

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة

إعداد:

الطالب: توكي محمد سعيد الشهراني

الرقم الأكاديمي: 261000331

إشراف:

العام الدراسي:

2026

مقدمة

تُعد المشاريع الصغيرة ركيزة أساسية في الاقتصاد الحديث، إذ تسهم في خلق فرص العمل، وتنويع مصادر الدخل وتعزيز الابتكار في الأسواق المحلية، وفي ظل التوجهات العالمية نحو دعم ريادة الأعمال، برز الاهتمام بدراسة العوامل التي تضمن نجاح هذه المشاريع واستدامتها، بعيداً عن الاعتماد على الحظ أو الظروف الخارجية فقط.

وفي المملكة العربية السعودية، أولت رؤية ٢٠٣٠ اهتماماً كبيراً بقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي غير النفطي، وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الجهات الحكومية لدعم هذا القطاع، لا تزال نسبة كبيرة من المشاريع الصغيرة تواجه تحديات تؤدي إلى تعثرها أو إغلاقها خلال السنوات الأولى من عمرها.

يُعزى هذا التحدي في الغالب إلى عوامل إدارية داخلية، مثل ضعف التخطيط، نقص المهارات القيادية، رداءة إدارة الموارد المالية والبشرية، وغياب الرقابة الفعالة، هذه العوامل قد تكون أكثر تأثيراً من العوامل الخارجية كالتمويل أو الظروف الاقتصادية، مما يجعل دراسة الجانب الإداري ذات أولوية قصوى لفهم أسباب النجاح وال فشل في المشاريع الصغيرة.

يسعى هذا البحث إلى استكشاف وتحليل العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة، من خلال الوقوف على أبرز الممارسات الإدارية التي تسهم في تعزيز أداء هذه المشاريع، وتحديد المعوقات التي قد تعترض طريقها، وذلك في السياق السعودي، سعياً لتقديم توصيات عملية تسهم في تحسين بيئة المشاريع الصغيرة وزيادة فرص نجاحها واستمراريتها.

مشكلة الدراسة

تشير الإحصاءات الرسمية إلى أن عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بلغ نحو ١,٣ مليون منشأة بنهاية عام ٢٠٢٣ م، بزيادة قدرها ٣,١٪ عن العام السابق، فيما بلغ عدد المنشآت الصغيرة ١٥٠,٧٨٨ منشأة، مع تركيز النسبة الأكبر منها في منطقة الرياض (٤٣,٧٪) تليها منطقة مكة المكرمة (١٨,١٪)، وفقًا لتقرير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، ورغم هذا الانتشار الواسع والدعم الحكومي الكبير المقدم لهذا القطاع، إلا أن نسبة ملحوظة من هذه المشاريع تواجه تعثرًا أو فشلًا خلال السنوات الأولى من تأسيسها، مما يثير تساؤلات حول الأسباب الحقيقية وراء هذا التحدي.

وتُظهر الأدلة أن جزءًا كبيرًا من أسباب التعثر يعود إلى عوامل إدارية داخلية أكثر من كونها عوامل خارجية، مثل ضعف التخطيط، نقص المهارات القيادية، سوء إدارة الموارد المالية والبشرية، وغياب الرقابة والمتابعة الفعالة، وهذا يشير إلى وجود فجوة واضحة بين الواقع الحالي للممارسات الإدارية في المشاريع الصغيرة، وبين المأمول من حيث تطبيق أساليب الإدارة الحديثة التي تضمن الاستدامة والنجاح.

وفي هذا البحث سوف نجيب على أهم المشاكل التي يمكن تواجه التجار الناشئين:

- ما أبرز العوامل الإدارية الداخلية التي تؤثر في نجاح المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية؟
- إلى أي مدى يسهم ضعف التخطيط الإداري في تعثر المشاريع الصغيرة؟
- كيف تؤثر إدارة الموارد المالية والبشرية على الأداء العام للمشاريع الصغيرة؟
- ما مدى فعالية الرقابة الإدارية في الحد من فشل المشاريع الصغيرة؟
- ما مدى رضا العملاء عن جودة الخدمة أو المنتج؟
- ما أثر معرفة المشروع بجمهوره المستهدف في نجاحه؟
- ما أثر وجود استراتيجية تسويقية واضحة في نجاح المشاريع الصغيرة؟

الأهمية العلمية

يمثل هذا البحث إضافة علمية مهمة في مجال إدارة المشاريع الصغيرة، إذ يسعى إلى تعميق الفهم النظري للعوامل الإدارية التي تؤثر في نجاح هذه المشاريع أو تعيق استدامتها، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت المشاريع الصغيرة من منظور اقتصادي أو تمويلي، فإن الأدبيات العربية، خصوصًا في السياق المحلي، ما زالت تعاني من نقص واضح في الدراسات التي تربط بين الإدارة الفعالة والأداء الفعلي للمشاريع الصغيرة، ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في سد فجوة معرفية تتمثل في غياب إطار نظري شامل يدمج بين عناصر التخطيط، والموارد البشرية، والإدارة المالية، والتسويق، والتكنولوجيا، وإدارة المخاطر، ويحلل تأثيرها المتداخل في نجاح المشاريع الصغيرة.

كما يسهم البحث في إثراء المعرفة النظرية من خلال تقديم معالجة علمية متعمقة للعوامل الإدارية، وربط هذه العوامل بنماذج علمية في إدارة المشاريع، ثم مواءمتها مع البيئة المحلية للمشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية، ويهدف البحث إلى بناء إطار نظري متكامل يمكن للباحثين الاعتماد عليه في الدراسات اللاحقة، سواء في تحليل المشكلات التي تواجه المشاريع الصغيرة، أو في تطوير أدوات ونماذج قياس جديدة تساعد على فهم ديناميكيات النجاح والفشل في هذا القطاع الحيوي.

وبذلك، فإن القيمة العلمية للبحث لا تقتصر على إضافة معلومات جديدة، بل تمتد إلى تنظيم المعرفة المتناثرة في الأدبيات، وتقديم رؤية تحليلية شاملة تساعد على تطوير المجال نظريًا، وتفتح الباب أمام دراسات مستقبلية أكثر تخصصًا وعمقًا.

الأهمية التطبيقية

تتجاوز أهمية هذا البحث الجانب النظري لتصل إلى تطبيقات عملية مباشرة يمكن أن يستفيد منها عدد كبير من الجهات ذات العلاقة بالمشاريع الصغيرة، ففهم العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع ويتيح إمكانية تقديم توصيات عملية للمؤسسات الداعمة مثل بنك التنمية الاجتماعية، والغرف التجارية، وحاضنات ومسرعات الأعمال، بحيث تتمكن هذه الجهات من تصميم برامج دعم أكثر فعالية تستند إلى احتياجات المشاريع الحقيقية وليس إلى افتراضات عامة.

كما يمكن لصنّاع السياسات الاستفادة من نتائج البحث في تطوير سياسات وتشريعات تُعزز من قدرة المشاريع الصغيرة على النمو والاستمرار، خصوصًا في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠، فوجود بيانات دقيقة حول العوامل الإدارية المؤثرة في النجاح يساعد الجهات الحكومية على توجيه الدعم، وتحديد أولويات التدخل، وتصميم مبادرات ترفع من كفاءة هذا القطاع الحيوي.

إضافة إلى ذلك، يسهم البحث في تطوير أدوات قياس وتقييم يمكن استخدامها من قبل رواد الأعمال أنفسهم لتشخيص وضع مشاريعهم، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تحسين مبنية على أسس علمية، كما يمكن للمستشارين الإداريين استخدام هذه الأدوات في تقديم خدمات استشارية أكثر دقة وفعالية.

وبذلك، فإن الأهمية التطبيقية للبحث تتجلى في قدرته على تحويل المعرفة النظرية إلى أدوات عملية تساعد في رفع جودة إدارة المشاريع الصغيرة، وزيادة معدلات نجاحها، وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني.

الهدف العام

يهدف هذا البحث إلى تحليل العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة مدى تأثير التخطيط، والإدارة المالية، والموارد البشرية، والتسويق، وإدارة العمليات، والتقنيات المستخدمة، على قدرة هذه المشاريع على الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية متغيرة، ويسعى البحث إلى تقديم فهم معمق لكيفية مساهمة الإدارة الفعالة في رفع كفاءة المشاريع الصغيرة، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التشغيلية والمالية، وتحقيق الاستدامة التجارية على المدى الطويل.

الأهداف الخاصة

١/ تحديد العوامل الإدارية الأساسية التي تؤثر في نجاح المشاريع الصغيرة

يهدف هذا الهدف إلى استكشاف أهم العناصر الإدارية التي يعتمد عليها أصحاب المشاريع الصغيرة، مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة الوقت، تنظيم العمليات، إدارة الموارد البشرية، والرقابة المالية. كما يسعى إلى تحليل مدى وعي أصحاب المشاريع بهذه العوامل، وكيفية تطبيقها في الواقع العملي داخل المحلات الصغيرة والأنشطة التجارية البسيطة.

٢/ قياس تأثير الإدارة المالية على استمرارية المشاريع الصغيرة ونموها

يركّز هذا الهدف على دراسة العلاقة بين الممارسات المالية (مثل إدارة التدفقات النقدية، وضبط المصروفات، والتسعير، والتمويل، وإدارة المخاطر المالية) وقدرة المشروع على الاستمرار؛ ويهدف إلى تقديم تحليل يوضح كيف يمكن للإدارة المالية الفعالة أن تحد من احتمالية التعثر، وتزيد من فرص نجاح المشاريع الصغيرة.

٣/ تقييم دور التسويق وإدارة العملاء في تعزيز نجاح المشاريع الصغيرة

يسعى هذا الهدف إلى تحليل مدى تأثير التسويق (سواء التقليدي أو الرقمي) على جذب العملاء وزيادة المبيعات، إضافة إلى دراسة أهمية إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة والسمعة التجارية في نجاح المحلات الصغيرة، كما يهدف إلى فهم كيفية استخدام المشاريع الصغيرة للأدوات التسويقية البسيطة والمتاحة.

٤/ تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المشاريع الصغيرة

يركّز هذا الهدف على دراسة دور الموظفين في نجاح المشروع من حيث التدريب، توزيع المهام، التحفيز، الانضباط والالتزام، ويهدف إلى فهم كيف تؤثر الإدارة الجيدة للموارد البشرية على جودة الخدمة ورضا العملاء وكفاءة التشغيل في المشاريع الصغيرة.

٥/ دراسة أثر استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية على تحسين أداء المشاريع الصغيرة

يهدف هذا الهدف إلى تقييم مدى استفادة المشاريع الصغيرة من التقنيات الحديثة مثل أنظمة نقاط البيع، برامج المحاسبة، التسويق الرقمي، وإدارة المخزون، كما يسعى إلى فهم كيف يمكن للتكنولوجيا أن تقلل الأخطاء التشغيلية وتزيد من كفاءة العمل وتساعد في اتخاذ قرارات أفضل.

٦/ تحليل دور إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية المشاريع الصغيرة

يهدف هذا التحليل إلى دراسة مدى قدرة المشاريع الصغيرة على التعرف على المخاطر التشغيلية والمالية والتسويقية التي قد تواجهها، وتقييم فعالية الإجراءات المتبعة للحد من تأثير هذه المخاطر، بما يساهم في رفع مستوى الاستقرار وتحسين فرص نجاح المشروع.

٧/ تقديم إطار مقترح لتحسين الإدارة في المشاريع الصغيرة وزيادة فرص نجاحها

يختتم البحث أهدافه بتطوير إطار عملي يساعد أصحاب المشاريع الصغيرة على تحسين إدارة مشاريعهم، من خلال مجموعة من الإرشادات والخطوات والأدوات التي يمكن تطبيقها بسهولة في المحلات الصغيرة، ويهدف هذا الإطار إلى أن يكون مرجعًا عمليًا يساهم في رفع معدلات النجاح وتقليل نسب التعثر.

الدراسات السابقة

ألن ديب (٢٠٢٥)

المراجع: كتاب خطة التسويق في صفحة واحدة النسخة المحدثه، للمؤلف ألن ديب.

هدف الكتاب: يهدف إلى تقديم إطار عملي مبسّط لبناء خطة تسويقية فعّالة للأعمال الصغيرة والمتوسطة، من خلال وضع نموذج تسويقي مختصر يتكون من تسع خطوات تغطي مراحل تعامل العميل مع المشروع قبل الشراء وأثناءه وبعده. منهجية الكتاب: يعتمد الكتاب على منهج وصفي تحليلي قائم على الخبرات العملية للمؤلف، ويقدم إطارًا تطبيقيًا مدعومًا بأمثلة واقعية وتمارين عملية، لا يعتمد الكتاب على عينة بحثية أو أدوات قياس، بل يقدم نموذجًا نظريًا وتطبيقيًا موجّهًا لأصحاب المشاريع الصغيرة، مع دمج أدوات التسويق الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي.

أهم النتائج (الأفكار الرئيسية):

- وضع خطة تسويقية واضحة ومختصرة، يساعد المشاريع الصغيرة على تجنب التسويق العشوائي.
- اختيار السوق المستهدف وصياغة الرسالة التسويقية يمثلان حجر الأساس في نجاح الجهود التسويقية.
- التسويق المباشر يُعدّ من أكثر الأساليب فعالية للمشاريع الصغيرة ذات الميزانيات المحدودة.
- تحسين تجربة العميل بعد الشراء يزيد من القيمة الدائمة للعميل ويعزز الإحالات.
- دمج الأدوات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي يساهم في رفع كفاءة التسويق وتقليل التكاليف.

العلاقة بموضوع البحث: يساهم الكتاب في توضيح أهمية التسويق كعامل إداري مؤثر في نجاح المشاريع الصغيرة، ويبرز دور التخطيط التسويقي، الرسالة التسويقية، وإدارة تجربة العميل في تعزيز الأداء والاستمرارية، كما يدعم الاتجاهات النظرية التي تشير إلى أن التسويق المنظم والموجّه للسوق المستهدف يُعدّ عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع الصغيرة، وهو ما يتوافق مع محور التسويق ضمن العوامل الإدارية في موضوع البحث.

سيث جدوين (٢٠١٨)

المرجع: كتاب هذا هو التسويق، للمؤلف سيث جدوين.

هدف الكتاب: يهدف إلى تقديم رؤية جديدة للتسويق تعتمد على التعاطف وفهم احتياجات الناس وبناء الثقة، بدلاً من الاعتماد على الإعلانات الجماهيرية التقليدية، ويطرح المؤلف نموذجاً تسويقياً يركز على خدمة مجموعة صغيرة من العملاء بشكل مميز، وتقديم قيمة حقيقية لهم.

منهجية الكتاب: يعتمد الكتاب على منهج وصفي تحليلي قائم على خبرة المؤلف الممتدة في مجال التسويق، ويقدم إطاراً نظرياً مدعوماً بأمثلة واقعية، قصص، ومفاهيم تطبيقية، لا يعتمد على عينة بحثية أو أدوات قياس، بل يقدم نموذجاً فكرياً موجهاً لأصحاب الأعمال الصغيرة ورؤاد التسويق.

أهم النتائج (الأفكار الرئيسية):

- التسويق الفعال يقوم على حل مشكلات الناس وتقديم قيمة حقيقية لهم.
- انتهى عصر التسويق الجماهيري، وأصبح التركيز على "السوق القابل للحياة الأصغر" أكثر فعالية.
- الناس لا يشترون المنتج بحد ذاته، بل يشترون الشعور أو الفائدة التي يمنحها لهم.
- بناء الثقة يعتمد على سرديات الناس حول المكانة والانتماء، وعلى التواصل المستمر والهادف.
- التسويق الناجح يبدأ بابتكار شيء يستحق الصنع، ثم تقديمه لمجموعة صغيرة ورواية قصة مناسبة لهم ونشر الكلمة والظهور باستمرار.

العلاقة بموضوع البحث: يسهم الكتاب في توضيح أهمية التسويق كعامل إداري مؤثر في نجاح المشاريع الصغيرة، من خلال التركيز على فهم احتياجات العملاء، اختيار السوق المناسب وبناء علاقة طويلة الأمد معهم، كما يدعم الاتجاهات النظرية التي تشير إلى أن التسويق القائم على القيمة والتعاطف يعزز استمرارية المشاريع الصغيرة، وهو ما يتوافق مع محور التسويق ضمن العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة.

كوتلروآخرون (٢٠٢١)

المرجع: كتاب التسويق (٥,٠) التكنولوجيا من أجل الإنسانية، المؤلفين فيليب كوتلر، هيرماوان كارتاجايا، إيوان سيتياوان.

هدف الكتاب: يهدف إلى تقديم إطار شامل لدمج التكنولوجيا المتقدمة في التسويق بطريقة تخدم الإنسان، من خلال معالجة ثلاث فجوات رئيسية تواجه المسوقين:

١. الفجوة بين الأجيال

٢. التفاوت الاقتصادي

٣. الفجوة الرقمية

كما يسعى إلى توضيح كيفية استخدام البيانات والذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة لتقديم تجارب تسويقية أكثر دقة وإنسانية.

منهجية الكتاب: يعتمد الكتاب على منهج وصفي تحليلي يجمع بين الخبرات العملية للمؤلفين والنماذج النظرية الحديثة في التسويق الرقمي، يقدم الكتاب إطاراً فكرياً مدعوماً بأمثلة واقعية، ويعرض تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، البلوكشين، ومعالجة اللغة الطبيعية، لا يعتمد على عينة بحثية، بل يقدم نموذجاً نظرياً وتطبيقياً موجهاً للمسوقين ورواد الأعمال.

أهم النتائج (الأفكار الرئيسية):

- التسويق الحديث يجب أن يوازن بين التكنولوجيا والتعاطف الإنساني، بحيث تُستخدم التقنيات لخدمة احتياجات العملاء وليس لاستبدال العنصر البشري.
- الفجوة بين الأجيال تتطلب استراتيجيات تسويقية مخصصة لكل فئة عمرية، نظراً لاختلاف القيم والسلوكيات.
- التفاوت الاقتصادي يستدعي تبني تسويق شامل يدعم الاستدامة ويخدم شرائح المجتمع المختلفة.
- الفجوة الرقمية تفرض على المؤسسات تطوير تجارب تسويقية شخصية وسياقية تعتمد على البيانات.

يقدم الكتاب تقنيات عملية مثل:

- التسويق المعتمد على البيانات لبناء نظام بيئي متكامل للمعلومات.
- التسويق التنبؤي لتوقع الطلب وسلوك العملاء.
- التسويق السياقي لتقديم تجربة مخصصة في الوقت المناسب.
- التسويق المعزز الذي يجمع بين التفاعل البشري والتكنولوجيا.
- التسويق الرشيق لتنفيذ العمليات بسرعة ومرونة.

العلاقة بموضوع البحث: يسهم الكتاب في دعم الاتجاهات النظرية التي تشير إلى أهمية التكنولوجيا كعامل إداري مؤثر في نجاح المشاريع الصغيرة، من خلال توضيح دور البيانات والذكاء الاصطناعي في تحسين اتخاذ القرار ورفع كفاءة العمليات وتقديم تجارب تسويقية مخصصة للعملاء، كما يبرز أهمية التوازن بين التكنولوجيا والجانب الإنساني، وهو ما يتوافق مع محور استخدام التكنولوجيا ضمن العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة.

جونسون وغومان (٢٠٢٠)

المرجع: كتاب الرؤية العمياء (Blindsight)، للمؤلفين مات جونسون، وبرينس غومان.

هدف الكتاب: يهدف إلى توضيح الطرق الخفية التي تؤثر بها العلامات التجارية والإعلانات في قرارات المستهلكين، من خلال دمج مبادئ علم النفس وعلم الأعصاب لفهم كيفية تشكّل الإدراك والانتباه والدوافع أثناء عملية الشراء دون وعي المستهلك.

منهجية الكتاب: يعتمد الكتاب على منهج وصفي تحليلي يجمع بين النظريات النفسية والعصبية، ويقدم أمثلة واقعية توضح كيفية تأثير التسويق في الدماغ البشري، لا يعتمد على عينة بحثية أو أدوات قياس، بل يقدم إطارًا نظريًا وتطبيقيًا موجّهًا للمسوقين والعاملين في مجال العلامات التجارية.

أهم النتائج (الأفكار الرئيسية):

- العاطفة تسبق المنطق: معظم قرارات الشراء تبدأ باستجابة عاطفية، ثم يبحث العقل عن مبررات منطقية لاحقًا.
- العلامات التجارية تؤثر في الإدراك: يمكن للأسعار التجارية والسعر أو التغليف أن يغيّر تقييم المستهلك لجودة المنتج، حتى لو كان المنتج نفسه متطابقًا.
- الانتباه مورد محدود: تتنافس الشركات على جذب انتباه المستهلك باستخدام الألوان، الحركة، القصص والعناوين اللافتة.
- التسويق الشفهي أكثر تأثيرًا من الإعلان التقليدي: توصيات الأشخاص الموثوقين تُمنح مصداقية أعلى من الإعلانات المدفوعة.
- الألم والمتعة يحكمان قرار الشراء: يتأثر قرار الشراء بموازنة لا واعية بين المتعة المتوقعة والألم الناتج عن دفع المال أو تحمل المخاطرة.

يقدم الكتاب أمثلة تطبيقية مثل:

- سبب عرض الساعات في الإعلانات على ١٠:١٠.
- استخدام الأحمر والأصفر في مطاعم الوجبات السريعة.
- تأثير السعر المرتفع على إدراك الجودة.
- تأثير عبارة "عرض لفترة محدودة" على سلوك الشراء.

العلاقة بموضوع البحث يسهم الكتاب في دعم الاتجاهات النظرية التي تشير إلى أهمية فهم سلوك المستهلك كعامل إداري مؤثر في نجاح المشاريع الصغيرة، من خلال إبراز دور العاطفة، الإدراك، الانتباه والتسويق الشفهي في تشكيل قرارات الشراء، كما يوضح أن تصميم المنتج والرسائل التسويقية والتجارب الحسية يمكن أن تعزز نجاح المشاريع الصغيرة عبر التأثير في الدماغ بطرق غير مباشرة، وهو ما يتوافق مع محور التسويق ضمن العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة.

ميسون وجارفيس (٢٠٢٣)

المرجع: كتاب تجارة التجزئة متعددة القنوات، كيف تبني متاجر ناجحة في عالم رقمي، للمؤلفين تيم ميسون، سارة جارفيس.

هدف الكتاب: يهدف الكتاب إلى تقديم إطار شامل لبناء تجربة تجزئة متعددة القنوات، من خلال دمج المتاجر التقليدية مع القنوات الرقمية في رحلة واحدة متكاملة للعميل، ويركز الكتاب على كيفية تصميم تجربة سلسلة تسمح للعميل بالبحث والمقارنة والشراء والتفاعل مع العلامة التجارية عبر أي قناة يختارها.

منهجية الكتاب: يعتمد الكتاب على منهج وصفي تحليلي يجمع بين الخبرات العملية للمؤلفين ودراسات حالة لشركات عالمية. ويقدم نماذج تطبيقية حول استخدام البيانات، برامج الولاء، التخصيص والتقنيات الرقمية في تحسين تجربة العميل، لا يعتمد على عينة بحثية، بل يقدم إطارًا نظريًا وتطبيقيًا موجّهًا للعاملين في تجارة التجزئة.

أهم النتائج (الأفكار الرئيسية):

- العميل هو نقطة البداية: يجب تصميم العمليات حول رحلة العميل وليس حول القنوات المختلفة.
- البيانات أصل استراتيجي: كل تفاعل مع العميل يولّد بيانات يمكن استخدامها لفهم سلوكه وتحسين القرارات.
- برامج الولاء وسيلة لبناء علاقة طويلة الأمد: ليست مجرد نقاط أو خصومات، بل أداة لجمع البيانات وتعزيز الارتباط بالعلامة التجارية.
- التخصيص (Personalization): كلما كانت الرسائل والعروض أكثر ملاءمة لكل عميل، زادت احتمالية الشراء والاحتفاظ به.
- الهاتف الذكي محور التجربة: يمثل حلقة وصل بين العالم الرقمي والفعلي، ويُعد أداة رئيسية في التسوق والدفع وخدمة ما بعد البيع.
- ثقافة الشركة: نجاح التجزئة متعددة القنوات يتطلب ثقافة تنظيمية تضع العميل في مركز القرارات، مع تعاون بين فرق التسويق والمبيعات والعمليات وخدمة العملاء.

يعرض الكتاب أمثلة عملية لشركات مثل:

Tesco ○

Asda ○

Woolworths Australia ○

Target ○

Pret A Manger ○

ويوضح كيف استخدمت هذه الشركات البيانات وبرامج الولاء والتقنيات الرقمية لتحسين تجربة العملاء وزيادة المبيعات.

العلاقة بموضوع البحث: يسهم الكتاب في دعم الاتجاهات النظرية التي تشير إلى أهمية دمج القنوات الرقمية والتقليدية كعامل إداري مؤثر في نجاح المشاريع الصغيرة، من خلال إبراز دور البيانات، التخصيص وبرامج الولاء في تحسين تجربة العميل، كما يوضح أن تبني ثقافة تركز على العميل يعزز القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة، وهو ما يتوافق مع محور التسويق والتكنولوجيا ضمن العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة.

ماكس مولر (٢٠١٩)

المرجع: كتاب أساسيات إدارة المخزون (Essentials of Inventory Management)، للمؤلف ماكس مولر.

هدف الكتاب: يركز الكتاب على أن إدارة المخزون ليست مجرد الاحتفاظ بالمنتجات، بل هي عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين تلبية طلب العملاء وتقليل تكاليف المخزون، ويؤكد المؤلف أن الإدارة الفعالة للمخزون تساهم في تحسين التدفق النقدي وخفض الهدر وتعزيز كفاءة العمليات ورفع مستوى خدمة العملاء. كما يهدف الكتاب إلى:

- توضيح المبادئ الأساسية لإدارة المخزون .
- مساعدة الشركات، وخاصة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، على تقليل تكاليف التخزين .
- تحسين كفاءة عمليات الشراء والتوريد .
- تعزيز دقة التنبؤ بالطلب .
- تحسين مستوى خدمة العملاء من خلال توفير المنتجات في الوقت المناسب.

أهم الموضوعات التي يناقشها:

■ أساسيات إدارة المخزون:

يشرح الكتاب أنواع المخزون وأهداف الاحتفاظ به، مع بيان التوازن المطلوب بين توفر المنتجات وتقليل تكلفة التخزين.

■ التنبؤ بالطلب:

يؤكد المؤلف أن نجاح إدارة المخزون يبدأ بتوقع الطلب بدقة، من خلال تحليل بيانات المبيعات والاتجاهات الموسمية لتجنب النقص أو الفائض.

■ **تصنيف المخزون (ABC Analysis):** يشرح أسلوب تصنيف المنتجات إلى فئات وفقًا لأهميتها وقيمتها، ويُعد هذا التصنيف أداة مهمة لتركيز الموارد على العناصر الأكثر تأثيرًا، وذلك على النحو الآتي:

١. منتجات عالية القيمة تحتاج إلى رقابة دقيقة.
٢. منتجات متوسطة الأهمية.
٣. منتجات منخفضة القيمة يمكن إدارتها بإجراءات أبسط.

■ **الرقابة على المخزون:**

يتناول الكتاب أساليب الجرد الدوري والجرد المستمر، ويشرح كيفية اكتشاف الأخطاء وتقليل الفاقد وتحسين دقة البيانات.

■ **إعادة الطلب:**

يشرح كيفية تحديد الوقت المناسب لإعادة طلب المنتجات، بما يضمن استمرار توفرها دون تكوين مخزون زائد.

■ **التكنولوجيا في إدارة المخزون:**

يستعرض استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والباركود وتقنيات التعرف بالترددات الراديوية (RFID) ودورها في رفع كفاءة إدارة المخزون وتقليل الأخطاء.

أهم النتائج والأفكار الرئيسية

- الإدارة الفعالة للمخزون تؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية.
- تحسين دقة التنبؤ بالطلب يقلل من نفاد المخزون أو تراكمه.
- تطبيق نظام تصنيف ABC يساعد على توجيه الجهود نحو المنتجات الأكثر أهمية.
- استخدام التقنيات الحديثة يرفع دقة البيانات ويحسن سرعة اتخاذ القرار.
- المراجعة المستمرة للمخزون تساهم في تحسين التدفق النقدي وزيادة ربحية المشروع.
- إدارة المخزون عنصر أساسي في نجاح سلسلة الإمداد وتحسين رضا العملاء.

لمن يناسب الكتاب؟

- أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- مدراء المستودعات والمخازن.
- العاملون في المشتريات وسلاسل الإمداد.
- طلاب إدارة الأعمال والإدارة اللوجستية.
- رواد الأعمال الذين يديرون متاجر تقليدية أو إلكترونية.

العلاقة بموضوع البحث:

يرتبط كتاب أساسيات إدارة المخزون (Essentials of Inventory Management) بموضوع البحث من خلال إبراز دور إدارة المخزون بوصفها إحدى الممارسات الإدارية التي تسهم في نجاح المشاريع الصغيرة، إذ يوضح أن الإدارة الفعالة للمخزون تساعد على خفض التكاليف وتحسين كفاءة عمليات الشراء والتوريد وتعزيز التدفق النقدي وضمان توافر المنتجات بما يتوافق مع الطلب، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء التشغيلي ويدعم استدامة المشروع وزيادة فرص نجاحه.

المنهجية وطرق البحث

أولاً: نوع البحث

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التفسيرية ذات الطابع الاستكشافي، وذلك لأنها تتناول موضوعاً إدارياً متعدد الأبعاد يتمثل في العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة، وهو موضوع تتداخل فيه عناصر الإدارة والتسويق والتشغيل والتكنولوجيا وسلوك المستهلك، ويُعد هذا النوع من البحوث مناسباً للدراسات التي تهدف إلى:

- وصف الواقع الفعلي للمشاريع الصغيرة من حيث ممارساتها الإدارية.
 - تحليل طبيعة العوامل الإدارية التي تؤثر في نجاحها أو تعثرها.
 - تفسير العلاقات بين المتغيرات الإدارية ونتائج الأداء.
 - استكشاف الممارسات الإدارية التي تتبناها المشاريع الصغيرة في بيئة السوق السعودي.
- كما يحمل البحث جانباً استطلاعيّاً لأنه يسعى إلى الكشف عن أنماط إدارية قد لا تكون موثقة بشكل كافٍ في الأدبيات المحلية، مما يجعل الدراسة ذات قيمة في إثراء المعرفة حول واقع المشاريع الصغيرة في المملكة.

ثانيًا: منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الرئيس للدراسة، وذلك من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة والتي شملت الكتب العلمية والدراسات السابقة والمقالات العلمية المحكمة والتقارير الرسمية، ويُعد هذا المنهج مناسبًا للدراسة لأنه:

- يتيح تحليل المفاهيم والنظريات المتعلقة بالعوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة.
- يساعد في المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة واستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بينها.
- يساهم في تحديد أبرز العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة في ضوء الأدبيات العلمية.
- يوفر أساسًا علميًا لبناء إطار نظري متكامل يدعم نتائج الدراسة وتوصياتها.

ويعتمد البحث على تحليل الأدبيات العلمية وتحليل محتواها بصورة منهجية، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية تساهم في تفسير العلاقة بين العوامل الإدارية ونجاح المشاريع الصغيرة.

خطوات البحث

- تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها

تم تحديد المشكلة البحثية المتمثلة في ضعف نجاح بعض المشاريع الصغيرة رغم توفر الموارد الأساسية، وصياغة أهداف تهدف إلى تحليل العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح هذه المشاريع وتحديد أهم الممارسات الإدارية التي تساهم في استمراريتها.

- جمع الأدبيات والدراسات السابقة

تم جمع مجموعة واسعة من المصادر العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، شملت الكتب المتخصصة والدراسات العلمية المحكمة والمقالات البحثية والتقارير الرسمية، بما يضمن بناء قاعدة معرفية شاملة تدعم موضوع البحث.

- تحليل الأدبيات العلمية

تم تحليل الأدبيات العلمية باستخدام أسلوب تحليل المحتوى، من خلال تحديد المفاهيم الرئيسة وتصنيف العوامل الإدارية إلى محاور واستخلاص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

- بناء الإطار النظري للدراسة

تم توظيف نتائج تحليل الأدبيات في بناء إطار نظري يوضح العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة وبيان طبيعة العلاقة بين هذه العوامل ونجاح المشروع واستمراريته.

- استخلاص النتائج

تم استخلاص النتائج استنادًا إلى تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، وتحديد أبرز العوامل الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة، مع تفسير أثرها في تحقيق النجاح والاستدامة.

- مناقشة النتائج وربطها بالأدبيات السابقة

تمت مناقشة النتائج في ضوء ما ورد في الأدبيات العلمية وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة، وتفسيرها بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

- صياغة التوصيات والمقترحات

تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المستندة إلى نتائج تحليل الأدبيات العلمية، بما يساهم في تعزيز الممارسات الإدارية الداعمة لنجاح المشاريع الصغيرة، ويفتح المجال أمام إجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال.

قائمة المراجع

أولاً الكتب المتخصصة:

- كتاب خطة التسويق في صفحة واحدة النسخة المحدثه، للمؤلف ألن ديب (٢٠٢٥).
- كتاب هذا هو التسويق، للمؤلف سيث جودين (٢٠١٨).
- كتاب التسويق (٥٠٠) التكنولوجيا من أجل الإنسانية، للمؤلفين فيليب كوتلر، هيرماوان كارتاجايا، إيوان سيتياوان (٢٠٢١).
- كتاب الرؤية العمياء (Blindsight)، للمؤلفين مات جونسون، وبرينس غومان (٢٠٢٠).
- كتاب تجارة التجزئة متعددة القنوات، كيف تبني متاجر ناجحة في عالم رقمي، للمؤلفين تيم ميسون، سارة جارفيس (٢٠٢٣).
- كتاب أساسيات إدارة المخزون (Essentials of Inventory Management)، للمؤلف ماكس مولر (٢٠١٩).
- كتاب الشركة التي لا تُهزم (The Invincible Company) للمؤلفين ألكسندر أوسترفالدر، وإيف بيغور (٢٠٢٠).
- كتاب طريقة الشركات الناشئة (The Startup Way) للمؤلف إريك ريس (٢٠١٧).
- كتاب الخطوات الأربع نحو الإلهام (The Four Steps to the Epiphany) للمؤلف ستيف بلانك (٢٠٢٠).

ثانياً التقارير الرسمية:

- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) (2023) تقرير المرصد الوطني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) (2022) تقرير حالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2023) تقرير المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال (OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023) باريس.
- البنك الدولي (2020) تقرير ممارسة أنشطة الأعمال (Doing Business 2020) واشنطن.