي تلك المعوقات اتجه الفكر المعاصر لاستخدام التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، لكي تكون النتائج هي الهدف الذي يجب أن تنطلق منه المؤسسة في حدود الامكانيات المتاحة.

2-4- مفهوم التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج:

إن التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج منميج متميز يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات التركيز على تحقيق النتائج وتجنب أساليب التخطيط الاستراتيجي التقليدي التي نجمت عنها مشكلات لأجهزة ومؤسسات الخدمات العامة في الماضي ويحقق الكثير من الفوائد والمكاسب للإدارات الحكومية ويمكن عن طريق التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج تحقيق الأهداف التصاعديّة مثل زيادة الإنتاج الزراعي، والأهداف التنافسية مثل خفض الإنفاق في الثروة الحيوانية، والأهداف المستقرة التي تتأرجح بين الصعود والهبوط مثل تخفيف خسائر الفيضانات حتى تصل لوضع مستقر تسير عليه لتحقيق الهدف المطلوب، وفي الخطة الاستراتيجية المبنية على النتائج يجب تحديد الاحتياجات المجتمعية، والمحاور الاستراتيجية، والنتائج المتوقعة (مجيد الكرخي، 2017م).

2-5- أهم سمات التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج: (مجيد الكرخي، 2017م):

- أنه يبدأ بالنتائج الاستراتيجية.
- أنه ملائم لقطاع الخدمة العامة وليس القطاع الخاص.
- ملائم للبلدان المعروفة بريادتها في مجال الخدمة العامة.
- يؤكد على ضرورة تحقيق التفاعل بين الحاضر والمستقبل.
- يؤكد على التفاعل الحي بين الجوانب النظرية والتطبيقية باستخدام أفضل التجارب والممارسات.
- ملائم لبلدنا التي تتوفر فيه بعض الثروات الخام.
- ملائم لبلدنا التي تتوفر فيها العمالة.

وللتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج نتائج رئيسية: هي عوائد الأنشطة المختلفة للمشروع القابلة للقياس من أجل بلوغ نتيجة رئيسية مجزأة من رسالة المؤسسة أو المشروع جرى توسيعها لكي تعبر عما تريد الرسالة تحقيقه، بها تصبح رسالة المؤسسة واقعية ملموسة ونتائج فرعية يمكن أن تتحقق من خلال تحقيق النتائج الرئيسية، مثل النتيجة الرئيسية هي قيام مصنع يصنع قطع غيار للسيارات، والنتيجة الفرعية هي أن تستفيد مصانع تصنيع السيارات من هذا المشروع الصغير (مجيد الكرخي، ص 249).

هذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج له دور غير مباشر في قيام المشاريع الصغيرة، عن طريق قيام مشاريع تعتمد عليها مشاريع أخرى إنتاجية.

2-6- فوائد تحديد النتائج الرئيسية: (مجيد الكرخي):

- بالنسبة للمؤسسة:
- تحديد دور المؤسسة.
- تحقيق الألفة والانسجام بين مكونات الخطة الاستراتيجية.
- التركيز على النتائج.
- تسهيل وضع الأهداف الاستراتيجية والفرعية.
- تسهيل وضع أولويات الأنشطة والفعاليات.
- المساعدة في توزيع الموارد.
- بالنسبة للمشروع الفردي:
- تحديد الهدف من المشروع.

- تحديد احتياجات المشروع من الموارد المحلية.
- تحديد مدى قيام المشروع بزيادة الإنتاج والإنتاجية في المنتج المعين.
- وتتشابه خطوات التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج مع خطوات التخطيط الاستراتيجي، الاختلاف فقط في تحديد النتائج المراد تحقيقها في المستقبل، وكيفية الوصول إليها.
- يستنتج من ذلك بأن أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج:
- فريق عمل متكامل ومتخصص (في المسائل: المالية والمحاسبية والموارد البشرية، وفي التخطيط، وفي التسويق، وفي تكنولوجيا المعلومات) ومتفهم دوره في عملية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج لا يقل عن الثالثة ولا يزيد عن السبعة.
- موارد مالية ومعدات مناسبة لبداية الخطة.
- هيكل إداري قادر على التواصل وكتابة التقارير التشغيلية وتقييم أداء العاملين لتطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وخطة المخرجات.

7-2- تعريف المشاريع الصغيرة:

المشاريع الصغيرة ينظر إليها كمفتاح لقيادة النمو وخلق الوظائف والآن أصبح واضح أن المشاريع الكبيرة والشكل الاقتصادي لا يستطيع خلق عمالة ذات كفاءة مثلما تفعل المشاريع الصغيرة (2017 Republic of South Africa , ص11).

وفي تعريف المشاريع الصغيرة اختلف كثير حيث هنالك من عرفها من ناحية عدد العمال ومن عرفها من ناحية رأس المال، ومن عرفها من ناحية الأنشطة التي تقوم بها، ذكر أحد الكتاب أن الدول العربية تختلف في تعريف المشروعات الصغيرة مما يجعل من الصعوبة بمكان إجراء المقارنة بينهم فالمشروعات التي تعد متوسطة في دولة الأردن أو العراق أو اليمن تعد صغيرة في دولة مثل مصر وذلك تبعاً لمعيار عدد العمال، كما أن المشروعات المتوسطة في مصر تعد صغيرة في دول الخليج العربي تبعاً لمعيار رأس المال (وهيب، 2016، ص3).

نستنتج من ذلك بأن تعريف المشاريع الصغيرة ليس لها تعريف محدد، ولكن في رأي الباحثان بأن عدد العمال يمكن أن يكون المعيار الصحيح لتعريف المشاريع الصغيرة، لأنه كلما كان عدد العمال صغيراً كلما كان رأس المال صغيراً وبالتالي الأنشطة تكون محدودة وتحتاج لعامله أكثر من الآلات.

8-2- مقومات تمويل المشاريع الصغيرة: (صالح، 2015م، ص299)

خفض تكلفة التمويل. إعفاء من الرسوم، دراسة جدوى جيدة، إدارة جيدة ومتفهمة.

9-2- مفهوم الإنتاج والإنتاجية:

- أ- مفهوم الإنتاج: مفهوم الإنتاج: يشير لمجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات، بينما مفهوم الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات، أو يشير أحياناً لنسبة قياس حجم المخرجات لقياس حجم استخدام المدخلات (OECD.org, 2001, P.11www.Source)
- ب- أما مفهوم الإنتاجية: تشمل الكفاءة والفاعلية، تعني الكفاءة بأنها قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، والفاعلية تعني الوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق المورد، ولإنتاجية قياسات مختلفة: (عبد العزيز عبدوس، 2013م).

قياس إنتاجية العامل: ويعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً ويؤدي النمو في إنتاجية العامل إلى زيادة كمية السلع والخدمات المتاحة للاستهلاك من دون حدوث زيادة معادلة في عدد ساعات العمل. إنتاجية الأرض: تعرف عادة بأنها عائد المحصول الزراعي لكل هكتار، وقد أصبحت إنتاجية الأرض مؤشراً معيارياً للكفاءة في القطاع الزراعي.

إنتاجية رأس المال: يقصد بها عموماً النسبة الإجمالية للناتج إلى رأس المال، وهي تقاس بالناتج لكل وحدة من رأس المال العيني المستخدم في عملية الإنتاج، الذي يقصد به عادة رأس المال من الخدمات أو المرافق، وهكذا تكون إنتاجية رأس المال عكس نسبة رأس المال.

يلاحظ الفرق بين مفهوم الإنتاج والإنتاجية يكاد يكون كبيراً حيث يشير مفهوم الإنتاج للكمية والحجم بينما يشير مفهوم الإنتاجية للكفاءة والفاعلية التي تخرج بها والوحدات الإنتاجية.

2-10 عوامل نجاح تمويل المشاريع الصغيرة لزيادة الإنتاج والإنتاجية:

من قبل المؤسسات: من أهم عوامل نجاح الخطة الاستراتيجية ليس صياغة الخطة وإنما قدرة وقابلية التفكير لملاك ومدراء المشاريع الصغيرة والتنفيذ في خطة الاستراتيجية ((Tim Mazzarol, 2005, P.15)). يضيف الباحثان أيضاً من الجانب الآخر الموارد البشرية المؤهلة والمتفهمة لدور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج يعتبر عامل مهم لزيادة الإنتاج.

2-11-المؤسسات التمويلية:

المؤسسات التمويلية تعرف بأنها المؤسسات التي تقوم بمنح التمويل بشروط واسس معينة متفق عليها تصدر من البنك المركزي وفي السودان تصدر تلك الشروط والأسس من بنك السودان، حيث يقوم بنك السودان في بداية كل عام، حيث تم توحيد عام صدور تلك الأسس مع عام وزارة المالية لعمل الموازنة العامة للدولة بإصدار السياسات التمويلية التي تعمل على توجيه التمويل ووضع الخطط الاستراتيجية له (المركزي، 2016، ص18). يلاحظ بأن المؤسسات التمويلية في السودان تتكون من البنوك والمصارف الرئيسية ونوافذ تلك البنوك والمصارف والمؤسسات التمويلية التي تم فتحها للقيام بتمويل المشاريع الصغيرة فقط وريادات الأعمال والمؤسسات التمويلية ذات الطابع الخاص مثل تلك التي تمول المرأة المنتجة والتي تمويل الشباب حيث الهدف الاساسي هو تخفيف حدة الفقر، وتمويل مشاريع صغيرة للأسر الفقيرة المنتجة، حيث بلغ عدد البنوك والمصارف في السودان حتى وقت عمل البحث (33) بنك ومصرف و (43) مؤسسة تمويل أصغر، وهو عدد كافي لتمويل المشاريع الصغيرة لزيادة الإنتاج في السودان (المركزي، 2018م).

3-الدراسة الميدانية:

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كل المؤسسات التمويلية في السودان: من كل المؤسسات العاملة في التمويل الأصغر ونوافذ البنوك والمصارف وريادات الأعمال ومؤسسة التنمية الاجتماعية، أيضاً يتكون مجتمع الدراسة من كل أصحاب المشاريع الصغيرة الذين تم تمويلهم من المؤسسات التمويلية. ثانياً: عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من المؤسسات التمويلية وعينة اختيارية من أصحاب المشاريع الصغيرة.

ثالثاً: آليات تحكيم الاستبانة: تم عرض استبانة البحث التي تتكون من استمارتين استمارة للمؤسسات التمويلية واستمارة لأصحاب المشاريع الصغيرة من اساتذة كليات العلوم الإدارية ومن المهتمين بالتمويل الأصغر وقد اجمعوا على صحتها واختبار فرضياتها لموضوع البحث.

رابعاً: أدوات تحليل الاستبانة: استخدم في تحليل الاستبانات برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، عن طريق الجدول التكراري ومربع كاي والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإيجاد فروق الاجابات. تحليل فرضيات البحث: يقصد بالمشاريع الصغيرة في التحليل وهي المشاريع التي تعتمد على فرد واحد في الإدارة ولا يزيد رأس مالها عن (100000) ج كما حددها بنك السودان، ولا يزيد عدد العمال بالمشروع عن (15) عامل. الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور التخطيطي الاستراتيجي المبني على النتائج وتمويل المشاريع الصغيرة لزيادة الإنتاج من وجهة نظر المؤسسات التمويلية.

جدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات الفرضية الأولى

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تمول المؤسسة التمويلية للمشاريع الصغيرة لأن:
-	-	(2%)	1	(8%)	4	(50%)	25	(40%)	20	المشروع الصغير من ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مما يؤدي لزيادة الإنتاج
-	-	(16%)	8	(30%)	15	(34%)	17	(20%)	10	المشروع الصغير له بنية تحتية معدة مسبقاً مما يؤدي لزيادة الإنتاج
-	-	(16%)	8	(10%)	5	(56%)	28	(18%)	9	المشروع الصغير لمدخلات الإنتاج فقط مما يؤدي لزيادة الإنتاج
(2%)	1	(4%)	2	(18%)	9	(52%)	26	(24%)	12	المشروع الصغير يوفر مدخلات إنتاج لصناعة أخرى مما يؤدي لزيادة الإنتاج
(2%)	1	(8%)	4	(20%)	10	(52%)	26	(18%)	9	يمثل بنية تحتية لمشاريع إنتاجية أخرى مما يؤدي لزيادة الإنتاج
(2%)	1	(10%)	5	(22%)	11	(46%)	23	(20%)	10	من المشاريع الإنتاجية الموسمية ومضمون السداد مما يؤدي لزيادة الإنتاج
-	-	(6%)	3	(12%)	6	(56%)	28	(26%)	13	له هدف تنموي مخطط له مسبقاً مما يؤدي لزيادة الإنتاج

المصدر: إعداد من الدراسة الميدانية الخرطوم 2019م

يلاحظ من الجدول (1) والشكل (1) الآتي:

- إن نسبة (90%) من مؤسسات عينة البحث (موافقون بشدة + موافقون) على العبارة (المشروع الصغير من ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة)، نسبة (8%) منهم هم محايدون، نسبة (2%) منهم غير موافقين.
- إن نسبة (84%) من مؤسسات عينة البحث (موافقون بشدة + موافقون) على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل للمشاريع الصغيرة لتمويل مدخلات الإنتاج فقط)، نسبة (10%) منهم هم محايدون، نسبة (16%) منهم غير موافقين.
- إن نسبة (82%) من مؤسسات عينة البحث (موافقون بشدة + موافقون) على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل للمشاريع الصغيرة التي هدفها تنموي مخطط لها مسبقاً)، نسبة (12%) منهم هم محايدون، نسبة (6%) غير موافقين.
- إن نسبة (80%) من مؤسسات عينة البحث (موافقون بشدة + موافقون) على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل للمشاريع الصغيرة التي تمثل بنية تحتية لمشاريع إنتاجية أخرى)، نسبة (20%) منهم هم محايدون، نسبة (8%) منهم غير موافقين نسبة (2%) غير موافقين بشدة.
- إن نسبة (76%) من مؤسسات عينة البحث (موافقون بشدة + موافقون) على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل للمشاريع الصغيرة التي توفر مدخلات إنتاج لصناعة أخرى)، نسبة (18%) منهم هم محايدون، نسبة (4%) منهم غير موافقين، نسبة (2%) غير موافقين بشدة.
- إن نسبة (66%) من مؤسسات عينة البحث (موافقون بشدة + موافقون) على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل للمشاريع الصغيرة الإنتاجية الموسمية ومضمونة السداد)، نسبة (22%) منهم هم محايدون، نسبة (10%) منهم غير موافقين، نسبة (2%) غير موافقين بشدة.
- إن نسبة (54%) من مؤسسات عينة البحث (موافقون بشدة + موافقون) على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل للمشاريع الصغيرة التي لها بنية تحتية معدة مسبقاً)، نسبة (30%) منهم هم محايدون، نسبة (16%) منهم غير موافقين.
- التحليل بالوسط الحسابي: الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج والمؤسسات التمويلية لتمويل المشاريع الصغيرة لزيادة الإنتاج من وجهة نظر المؤسسات التمويلية.

جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومربع كاي ومستوى المعنوية والوزن النسبي لعبارات الفرضية الأولى مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

عبارات تمويل المؤسسة التمويلية المشاريع الصغيرة لأنها:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مربع كاي	مستوى المعنوية	الترتيب	الموافقة
المشروع الصغير من ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مما يؤدي لزيادة الإنتاج	4.28	0.70	85.6	33.36	0.0	1	م. بشدة
له هدف تنموي مخطط له مسبقاً مما يؤدي لزيادة الإنتاج	4.02	0.80	80.4	29.84	0.0	2	موافق
المشروع الصغير يوفر مدخلات إنتاج لصناعة أخرى مما يؤدي لزيادة الإنتاج	3.92	0.88	78.4	40.60	0.0	3	موافق

عبارات تمويل المؤسسة التمويلية المشاريع الصغيرة لأنها:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مربع كاي	مستوى المعنوية	الترتيب	الموافقة
يمثل بنية تحتية لمشاريع إنتاجية أخرى مما يؤدي لزيادة الإنتاج	3.76	0.92	75.2	37.40	0.0	4	موافق
المشروع الصغير لمدخلات الإنتاج فقط مما يؤدي لزيادة الإنتاج	3.76	0.94	75.2	26.32	0.0	5	موافق
من المشاريع الإنتاجية الموسمية ومضمون السداد مما يؤدي لزيادة الإنتاج	3.72	0.97	74.4	27.60	0.0	6	موافق
المشروع الصغير له بنية تحتية معدة مسبقاً مما يؤدي لزيادة الإنتاج	3.58	0.99	71.6	4.24	0.237	7	موافق

المصدر: إعداد من الدراسة الميدانية، الخرطوم، 2019م

يلاحظ من جدول (2) تقدم المؤسسة التمويل للمشاريع الصغيرة:

[ضمن الخطة الاستراتيجية لزيادة الإنتاج] بوسط حسابي \pm انحراف معياري (4.28 ± 0.70) ، قيمة مربع كاي (33.36) ، مستوى المعنوية (0.0) ، الوزن النسبي (85.6%) مما يعنى الموافقة بشدة، ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (1) .

[هدفها تنموي مخطط لها مسبقاً] بوسط حسابي \pm انحراف معياري (4.02 ± 0.80) ، قيمة مربع كاي (29.842) ، مستوى المعنوية (0.0) ، الوزن النسبي (80.4%) مما يعنى الموافقة، ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (2) .
[التي توفر مدخلات إنتاج لصناعة أخرى] بوسط حسابي \pm انحراف معياري (3.92 ± 0.88) ، قيمة مربع كاي (40.6) ، مستوى المعنوية (0.0) ، الوزن النسبي (78.4%) مما يعنى الموافقة، ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (3) .
[بتمويل مدخلات الإنتاج للمشاريع الصغيرة فقط] بوسط حسابي \pm انحراف معياري (3.76 ± 0.94) ، قيمة مربع كاي (26.32) ، مستوى المعنوية (0.0) ، الوزن النسبي (75.2%) مما يعنى الموافقة، ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (4) .

[التي تمثل بنية تحتية لمشاريع إنتاجية أخرى] بوسط حسابي \pm انحراف معياري (3.76 ± 0.92) ، قيمة مربع كاي (37.4) ، مستوى المعنوية (0.0) ، الوزن النسبي (75.2%) مما يعنى الموافقة، ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (4) .

[الإنتاجية الموسمية] بوسط حسابي \pm انحراف معياري (3.72 ± 0.97) ، قيمة مربع كاي (27.6) ، مستوى المعنوية (0.0) ، الوزن النسبي (74.4%) مما يعنى الموافقة، ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (5) .
[التي لها بنية تحتية معدة مسبقاً] بوسط حسابي \pm انحراف معياري (3.58 ± 0.99) ، قيمة مربع كاي (4.24) ، مستوى المعنوية (0.237) ، الوزن النسبي (71.6%) مما يعنى الموافقة، ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (6) .
يستنتج من ذلك قبول الفرضية الأولى التي ذكرت أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين دور التخطيط الاستراتيجية المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة وزيادة الإنتاج والإنتاجية من وجهة نظر المؤسسات التمويلية.

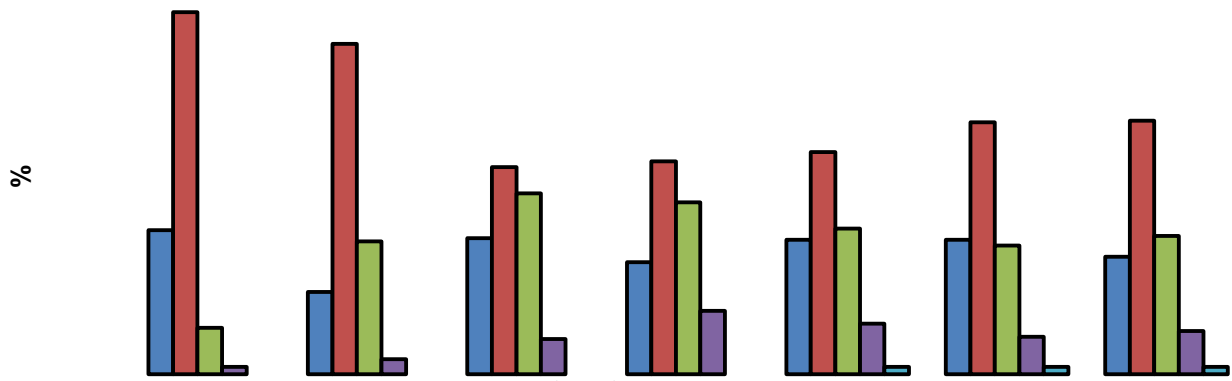
ثانياً: تحليل عبارات الفرضية الثانية من قبل الأفراد: لفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة وزيادة الإنتاج والإنتاجية من وجهة نظر أصحاب المشاريع

جدول (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات الفرضية الثانية

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة/ تستخدم المؤسسة التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج لتمويل المشاريع الصغيرة بناء على:
نسبة	تك	نسبة	تك	نسبة	تك	نسبة	تك	نسبة	تك	
-	-	(%1.3)	4	(%8.3)	25	(%64.7)	194	(%25.7)	77	أن المشروع الصغير من ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مما يؤدي لزيادة الإنتاج
-	-	(%2.7)	8	(%23.7)	71	(%59.0)	177	(%14.7)	44	أن المشروع الصغير له بنية تحتية معدة مسبقاً مما يؤدي لزيادة الإنتاج
-	-	(%6.3)	19	(%32.3)	97	(%37.0)	111	(%24.3)	73	أن المشروع الصغير يحتاج لمدخلات الإنتاج فقط مما يؤدي لزيادة الإنتاج
-	-	(%11.3)	34	(%30.7)	92	(%38.0)	114	(%20.0)	60	أن المشروع الصغير يوفر مدخلات إنتاج لصناعة أخرى مما يؤدي لزيادة الإنتاج
(%1.3)	4	(%9.0)	27	(%26.0)	78	(%39.7)	119	(%24.0)	72	أنه يمثل بنية تحتية لمشاريع إنتاجية أخرى مما يؤدي لزيادة الإنتاج
(%1.3)	4	(%6.7)	20	(%23.0)	69	(%45.0)	135	(%24.0)	72	أنه من المشاريع الإنتاجية الموسمية ومضمون السداد مما يؤدي لزيادة الإنتاج
(%1.3)	4	(%7.7)	23	(%24.7)	74	(%45.3)	136	(%21.0)	63	أن له هدف تنموي مخطط له مسبقاً مما يؤدي لزيادة الإنتاج

المصدر: إعداد من الدراسة الميدانية، الخرطوم، 2019م

■ لا أوافق بشدة ■ لا أوافق ■ محايد ■ أوافق ■ أوافق بشدة



شكل (2) عبارات الفرضية الثالثة

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة وزيادة الإنتاج والإنتاجية

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة الميدانية، الخرطوم 2019م

يلاحظ من الجدول (3) والشكل (2):

- إن نسبة (90.4%) من أفراد عينة البحث (موافقون بشدة+ موافقون) على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأنه ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة لزيادة الإنتاج)، نسبة (8.3%) منهم هم محايدون، نسبة (1.3%) منهم غير موافقين.
- إن نسبة (79.7%) من أفراد عينة البحث (موافقون بشدة+ موافقون) على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأن له بنية تحتية معدة مسبقاً)، نسبة (23.7%) منهم هم محايدون، نسبة (2.7%) منهم غير موافقين.
- إن نسبة (69.7%) من أفراد عينة البحث (موافقون بشدة+ موافقون) على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأنه يمثل بنية تحتية لمشاريع إنتاجية أخرى)، نسبة (26%) منهم هم محايدون، نسبة (9%) منهم غير موافقين، نسبة (1.3%) هم غير موافقين بشدة.
- إن نسبة (69%) من أفراد عينة البحث (موافقون بشدة+ موافقون) على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأنه من المشاريع الإنتاجية الموسمية ومضمون السداد)، نسبة (23%) منهم هم محايدون، نسبة (6.7%) منهم غير موافقين، نسبة (1.3%) هم غير موافقين بشدة.
- إن نسبة (66.3%) من أفراد عينة البحث (موافقون بشدة+ موافقون) على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأن له هدف تنموي مخطط له مسبقاً)، نسبة (24.7%) منهم هم محايدون، نسبة (7.7%) منهم غير موافقين، نسبة (1.3%) منهم غير موافقين بشدة.
- إن نسبة (61.3%) من أفراد عينة البحث (موافقون بشدة+ موافقون) على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأنه يحتاج لمدخلات الإنتاج فقط)، نسبة (32.3%) منهم هم محايدون، نسبة (6.3%) منهم غير موافقين.
- إن نسبة (58%) من أفراد عينة البحث (موافقون بشدة+ موافقون) على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأنه يمثل مدخلات إنتاج لصناعة أخرى)، نسبة (30.7%) منهم هم محايدون، نسبة (33.3%) هم غير موافقين.

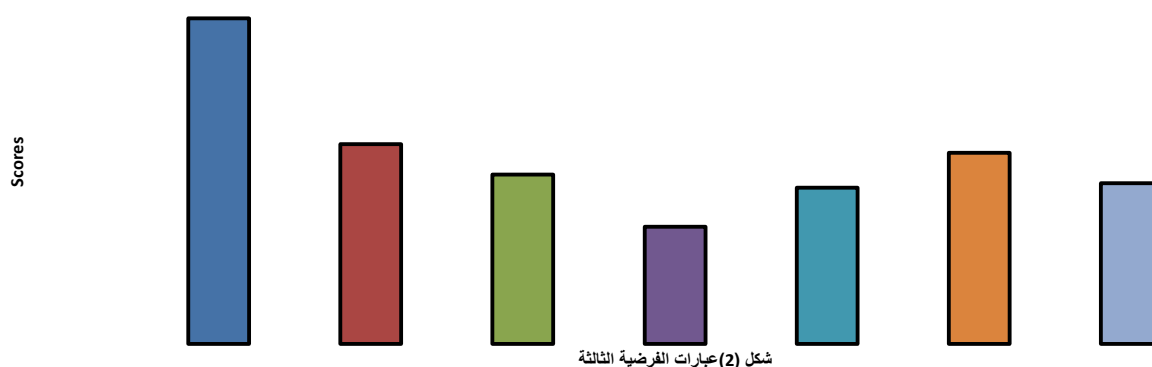
- التحليل بالانحراف المعياري والوسط الحسابي:

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وتمويل المشاريع الصغيرة لزيادة الإنتاج من وجهة نظر أصحاب المشاريع.

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومربع كائ ومستوى المعنوية والوزن النسبي لعبارات الفرضية الثانية

العبارة/ تستخدم المؤسسة التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج لتمويل المشاريع الصغيرة بناءً على:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مربع كاي	مستوى المعنوية	الموافقة
أن المشروع الصغير من ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مما يؤدي لزيادة الإنتاج	4.15	0.61	83.0	289.41	0.0	1
أوافق بشدة						

الموافقة	الترتيب	مستوى المعنوية	مربع كاي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة/ تستخدم المؤسسة التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج لتمويل المشاريع الصغيرة بناءً على:
أوافق	2	0.0	211.6	77.2	0.69	3.86	أن المشروع الصغير له بنية تحتية معدة مسبقاً مما يؤدي لزيادة الإنتاج
أوافق	3	0.0	176.43	76.8	0.91	3.84	أنه من المشاريع الإنتاجية الموسمية ومضمون السداد مما يؤدي لزيادة الإنتاج
أوافق	4	0.0	65.60	75.8	0.88	3.79	أن المشروع الصغير يحتاج لمدخلات الإنتاج فقط مما يؤدي لزيادة الإنتاج
أوافق	5	0.0	174.77	75.4	0.91	3.77	أن له هدف تنموي مخطط له مسبقاً مما يؤدي لزيادة الإنتاج
أوافق	6	0.0	136.23	75.2	0.96	3.76	أنه يمثل بنية تحتية لمشاريع إنتاجية أخرى مما يؤدي لزيادة الإنتاج
أوافق	7	0.0	49.55	73.4	0.92	3.67	أن المشروع الصغير يوفر مدخلات إنتاج لصناعة أخرى مما يؤدي لزيادة الإنتاج



الوسط لعبارات الفرضية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة وزيادة الإنتاج والإنتاجية

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة الميدانية: الخرطوم، 2019م

يلاحظ من جدول (4) وشكل (2) أن:

- المتوسط الحسابي \pm الانحراف المعياري (4.15 \pm 0.61)، الوزن النسبي (83%)، قيمة مربع كاي (289.41)، مستوى المعنوية (0.0) مما يعني موافقة أفراد عينة البحث بشدة على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأنه ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة لزيادة الإنتاج)، ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (1).
- المتوسط الحسابي \pm الانحراف المعياري (3.86 \pm 0.69)، الوزن النسبي (77.2%)، قيمة مربع كاي (211.6)، مستوى المعنوية (0.0) مما يعني موافقة أفراد عينة البحث على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأن له بنية تحتية معدة مسبقاً)، ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (2).

- المتوسط الحسابي \pm الانحراف المعياري (3.84 ± 0.91)، الوزن النسبي (76.8%)، قيمة مربع كاي (176.43)، مستوى المعنوية (0.0) مما يعنى موافقة أفراد عينة البحث على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأنه من المشاريع الإنتاجية الموسمية ومضمون السداد)، ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (3).
 - المتوسط الحسابي \pm الانحراف المعياري (3.79 ± 0.88)، الوزن النسبي (75.8%)، قيمة مربع كاي (65.6)، مستوى المعنوية (0.0) مما يعنى موافقة أفراد عينة البحث على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأنه يحتاج مدخلات الإنتاج فقط) ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (4).
 - المتوسط الحسابي \pm الانحراف المعياري (3.77 ± 0.91)، الوزن النسبي (75.4%)، قيمة مربع كاي (174.77)، مستوى المعنوية (0.0) مما يعنى موافقة أفراد عينة البحث على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأنه له هدف تنموي مخطط له مسبقاً)، ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (5).
 - المتوسط الحسابي \pm الانحراف المعياري (3.76 ± 0.96)، الوزن النسبي (75.2%)، قيمة مربع كاي (136.23)، مستوى المعنوية (0.0) مما يعنى موافقة أفراد عينة البحث على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأنه يمثل بنية تحتية لمشاريع إنتاجية أخرى)، ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (6).
 - المتوسط الحسابي \pm الانحراف المعياري (3.76 ± 0.96)، الوزن النسبي (73.6%)، قيمة مربع كاي (49.55)، مستوى المعنوية (0.0) مما يعنى موافقة أفراد عينة البحث على العبارة (تقدم المؤسسة التمويل لمشروع الصغير لأنه يمثل مدخلات إنتاج لصناعة أخرى)، ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي (7).
- يستنتج من ذلك قبول الفرضية الثانية التي ذكرت بان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة وزيادة الإنتاج والإنتاجية من وجهة نظر أصحاب المشاريع الصغيرة في السودان.
- ويستنتج من ذلك بأن للتخطيط الاستراتيجية المبني على النتائج أثر مباشر في تخصيص التمويل للمشاريع الإنتاجية، ومن ناحية أخرى عند قيام المنظمة بالتخطيط الاستراتيجية المبني على النتائج يؤدي ذلك لزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- كما أن هنالك أثر غير مباشر للتخطيط الاستراتيجية المبني على النتائج في استدامة المشاريع الصغيرة في زيادة الإنتاج والإنتاجية.

4- خلاصة النتائج:

- توصل البحث للعديد من النتائج منها:
- 1- تم التعرف على التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج.
 - 2- وجهات النظر للمؤسسات التمويلية وأصحاب المشاريع الصغيرة اتفقت على أن للتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج له دور كبير في تمويل المشاريع الصغيرة التي تعمل على زيادة الإنتاج والإنتاجية.
 - 3- أن تمويل المشاريع الصغيرة في المؤسسات التمويلية في السودان يقوم على التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج بدليل التركيز على الآتي:
 - التركيز على المشاريع الموضوعه في الخطة.
 - التركيز على المشاريع الصغيرة التي تزيد الإنتاج والإنتاجية.
 - التركيز على المشاريع الصغيرة التي لها بيئة تحتية معدة مسبقا.
 - التركيز على المشاريع التي توفر مدخلات إنتاج لمشاريع أخرى.

- يلاحظ بأن التخطيط الاستراتيجية يساعد بطريقة مباشرة على تخصيص التمويل للمشاريع التنموية من وجهتي النظر.
- كما يلاحظ بأن هنالك اثر غير مباشر للتخطيط الاستراتيجي في زيادة الإنتاج والإنتاجية، وهي التركيز على استدامة تمويل المشاريع الصغيرة التي تحقق الإنتاج والإنتاجية.

التوصيات والمقترحات.

استنادا إلى نتائج الدراسة توصي الباحثان وتقتحان ما يلي:

1. على المؤسسات التمويلية تمويل المشاريع الصغيرة على أساس التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، لأن ذلك يجعل أصحاب المشاريع الصغيرة تهتم بالمشاريع التي تعمل على زيادة الإنتاج والإنتاجية.
2. الاهتمام بالمشاريع الصغيرة التي تمثل مشاريع ريادية تعمل على خلق فرص عمل جديدة في المجتمع.
3. عمل العديد من الدراسات في التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في مجالات أخرى.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- انتصار رزوقي وهيب، (2015م) دور المشروعات الصغيرة في الحد من مشكلة البطالة، العراق والأردن حالة دراسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الثامنة والثلاثون، العدد (102).
- بنك السودان المركزي، الخطة الاستراتيجية 2012-2016م
- التقرير السنوي (2018م) لبنك السودان الثامن والخمسون.
- رياض عمر على طه، (2012م) تقييم أداء مشروعات التمويل الأصغر في السودان، دراسة حالة حاضنات الخريجين في الفترة من 2009-2011، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
- عبد العزيز عبدوس، (2013م) سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر تنافسية مع التركيز على مؤشر إنتاجية العامل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، العدد (3).
- مجيد الكرخي، (2017م) التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دولة قطر وزارة الثقافة والفنون والتراث.
- هدى دياب أحمد صالح، (2015م) تقويم تجربة بنك الأسرة في منح التمويل الأصغر دراسة ميدانية تحليلية، مجلة جامعة القدي المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد (3)، حزيران.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Ministry of Industry and Trade (2012), Unit of SME Policy, Financial Instruments and Retail, ' Small and Medium Enterprises Support Strategy 2014-2020.
- Republic of South Africa (2017), Department: Small business development.

- Tim Mazzarol, (2005), Planning and Growth Characteristics Of Small Business Owner- Managers, Entrepreneurship, Innovation and Small Business (EISB)Conference, Barcelona, Spain.12-14 September
- Sushma Raman, How To Write A Strategic Plan , [http:// carrcenter.hks. harvardu/](http://carrcenter.hks.harvardu/).
- Neil Ritson& Ventus Publishing ApS, Strategic Management, bookboon.com.
- Stevens Maleka, Strategic Management and Strategic Planning Process, <https://www.researchgate.net/publication/27>