

العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة: دراسة تطبيقية على

شركة نعناع في الرياض

إعداد:

مرام محمد القحطاني

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

MidOcean University
Faculty of Management
Department of Project Management



Factors Affecting the Success or Failure of Small Businesses: An Applied Study on Nana Company in Riyadh

Prepared by:

Maram Mohammed Al-Qahtani

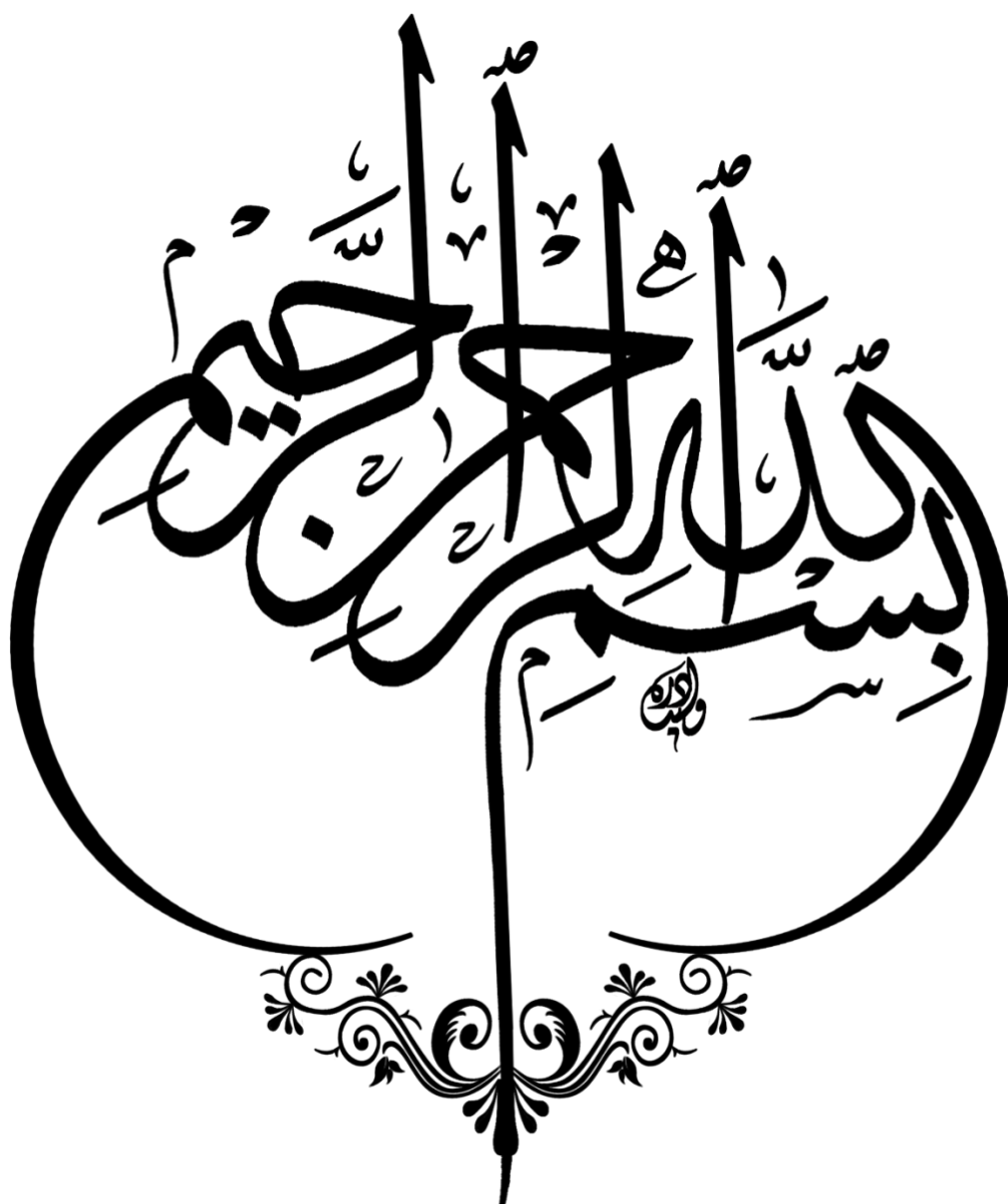
Supervised by:

Dr. Faisal Abdelhamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025



الإهداء

بسم الله الذي تهدي بنوره القلوب، وتطمئن بذكره الأرواح، وتستقيم بعطائه الدروب.
الحمد لله الذي لم يخيب رجائي، ولم يضيع جهدي، ولا ترك خطواتي تمضي عبثاً، بل كان معي في كل منعطف، يؤنس وحدتي ويقوي عزيمتي حتى بلغت هذا المقام.

إلى من كان حضوره أماناً، وصوته طمأنينة، وظله سنداً لا يميل...
إلى من تعلمت من صبره معنى الثبات، ومن عطائه معنى الرجولة، ومن توجيهاته معنى الطريق المستقيم...
إلى أبي الحبيب، تاج رأسي، وسبب قوتي بعد الله... أهدي له هذا النجاح، فهو بعض من فضله.
وإلى من غمرتني بحنانها، واحتضنت ضعفي قبل قوتي، وأطفأت بلمستها كل ألم...
إلى من كان دعاؤها جسراً يعبر بي إلى الطمأنينة، وابتسامتها شفاءً، وكلماتها ضياء لا يخبو...
إلى أُمي الغالية، بلسم الروح، وناقذة النور في قلبي... أهديك هذا المنجز يا أجمل النعم.

وإلى إخوتي وأخواتي، شركاء الفرح وحصن الأيام، من كان وجودهم يقوي خطوتي ويبعث خوفي... لكم مكان لا يزاحمكم عليه أحد.

وإلى أساتذتي الكرام الذين فتحوا لي أبواب العلم، وغرسوا في داخلي قيمة المعرفة، وأيقظوا فيّ شغف البحث... لكم كل الامتنان.

أهديكم جميعاً ثمرة هذا الطريق الطويل، وما هو إلا بداية لمسيرة أرجو من الله أن يجعلها مباركة، عامرة بالإنجاز، شاهدة على الامتنان.

اللهم اجعل ما أقدمه نبراساً ينفع، وأثراً يبقى، وعملاً يرضيك.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي سخر الأسباب، وفتح أبواب التيسير، وأعانني على إتمام هذا العمل العلمي الذي أرجو أن يكون لبنة نافعة

في ميدان البحث والمعرفة. ولولا فضل الله وعنايته لما استطعت أن أبلغ هذه المرحلة.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لسعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد وسعادة الدكتور فايز جراد على ما قدّماه من توجيهات

علمية، وملاحظات بناءة، ومتابعة دقيقة كان لها بالغ الأثر في اكتمال هذا الجهد. إن حرصهما على جودة العمل ومهنيته

كان داعماً كبيراً في تقدّمي وتجاوز العقبات.

كما أعبر عن شكري لكل من وقّر رأياً أو قدم عوناً، أو مدّني بدعم خلال مسيرة إعداد هذا البحث، سواء بكلمة مشجعة أو

مساندة صادقة.

ولا يفوتني أن أخصّ أسرتي الكريمة بأسمى عبارات الامتنان، فهم السند الحقيقي، وموطن القوة، ومصدر الطمأنينة.

بدعمهم ودعواتهم يزهر الطريق ويكتمل الإنجاز.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعا، وأن يجزي كل من وقف معي خير الجزاء.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أبرز العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة، من خلال تطبيق عملي على شركة نناع (Nana) في مدينة الرياض، بوصفها نموذجًا لواحدة من أهم المشروعات التقنية الحديثة في المملكة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (63) مشاركًا يمثلون فئات مختلفة من العاملين داخل الشركة ومن أصحاب الخبرة. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) للتحقق من مستوى تأثير العوامل الإدارية والمالية والتسويقية والتشغيلية على الأداء والاستمرارية.

أظهرت نتائج التحليل أن اتجاهات المشاركين نحو فقرات الدراسة جاءت ضمن المستوى المتوسط المرتفع، مما يعكس وعيًا جيدًا لدى أفراد العينة بأهمية العوامل التنظيمية والمالية والتسويقية في تعزيز نجاح المشاريع الصغيرة واستمراريتها. كما كشفت نتائج التحليل عن وجود درجة ملحوظة من التجانس في استجابات المشاركين، وهو ما يعزز مصداقية البيانات ويشير إلى وضوح تصوراتهم بشأن متغيرات الدراسة.

وعلى مستوى العلاقات الإحصائية، كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ودالة إحصائيًا بين العوامل التسويقية والتنافسية ورضا العملاء والولاء ($r = 0.400$, $\text{Sig} = 0.001$)، مما يعكس الدور الحيوي للأنشطة التسويقية في تعزيز ولاء العملاء واستمرارية المشروع. وبالمقابل، لم تظهر العوامل الإدارية والتنظيمية أو العوامل المالية والتمويلية علاقة معنوية مع الأداء أو الاستقرار المالي، وهو ما يشير إلى أن تأثيرها لا يزال محدودًا في حالة مشروع نناع. كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة دالة بين العوامل الإدارية واستدامة المشروع ($r = 0.071$, $\text{Sig} = 0.582$)، مما يدل على الحاجة إلى تطوير الممارسات التنظيمية والتشغيلية لرفع الاستمرارية المستقبلية.

وتخلص الدراسة إلى أن نجاح المشاريع الصغيرة في مدينة الرياض يعتمد بدرجة كبيرة على القدرة التنافسية والتسويقية، ومرونة العمل، وتطوير الكفاءة التشغيلية، أكثر من اعتماده على الهياكل الإدارية أو مصادر التمويل التقليدية. وتؤكد النتائج أهمية الاستثمار في التسويق الرقمي وتحسين تجربة العملاء.

الكلمات المفتاحية: المشاريع الصغيرة، الأداء المؤسسي، الاستمرارية، العوامل الإدارية، العوامل المالية، التسويق.

Abstract

This study aims to analyze the key factors Affecting the Success or Failure of Small Businesses, through an applied case study of Nana, located in Riyadh, which represents one of the most prominent emerging tech-based small projects in the Kingdom. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected from a sample of 63 participants representing various categories of employees within the company, as well as individuals .The data were analyzed using the SPSS program to examine the impact of administrative, financial, marketing, and operational factors on performance and sustainability.

The findings indicate that participants' responses fell within a moderately high level, reflecting a strong awareness of the importance of organizational, financial, and marketing factors in enhancing the success and continuity of small enterprises. The results also revealed a noticeable degree of consistency among respondents, which strengthens the credibility of the data and reflects clarity in their perceptions of the study variables.

At the statistical level, the analysis showed a positive and statistically significant medium correlation between marketing and competitive factors and customer satisfaction and loyalty ($r = 0.400$, $\text{Sig} = 0.001$), highlighting the essential role of marketing activities in strengthening customer loyalty and project continuity. In contrast, the administrative and financial factors did not show a significant relationship with performance or financial stability, indicating their limited influence in the case of Nana. The results also revealed no significant relationship between administrative factors and project sustainability ($r = 0.071$, $\text{Sig} = 0.582$), emphasizing the need to enhance organizational and operational practices to improve long-term sustainability.

The study concludes that the success of small enterprises in Riyadh depends largely on competitive and marketing capabilities, operational flexibility, and improved efficiency, rather than on traditional administrative structures or conventional funding sources. The findings underscore the importance of investing in digital marketing, improving customer experience, and enhancing operational processes to support the sustainability and growth of small enterprises.

Keywords: Small enterprises, organizational performance, sustainability, administrative factors, financial factors, marketing.

قائمة الجداول

الجدول	الصفحة
الجدول (1): توزيع المشاركين حسب النوع	40
الجدول (2): توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية	40
الجدول (3): توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي	41
الجدول (4): توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة	42
الجدول (5): العوامل الإدارية والتنظيمية	43
الجدول (6): العوامل المالية والتمويلية	44
الجدول (7): العوامل التسويقية والتنافسية	45
الجدول (8): الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي	46
الجدول (9): رضا العملاء والولاء	47
الجدول (10): استدامة المشروع واستمراره في السوق	48
الجدول (11): الارتباط بين العوامل الإدارية والتنظيمية والكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي	49
الجدول (12): ملخص النتائج	50
الجدول (13): نتائج اختبار ANOVA	51
الجدول (14): معاملات الانحدار	51
الجدول (15): الارتباط بين العوامل التسويقية والتنافسية ورضا العملاء والولاء	52
الجدول (16): الارتباط بين العوامل الإدارية والتنظيمية واستدامة المشروع واستمراره في السوق	53
الجدول (17): معامل Alpha Cronbach لمحاور الاستبيان	54

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
40	شكل (1): توزيع المشاركين حسب النوع
40	شكل (2): توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية
41	شكل (3): توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي
42	شكل (4): توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة

الفهرس

أ.....	البسملة
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	الملخص
و.....	قائمة الجداول
ح.....	الفهرس
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
3.....	أهمية الدراسة
4.....	أهداف الدراسة
4.....	تساؤلات الدراسة
5.....	فروض الدراسة
6.....	الدراسات السابقة
13.....	المنطلقات النظرية للدراسة
13.....	نموذج الدراسة
14.....	متغيرات الدراسة
14.....	مفهوم المشاريع الصغيرة وأهميتها الاقتصادية
14.....	العوامل الادارية والتنظيمية المؤثرة على النجاح
15.....	عوامل التمويل والتسويق وتأثيرهما

15.....	تحديات بيئية تنظيمية تواجه مشروعات صغيرة
15.....	حدود الدراسة
16.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
17.....	المبحث الأول: الأسس النظرية للمشروعات الصغيرة
17.....	المطلب الأول: مفهوم المشروعات الصغيرة
19.....	المطلب الثاني: أهمية المشروعات الصغيرة
19.....	أولاً: دور المشروعات الصغيرة في دعم الاقتصاد الوطني
20.....	ثانياً: الأهمية الاجتماعية للمشروعات الصغيرة
20.....	ثالثاً: المشروعات الصغيرة كمنصة للابتكار والتطور التقني
21.....	رابعاً: أهمية المشروعات الصغيرة في الدول المتقدمة
21.....	خامساً: أهمية المشروعات الصغيرة في الدول النامية
22.....	المطلب الثالث: خصائص المشروعات الصغيرة
22.....	الخصائص الاقتصادية
22.....	الخصائص الاجتماعية
23.....	الخصائص الفنية والإنتاجية
23.....	الخصائص الإدارية والتنظيمية
23.....	خصائص الابتكار والمرونة
24.....	المبحث الثاني: محددات نجاح المشروعات الصغيرة
24.....	المطلب الأول: العوامل الإدارية والتنظيمية
24.....	القيادة الإدارية ودورها في نجاح المشاريع الصغيرة
25.....	التنظيم الإداري وهيكل المشروع
25.....	التخطيط الإداري كركيزة للنجاح
25.....	الرقابة والإشراف الإداري

26.....	ثقافة العمل المؤسسي
26.....	الحوكمة الداخلية والمرونة التنظيمية
26.....	المطلب الثاني: العوامل المالية والتمويلية
26.....	مفهوم التمويل في المشاريع الصغيرة
27.....	مصادر وأساليب التمويل
27.....	العوامل المؤثرة في قرارات التمويل
28.....	الضمانات والشروط التمويلية
28.....	العلاقة بين التمويل ونجاح المشاريع الصغيرة
28.....	إدارة التمويل والاستدامة
29.....	المطلب الثالث: العوامل التسويقية والتنافسية
29.....	أبعاد التسويق الريادي في المشاريع الصغيرة
30.....	العوامل التنافسية وأثرها في نجاح المشروعات الصغيرة
30.....	العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية
30.....	استراتيجيات التسويق التنافسي في المشاريع الصغيرة
31.....	التحديات التسويقية التي تواجه المشروعات الصغيرة
32.....	المبحث الثالث : أسباب فشل المشروعات الصغيرة
32.....	المطلب الأول: المعوقات الإدارية والتنظيمية
32.....	أولاً: ضعف الكفاءة الإدارية والخبرة القيادية
33.....	ثانياً: غياب التخطيط والتنظيم الإداري الفعال
33.....	ثالثاً: ضعف التواصل الداخلي والهياكل التنظيمية
33.....	رابعاً: ضعف الرقابة المؤسسية ونقص التدريب الإداري
34.....	المطلب الثاني: المعوقات المالية والتشغيلية
34.....	أولاً: السيولة والهيكلة التمويلي

35.....	ثانيًا: تكلفة التمويل والضمانات ومتطلبات الائتمان
35.....	ثالثًا: الانضباط المالي وإدارة التكاليف والتدفقات
36.....	رابعًا: كفاءة العمليات وسلاسل الإمداد والجودة والخدمة
37.....	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
38.....	المنهجية وطرق البحث
38.....	مصادر البيانات
38.....	مجتمع الدراسة وعينتها
39.....	أداة الدراسة
39.....	الأساليب الإحصائية
40.....	أولاً: المعلومات الديموغرافية
43.....	تحليل البيانات واختبار الفرضيات
43.....	المحور الأول: العوامل المؤثرة
43.....	العوامل الإدارية والتنظيمية
44.....	العوامل المالية والتمويلية
45.....	العوامل التسويقية والتنافسية
46.....	المحور الثاني: الأداء والاستمرارية
46.....	الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي
47.....	رضا العملاء والولاء
48.....	استدامة المشروع واستمراره في السوق
49.....	اختبار الفرضيات
49.....	العوامل الإدارية والتنظيمية والكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي
50.....	العوامل المالية والاستقرار المالي
51.....	العوامل التسويقية والتنافسية ورضا العملاء والولاء

52.....	العوامل التسويقية والتنافسية ورضا العملاء والولاء
53.....	العوامل الإدارية والتنظيمية واستدامة المشروع واستمراره
54.....	اختبار ثبات اداة الدراسة الاعتمادية (Reliability)
55.....	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
56.....	نتائج التحليل الإحصائي للدراسة
56.....	أولاً: نتائج المتوسطات الحسابية
56.....	ثانياً: نتائج المحور الأول – العوامل المؤثرة
56.....	ثالثاً: نتائج المحور الثاني – الأداء والاستمرارية
57.....	تحليل الفرضيات الإحصائية
57.....	الفرضيات الارتباطية
57.....	العلاقة بين العوامل الإدارية والتنظيمية والكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي
58.....	العلاقة بين العوامل المالية والتمويلية والكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي
58.....	العلاقة بين العوامل التسويقية والتنافسية ورضا العملاء والولاء
58.....	العلاقة بين العوامل الإدارية والتنظيمية واستدامة المشروع واستمراره في السوق
59.....	الملخص التحليلي للنتائج
60.....	الخاتمة
60.....	توصيات للمشروعات الصغيرة
61.....	توصيات لصناع القرار والجهات الداعمة
62.....	المراجع والمصادر

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعتبر المشاريع الصغيرة من الأعمدة الأساسية لبناء الاقتصاد الوطني في أي دولة، لما تضطلع به من مهام حيوية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوسيع مصادر الدخل، وخفض معدلات البطالة عبر استيعابها لشرائح واسعة من القوى العاملة، ولا سيما فئة الشباب. فهي تشكل الحاضنة الأولى للأفكار المبتكرة والإبداعات، وتسهم في تنشيط الأسواق المحلية، ورفع معدلات الإنتاجية، وتعزيز روح المنافسة في شتى القطاعات. كما باتت المشاريع الصغيرة اليوم مؤشراً رئيسياً على حيوية الاقتصاد وقدرته على التكيف والنمو في ظل المتغيرات العالمية السريعة.

وتكمن قيمة هذه المشاريع في مرونتها وقدرتها على التكيف مع التحولات الاقتصادية بالمقارنة مع المشروعات الكبرى، إذ تتيح فرص الدخول إلى مجالات متعددة بتكاليف أقل، كما تشكل وسيلة فعالة لتحقيق تنمية متوازنة في المناطق المختلفة من خلال دعم رواد الأعمال وتمكينهم من تحويل أفكارهم إلى مشروعات منتجة. ولهذا تسعى الدول إلى خلق بيئة ملائمة لنجاح هذه المشروعات عبر تبسيط الإجراءات، وتقديم الدعم المالي والفني، وتشجيع ثقافة العمل الحر وريادة الأعمال.

رغم هذه الأهمية، تواجه المشاريع الصغيرة العديد من التحديات التي قد تقود إلى تعثرها أو فشلها بعد فترة قصيرة من الانطلاق. وتتفاوت هذه المعوقات بين عناصر داخلية تتعلق بصاحب المشروع، مثل نقص الخبرة الإدارية أو افتقار التخطيط السليم أو ضعف المهارات التسويقية والمالية، وعوامل تنظيمية تخص طريقة إدارة المشروع واستغلال الموارد البشرية والمالية، إضافة إلى عوامل خارجية مرتبطة ببيئة العمل، كصعوبة الحصول على التمويل، وارتفاع تكاليف التشغيل، وضعف البنية التحتية، وشدة المنافسة في السوق، والتقلبات في القوانين والأنظمة.

ويُعدّ غياب رؤية واضحة وخطة استراتيجية مدروسة من أبرز أسباب الفشل، إذ يبدأ كثير من أصحاب المشاريع الصغيرة أعمالهم بدافع الحماس أو التقليد دون دراسة دقيقة لاحتياجات السوق أو للحسابات المتعلقة بتكاليف التشغيل والعوائد المتوقعة. ومع مرور الوقت يصبح استمرار المشروع مهدداً نتيجة لسوء التخطيط المالي أو لانعدام المتابعة الدورية للأداء.

من جهة أخرى، لا يتحقق نجاح المشاريع الصغيرة إلا من خلال تقاطع عدد من العوامل، في مقدمتها وجود إدارة مدركة وقادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في أوقاتها، وتوفير الكفاءات الفنية والتسويقية، والقدرة على الابتكار واحتضان التكنولوجيا الحديثة، إلى جانب إقامة علاقات متينة مع العملاء والموردين، والحفاظ على سمعة المشروع. كما يلعب الدعم الحكومي

والمؤسسي دوراً محورياً في تعزيز فرص النجاح عبر توفير تمويل ميسر، وبرامج تدريبية، واستشارات إدارية، وتهيئة بيئة عمل محفزة تضمن الاستفادة والنمو.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة، لما تمنحه من معرفة علمية وعملية تساعد أصحاب المشاريع، والمستثمرين، وصناع القرار على إدراك طبيعة التحديات والفرص في هذا القطاع الحيوي. ففهم هذه العوامل يساهم في صياغة استراتيجيات فعالة لدعم رواد الأعمال، وتحسين مناخ الاستثمار المحلي، وتطوير برامج التنمية الاقتصادية بما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة في بناء اقتصاد متنوع قائم على الكفاءة والابتكار.

مشكلة الدراسة

بالرغم من الدور المحوري الذي تقوم به المشاريع الصغيرة في دعم الاقتصاد الوطني وتوفير فرص العمل وتحقيق تنمية مستدامة، إلا أن نسبة كبيرة منها تعاني من صعوبات تؤدي إلى تعثرها أو فشلها خلال السنوات الأولى لقيامها. وتتبع هذه المشكلة من تداخل مجموعة من العوامل الإدارية والمالية والتنظيمية والبيئية التي تؤثر بصورة مباشرة على استمرارية المشروع وقدرته على النمو والتنافس في السوق.

كما يفترق العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة للخبرات الكافية في مجالات الإدارة والتخطيط المالي والتسويق، إلى جانب ضعف الدعم المؤسسي وصعوبة تأمين التمويل اللازم، وتعقيد الإجراءات الحكومية وارتفاع تكاليف التشغيل، مما يصعب تحقيق الاستقرار وتحقيق ربحية مستدامة.

ومن هنا تتبثق مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هي العوامل الجوهرية التي تؤثر في نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة، وكيف يمكن تعزيز عناصر نجاحها والحد من أسباب تعثرها في بيئة العمل المحلية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من سعيها إلى إثراء الإطار النظري المتعلق بالمشاريع الصغيرة من خلال تحليل العوامل التي تؤثر على نجاحها أو فشلها في بيئة العمل المحلية. فالدراسة توفر إطاراً منهجياً لفهم العلاقة بين العوامل الإدارية والتنظيمية والبيئية ومدى تأثيرها على استدامة المشروع. كما تساهم في تقليل الفجوات البحثية في مجال قيادة الأعمال

والمشروعات الصغيرة عبر توضيح الأسباب الجوهرية التي تقود إلى النجاح أو التعثر، مما يمنح الباحثين قاعدة معرفية يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية أعمق وأكثر شمولاً.

ثانيًا: الأهمية العملية

تتضح الأهمية التطبيقية للدراسة في النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء المشاريع الصغيرة وتعزيز فرص استمراريته ونموها. فنتائجها تساعد أصحاب المشاريع ورواد الأعمال على التعرف إلى نقاط القوة والقصور في مشاريعهم، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي مسببات الفشل المحتملة. كما يمكن أن تفيد صناع القرار والجهات الحكومية والمؤسسات الممولة في تصميم سياسات وبرامج دعم أكثر فاعلية تراعي احتياجات هذا القطاع، سواء على صعيد التدريب أو التمويل أو تبسيط الإجراءات أو تهيئة بيئة استثمارية ملائمة.

أهداف الدراسة

1. تحديد العوامل الداخلية المرتبطة بصاحب المشروع، مثل الخبرة الإدارية، والمهارات الريادية، والتخطيط، ودورها في تقرير نجاح المشروع أو فشله.
2. تحليل الأبعاد التنظيمية والإدارية داخل المشروع، بما في ذلك أساليب القيادة، واستغلال الموارد المالية والبشرية، ومستوى التنظيم والتخطيط الاستراتيجي.
3. دراسة العوامل الخارجية والبيئية مثل تمويل المشروع، والدعم الحكومي، والبنية التحتية، والنظم والتشريعات، وتأثيرها على استمرارية ونمو المشاريع الصغيرة.
4. رصد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة في مراحل التأسيس والتشغيل، والبحث في سبل تجاوزها.
5. اقتراح حزمة من الحلول والتوصيات العملية التي من شأنها تعزيز فرص نجاح المشاريع الصغيرة والحد من إمكانية تعثرها أو فشلها.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تتركز تساؤلات الدراسة حول تحديد وفهم العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة، وذلك من خلال مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية كما يلي:

1. ما هي العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة داخل بيئة العمل المحلية؟
2. إلى أي مدى تؤثر كفاءات الإدارة والخبرات الريادية لصاحب المشروع في تحقيق استمرارية المشروع ونجاحه؟
3. كيف تؤثر العوامل المالية والتمويلية على قدرة المشاريع الصغيرة في النمو ومواجهة الضغوط الاقتصادية؟
4. ما دور البيئة التنظيمية والتشريعات في دعم أو عرقلة أداء المشاريع الصغيرة؟
5. ما مدى تأثير العوامل التسويقية والتقنية في تعزيز تنافسية المشاريع الصغيرة؟

فروض الدراسة

- H1: توجد علاقة إحصائية دالة بين كفاءة الإدارة والتنظيم الداخلي ومستوى الأداء التشغيلي للمشروعات الصغيرة في مدينة الرياض.
- H2: يظهر تأثير إحصائي واضح لتوافر الموارد المالية وكفاءة إدارتها على درجة الاستقرار المالي واستمرارية المشروعات الصغيرة.
- H3: ترتبط فعالية الأنشطة التسويقية ومستوى التنافسية ورضا العملاء وولائهم بعلاقة ذات دلالة إحصائية مهمة في نجاح المشروعات الصغيرة.
- H4: ترتبط البيئة التنظيمية والتشريعات الحكومية ارتباطاً مباشراً ذا دلالة إحصائية مع قدرة المشروعات الصغيرة على النمو والاستدامة في السوق.

الدراسات السابقة

دراسة إلم السيد (2020): تناولت الدراسة دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاقتصاد الوطني السعودي والمساهمة في تقليص معدلات البطالة، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز دور القطاع الخاص. سعت الدراسة إلى فحص العلاقة بين توسع المشروعات الصغيرة وفرص التوظيف، بالإضافة إلى استعراض أبرز التحديات التي يواجهها هذا القطاع مثل ضعف الوصول إلى التمويل، وتعقيد الإجراءات الإدارية، ونقص الكفاءات المتخصصة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على تحليل بيانات رسمية صادرة عن جهات اقتصادية في المملكة، ومراجعة عدة تقارير وإحصاءات تتعلق بوضع المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية. كما تم توظيف أدوات كمية ونوعية لبيان أثر المشروعات الصغيرة في تخفيض نسب البطالة وتحقيق التوازن الاقتصادي بين القطاعات.

وأشارت النتائج إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تشكل أكثر من 99% من إجمالي المنشآت في المملكة، وتساهم بحوالي 62% من إجمالي التوظيف في القطاع الخاص. كما بينت الدراسة أن نجاح هذه المشروعات يرتبط بعدة عوامل رئيسية، من أبرزها تسهيل الحصول على التمويل، ورفع مستوى المهارات الإدارية والتقنية لدى رواد الأعمال، وتبسيط الإجراءات الحكومية المتعلقة بالتأسيس والتراخيص.

وكشفت النتائج أيضاً أن غياب التنسيق بين الجهات الداعمة يؤدي إلى تكرار الجهود وقلة الأثر التنموي، في حين أن وجود منظومة تكاملية بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص يساهم في تحسين الأداء وتحقيق نمو مستدام.

وخلصت الدراسة إلى توصيات تتمثل في توسيع برامج الدعم الفني والإداري لرواد الأعمال، وتطوير البنية التحتية الرقمية والتقنية لتمكين المشروعات الصغيرة من فرص أكبر للنمو والمنافسة محلياً وإقليمياً. كما أكدت على أهمية إشراك الجامعات ومراكز البحوث في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال وربط مخرجات التعليم بسوق العمل لتعزيز استمرارية ونجاح المشروعات الصغيرة في المملكة.

دراسة السلمي (2019): عالجت الدراسة العوامل التي تؤدي إلى فشل المشروعات الصغيرة الناشئة في المملكة العربية السعودية، في ظل توجهات الحكومة لدعم ريادة الأعمال وتنويع الاقتصاد. ركزت على تحديد أبرز المعوقات الفردية

والتنظيمية والبيئية التي تعترض رواد الأعمال في مرحلتي التأسيس والتشغيل، مع تحليل أسباب تعثر أو إغلاق عدد كبير من المشروعات خلال السنوات الثلاث الأولى من إنشائها.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ضمن مقارنة ميدانية شملت توزيع استبانة على عينة واسعة من أصحاب المشروعات ورواد الأعمال، إلى جانب إجراء مقابلات شبه منظمة مع مسؤولين في الجهات الحكومية الداعمة وممثلين عن القطاع الخاص. وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لقياس أثر كل فئة من العوامل (الفردية، المؤسسية، البيئية) على بقاء المشروع واستمراره.

وأظهرت النتائج أن العوامل البيئية كانت الأكثر تأثيراً في فشل المشروعات الصغيرة، ومنها صعوبة الحصول على التمويل، وتعقيد الإجراءات الحكومية، وضعف البنية التحتية، وتعدد الجهات التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن العوامل الفردية مثل قلة الخبرة الإدارية، وضعف مهارات التخطيط والتسويق، ونقص الالتزام الشخصي كانت من الأسباب الرئيسة لتراجع الأداء. وعلى مستوى المشروع، برزت مشكلات تتعلق بسوء إدارة الموارد المالية، وضعف التخطيط الاستراتيجي، وعدم وضوح نموذج العمل التجاري.

وأفادت الدراسة بأن ضعف التواصل بين الجهات الحكومية الداعمة يعد من أبرز التحديات الشائعة، إذ يؤدي إلى تكرار الجهود وغياب التنسيق في تقديم الخدمات التمويلية والإرشادية. كما بينت أن المشاريع التي يمتلك أصحابها خبرة سابقة أو تلقوا تدريباً رياضياً كانت أكثر قدرة على البقاء وتحقيق الاستقرار المالي والإداري.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة ريادة الأعمال عبر تبسيط الإجراءات الحكومية وتطوير برامج تمويل مرنة موجهة للمشروعات الصغيرة، إلى جانب إنشاء منصات تدريب واستشارات متخصصة لرفع كفاءة رواد الأعمال. كما شددت على أهمية نشر ثقافة التخطيط المالي والإداري، وتعزيز التنسيق بين مؤسسات الدعم الحكومية والقطاع الخاص لتحقيق تكامل في دعم هذا القطاع الحيوي.

دراسة سعد وآخرين (2022): هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المشروعات الصناعية الصغيرة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، من خلال بناء نموذج إحصائي يبين المتغيرات الأكثر تأثيراً على أداء هذه المشروعات واحتمالات استمرارها أو تعثرها. ركزت على تحليل العلاقة بين عدة متغيرات اقتصادية وإدارية مثل تكاليف التأسيس، وأجور العاملين، وتكاليف التسويق، ومستوى المخاطر التشغيلية، وتأثيرها على مدة بقاء المشروع في السوق.

اعتمد الباحثون المنهج الكمي التحليلي باستخدام نموذج الانحدار والتحليل العنقودي لتصنيف المشروعات إلى ناجحة ومتعثرة، إلى جانب تطبيق نموذج كوكس لتقدير درجة المخاطرة واحتمالية بقاء المشروع خلال فترة زمنية محددة. شملت عينة الدراسة عدداً من المشروعات الصناعية الصغيرة المسجلة في الغرف التجارية بمنطقة عسير.

وأظهرت النتائج أن أبرز العوامل المؤثرة في أداء المشروعات الصناعية الصغيرة كانت ارتفاع تكاليف التأسيس، وارتفاع أجور العمالة، وتكاليف التسويق المرتفعة، وأن أعلى معدلات الفشل تحدث عادة خلال السنوات الخامسة إلى السابعة من عمر المشروع، بينما بلغ متوسط فترة بقاء المشروع الناجح في السوق نحو ثماني إلى تسع سنوات. كما بينت النتائج أن سوء إدارة الموارد المالية وضعف التخطيط التسويقي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تعثر المشروع بعد مرحلة النمو الأولية.

وأوضحت الدراسة أن المشروعات التي اعتمدت خطأً مالية واضحة ونظم رقابية فعالة كانت أكثر قدرة على الاستمرار وتحقيق الربحية مقارنة بالمروعات التي افتقرت إلى التنظيم الإداري والمحاسبي. كما أشارت إلى أن تبني تقنيات إنتاج حديثة وتدريب العاملين يرفع من كفاءة الأداء ويقلل احتمالات الفشل.

واختتمت الدراسة بتوصيات تضمنت تبني سياسات حكومية داعمة للقطاع الصناعي الصغير عن طريق خفض تكاليف التأسيس، وتوفير برامج تمويل ميسرة، وتنظيم دورات تدريبية في مجالات الإدارة والتسويق، بالإضافة إلى تفعيل أنظمة مراقبة أداء المشروعات الصغيرة لمتابعة تقدمها وتقديم الدعم اللازم في مراحلها الأولى لضمان استدامتها ومساهمتها الفاعلة في التنمية الاقتصادية.

دراسة إدريس (2018): هدفت الدراسة إلى تحليل أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة في البيئة العربية من خلال التركيز على مدى توافر المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات، ودور تلك المهارات في نجاح أو إخفاق المشروع. سعت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت كفاءة الإدارة والتسويق تشكلان عاملين حاسمين في استمرارية المشروع أم أن هناك عوامل أخرى مرتبطة بالتمويل والبيئة التنظيمية تفسر نسب الفشل المرتفعة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الأسلوب الميداني عبر استبانة شملت عينة من 500 مشروع صغير تم اختيارها من ثلاث محافظات رئيسية: القاهرة وحلوان والمنوفية، بهدف قياس مدى توافر المهارات الأساسية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات. وتناولت الاستبانة محاور عدة منها: التخطيط والإدارة، التمويل، التسويق، التنظيم، والمتابعة والتقييم.

وأظهرت النتائج أن أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة تعود إلى ضعف القدرات الإدارية والتسويقية لدى القائمين عليها، وعدم تمكنهم من إعداد خطط استراتيجية فعّالة أو توظيف أساليب إدارية حديثة. كما بينت وجود قصور في استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات التسويقية والإدارية، وغياب نظم الجودة، وضعف التواصل مع العملاء والأسواق المستهدفة. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن جزءاً من أسباب الفشل يتعلق بعوامل خارجية مثل صعوبة الحصول على التمويل، وتعقيد الإجراءات الحكومية، وارتفاع الضرائب والتأمينات، مما يزيد الأعباء التشغيلية على المشروعات الناشئة.

ورصد الباحث أن بعض المشروعات رغم تلقيها دعماً مالياً حكومياً لم تتمكن من الاستمرار نتيجة غياب المهارات الإدارية لدى أصحابها وضعف القدرة على إدارة الموارد المتاحة بفعالية. وأوضحت النتائج أن المشروعات التي يمتلك أصحابها خبرة سابقة أو تدريباً إدارياً وتسويقياً كانت أكثر قدرة على مواجهة المنافسة وتقلبات السوق.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريب وتأهيل إداري وتسويقي لرواد الأعمال، وإنشاء مراكز متخصصة لدعم أصحاب المشروعات الصغيرة، إلى جانب تبسيط الإجراءات الحكومية وتوفير نظم معلومات حديثة تساعد في اتخاذ القرار. كما أكدت على أهمية نشر ثقافة الإدارة الحديثة والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كأساس لضمان نجاح واستدامة المشروعات الصغيرة في بيئة عمل تنافسية.

دراسة بادا وبن غالم (2025): هدفت الدراسة إلى استكشاف الأسباب الرئيسية لفشل الشركات الناشئة في مراحلها الأولى من التأسيس، من خلال تحليل تقارير المؤسسين بعد إغلاق شركاتهم وفهم التحديات التي واجهوها في إدارة المشاريع الريادية. سعت إلى تحديد العوامل الجوهرية التي تقف وراء تعثر الشركات الناشئة رغم امتلاكها منتجات أو خدمات مبتكرة.

اتبعا الباحثان المنهج التحليلي الاستكشافي، حيث تم تحليل حالات فعلية لشركات ناشئة تعثرت خلال السنوات الثلاث الأولى استناداً إلى تقارير المؤسسين وبيانات الأداء المالي والإداري. وتناولت الدراسة الجوانب التنظيمية والإدارية والتمويلية والتسويقية إلى جانب العوامل التقنية والسلوكية التي تؤثر في استمرارية الشركات الريادية.

وكشفت النتائج أن أبرز أسباب الفشل تمثلت في تقديم منتجات أو خدمات لا تحل مشكلة حقيقية في السوق، ونفاد رأس المال بسبب ضعف التخطيط المالي، وتشكيل فرق عمل غير ملائمة، وغياب الخبرة في إدارة النمو، وضعف التسويق والتفاعل مع العملاء. كما بينت النتائج أن المنافسة الشديدة، وسوء اختيار الموقع الجغرافي، والمشكلات القانونية والتنظيمية، وعدم القدرة على التمحور في الوقت المناسب كانت من الأسباب الأساسية لتوقف الشركات عن العمل.

وأوضحت الدراسة أيضاً أن ضعف الشغف، ونقص المثابرة، وسوء نموذج العمل التجاري تُعدّ من العوامل النفسية والتنظيمية التي تحد من قدرة رواد الأعمال على مواجهة التحديات والبقاء في السوق.

واختتمت الدراسة بتوصيات بضرورة تأهيل رواد الأعمال قبل الانطلاق عبر برامج تدريب متخصصة في إدارة الابتكار وريادة الأعمال، مع التركيز على دراسة السوق وتحليل احتياجات العملاء قبل إطلاق المنتج أو الخدمة. كما شددت على أهمية وجود حضانات ومسرعات أعمال توفر الدعم الإداري والتمويلي والفني للشركات الناشئة خلال مراحلها الأولى لضمان استدامتها وزيادة فرص نجاحها في بيئة تنافسية حديثة.

دراسة Al-Tit وآخرون (2019): هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل الحرجة لنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية من منظور الاستدامة. استخدم الباحثون منهجاً وصفيّاً تحليلياً بالاعتماد على استبانة شملت (347) رائد أعمال من المشروعات الصغيرة الممولة من قبل صندوق المئوية ومؤسسة باذر وصندوق التنمية السعودي.

حدّد الباحثون (28) مؤشراً للعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، صُنّفت ضمن ست فئات رئيسية: العوامل الفردية، وخصائص المشروع، والعوامل الإدارية، ودعم الأعمال، وتوافر رأس المال، وبيئة الأعمال. أظهر التحليل الإحصائي أن أكثر العوامل تأثيراً في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي عوامل دعم الأعمال مثل الدعم الحكومي والمالي والعائلي، تلتها العوامل الفردية كمهارات رائد الأعمال وخبرته، ثم توافر رأس المال بجوانبه المالية والبشرية والاجتماعية، وأخيراً العوامل الإدارية مثل الالتزام الإداري وثقافة المؤسسة وبيئة العمل.

كما أظهرت النتائج أن خصائص المشروع وبيئة الأعمال لم يكن لهما تأثير معنوي على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار دعم برامج التمويل الحكومية مثل صندوق المئوية وصندوق التنمية، مع تعزيز التدريب الإداري لرواد الأعمال قبل إطلاق مشاريعهم لضمان استدامتها وزيادة فرص نجاحها.

دراسة Rafiki (2019): هدفت الدراسة إلى تحليل محددات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية اعتماداً على نظرية المنظور القائم على الموارد (RBV). اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق تحليل الانحدار المتعدد على عينة مكوّنة من 119 مديراً لمنشآت صغيرة ومتوسطة في مدن الرياض والخبر والدمام. تناولت مجموعة من المتغيرات المؤثرة في النمو شملت رأس المال البشري (التعليم، التدريب، الخبرة)، ورأس المال الاجتماعي (العلاقات والشبكات)، بالإضافة إلى التمويل وحجم المنشأة وعمرها.

وأظهرت النتائج أن الخبرة والتدريب والعلاقات والتمويل وحجم المنشأة تمثل عوامل ذات دلالة إحصائية على نمو المنشآت، بينما لم يُظهر التعليم أو عمر المنشأة تأثيراً معنوياً في النمو. كما بينت النتائج أن المتغير الأكثر تأثيراً هو التدريب يليه العلاقات الشبكية، ما يشير إلى أهمية اكتساب المهارات والخبرات العملية وبناء شبكات مهنية فعالة لتحقيق نمو مستدام.

وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب الإداري والمهني لمديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتوسيع فرص الحصول على التمويل من المصارف والمؤسسات الحكومية، وتشجيع إنشاء شبكات تعاونية بين رواد الأعمال لتبادل الخبرات وتطوير الأداء. كما أكدت على أن نجاح المشروعات الصغيرة يتطلب دعماً مؤسسياً وتمويلياً مستمراً من الجهات الرسمية لتحقيق أهداف رؤية السعودية 2030.

دراسة Al-Maghyadi & Al-Mashi (2023): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التكاليف الخفية على أداء واستدامة المؤسسات الريادية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على التحديات التي تواجه رواد الأعمال في الجوانب التشغيلية والتنظيمية. اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة وُزعت على عينة من أصحاب المشروعات في قطاعات مختلفة، إلى جانب تحليل بيانات مالية وإدارية متعلقة بتكاليف التشغيل غير المباشرة.

تناولت الدراسة أبرز أنواع التكاليف الخفية مثل ضعف الكفاءة الإدارية، والهدر في الموارد، وانخفاض الإنتاجية، وتكاليف الأخطاء التشغيلية، وأكدت أن هذه التكاليف تؤثر سلباً على ربحية واستمرارية المؤسسات الريادية خصوصاً في بيئة أعمال تنافسية. كما أظهرت النتائج ارتباط ارتفاع التكاليف الخفية بضعف التدريب الإداري، ونقص الخبرة، وسوء استخدام التكنولوجيا في إدارة العمليات.

وأبانت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة رقابة داخلية فعالة وتتبنى ممارسات تحسين الأداء قادرة على خفض التكاليف الخفية وزيادة الكفاءة التشغيلية. وأوصت بضرورة تعزيز الوعي الإداري والمحاسبي لدى رواد الأعمال، وتكثيف برامج التدريب في مجالات المحاسبة الإدارية وإدارة الجودة، إلى جانب وضع سياسات حكومية تحفيزية تساعد المؤسسات الصغيرة على تبني ممارسات مالية وإدارية تقلل الهدر وتدعم الاستدامة ضمن إطار رؤية السعودية 2030.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وجود اهتمام متزايد بدراسة العوامل التي تؤثر في نجاحها أو فشلها في السياق العربي وبالذات في المملكة العربية السعودية. فقد ركزت دراسات مثل إدريس (2018) وبادا وبين غالم (2025) على أسباب فشل المشروعات الصغيرة، مبينة أن ضعف المهارات الإدارية والتسويقية ونقص الخبرة التخطيطية من أهم العوامل التي تؤدي إلى تعثر المشروعات في مراحلها الأولى. كما أكدت دراسة إدريس أن غياب التدريب الإداري وعدم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يمثلان سبباً جوهرياً في ضعف الأداء المؤسسي.

من جهة أخرى، تناولت دراسات مثل Al-Tit وآخرون (2019) و Rafiki (2019) عوامل النجاح والتطور في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث أوضحت الأولى أهمية الدعم المؤسسي والتمويل الحكومي ورأس المال الاجتماعي في تحقيق الاستدامة، بينما أظهرت الثانية أن التدريب وبناء العلاقات المهنية يعدان من أهم محددات النمو للمشروعات السعودية الناشئة.

أما دراسة السلمي (2019) فقد سلطت الضوء على العوائق البيئية والتنظيمية التي تواجه رواد الأعمال في المملكة، مؤكدة أن صعوبة الحصول على التمويل وتعقيد الإجراءات الحكومية وضعف التواصل بين الجهات الداعمة من أبرز أسباب فشل المشروعات. كما أشار سعد وآخرون (2022) إلى العوامل الاقتصادية والتشغيلية مثل ارتفاع تكاليف التأسيس والأجور والتسويق وتأثيرها المباشر في قدرة المشروع على الاستمرار.

وفي السياق العربي العام، بينت دراسة بادا وبين غالم (2025) أن سوء اختيار نموذج العمل، وضعف التمويل، وقلة الخبرة والشغف تشكل من أبرز تحديات الشركات الناشئة، وهو ما يتقاطع مع نتائج الدراسات السعودية التي توصلت إلى استنتاجات متماثلة.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن معظم الدراسات السابقة اتفقت على أن نجاح المشروع الصغير يعتمد على تكامل المهارات الإدارية والتخطيطية مع بيئة مؤسسية وتنظيمية داعمة. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بحثية في دمج هذه العوامل ضمن إطار شامل يربط الجوانب الإدارية والمالية والتنظيمية والتقنية. ومن هنا تتبع أهمية الدراسة الحالية في تحليل تفاعل هذه العوامل في البيئة السعودية وتحديد مدى تأثيرها على استدامة المشروعات الصغيرة، مما يثري الجوانب النظرية والتطبيقية في هذا المجال.

ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على معالجة العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة من منظور شامل يجمع بين الجوانب الإدارية والمالية والتنظيمية والتسويقية والتقنية، ما يمنحها طابعاً أكثر تكاملاً واتساعاً مقارنة بالدراسات السابقة التي غالباً ما ركزت على بعد واحد فقط من أبعاد المشكلة. كما تنطلق الدراسة من واقع بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية في ظل التحولات الاقتصادية المرتبطة بتنفيذ رؤية المملكة 2030، التي جعلت دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتنويع مصادر الدخل.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث تركز على تحليل العلاقة بين العوامل الإدارية والتنظيمية والتمويلية ومستوى نجاح أو فشل هذه المشاريع في البيئة السعودية. تقوم الدراسة على فرضية أن الأداء الفعال للمشروعات يعتمد بشكل كبير على تكامل العناصر الإدارية وفعالية استخدام الموارد وقدرة المشروع على التكيف مع التحديات البيئية والاقتصادية المحيطة.

وتؤكد الأسس النظرية أن نجاح المشاريع الصغيرة لا يُعزى لعامل واحد فقط، بل هو نتاج تفاعل متوازن بين المهارات الإدارية والتخطيط والدعم المؤسسي والتمويلي. كما تسلط الضوء أيضاً على أهمية البيئة التنظيمية والتشريعية التي تشكل إطاراً حاكماً يحدد قدرة المشروعات على النمو والاستدامة. تستلهم الدراسة نموذجها من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال، والتي تربط الابتكار بالمرونة الإدارية والتخطيط المالي السليم كعوامل رئيسة للنجاح.

نموذج الدراسة

يسعى هذا النموذج إلى دراسة تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية والتمويلية على نجاح المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية. يتم ذلك من خلال استكشاف العلاقة بين جودة الممارسات الإدارية وتوافر الموارد والدعم المؤسسي وأداء واستدامة المشروع داخل السوق المحلي.

يرتكز النموذج حول محاور:

- البعد الإداري (التخطيط، التنظيم، المتابعة واتخاذ القرار).

- البعد التنظيمي (الهيكل الإداري ووضوح المسؤوليات ونظام الرقابة الداخلية).
- البعد التمويلي (إدارة رأس المال ومصادر التمويل الذاتي والخارجي وتحقيق التوازن المالي).

متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
العوامل الإدارية - العوامل التنظيمية - العوامل التمويلية	نجاح واستدامة المشاريع الصغيرة

مفهوم المشاريع الصغيرة وأهميتها الاقتصادية

تعرف المشاريع الصغيرة بأنها وحدات إنتاج وخدمة تُدار عادةً بواسطة مالكيها مباشرةً وتمتاز بحجم صغير لكلٍ من رأس المال وعدد العاملين فضلاً عن قدرتها العالية للتكيف مع ظروف السوق (إدريس 2018). تعتبر هذه النوعيات من المشروعات أدوات مهمة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء في الدول النامية أم المتقدمة نظراً لتأثيراتها المباشرة والإيجابية مثل زيادة الناتج المحلي وتوفير فرص العمل وتحسين مستويات المعيشة (إدريس 2018). وفي سياق رؤية 2030 بالمملكة العربية السعودية تعد المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم واحدةً من الركائز الرئيسية لتحقيق أهداف الرؤية لما لها دور بارز دعم الابتكار وتنويع الاقتصاد الوطني (Al-Tit، 2019).

العوامل الادارية والتنظيمية المؤثرة على النجاح

تلعب الكفاءة كلاً إدارياً وتنظيمياً دوراً محورياً كمحدد لنجاح مشاريع صغيرة بحيث إن ضعف الخبرة يكمن وراء عوائق تتسبب غالباً بتعثر المشاريع منذ بدايتها (Edrees, 2018). بعض الدراسات تشير أيضاً الى ان المؤسسات التي تعتمد ممارسات إدارة حديثه وتقنيات تخدم التخطيط والمراقبة تستطيع تحقيق استدامتها بصورة أفضل (Rafiki, 20219). نتائج دراسات عربية أكدت غياب متابعة فعالة وعدم وضوح الوظائف ضمن الهيكلة المعمول بها تؤدي بدورها لانخفاض عام للكفاءة العامة وضعف الإنتاج .

عوامل التمويل والتسويق وتأثيرهما

تشكل قضايا التمويل والسوق تحدياً رئيسياً نحو تعزيز استمرارية الأنشطة التجارية حيث تواجه العديد منها صعوبة كبيرة بالحصول علي رؤوس الأموال اللازمة لإطلاق نشاطاتهم او توسيعه (salim, 2001). كما أن الخطط التسويقية الضعيفة وقلة فهم أبعاد السوق قد ينتج عنهما انخفاض نسبة بيع المنتجات وفقدان القدرة التنافسية. وتشير نتائج أخرى أنّ الاستثمار الجيد بقطاع التسويق وبناء العلاقات المهنية يعزز الفرص للنمو والبقاء بالسوق المحلية. (Rafiki, 2019)

تحديات بيئية تنظيمية تواجه مشروعات صغيرة

ترتبط عدد كبير جداً من العقبات البيئية والتنظيمية بمشاكل نمو هاته الأنشطة وخاصة التعقيدات بالإجراءات الحكومية وكثافة الجهات المنظمة وصعوبة الحصول على التصاريحات المطلوبة لهذا النشاط . بالإضافة لذلك فإن عدم التنسيق ما بين البرامج الداعمة يؤدي إلى تقليل فعاليتها ويدخل الضباب لرؤية السياسات الموجهة لرواد الاعمال كذلك فقد أشارت دراسات جديدة بأن نقص التشريعات القانونية والنقص بخبرات رواد الاعمال هما عاملان أساسيان لفشل الشركات الناشئة (Bada & Ben Ghalem, 2025)

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: مُحددة بدراسة التأثير للعوامل الادارية والمنظمة والمؤسسات المالية والعلاقات التسويقية.
2. الحدود المكانية: تتمثل بالدراسة بشركة نعناع الواقعة بمدينة الرياض.
3. الحدود الزمنية: تشمل الفترة الخاصة بالأبحاث خلال العام الدراسي لعام [2025م].

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الأسس النظرية للمشروعات الصغيرة

تُعدّ المشروعات الصغيرة عنصراً محورياً في الاقتصاد الحديث، إذ تساهم في تنويع مصادر الدخل وإتاحة فرص عمل جديدة وتعزيز روح المبادرة والابتكار، مما يجعلها أداة رئيسية لتحقيق التنمية المستدامة. وتنشأ أهميتها من مرونتها وقدرتها على التكيف مع التحولات الاقتصادية والتقنية، إلى جانب دورها في دعم سلاسل القيمة وتوطين قطاعات صناعية وخدمية.

المطلب الأول: مفهوم المشروعات الصغيرة

يُعدّ مصطلح المشروعات الصغيرة من المصطلحات الواسعة التي ازدادت شيوعاً في الآونة الأخيرة، إذ لم يعد يقتصر على المنشآت التجارية أو أصحاب الأعمال الفردية فحسب، بل يشمل أيضاً أنشطة إنتاجية صغيرة وتعاونيات ومشروعات أسرية ومنزلية تمارس نشاطاً اقتصادياً محدوداً مستخدمة عدداً قليلاً من العمال. ويعكس هذا المصطلح التنوع الكبير في طبيعة الأنشطة المتبوعة داخل فئة الأعمال الصغيرة، سواء كانت فردية أو جماعية (الإسراج، 2007).

ولا توجد صيغة تعريفية موحدة للمشروعات الصغيرة، إذ تختلف معايير التصنيف من دولة إلى أخرى تبعاً لمستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي. فبعض الجهات تعتمد على عدد العاملين كمعيار أساسي، بينما تركز جهات أخرى على حجم رأس المال أو مستوى التقنية المستعملة، ما يؤدي إلى تنوع التصنيفات بحسب البيئة الاقتصادية (Erdem et al., 2010). كما أن تعريف المشروع الصغير يتأثر غالباً بالسياسات الاقتصادية والتنموية المعتمدة في كل بلد، حيث تُصاغ التعريفات لتخدم أهدافاً عامة مثل زيادة التوظيف أو دعم الصناعة المحلية أو تنشيط القطاع الخاص. ومن ثمّ، فإن مفهوم المشروعات الصغيرة يظل نسبياً ومرناً حسب السياق الاقتصادي والمؤسسي الذي يُطبق فيه (خضر، 2002).

وتشير معظم التعريفات إلى أن المشروع الصغير يتسم بمحدودية رأس المال وعدد العاملين، وبالاستقلالية في الإدارة والملكية، إضافة إلى تركّز النشاط في نطاق جغرافي محدود. فقد عرف Wheelen & Hunger (2006) المشروع الصغير بأنه وحدة إنتاجية أو خدمية برأس مال محدود وعدد قليل من العاملين، تنشط في مجالات صناعية أو تجارية أو خدمية غالباً على مستوى محلي، ولا تنفصل ملكيتها عن إدارتها، وتتميز باستقلالية اتخاذ القرار مقارنة بالمؤسسات الكبرى. ويبرز هذا التعريف صفة أساسية للمشروعات الصغيرة، وهي كونها منشآت مستقلة تدار غالباً بجهود المالك أو فريق صغير دون تعقيد إداري.

ومن منظور تنظيمي، ترى لجنة بولتون البريطانية أن المشروع الصغير يدار مباشرة من قبل المالك، وله حصة سوقية محدودة ولا يتبع هيكلًا إداريًا رسميًا، مما يتيح سرعة ومرونة في اتخاذ القرارات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة (Batwa & Alamoudi, 2019). كما يشير Lussier & Corman (1995) إلى أن المشروعات الصغيرة تتصف بمرونة تشغيلية عالية وقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات في الأسواق المحلية مقارنة بالمؤسسات الكبرى التي تعوقها البيروقراطية.

وعلى المستوى السعودي، حدّدت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) تعريفًا رسميًا يفيد بأن المشروع الصغير هو المنشأة التي لا يتجاوز عدد العاملين فيها (49) موظفًا ولا تتعدى إيراداتها السنوية (10) ملايين ريال سعودي، بينما تُصنّف المنشأة المتوسطة بأنها التي لا يتجاوز عدد العاملين فيها (249) موظفًا ولا تتجاوز إيراداتها السنوية (100) مليون ريال. ويُعد هذا التصنيف جزءاً من جهود تنظيم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعزيز مساهمته في الناتج المحلي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 (Tripathi, 2019).

ويرى Al-Tit et al. (2019) أن المشروعات الصغيرة تختلف من حيث أسلوب اتخاذ القرار، إذ يغلب عليها الطابع الشخصي في الإدارة، حيث تُتخذ القرارات على أساس خبرة المالك أو فريق محدود دون الاعتماد على هياكل إدارية معقّدة أو لجان متعددة المستويات. كما تميل طبيعة عملها إلى الاعتماد على العلاقات الشخصية والمرونة في التعامل مع العملاء والموردين أكثر من الاعتماد على اللوائح والإجراءات المكتوبة.

وتمثّل هذه المشروعات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء قاعدة أساسية للنمو الاقتصادي والاجتماعي، لكونها قادرة على استيعاب اليد العاملة وخلق فرص عمل جديدة، وتعزيز روح الابتكار في المجتمع. ورغم انتشار مصطلح المشروعات الصغيرة، لم تتوصل الأدبيات الاقتصادية والإدارية إلى تعريف شامل موحد نتيجة اختلاف البيئات والمعايير المستخدمة في تصنيف حجم المشروع وطبيعته (Aghelie, 2017).

ومن جهة أخرى، يتفق الباحثون على أن المشروعات الصغيرة تعد محركاً أساسياً للابتكار والريادة، نظراً لسرعة اتخاذ القرار وسهولة تحويل الأفكار إلى تطبيق عملي. ويشير Topxhiu (2012) إلى أن هذه المشاريع تساهم في تطوير المجتمعات المحلية عبر تشجيع مبادرات فردية وتوليد فرص اقتصادية جديدة في المناطق الحضرية والريفية، مما يدعم التوازن الاجتماعي وتوزيع الدخل بصورة أكثر عدلاً. وتؤكد Storey (1994) أن انتشارها ينعكس إيجابياً على الاستقرار الاقتصادي لكونها أكثر قدرة على الاستجابة للتحويلات الاقتصادية والتقنية مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

وفي الإطار نفسه، يرى Nikolić et al. (2015) أن المشروع الصغير قادر على تحقيق أهدافه بموارد محدودة بفضل بساطة هيكله الإداري وسهولة اتخاذ القرار، إلا أن هذه البساطة قد تتحول إلى عائق عند التفكير في التوسع والتخطيط طويل المدى، إذ غالباً ما يغيب التخطيط الاستراتيجي ويُستبدل بأسلوب التجربة والخطأ. لذا يرتبط نجاح المشروع بقدرة المالك على الموازنة بين المرونة الإدارية والتخطيط المنظم لضمان استمراريته.

ويؤكد Batwa & Alamoudi (2019) أن المشروعات الصغيرة في السعودية أصبحت قطاعاً استراتيجياً متنامياً يسهم في تنويع القاعدة الاقتصادية، ولم تعد مجرد مشاريع فردية بل باتت مكوناً مؤسسياً مهماً في تطوير الاقتصاد الوطني، خاصة في مجالات التقنية والخدمات اللوجستية والتجارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: أهمية المشروعات الصغيرة

أولاً: دور المشروعات الصغيرة في دعم الاقتصاد الوطني

تُعَدّ المشروعات الصغيرة من الأعمدة الأساسية لأي اقتصاد حديث، نظراً لدورها في تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل وتحفيز الابتكار والإنتاج المحلي. ويرى النجار (2007) أن أهمية هذه المشروعات تختلف بين دول متقدمة ونامية؛ ففي الأولى تشكل قاعدة صناعية تغذي المؤسسات الكبرى، أما في الثانية فتمثل أداة إصلاح لمعالجة البطالة وتراجع دور الدولة في الاستثمار المباشر.

وتسهم المشروعات الصغيرة في تنشيط الدورة الاقتصادية من خلال تشابك سلاسل الإمداد مع الشركات الأكبر، إذ تزودها بمستلزمات الإنتاج والخدمات المساندة، مما يعزز التكامل الصناعي والاقتصادي (Al-Tit et al., 2019). كما أظهرت دراسة Rafiki (2019) أن قطاع المشروعات الصغيرة يسهم بشكل محسوس في الناتج المحلي بالمملكة العربية السعودية، وتزداد مساهمته مع توسع منظومة ريادة الأعمال المدفوعة برؤية 2030.

كما تعمل هذه المشروعات على توسيع قاعدة الإنتاج الوطني وتنويع مصادر الدخل عبر التركيز على أنشطة لا تتطلب استثمارات ضخمة لكنها قادرة على تلبية احتياجات فئات مختلفة من المستهلكين، خاصة في القطاعات الخدمية والتجارية (درديرة، 2005). وبفضل هيكلها التنظيمي المرن وسرعة اتخاذ القرار، تُعَدّ المشروعات الصغيرة من أكثر القطاعات استجابة للتقلبات الاقتصادية المفاجئة، ما يجعلها محركاً للنمو الاقتصادي المستدام.

ثانياً: الأهمية الاجتماعية للمشروعات الصغيرة

لا تقتصر أهمية المشروعات الصغيرة على البعد الاقتصادي فقط، بل تمتد إلى أبعاد اجتماعية وإنسانية تتعلق بتمكين الأفراد ورفع مستوى المعيشة وتوسيع فرص العمل. فهي تمثل مدخلاً أساسياً لتشغيل الشباب والنساء وفئات محدودي التعليم، من خلال توفير وظائف مستقرة لا تتطلب مؤهلات مرتفعة أو خبرات طويلة (درديرة، 2005). كما يبين خضر (2002) أن هذه المشروعات تساعد في إدماج الفئات المهمشة وتقليل معدلات الفقر عبر خلق فرص عمل ذاتية.

وفي هذا الإطار، أوضح Rafiki (2019) أن أحد عوامل نجاح المشروعات الصغيرة في السعودية هو الاعتماد على الكوادر المحلية، ما يعزز المشاركة الوطنية في سوق العمل ويحد من بطالة الشباب. كما يشير Tripathi (2019) إلى أن ازدياد أعداد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة يساهم في تضيق الفجوة في الدخل بين الفئات الاجتماعية عبر توزيع أوسع للثروة والفرص الإنتاجية.

وبالإضافة لذلك، تدعم المشروعات الصغيرة التنمية الإقليمية المتوازنة، إذ تنتشر في المدن الثانوية والمناطق الريفية، ما يقلل من الضغط على العواصم ويحدّ من التركيز المكاني. وتعتبر أداة فعالة للحد من الفوارق الإقليمية من خلال توجيه استثمارات إلى المناطق ذات النمو الأضعف (يوسف وآخرون، 1987).

ثالثاً: المشروعات الصغيرة كمنصة للابتكار والتطور التقني

تشكل المشروعات الصغيرة بيئة ملائمة للابتكار والإبداع بفضل مرونتها التنظيمية وسرعة اتخاذ القرار، ما يمكنها من استيعاب المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية بشكل أسرع من المؤسسات الكبرى التي تعيقها الإجراءات الإدارية المعقدة (قدي، 2002). هذه المرونة تمنحها فرصة تجربة أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق والإدارة وتطوير حلول مبتكرة تتلاءم مع احتياجات السوق المحلي.

وتساهم المشروعات الصغيرة بفعالية في نقل التكنولوجيا وتطوير المهارات البشرية، كونها نقطة التقاء بين المعرفة التقنية والتطبيق العملي، مما يوفر للعاملين فرص اكتساب خبرات مهنية وتقنية (The Hidden Cost in Entrepreneurial SMEs, 2021). ومع اتساع استخدام الأدوات الرقمية، أصبحت ترفع من كفاءة العمل وإنتاجيته عبر تبني أنظمة تقنية متقدمة في مجالات الإدارة والمحاسبة والتسويق الإلكتروني.

كما تعد المشروعات الصغيرة محركات رئيسية للتحويل الرقمي في القطاعات الخدمية والتجارية، إذ أدخلت نماذج رقمية وتجارة إلكترونية في بيئة الأعمال المحلية، ففتحت آفاقاً أوسع للابتكار (Batwa & Alamoudi, 2019). ويتضح ذلك من ظهور نماذج ناجحة جمعت بين ريادة الأعمال والتقنية لتقديم خدمات مرنة تلبي تطلعات المستهلكين وتواكب سرعة تغير الطلب.

رابعاً: أهمية المشروعات الصغيرة في الدول المتقدمة

تُظهر التجارب في الدول الصناعية أن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً محورياً في رفع الكفاءة الإنتاجية والتجديد الصناعي. فقد اتجهت دول متقدمة منذ سبعينيات القرن العشرين إلى تفكيك الوحدات الإنتاجية الضخمة وتحويلها إلى وحدات أصغر أكثر مرونة، بعد تراجع ربحية الشركات الكبرى نتيجة تزايد التكاليف التشغيلية (قدي، 2002). كما حفّز التقدم التكنولوجي الاعتماد على إنتاج مخصص حسب الطلب، ما عزز قدرة المشروعات الصغيرة على المنافسة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. وتساهم هذه المشروعات أيضاً في تعزيز الصادرات وتنويع الأسواق الدولية، إذ أصبحت كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا واليابان جزءاً من شبكات الإنتاج العالمية عبر شراكات مع شركات متعددة الجنسيات (Erdem et al., 2010). ويُعزى ذلك إلى قدرتها على تقديم منتجات متخصصة عالية الجودة وتكاليف تشغيلية منخفضة، مما يجعلها ركيزة في الاقتصاد العالمي المعاصر.

خامساً: أهمية المشروعات الصغيرة في الدول النامية

في البلدان النامية، تحتل المشروعات الصغيرة مكانة خاصة لمساهمتها في معالجة مشاكل اقتصادية هيكلية. فهي تساعد على تقليص البطالة وتحقيق عدالة اجتماعية عبر اعتماد أساليب إنتاج كثيفة العمالة، ما يمكنها من استيعاب أعداد كبيرة من اليد العاملة غير الماهرة (درديرة، 2005). كما تعتبر وسيلة فعالة لتشجيع الاستثمار المحلي واستغلال الموارد المتاحة، خصوصاً في المناطق الريفية التي تعاني نقص البنية التحتية (يوسف وآخرون، 1987).

وأشار حميدة (2015) إلى أن المشروعات الصغيرة في الدول النامية ترفع مستوى التنافسية وتعمل على تنويع الهيكل الاقتصادي وتعزيز القدرة على مواجهة الصدمات المالية عبر مرونتها وانخفاض تكلفة الاستثمار فيها. وتُعدّ محركاً أساسياً للتنمية المستدامة لأنها توفر فرص عمل دائمة وتشجع على تبني أنماط إنتاج تراعي البيئة والاستهلاك المسؤول للموارد.

المطلب الثالث: خصائص المشروعات الصغيرة

تُعد المشروعات الصغيرة جزءاً أساسياً من البنية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع، وتمتاز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المشروعات المتوسطة والكبيرة فيما يتعلق بالحجم والتمويل والإدارة وطبيعة النشاط. وتُظهر الدراسات الحديثة أن هذه السمات تمثل في آن واحد نقاط قوة وفرص تحدٍ، إذ تمنح المشروع مرونة كبيرة بينما تحدّ من قدرته على التوسع (Storey, 1994؛ Hussein, 2011).

الخصائص الاقتصادية

تتصف المشروعات الصغيرة بقدرتها الكبيرة على خلق فرص عمل واستيعاب أعداد من العمالة المحلية نظراً لاعتمادها على أنشطة كثيفة العمالة في الإنتاج والخدمات. كما توفر تكاملاً اقتصادياً مع المشروعات المتوسطة والكبيرة عبر دورها كمورد أو مزود لمكونات وخدمات تدعم تلك المؤسسات (حسين، 2011).

وتُظهر الدراسات أن المشروعات الصغيرة تساهم في تنمية المدن الجديدة من خلال توزيع الأنشطة الإنتاجية والخدمية على نطاق جغرافي أوسع، ما يساعد على تحقيق تنمية مكانية متوازنة (Batwa & Alamoudi, 2019). وتتمتع بميزة تنافسية في القطاعات التي تعتمد على المهارات اليدوية أو الحرفية، حيث تتفوق على المؤسسات الكبرى بفضل مرونتها وتكلفة تشغيل أقل (Rafiki, 2019).

الخصائص الاجتماعية

تلعب المشروعات الصغيرة دوراً اجتماعياً بارزاً من خلال توظيف العمالة ذات الخبرات أو التعليم المحدود، مما يقلل البطالة ويسهم في رفع مستوى المعيشة للفئات ذات الدخل المحدود (حسين، 2011). كما تعد وسيلة فعّالة لاستثمار الموارد البشرية النادرة عبر تدريب وتأهيل الأفراد في بيئات عمل مرنة.

وتساهم هذه المشاريع في توزيع الدخل وتقليل التفاوتات بين الطبقات، إذ تتيح الفرصة للأفراد لبدء مشاريعهم برؤوس أموال صغيرة، ما يعزز العدالة الاجتماعية والتمكين الاقتصادي على المستوى المحلي (Storey, 1994).

الخصائص الفنية والإنتاجية

تميل المشروعات الصغيرة إلى استخدام طرق إنتاج بسيطة وتقنيات منخفضة التكلفة، ما يمكنها من العمل في بيئات تفتقر إلى بنية تحتية متقدمة (حسين، 2011). وغالباً ما تعتمد على معدات مستعملة أو محلية الصنع، ما يخفض التكاليف الاستثمارية و يتيح استغلال الموارد المتاحة بأفضل شكل (Ahmad, 2012).

كما تتميز بقدرتها على التكيف الفني والتكنولوجي، حيث يمكنها تغيير أدواتها الإنتاجية بسرعة أو تطوير عملياتها بحسب الطلب دون الحاجة إلى تحويلات هيكلية كبيرة (Gibson & Van der Vart, 2008). وهذه الصفة تمنحها ميزة تنافسية في الصناعات الخفيفة والخدمات السريعة.

الخصائص الإدارية والتنظيمية

من السمات المميزة للمشروعات الصغيرة أن مالِك المشروع غالباً ما يتولى الإدارة الفعلية، ويتخذ بنفسه القرارات الاستراتيجية والتنفيذية (حسين، 2011). ويجعل ذلك من خصائص صاحب المشروع الشخصية عاملاً مؤثراً في أداء المشروع، حيث يعتمد النجاح بدرجة كبيرة على خبرته ودافعه وقدرته على تحمل المخاطر (Rafiki, 2019).

وعادةً ما تتخذ هذه المشروعات أشكالاً قانونية بسيطة مثل المنشأة الفردية أو شركة التضامن، وتعمل في إطار محلي محدود، ما يمنحها مرونة في تغيير النشاط وفق ظروف السوق (Batwa & Alamoudi, 2019).

وتعاني من محدودية في مصادر التمويل وصعوبة في الحصول على قروض بسبب نقص الضمانات، فتتجه غالباً إلى التمويل الذاتي أو القروض العائلية. كما أنها لا تتطلب أنظمة إدارية معقدة، بل تحتاج إلى نظم تشغيل بسيطة ومرنة تتناسب مع حجمها وطبيعة نشاطها (Ahmad, 2012).

خصائص الابتكار والمرونة

تتميز المشروعات الصغيرة بقوة في التجديد والتجريب نتيجة قربها من المستهلكين وفهمها المباشر لاحتياجات السوق (Topxhiu, 2012). وتتيح هيكلها البسيطة إمكانية إدخال تعديلات سريعة على المنتجات أو الخدمات، مما يجعلها بيئة مناسبة للابتكار. وقد ساعدت هذه المرونة في جعلها عنصراً فاعلاً في التحول الرقمي داخل المملكة العربية السعودية، إذ لعبت دوراً في نشر تقنيات التجارة الإلكترونية والخدمات الذكية، كما برزت تجارب لبعض المشاريع الناشئة في قطاع التجزئة الإلكتروني التي جمعت بين الريادة والابتكار.

المبحث الثاني: محددات نجاح المشروعات الصغيرة

تشكل المشروعات الصغيرة دافعاً أساسياً للنمو الاقتصادي في المجتمعات الحديثة، غير أن نجاحها يعتمد على تكامل عدة عوامل مترابطة تحدد إمكانيتها على البقاء والتطور. ويتحقق النجاح فيها عبر توازن دقيق بين إدارة كفاءة، وتخطيط مالي منظم، وتسويق مبدع، وبنية تشغيلية مرنة، مع قدرة مستمرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية والتقنية.

المطلب الأول: العوامل الإدارية والتنظيمية

تُعد العوامل الإدارية والتنظيمية الركيزة التي يقوم عليها احتمال نجاح المشروع الصغير أو المتوسط، إذ تشكل الإطار الذي تُدار من خلاله عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. ولا يكفي توفر رأس المال أو التكنولوجيا وحدهما لضمان النجاح، بل يلعب كفاءة النظام الإداري دوراً محورياً في تنظيم الموارد وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Al Khajeh, 2018). وتُعرّف الإدارة هنا بأنها عملية تنسيق شاملة بين الموارد البشرية والمادية بغية الوصول إلى فاعلية وكفاءة في الأداء، في حين يقصد بالتنظيم وضع الهياكل والمهام والصلاحيات بما يضمن انسجام الأفراد والوظائف (Khan et al., 2016).

القيادة الإدارية ودورها في نجاح المشاريع الصغيرة

تُشكل القيادة الإدارية جوهر العمل التنظيمي، إذ تتولى توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المؤسسية. وتقاس فاعلية القائد بقدرته على التأثير عبر التواصل والإقناع والمشاركة بدل الاعتماد المطلق على السلطة (حلاق، 2020). في المشروعات الصغيرة تكون العلاقة بين القائد والعاملين أقرب ما يتيح سرعة اتخاذ القرار واستجابة أكبر لمتطلبات السوق. وتتباين أنماط القيادة في هذه المشروعات، ومن أهمها:

- القيادة التسلطية: تركز على مركزية القرار والانضباط الصارم، ومع أنها قد تكون فعالة لفترات قصيرة إلا أنها قد تحد من الابتكار والمبادرة.
 - القيادة الديمقراطية: تستدعي مشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرار، مما يعزز الروح المعنوية والالتزام.
 - القيادة التحولية: مناسبة للمشروعات المعاصرة، حيث تعتمد على الإلهام وبناء رؤية مشتركة وتحفيز الفريق نحو التميز
- (AL-Shaikh & AL-Maamari, 2020).

القائد الفعّال في المشروع الصغير يحوّل الموارد المحدودة إلى فرص نمو عبر تنظيم محكم، وتوجيه إيجابي، وقدرته على موازنة الانضباط مع المرونة.

التنظيم الإداري وهيكل المشروع

يُعد التنظيم الإداري عنصراً محورياً في تحديد كفاءة الأداء داخل المشروعات الصغيرة، إذ يوضح العلاقات الرسمية ويحدد المسؤوليات بدقة. وغالباً ما تتسم هذه المشروعات بهيكل إداري بسيط ومرن يستفيد من قرب الإدارة من العمليات اليومية حيث يشرف المالك مباشرة على الأنشطة (طحطوح، 2016). ومع ذلك قد يتحول ذلك المرونة إلى نقطة ضعف عند التوسع أو تعدد الفروع نتيجة غياب التقسيم الوظيفي أو تضارب المهام. لذا يعد تأسيس هيكل تنظيمي واضح يحدد الصلاحيات ويضمن التنسيق بين الوظائف أمراً ضرورياً لكفاءة العمل. وينبغي أن يتضمن التنظيم آليات اتصال داخلية فعّالة تسرّع اتخاذ القرار وتقلل الأخطاء الإدارية (Munyeka, 2023).

التخطيط الإداري كركيزة للنجاح

يشكل التخطيط الإداري أحد أركان الإدارة التنظيمية، فهو عملية استشراف للمستقبل وتحديد للأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. وتتميز المشروعات الناجحة بوجود خطة تشغيلية مرنة توضح المسؤوليات والموارد والجدول الزمني للتنفيذ. كما يساعد التخطيط في تقييم الفرص والمخاطر واستغلال الموارد المحدودة بأقصى فاعلية. وتبرز أهمية التخطيط بوضوح في المشروعات الصغيرة التي تواجه تحديات تمويلية ومنافسة، إذ يساهم في ضبط التكاليف وتحسين استغلال الوقت (Khan et al., 2016). فالتخطيط الجيد لا يقتصر على صياغة أهداف عامة بل يشمل تقييماً واقعياً للإمكانات وتحديد مؤشرات لقياس الأداء، ما يمكّن المشروع من التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية.

الرقابة والإشراف الإداري

تشكّل الرقابة الإدارية عنصراً تكاملياً ضمن العوامل التنظيمية، وهدفها ضمان تنفيذ الخطط وكشف الانحرافات ومعالجتها. ويُعد نظام المتابعة المستمر ضرورياً للحفاظ على الجودة وتقليل الهدر في الموارد. في المشروعات الصغيرة يتخذ شكل الرقابة غالباً متابعة يومية أو تواصل مباشر بين القائد والموظفين مما يسرّع إجراءات التصحيح الإداري (الغزاوي، 2021). وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة الفعّالة يجب ألا تكون عقابية بل تحفّز العاملين على تحسين الأداء.

ثقافة العمل المؤسسي

تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً غير مباشر لكنه ذا أثر كبير في نجاح المشروعات الصغيرة، فهي تشمل القيم والعادات والسلوكيات التي توجه طريقة العمل داخل المؤسسة. فالثقافة الإيجابية القائمة على الشفافية والمسؤولية والتعاون تسهم في رفع الإنتاجية وتقليل دوران العمالة. وغرس قيم الانتماء وروح الفريق يحقق استقرارًا تنظيميًا ويعزز الولاء للمؤسسة. وتنشأ هذه الثقافة من أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يجعل القائد المسؤول الأول عن تكوينها والحفاظ عليها (حلاق، 2020).

الحوكمة الداخلية والمرونة التنظيمية

أصبحت الحوكمة الداخلية أمرًا أساسياً لتعزيز الأداء الإداري والتنظيمي، إذ توفر إطارًا للمساءلة والشفافية وتقلل تداخل الصلاحيات. وتطبيق مبادئ الحوكمة في المشروعات الصغيرة يضمن رقابة فعالة على الموارد ويحد من المخاطر التشغيلية ويعزز ثقة أصحاب المصلحة. وفي المقابل تشكل المرونة التنظيمية خاصية مهمة لنجاح هذه المشروعات في بيئة متغيرة، إذ تسمح بإعادة توزيع الموارد أو تعديل الهياكل بسرعة دون الإخلال بالكفاءة (AL Khajeh, 2018).

المطلب الثاني: العوامل المالية والتمويلية

تُعد العوامل المالية والتمويلية من أبرز المحددات التي تقرر نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة، فهي الأساس لبدء النشاط واستمراره ونموه. تحتاج المشروعات منذ البداية إلى موارد نقدية كافية لتغطية تكاليف التأسيس والتشغيل، إضافة إلى نظام تمويلي متوازن يضمن استدامة الأداء (Krishnamurthy & Frederick, 2016). وتبرز أهمية هذه العوامل في توفير السيولة ومواجهة المخاطر التشغيلية وتحقيق توازن بين مصادر التمويل واستخداماتها.

مفهوم التمويل في المشاريع الصغيرة

يقصد بالتمويل توفير الأموال أو الأصول اللازمة لبدء المشروع أو توسيعه أو استمراره. ويعد الحصول على التمويل تحديًا رئيسيًا لأصحاب المشروعات الصغيرة بسبب صعوبة الوصول إلى القروض المصرفية أو ضعف الضمانات. ويختلف نوع التمويل المطلوب بحسب طبيعة النشاط وحجم المشروع ومرحلة حياته، بين تمويل قصير الأجل لتغطية النفقات التشغيلية أو تمويل طويل الأجل للاستثمار في الأصول الثابتة (Jayanth et al., 2014).

وتُظهر الممارسات أن قرارات التمويل لا تقتصر على تأمين الأموال فقط، بل تتضمن اختيار الأسلوب الأنسب لتحقيق أقصى كفاءة بتكلفة منخفضة مع الحفاظ على الاستقلال الإداري وإمكانية النمو المستقبلي (Zheng et al., 2015).

مصادر وأساليب التمويل

تتعدد الأساليب التي يمكن للمشروعات الصغيرة الاعتماد عليها، ومنها التمويل الذاتي، والاقتراض، والتمويل بالمشاركة، والتمويل التأجيري.

1. التمويل الذاتي (الملكية): يعتمد على أموال المالكين أو الشركاء، وهو الأكثر انتشارًا في المراحل الأولية لسرعته وقلة

مخاطره، لكن محدودية رأس المال الذاتي قد تقيد فرص التوسع (Zheng et al., 2015).

2. التمويل بالاقتراض: تشكل القروض المصرفية أو التمويل من مؤسسات متخصصة مصدرًا هامًا، لكنه غالبًا ما يتطلب

ضمانات والالتزام بسداد فوائد وفق جداول زمنية (Kurt, 2016). وتلعب المؤسسات الممولة دورًا مزدوجًا بتوفير السيولة

والدعم الفني والاستشاري مما يعزز فرص النجاح.

3. التمويل بالمشاركة الإسلامية: يتم عبر صيغ مثل المضاربة أو المشاركة أو المrabحة، حيث يشارك المستثمرون بالتمويل

مقابل حصة من الأرباح، وهو متوافق مع الضوابط الشرعية ويسهم في تخفيف العبء التمويلي على صاحب المشروع

(شوقي ومصطفى، 2014).

4. التمويل بالتأجير التمويلي: يقوم على استئجار الأصل الإنتاجي لفترة مقابل أقساط دورية دون تملكه فورًا، ويُستخدم

لتمويل المعدات والآلات التي يصعب شراؤها نقدًا مع المحافظة على السيولة (Dirk, 2013).

العوامل المؤثرة في قرارات التمويل

تتأثر قرارات التمويل بعدة عوامل من أبرزها حجم المشروع، نوع النشاط، قدرة المشروع على توليد أرباح ومستوى السيولة

المتاحة. فالمشروعات ذات الأصول السائلة تميل إلى الاقتراض، بينما تعتمد المشاريع ذات الأصول المحدودة على التمويل

الذاتي أو المشاركة (Marianna et al., 2015). كما تلعب الظروف الاقتصادية والنظام المصرفي دورًا في تحديد فرص

التمويل، إذ يؤدي تشدد شروط البنوك إلى تقلص إمكانية الحصول على قروض ودفع المشاريع نحو بدائل مثل التمويل

الجماعي أو رأس المال المخاطر.

الضمانات والشروط التمويلية

تُعد الضمانات أحد أبرز المعوقات أمام المشروعات الصغيرة، إذ يطلب المقرضون عادة مستندات تثبت الجدارة الائتمانية وجدوى المشروع مثل دراسات الجدوى وخطط العمل والتقارير المالية (Sabina et al., 2016). ويؤثر وجود أصول ثابتة أو سجل ائتماني جيد إيجابًا على فرص الحصول على التمويل. كما تزيد الشفافية المالية والإدارة المحاسبية الدقيقة من ثقة الجهات الممولة.

العلاقة بين التمويل ونجاح المشاريع الصغيرة

تدل الأدلة على أن نجاح المشروع الصغير مرتبط بجودة القرار التمويلي وبهيكل التمويل المعتمد، إذ يؤثر اختيار المصدر المناسب على كفاءة استخدام الموارد وقدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته. فكلما كان التمويل متوازنًا بين رأس المال الذاتي والتمويل الخارجي، ارتفعت فرص الاستمرارية والنمو (Barkhatov et al., 2016). كما تختلف الاحتياجات التمويلية حسب مرحلة حياة المشروع؛ ففي مرحلة التأسيس يحتاج المشروع إلى تمويل طويل الأجل للنفقات الاستثمارية، أما في مرحلة التوسع فيمكن اللجوء إلى تمويل قصير الأجل أو رأس مال مغامر، وفي مرحلة النضج يكون التمويل البنكي ملائمًا لتعزيز الإنتاجية والنمو.

إدارة التمويل والاستدامة

تُعد الإدارة المالية الرشيدة أساس استمرار المشروع، فهي تعنى بتخطيط النفقات وضبط التدفقات النقدية ومراقبة الالتزامات. كما تساهم في بناء ثقة بين المشروع والممولين عبر الشفافية والانضباط المالي. ويُعد غياب الإدارة المالية الاحترافية من أهم أسباب تعثر المشروعات الصغيرة، إذ يقود إلى سوء توزيع الموارد وتراكم الديون وارتفاع التكاليف التشغيلية (Krishnamurthy & Frederick, 2016).

المطلب الثالث: العوامل التسويقية والتنافسية

في سياق المشروعات الصغيرة يشمل التسويق الأنشطة الرامية لتحديد احتياجات العملاء وتلبيتها بطرق مبتكرة، معتمداً على المرونة وروح المبادرة بدلاً من النماذج التقليدية المعقدة. وتتمثل أهميته في ربط المنتج بالسوق الفعلي من خلال أدوات تحليل البيئة وتوجيه القرارات لبناء صورة ذهنية مميزة للمشروع (Miles & Darroch, 2006). لذلك يمثل التسويق الريادي نهجاً تعتمد عليه المشروعات الصغيرة ذات الموارد المحدودة، إذ تعوض ضيق الإمكانيات برؤية إبداعية لاكتشاف الفرص والاستجابة للتحويلات (Hoque et al., 2019).

أبعاد التسويق الريادي في المشاريع الصغيرة

1. **التوجه نحو الفرص:** يتمثل في قدرة المشروع على التقاط الفرص السوقية قبل الآخرين واستغلالها لتقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة. وتعتمد المشروعات الصغيرة الناجحة على تحليل اتجاهات السوق وتوظيفها لتطوير منتجات جديدة أسرع من الشركات الكبرى (Sadiku-Dushi et al., 2019). وتسمح روح المبادرة والتجريب بتحويل المخاطر إلى فرص توسع، وهو جوهر التسويق الريادي.

2. **الإبداع في المنتج:** يتجلى هذا البعد في تصميم منتجات تلبي توقعات العملاء وتجمع بين الجودة والابتكار، مما يمنح المشروع ميزة تفضيلية في السوق. فالمنتجات المبتكرة تفتح أسواقاً جديدة وتزيد قاعدة العملاء وتعزز موقع المشروع التنافسي (Fok-Yew, 2014). ويعد الابتكار في المنتج سلاحاً لمواجهة ضغط الأسعار عبر تقديم قيمة يصعب تقليدها.

3. **التركيز على الزبائن:** يتطلب النجاح فهماً دقيقاً لتوقعات العملاء وسلوكهم الشرائي. فالشركات التي تضع العميل في مركز استراتيجيتها التسويقية تحقق مستوى أعلى من الولاء والرضا، ما ينعكس على حجم المبيعات واستمرارية النشاط. ويقوم التركيز على العملاء على بناء علاقات طويلة الأمد عبر خدمات ما بعد البيع والتواصل المستمر، مولّداً ميزة تنافسية غير ملموسة تتمثل في الثقة والانتماء للعلامة التجارية (Kilenthong et al., 2010).

العوامل التنافسية وأثرها في نجاح المشروعات الصغيرة

تُعد القدرة التنافسية المحرك الأساسي لاستدامة المشروعات الصغيرة في أسواق مكتظة بالمنافسين، وتشمل عناصر مثل السعر والجودة والابتكار والولاء المؤسسي. وتشير الدراسات إلى أن تحقيق ميزة تنافسية ينجم عن تقديم قيمة مضافة للعميل مع خفض التكلفة التشغيلية (Hoffman, 2008).

1. **ميزة التكلفة:** تظهر في قدرة المشروع على تقديم منتجات بأسعار تنافسية دون الإخلال بالجودة عبر تحسين العمليات وتقليل الهدر والاستفادة من اقتصاديات الحجم. المؤسسات التي تُدير تكاليفها بذكاء قادرة على توسيع حصتها السوقية رغم المنافسة الشديدة.

2. **ميزة الجودة:** تمثل الجودة مصدرًا رئيسيًا للتفوق التنافسي، فهي معيار محوري في قرار الشراء. المشروعات الصغيرة التي تحافظ على جودة منتجاتها تضمن رضا العملاء واستمرار تعاملهم، كما ترتبط الجودة بصورة العلامة التجارية في ذهن المستهلك مما يعزز استدامة المشروع (Wheelen et al., 2018).

3. **التميز بالابتكار:** يعتمد التفوق التنافسي غالبًا على قدرة المشروع على تقديم حلول مبتكرة في المنتج أو الخدمة أو أساليب التسويق. فالمشروعات التي تؤسس لثقافة إبداعية تستطيع التكيف بسرعة مع التحولات التقنية وتقديم عروض مميزة في الوقت المناسب.

العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية

تشير الدراسات الميدانية إلى أن التسويق الريادي يقوّي الميزة التنافسية من خلال التميز في القيمة وابتكار المنتجات واستهداف شرائح جديدة، والاستجابة السريعة للتغيرات مما يمكن المشروع من التكيف قبل منافسيه، وتعزيز العلاقات مع العملاء بما يزيد الولاء ويؤدي إلى تكرار الشراء واستقرار الإيرادات. وتوضح الأدلة أن الشركات الصغيرة التي تعتمد استراتيجيات تسويقية مبتكرة تحقق أداءً ماليًا وتشغيليًا أفضل نتيجة الجمع بين الابتكار والإدارة الحكيمة للموارد (Makmur et al., 2017).

استراتيجيات التسويق التنافسي في المشاريع الصغيرة

1. **التميز في السوق المستهدف:** عبر تحديد شريحة سوقية واضحة وتقديم منتجات أو خدمات مكيفة لاحتياجاتها بدقة، وتعد استراتيجية التركيز وسيلة تمكن المشروعات الصغيرة من النجاح في أسواق متخصصة (Porter, 1985).

2. التحالفات والعلاقات الاستراتيجية: يمكن للمشروعات الصغيرة تعزيز موقعها التنافسي عبر التعاون مع جهات أكبر في مجالات التوزيع أو التوريد أو التسويق الرقمي، ما يفتح أبوابًا لأسواق جديدة بتكلفة أقل.

3. التحول الرقمي والتسويق الإلكتروني: يمثل التحول الرقمي أحد أبرز العوامل التي مكنت المشروعات الصغيرة من التوسع، إذ وفّرت أدوات مثل الإعلانات الموجهة ووسائل التواصل الاجتماعي وسائل منخفضة التكلفة للوصول إلى العملاء المستهدفين بكفاءة (Sadiku-Dushi et al., 2019).

4. التسعير المرن: اعتماد سياسة تسعير مرنة توازن بين الربحية وجاذبية السعر يمكن أن يكون سلاحًا تنافسيًا فعالاً، خصوصًا في الأسواق الحساسة للسعر.

التحديات التسويقية التي تواجه المشروعات الصغيرة

رغم أهمية العوامل التسويقية، تواجه المشروعات الصغيرة عدة معوقات تعيق قدرتها على المنافسة، مثل:

- ضعف الموارد المالية لتنفيذ حملات تسويقية واسعة أو توظيف خبراء تسويق.
 - نقص الوعي التسويقي لدى المالكين ما يؤدي إلى قرارات ارتجالية.
 - صعوبة بناء علامة تجارية قوية في مواجهة شركات كبيرة تملك موارد أكبر.
 - الاعتماد المفرط على التسويق الشخصي دون تطوير استراتيجيات رقمية حديثة.
- وللتغلب على هذه الصعوبات يُنصح بالاعتماد على التحليل الدوري للسوق، واستخدام أدوات تسويق رقمي منخفضة التكلفة، وبناء علاقات مستمرة مع العملاء.

المبحث الثالث : أسباب فشل المشروعات الصغيرة

بالرغم من الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الصغيرة، فإن كثيراً منها ينهار خلال السنوات الأولى نتيجة تراكم عوامل مترابطة. وتبرز بين هذه العوامل الضعف في الإدارة والتنظيم، وسوء التعامل مع الموارد المالية، وغياب التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن تأثيرات بيئية واجتماعية تضعف قدرة المشروع على البقاء في سوق تنافسي سريع التغير.

المطلب الأول: المعوقات الإدارية والتنظيمية

تُعد الإدارة الكفؤة العامل المحوري لاستمرار المشروعات الصغيرة وقدرتها على المنافسة. أي خلل في الإدارة أو التنظيم ينعكس بسرعة على الأداء ويعزز فرص الفشل. وتشمل المعوقات الإدارية والتنظيمية ضعف الكفاءة القيادية، وغياب التخطيط، وضعف قنوات التواصل الداخلي، وضعف نظم الرقابة المؤسسية، مما يخلق بيئة عمل غير مستقرة وغير قادرة على تحقيق الأهداف.

أولاً: ضعف الكفاءة الإدارية والخبرة القيادية

كثير من المشروعات الصغيرة تعتمد على جهود المالك الذي يجمع بين دوري الملكية والإدارة، لذا تصبح كفاءته القيادية مفصلية في مصير المشروع. يؤدي نقص الخبرة الإدارية إلى اتخاذ قرارات ارتجالية لا تستند إلى تحليل، ما يولد سياسات مؤقتة لا تراعي مسارات النمو المستقبلية (Saad et al., 2022). كما يؤثر افتقار المهارات القيادية على القدرة على توجيه وتحفيز العاملين وتنظيم الموارد؛ فالمدير غير المتمكن يتخذ قرارات مفردة دون تفويض، مما يضيع الوقت ويتكرر الخطأ (Beaver, 2003).

ويزيد غياب الرؤية الاستراتيجية من تشتيت الجهود ويقلل مرونة المنشأة في مواجهة الأزمات (Nelton, 1992). وتشير الخبرة العملية إلى أن القائد الذي يفتقر لمهارات تنظيمية لا يستطيع إعداد خطة مستقبلية أو إجراء تقييمات دورية للأداء، فتتراكم الأخطاء وتنخفض الإنتاجية (Garbone, 1981). لذلك، يعد رفع كفاءة الإدارة وتدريب المدراء الجدد على أسس القيادة من العوامل الأساسية لاستدامة المشروعات الصغيرة.

ثانيًا: غياب التخطيط والتنظيم الإداري الفعال

يعتبر افتقاد التخطيط أحد أبرز صور الخلل الإداري في المشروعات الصغيرة، إذ تعتمد كثير من هذه المشروعات على الارتجال في إنجاز الأعمال اليومية دون وضع جداول أو برامج زمنية واضحة. يؤدي هذا النقص إلى فوضى تنظيمية وتكرار أعمال وهدر في الموارد، مما يضعف الكفاءة التشغيلية. التنظيم الإداري الواضح شرط لاستقرار المشروع؛ فغياب الهياكل الدقيقة يؤدي إلى تداخل الصلاحيات والمسؤوليات ويصعب قياس الأداء. وعند توسع المشروع دون إنشاء نظام إداري منظم ينشأ تضخم إداري يعيق استمرار النمو (Amoah, 2016).

التنظيم الإداري الفعال لا يقتصر على تقسيم المهام فقط، بل يتضمن تصميم نظام رقابي داخلي يضمن الالتزام بالأهداف ورصد الانحرافات قبل تفاقمها. وبدونه يصبح المشروع أكثر عرضة للانهايار المالي والتشغيلي. كما يحذر غياب التخطيط الاستراتيجي من قدرة المؤسسة على ترتيب الأولويات واقتناص الفرص في الوقت المناسب (Storey & Greene, 2010).

ثالثًا: ضعف التواصل الداخلي والهياكل التنظيمية

يعد التواصل الداخلي الفعال بين مستويات الإدارة ركنًا أساسيًا في تحديد كفاءة المشروع. عندما تسود المركزية ويقتصر التواصل على قنوات محدودة يتأخر حل المشكلات ويضعف التنسيق بين الوحدات. هذا النمط شائع في المشروعات التي يديرها المالك مباشرة حيث لا توجد آليات اتصال رسمية لتداول المعلومات بسلاسة (Alkhoraif & McLaughlin, 2018). يؤدي ضعف قنوات الاتصال إلى سوء فهم التعليمات وتكرار الأخطاء وتراجع الروح المعنوية. كما أن غياب توصيف وظيفي دقيق يربك توزيع المهام ويجعل المسؤوليات غير واضحة، مما يخلق بيئة عمل فوضوية تحول دون قياس الأداء أو مساءلة المقصرين.

وتمنح الهياكل التنظيمية المرنة المشروع الصغير قدرة أسرع على الاستجابة لتقلبات السوق، بينما يؤدي غيابها إلى تعقيد الإجراءات وبطء اتخاذ القرار. إنشاء هياكل واضحة وتفعيل أنظمة اتصال داخلية إلكترونية يساهمان في تقليل الأخطاء وتحسين المتابعة ويمنحان الإدارة رؤية شاملة لأداء وحدات المشروع المختلفة.

رابعًا: ضعف الرقابة المؤسسية ونقص التدريب الإداري

تمثل الرقابة المؤسسية الدرع الأول ضد الانحرافات المالية والإدارية. ضعف نظم المراجعة الداخلية في المشروعات الصغيرة يؤدي إلى قرارات مالية غير محسوبة وإنفاق غير منضبط للموارد ما ينعكس سلبًا على الأداء (Ahmad, 2012). ويشمل

غياب الرقابة العمليات التشغيلية والتنظيمية كذلك؛ فغياب آليات متابعة الإنتاجية أو تقييم أداء الموظفين يفقد المؤسسة الانضباط الداخلي. وتزداد المشكلة عندما يفتقر المدير إلى مهارات إدارة المراقبة أو قراءة بياناتها.

ويعد التدريب الإداري وسيلة للحد من الإخفاقات التنظيمية من خلال تزويد المدراء والموظفين بأدوات للتخطيط وإدارة الوقت والتواصل الفعال. لكن قلة الاهتمام ببرامج تدريب منهجية تؤدي إلى تكرار الأخطاء وغياب ثقافة التحسين المستمر، وتشير الممارسات الميدانية في المملكة إلى أن نسبة كبيرة من أصحاب المشاريع الصغيرة لا يتوفر لديهم برامج تدريب إداري منظم، مما يؤثر سلباً على جودة القرارات ومرونة المؤسسة عند الأزمات (Storey & Greene, 2010).

المطلب الثاني: المعوقات المالية والتشغيلية

تتطور المعوقات المالية والتشغيلية في قيود مترابطة تشمل نقص السيولة، وتكلفة وهيكّل التمويل، وضعف الانضباط المحاسبي، إضافة إلى تحديات يومية في الشراء والمخزون والجودة والخدمة. أي خلل في هذه المكونات ينعكس بسرعة على استمرار المشروع الصغير وفرص نموه لأن دورة النقد قصيرة والهوامش الربحي حساس للتقلبات. يتطلب التعامل مع هذه الإشكالات فهماً دقيقاً لمصادر التمويل وتكاليفها، وإدارة حكيمة للتكاليف والتدفقات، وأنظمة تشغيل مرنة تقلل الهدر وتزيد الإنتاجية (Saad et al., 2022).

أولاً: السيولة والهيكل التمويلي

تعد السيولة خط الأمان الرئيسي للمشروعات الصغيرة لأنها تحدد القدرة على سداد الالتزامات الجارية واستمرار العمليات. عندما تتباطأ التحصيلات أو ترتفع المصروفات الثابتة تنشأ فجوة نقدية تهدد المشروع بتأخر السداد أو تعليق بعض الأنشطة الحيوية. ويتفاقم الخطر إذا اعتمد الهيكل التمويلي على قروض قصيرة الأجل لتمويل احتياجات طويلة الأمد، إذ تستنزف التدفقات في خدمة الدين بدلاً من تمويل المخزون أو التسويق أو تحسين الخدمة (Jayanth et al., 2014). كما يؤدي الاعتماد المفرط على موردين يمنحون آجلاً قصيرة إلى تضيق الهوامش، فيما يسبب التمويل الذاتي نقصاً في رأس المال العامل ويفقد المشروع فرص التوسع. لذا يصبح التوازن السليم بين حقوق الملكية والديون ضرورة استراتيجية لضمان استقرار التدفقات. كذلك تُضعف القرارات الفردية مثل السحب الشخصي من السيولة في المنشآت الفردية الانضباط المالي وتشوّه صورة التدفقات النقدية، ولذلك فإن وضع سياسات سحب واضحة وضوابط محاسبية يساهمان في الحفاظ على السيولة التشغيلية واستقرار الأداء (Saad et al., 2022).

ثانيًا: تكلفة التمويل والضمانات ومتطلبات الائتمان

تشكل تكلفة الأموال عنصرًا محوريًا في تسعير المنتجات وقدرة المشروع على المنافسة؛ فارتفاع أسعار الفائدة أو الرسوم البنكية يرفع التكلفة النهائية. كما تزيد تكلفة التمويل مع مصاريف السجل الائتماني ومتطلبات الضمانات العينية، ما يضرب الربحية (Kurt, 2016). عادة ما تشترط الجهات الممولة وجود بيانات مالية منتظمة وسجل ائتماني جيد وخطط تشغيلية واقعية، فغياب هذه المستندات يقلل من جدارة المشروع للحصول على الائتمان ويزيد من تكلفة مخاطره (Sabina et al., 2016). نتيجة لذلك قد يُرفض الطلب أو يُمنح بشروط قاسية تؤثر في التدفقات النقدية وتحدّ من التوسع.

من ناحية أخرى، يمتلك تمويل الملكية تكلفة بديلة إذ إن تقليص حصة المالك يعني التنازل عن جزء من الأرباح والقرار الإداري، ويتطلب قرارًا متأنياً بين حاجة السيولة وتكلفتها على المدى البعيد (Zheng et al., 2015). أما التأخير التمويلي فيخفف العبء المدفوع المسبق لكنه يفرض أقساطاً دورية يجب أن تتماشى مع نمط المبيعات وإلا تحولت إلى عبء يتجاوز فوائد القروض (Dirk, 2013؛ Shuai et al., 2017). لذا يوصى ببناء سجل ائتماني منضبط وتحسين جودة التقارير المالية لتقليل تكلفة التمويل تدريجيًا.

ثالثًا: الانضباط المالي وإدارة التكاليف والتدفقات

يشكل الانضباط المالي جوهر تحويل القرارات إلى نتائج قابلة للقياس. فضعف مسك الدفاتر أو اختلاط مصروفات المالك بمصاريف المشروع أو غياب الميزانيات التشغيلية يؤدي إلى غموض الصورة المالية ويعقّد اتخاذ القرار (Saad et al., 2022). وإهمال تحليل نقطة التعادل وهامش المساهمة يحرمان الإدارة من تقدير الحد الأدنى للإنتاج اللازم لتغطية التكاليف. المشاريع التي تركز على حجم المبيعات دون دراسة مزيج الربحية قد تواجه عجزًا نقديًا لأن منتجًا منخفض الهامش وبطيء الدوران قد يستنزف التدفقات ويؤدي إلى شلل مالي. تتطلب إدارة التكاليف مراجعة دورية للمصروفات الثابتة مثل الإيجار والرواتب وتحويل الممكن منها إلى تكاليف متغيرة عبر التعهيد الجزئي أو أنظمة الدفع حسب الاستخدام. كما يرتبط تحسين إدارة التدفقات بتقليص أيام المبيعات المعلقة (DSO) عبر حوافز للسداد المبكر وربط شروط الائتمان بملف العميل وتقسيط العروض عالية القيمة (Storey & Greene, 2010).

ومن جهة أخرى، يخفّض التفاوض على آجال دفع أطول مع الموردين مقابل التزام بحجوم سنوية من يوم الدائنين المعلق (DPO) دون الإضرار بالعلاقات التجارية. إن التوازن بين DSO و DPO وإدارة دورة المخزون يمثلان صميم دورة التحويل النقدي التي تتحكم في استقرار السيولة اليومية وتحدد مرونة المشروع المالي (Barkhatov et al., 2016).

رابعاً: كفاءة العمليات وسلاسل الإمداد والجودة والخدمة

تؤثر القيود التشغيلية مباشرة في الكفاءة المالية والإنتاجية؛ فالفاقد في المواد، وارتفاع نسب المرتجعات، وتكرار الأعطال تتحول إلى تكاليف غير مباشرة تضاعف النفقات وتضعف جودة المنتج ورضا العملاء. غياب معايير تشغيل قياسية (SOPs) يؤدي إلى تفاوت الأداء بين الفرق ويجعل.

يتضح أن فشل المشروعات الصغيرة لا يرتبط بسبب واحد منفصل، بل هو نتيجة تراكم منظومة من الإشكالات الإدارية والمالية والتشغيلية التي تتفاعل فيما بينها لتؤثر في قدرة المشروع على البقاء والنمو. وبرأيي، فإن جوهر المشكلة يكمن في غياب الاحترافية في الإدارة وافتقار العديد من أصحاب المشاريع إلى المهارات الأساسية في التخطيط والتحليل المالي وإدارة الموارد. فالمشروع الصغير غالباً ما يبدأ بحماس فردي دون إعداد منهجي، مما يجعل القرارات تعتمد على التجربة والخطأ لا على بيانات حقيقية.

كما أن ضعف الانضباط المالي وغياب نظم الرقابة يفاقم المخاطر ويحدّان من قدرة المشروع على تجاوز الأزمات. ويعزز ذلك محدودية الوصول إلى التمويل المناسب وارتفاع تكلفة الأخطاء التشغيلية، مما يجعل المشروع أقل قدرة على المنافسة في سوق سريع التغير. لذلك، فإن الاستثمار في بناء قدرات الإدارة، ووضع أنظمة واضحة للتخطيط والرقابة، يمثلان حجر الأساس لاستدامة المشروعات الصغيرة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة الحالية منهج التحليل الميداني الوصفي، الذي يعد الأنسب لفهم واقع المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية وتحديد العوامل المؤثرة على نجاحها أو فشلها. يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما تظهر في بيئتها الطبيعية من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها مباشرة من أصحاب المشاريع الصغيرة، مما يسهل تفسير العلاقات بين المتغيرات الإدارية والتنظيمية والتمويلية والتسويقية. تهدف هذه الطريقة إلى تقديم صورة واضحة عن تجربة شركة نعناع في مدينة الرياض كنموذج لمشاريع القطاع الخدمي الناجحة، وتحليل أبرز العوامل التي ساعدت على استمراريتها وقدرتها على تجاوز التحديات التشغيلية والإدارية بالسوق المحلي.

مصادر البيانات

1. المصادر الأولية: شملت الاستبانة الإلكترونية التي وزعت على عينة من موظفي شركة نعناع ورواد الأعمال العاملين بمشروعات مشابهة بالرياض. صُممت الاستبانة لقياس تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية والتمويلية والتسويقية على أداء المشروع واستمراريته.
2. المصادر الثانوية: تضمنت الكتب الأكاديمية والدراسات المحكمة بالإضافة إلى الأبحاث العربية والأجنبية المتعلقة بالعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الصغيرة، وذلك لدعم الإطار النظري وصياغة الأداة البحثية بأسس علمية دقيقة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركة نعناع بمدينة الرياض، نظرًا لدورها البارز في قطاع التجارة الإلكترونية وإدارة سلاسل الإمداد بالمملكة، وما تمثله من نموذج وطني رائد للمشاريع الصغيرة الناجحة. وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، بما يضمن تمثيل مختلف وجهات النظر داخل بيئة العمل. وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وُزعت على المشاركين، الأمر الذي ساعد في تسهيل الوصول إليهم وضمان سرعة الاستجابة ودقة البيانات. وقد بلغ حجم العينة النهائية التي تم تحليلها في هذا البحث 63 مشاركًا، وتم الاعتماد على إجاباتهم في استخلاص النتائج وتحليل أثر العوامل المدروسة.

أداة الدراسة

أُعدت الاستبانة الإلكترونية بعد مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة المعنية بالمشاريع الصغيرة وجاءت بصيغتها النهائية مكونة من قسمين رئيسيين:

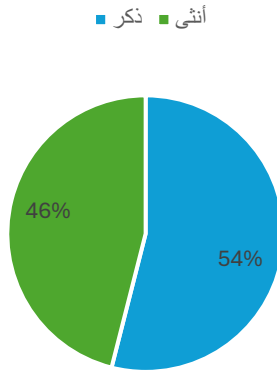
- القسم الأول: يتضمن بيانات شخصية وديموغرافيا.
- القسم الثاني: يحتوي مجموعة فقرات تقيس المتغيرات الرئيسية للدراسة باستخدام مقياس ليكرت ، ويتناول أربعة محاور فرعية كما يلي:
 1. العوامل الإدارية والتنظيمية: تشمل عناصر التخطيط الإداري والترتيب التنظيمي والمراقبة واتخاذ القرار داخل المشروع.
 2. العوامل المالية والتمويلية: تتعلق بقدرة المشروع على الحصول على التمويل وإدارة رأس المال والتحكم بالنفقات والتدفقات المالية.
 3. العوامل التسويقية والتنافسية: تعالج استراتيجيات التسويق وتحليل احتياجات السوق وجودة الخدمة ورضا العملاء عن منتجات المشروع أو خدماته.
 4. مستوى الأداء والاستمرارية: يقيس بواسطة مؤشرات النجاح المالي التشغيلي ورضا العملاء وقدرة النمو والاستدامة بالسوق.

الأساليب الإحصائية

استُخدمت برنامج SPSS لتحليل البيانات مع تطبيق مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الفرضيات والتي تتضمن:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة الديموغرافيا
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس اتجاه ردود المشاركين
- معامل الارتباط (Pearson) لتقييم قوة العلاقة بين العوامل المستقلة ومستوى نجاح المشروع
- تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أكثر العناصر تأثيرا على مشروع ننع
- اختبار الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) للتحقق من اتساق موثوقية بنود الاستبيان ومصادقيتها

أولاً: المعلومات الديموغرافية



النوع

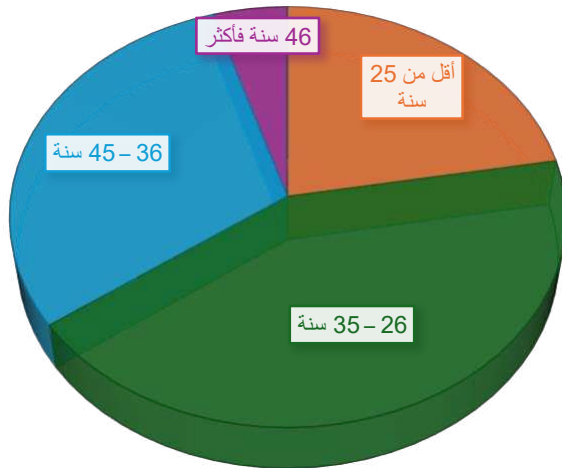
النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	54.0%
أنثى	29	46.0%
الإجمالي	63	100%

شكل (1) المشاركين حسب النوع

الجدول (1): توزيع المشاركين حسب النوع

يوضح الجدول (1) أن نسبة الذكور في العينة بلغت (54.0%)، في حين شكلت الإناث ما نسبته (46.0%)، مما يشير إلى وجود تقارب واضح بين الفئتين في مستوى المشاركة. ويعكس هذا التوزيع توازناً جيداً في تمثيل الجنسين، الأمر الذي يمنح نتائج الدراسة قدراً أعلى من الموضوعية ويحدّ من تأثير التحيز الديموغرافي.

كما يدل هذا التقارب النسبي على أن مجتمع الدراسة متنوع من حيث النوع الاجتماعي، وأن العينة لا تميل بشكل كبير إلى فئة دون أخرى. ويُسهّم هذا التنوع في إثراء إجابات المشاركين ويُتيح إمكانية إجراء مقارنات أكثر موثوقية بين الذكور والإناث عند تحليل المتغيرات المختلفة.



الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	14	22.2%
26 - 35 سنة	27	42.9%
36 - 45 سنة	19	30.2%
46 سنة فأكثر	3	4.8%
الإجمالي	63	100%

شكل (2) توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

الجدول (2): توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

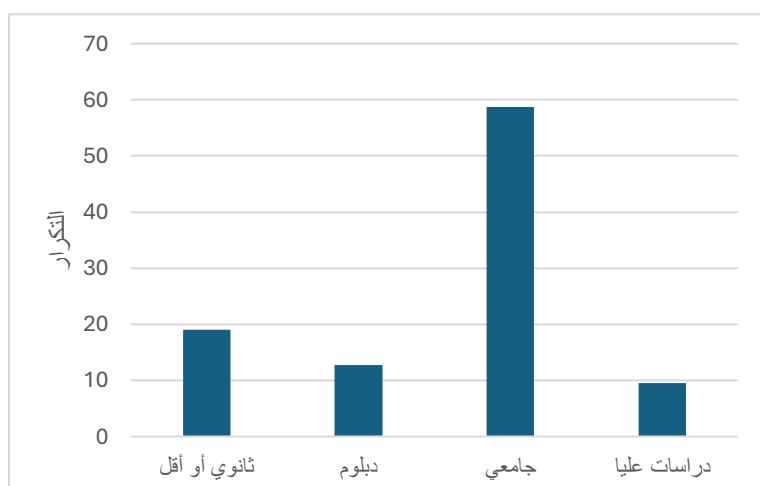
يوضح الجدول (2) أن الفئة العمرية الأكثر حضوراً في عينة الدراسة هي فئة 26 - 35 سنة بنسبة (42.9%)، مما يشير إلى أن المشاركين ينتمون بشكل رئيسي إلى مرحلة عمرية شابة غالباً ما تكون في ذروة النشاط المهني والعملي. ويعكس ذلك طبيعة المجتمع الذي جُمعت منه البيانات، حيث تُعد هذه الفئة الأكثر انخراطاً في بيئات العمل والأنشطة التنظيمية.

كما تظهر البيانات أن نسبة (30.2%) من المشاركين تقع أعمارهم بين 36 – 45 سنة، وهي فئة تمتلك خبرات مهنية أطول نسبياً، مما قد يضيف عمقاً مهماً عند تحليل استجاباتهم تجاه موضوع الدراسة.

أما الفئة العمرية أقل من 25 سنة فقد بلغت (22.2%)، ما يدل على مشاركة جيدة من الأفراد في بداية حياتهم العملية، بينما كانت أقل نسبة هي لفئة 46 سنة فأكثر بنسبة (4.8%)، وهو تمثيل محدود قد يعود لانخفاض وجودهم في الأنشطة المستهدفة أو قلة تجاوبهم مع أدوات الدراسة الإلكترونية.

ويُظهر التوزيع العام للعمر أن العينة يغلب عليها الطابع العمري المتوسط، وهو ما يمنح نتائج الدراسة مرونة أكبر في التحليل، خاصةً أن الفئات العمرية المختلفة تسهم في تنوع الآراء والخبرات، مما يعزز من مصداقية النتائج ويقلل من احتمالية انحيازها لفئة عمرية واحدة.

المؤهل العلمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	12	19.0%
دبلوم	8	12.7%
جامعي	37	58.7%
دراسات عليا	6	9.5%
الإجمالي	63	100%

شكل (3) توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

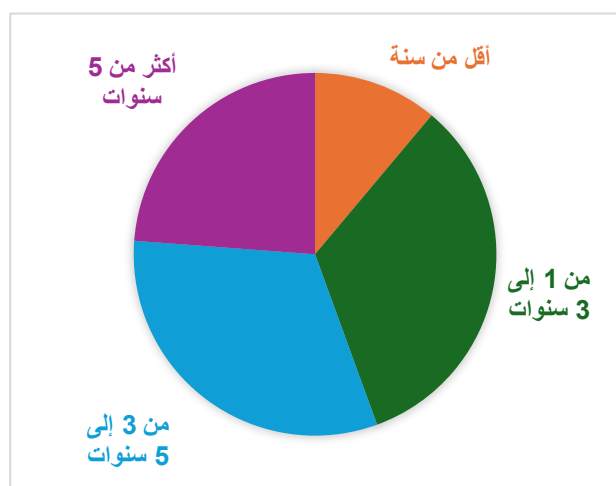
الجدول (3): توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول (3) أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون مؤهلاً جامعياً بنسبة (58.7%)، وهو ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع نسبياً، الأمر الذي قد ينعكس على وعيهم وإدراكهم لموضوع الدراسة وقدرتهم على التعامل مع أدوات البحث.

كما تُظهر البيانات أن نسبة (19.0%) من المشاركين لديهم تعليم ثانوي أو أقل، وهي فئة تمثل شريحة مهمة من المجتمع، وتضيف تنوعاً ضرورياً لآراء العينة، خاصة فيما يتعلق بالمتغيرات التي قد تختلف تبعاً لمستوى التحصيل العلمي. في

المقابل، بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدبلوم (12.7%)، وهي فئة متوسطة بين الثانوي والجامعي، بينما جاءت الدراسات العليا بنسبة (9.5%) فقط، وهو تمثيل محدود قد يعكس قلة انتشار هذه الفئة مقارنة بالمؤهلات الأخرى في مجتمع الدراسة. ويشير التوزيع العام إلى أن العينة يغلب عليها المستوى الجامعي، مع وجود فئات تعليمية أخرى بدرجات متفاوتة، مما يمنح الدراسة مزيداً من التنوع ويمكن الباحث من مقارنة النتائج بين مستويات التعليم المختلفة بطريقة أكثر دقة وموضوعية.

سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	7	11.1%
من 1 إلى 3 سنوات	21	33.3%
من 3 إلى 5 سنوات	20	31.7%
أكثر من 5 سنوات	15	23.8%
الإجمالي	63	100%

شكل (4) توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة

الجدول (4): توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة

يوضح الجدول (4) أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين 1 إلى 3 سنوات بنسبة (33.3%)، تليها فئة 3 إلى 5 سنوات بنسبة (31.7%)، مما يشير إلى أن جزءاً كبيراً من العينة يقع ضمن الفئات المهنية المتوسطة التي جمعت قدرًا مناسباً من الخبرة يمكنها من تقييم بيئة العمل والتفاعل مع متغيرات الدراسة بشكل أكثر وعياً. كما أن وجود نسبة معتبرة تبلغ (23.8%) من ذوي الخبرة التي تتجاوز 5 سنوات يعزز من تنوع العينة، ويضيف وجهات نظر أكثر نضجاً وعمقاً للبيانات، نظراً لخبراتهم الممتدة وتعرفهم الأكبر على ممارسات العمل.

في المقابل، شكّلت فئة أقل من سنة النسبة الأدنى في العينة بنسبة (11.1%)، وهو تمثيل طبيعي يعكس محدودية العمالة الجديدة مقارنة بالعاملين المستقرين في وظائفهم لفترات أطول. ويظهر هذا التوزيع العام لسنوات الخبرة توازناً جيداً بين الفئات المختلفة، مما يساهم في تقديم صورة أكثر شمولية لمجتمع الدراسة، ويتيح للباحث إمكانية تحليل أثر الخبرة العملية على نتائج الدراسة بصورة أكثر دقة وموضوعية.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المحور الأول: العوامل المؤثرة

العوامل الإدارية والتنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.030	3.48	تتمتع المشروعات الصغيرة بخطط تشغيلية واضحة تساعد على مواجهة التغيرات في السوق
0.980	3.44	تمتلك المشروعات الصغيرة هيكلًا تنظيميًا محددًا يوضح المهام والمسؤوليات
0.953	3.21	تُبنى القرارات الإدارية في المشروعات الصغيرة على بيانات وتحليلات دقيقة وليست اجتهادات فردية
1.016	3.33	تلتزم الإدارة بمتابعة الأداء بشكل دوري لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة

الجدول (5): العوامل الإدارية والتنظيمية

يعكس المتوسط الحسابي العام للفقرات وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من تطبيق العوامل الإدارية والتنظيمية في المشروعات الصغيرة، إذ تتراوح المتوسطات بين (3.21) و(3.48)، وهي قيم تشير إلى وجود ممارسات تنظيمية جيدة نسبيًا، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير لتعزيز كفاءة الإدارة ورفع جاهزية المشروع لمواجهة تحديات السوق.

وتشير الفقرة الأولى، التي حصلت على أعلى متوسط (3.48)، إلى أن المشروعات الصغيرة تمتلك خططًا تشغيلية واضحة تساعد على التكيف مع التغيرات في السوق. هذا يدل على أن الكثير من هذه المشروعات لديها مستوى معين من التخطيط التشغيلي، مما يساهم في تحسين الاستقرار الإداري، إلا أن الانحراف المعياري (1.030) يعكس وجود تباين بين المشاركين في تقييم هذه الممارسة، ما يعني أن بعض المشروعات قد تفتقر لهذا النوع من التخطيط.

أما الفقرة الثانية، بمتوسط (3.44)، فتوضح أن المشروعات الصغيرة غالبًا ما تمتلك هياكل تنظيمية تُعرف المهام والمسؤوليات، وهي نتيجة إيجابية تُظهر إدراك هذه المشروعات لأهمية التنظيم الداخلي. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري (0.980) يشير إلى وجود تفاوت بين المشروعات؛ فبعضها يعمل وفق نظام واضح، بينما تعاني مشروعات أخرى من ضعف في هذا الجانب.

بالنسبة للفقرة الثالثة، فقد حصلت على أقل متوسط (3.21)، مما يدل على أن الاعتماد على البيانات والتحليل في اتخاذ القرارات لا يزال في مستوى متوسط. وهذا يعكس وجود تحديات لدى المشروعات الصغيرة في جمع البيانات، أو امتلاك الخبرات والأدوات اللازمة للتحليل، وغالبًا ما تلجأ بعض الإدارات إلى القرارات المبنية على الاجتهاد والخبرة الشخصية. وأخيرًا، تظهر الفقرة الرابعة بمتوسط (3.33) أن هناك التزامًا مقبولًا بمتابعة الأداء دوريًا واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة، ما يشير إلى اهتمام نسبي بجانب الرقابة الإدارية. لكن قيمة الانحراف (1.016) توضح أن هذا الالتزام ليس ثابتًا لدى جميع المشروعات، فهناك مشروعات تلتزم بالمراجعة الدورية وأخرى لا تمنحها الاهتمام الكافي.

العوامل المالية والتمويلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.911	3.24	تتوفر للمشروعات الصغيرة مصادر تمويل مناسبة تضمن استمرار نشاطها
1.039	3.22	تتمكن المشروعات الصغيرة من تغطية نفقاتها التشغيلية من الإيرادات المحققة
1.092	3.33	تُدار الموارد المالية في المشروعات الصغيرة بكفاءة تمنع التعثر المالي
0.931	3.49	تواجه المشروعات الصغيرة صعوبات محدودة في الحصول على التمويل من الجهات الرسمية

الجدول (6): العوامل المالية والتمويلية

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "العوامل المالية والتمويلية" تراوحت بين (3.22) و(3.49) من أصل الدرجة الكلية (5)، مما يدل على أن مستوى الاستقرار المالي لدى المشروعات الصغيرة يقع ضمن المستوى المتوسط المائل إلى الارتفاع. وهذا يعني أن المشروعات تمارس قدرًا من الانضباط المالي وإدارة الموارد، إلا أن هذا المستوى لا يزال دون الحد الأمثل المطلوب لتعزيز القوة المالية والاستدامة التمويلية.

كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.91) و(1.09)، وهو ما يشير إلى وجود تباين متوسط في آراء المشاركين حول الفقرات، وهو تباين متوقع نظرًا لاختلاف طبيعة المشروعات، وحجمها، ودرجة اعتمادها على التمويل الذاتي أو الرسمي، إضافة إلى تفاوت الخبرات في الإدارة المالية والجوانب التشغيلية.

وقد حصلت أعلى المتوسطات الحسابية في الفقرة المتعلقة بـ "تواجه المشروعات الصغيرة صعوبات محدودة في الحصول على التمويل من الجهات الرسمية" بمتوسط (3.49)، ما يشير إلى إدراك المشاركين أن إجراءات التمويل الرسمي ليست معقدة بدرجة كبيرة، رغم استمرار وجود تحديات لدى بعض المشروعات. كما جاءت فقرة "تُدار الموارد المالية في المشروعات الصغيرة بكفاءة تمنع التعثر المالي" بمتوسط (3.33) لتعكس وجود مستوى مقبول من ضبط المصروفات والرقابة المالية. وتُظهر هذه النتائج أن المشاركين يلمسون وجود قاعدة تنظيمية مالية جيدة نسبياً، مع إدراكهم لمجموعة من التحديات المتعلقة بتغطية النفقات التشغيلية وتنوع مصادر التمويل. ويمثل ذلك مؤشراً على مستوى نامٍ من الممارسات المالية، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى تطوير أكبر لضمان تحقيق الاستدامة ومنع التعثر المستقبلي.

العوامل التسويقية والتنافسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.901	3.35	تعتمد المشروعات الصغيرة على استراتيجيات تسويقية فعّالة لجذب العملاء والمحافظة عليهم
1.031	3.25	تمتلك المشروعات الصغيرة قدرة على فهم احتياجات السوق والاستجابة لها بسرعة
1.180	3.35	تحافظ المشروعات الصغيرة على سمعتها التنافسية من خلال جودة منتجاتها أو خدماتها
0.974	3.38	توظف المشروعات الصغيرة قنوات رقمية (مثل التطبيقات ومنصات التواصل) لتعزيز وجودها في السوق

الجدول (7): العوامل التسويقية والتنافسية

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "العوامل التسويقية والتنافسية" تراوحت بين (3.25) و(3.38) من أصل الدرجة الكلية (5)، مما يدل على أن مستوى الأداء التسويقي والتنافسي لدى المشروعات الصغيرة يقع ضمن المستوى المتوسط المائل إلى الارتفاع. ويعكس ذلك وجود توجه حقيقي لتحسين الممارسات التسويقية، وتطوير أدوات تنافسية تعزز بقاء المشروع في السوق، إلا أن هذا التوجه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتنظيم لتحقيق مستوى أعلى من الاحترافية والاستجابة لمتطلبات السوق. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.90) و(1.18)، وهو ما يشير إلى تباين نسبي في آراء المشاركين، ويُحتمل أن يعود هذا التباين إلى اختلاف طبيعة الأنشطة التجارية للمشروعات الصغيرة واختلاف خبرات أصحابها في التعامل مع البيئة التسويقية.

وقد حققت الفقرات المتعلقة ب استخدام القنوات الرقمية وتحسين السمعة التنافسية أعلى المتوسطات الحسابية؛ إذ جاءت فقرة "توظف المشروعات الصغيرة قنوات رقمية لتعزيز وجودها في السوق" بمتوسط (3.38)، تلتها فقرتا "تعتمد المشروعات الصغيرة على استراتيجيات تسويقية فعّالة" و"تحافظ المشروعات الصغيرة على سمعتها التنافسية" * بمتوسط (3.35) لكل منهما. وهذا يشير إلى إدراك واضح لدى المشروعات لأهمية التسويق الرقمي وأثره في تعزيز التنافسية، إضافةً إلى الوعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات في بناء سمعة قوية في السوق.

في المقابل، جاءت أدنى متوسطات المحور في الفقرة المتعلقة ب "قدرة المشروعات الصغيرة على فهم/احتياجات السوق والاستجابة لها" بمتوسط (3.25)، مما يدل على أن عملية تحليل السوق واستشعار التغيرات السريعة ما تزال تمثل تحدياً نسبياً لدى بعض المشروعات الصغيرة، وقد يعود ذلك إلى محدودية الخبرات التسويقية أو الاعتماد على أساليب تقليدية في جمع المعلومات واتخاذ القرارات.

المحور الثاني: الأداء والاستمرارية

الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحقق المشروعات الصغيرة أرباحاً مستقرة تعكس أداءً مالياً إيجابياً	3.41	1.042
تُدار العمليات التشغيلية في المشروعات الصغيرة بكفاءة تقلل الهدر والتأخير	3.25	0.967
تمتلك المشروعات الصغيرة القدرة على التكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة دون التأثير على أدائها	3.52	0.981
تحافظ المشروعات الصغيرة على مستوى ثابت من جودة الخدمات المقدمة	3.22	0.870

الجدول (8): الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي" تراوحت بين (3.22) و(3.52) من أصل الدرجة الكلية (5)، مما يدل على أن مستوى الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي لدى المشروعات الصغيرة يقع ضمن المستوى المتوسط المائل إلى الارتفاع. وهذا يعكس وجود جهود واضحة لتحسين الأداء المالي والتشغيلي، إلا أن هذه الجهود لا تزال بحاجة إلى مزيد من التحسين والضبط لضمان مستويات أعلى من الاستقرار والاستدامة. كما

تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.87) و(1.04)، وهو ما يشير إلى تباين نسبي في آراء المشاركين، وقد يكون هذا التباين ناتجاً عن اختلاف البيئات التشغيلية للمشروعات أو تفاوت خبرات العاملين فيها.

يُلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية جاءت في الفقرة التي تشير إلى قدرة المشروعات الصغيرة على التكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة، حيث حققت الفقرة متوسطاً بلغ (3.52)، مما يعكس مرونة تشغيلية مقبولة تساعد المشروع على الاستمرار رغم التقلبات الاقتصادية. تلتها الفقرة الخاصة بـ"تحقيق أرباح مستقرة تعكس أداءً مالياً إيجابياً" بمتوسط (3.41)، وهو ما يشير إلى وجود مستوى جيد من الاستقرار الربحي وإن كان لا يزال يحتاج إلى تعزيز. في المقابل، جاءت أدنى المتوسطات في الفقرات المتعلقة بكفاءة العمليات التشغيلية وجودة الخدمات، إذ بلغ متوسط فقرة "الحفاظ على مستوى ثابت من جودة الخدمات المقدمة" (3.22)، وهو ما يدل على أن الالتزام بمعايير الجودة يحتاج إلى تطوير، تماماً كما أن كفاءة الإدارة التشغيلية في تقليل الهدر والتأخير—بمتوسط (3.25)—تُظهر أن بعض المشروعات تواجه صعوبات في تنظيم العمليات اليومية، مما يتطلب مزيداً من الاهتمام بالمتابعة والتحسين لضمان أداء تشغيلي أكثر استقراراً.

رضا العملاء والولاء

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يُظهر العملاء رضاهم عن تجربة التعامل مع المشروعات الصغيرة	3.41	1.186
يميل العملاء إلى تكرار الشراء من المشروعات الصغيرة بدلاً من بدائل أخرى	3.65	0.786
تحرص المشروعات الصغيرة على متابعة آراء العملاء لمعالجة أي شكاوى.	3.41	0.994
تساهم جودة العلاقة مع العملاء في تعزيز ولائهم للمشروع على المدى الطويل	3.37	0.885

الجدول (9): رضا العملاء والولاء

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "رضا العملاء والولاء" تراوحت بين (3.37) و(3.65) من أصل الدرجة الكلية (5)، مما يدل على أن مستوى رضا العملاء وولائهم تجاه المشروعات الصغيرة يقع ضمن المستوى المتوسط المائل إلى الارتفاع. ويعكس هذا المستوى وجود جهود واضحة لتحسين تجربة العميل وبناء علاقة طويلة المدى معه، إلا أن هذه الجهود لا تزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتطوير لضمان تعزيز رضا العملاء ورفع مستويات الولاء بشكل أكثر استدامة. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.78) و(1.18)، وهو ما يشير إلى تباين نسبي في آراء

المشاركين حول فقرات المحور، ويُحتمل أن يكون هذا التباين ناتجاً عن اختلاف طبيعة الأنشطة التجارية للمشروعات ودرجة تفاعل كل منها مع عملائها.

يُلاحظ أن أعلى متوسط جاء في الفقرة المتعلقة بميول العملاء لتكرار الشراء، حيث حققت الفقرة "يميل العملاء إلى تكرار الشراء من المشروعات الصغيرة بدلاً من بدائل أخرى" أعلى متوسط بلغ (3.65)، مما يعكس قدرة هذه المشروعات على خلق تجربة إيجابية تدفع العملاء للعودة مرة أخرى. كما حققت فقرتنا "يُظهر العملاء رضاهم عن تجربة التعامل" و**"تحرص المشروعات الصغيرة على متابعة آراء العملاء" ** متوسطاً متقارباً بلغ (3.41)، وهو مؤشر على وجود مستوى جيد من الاهتمام برضا العملاء والسعي لمعالجة أي ملاحظات أو شكاوى. وفي المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بجودة العلاقة مع العملاء بمتوسط بلغ (3.37)، مما يشير إلى أن العلاقة بين المشاريع وعملائها إيجابية بشكل عام، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز الولاء على المدى الطويل وتحويل العملاء إلى داعمين مستمرين للمشروع.

استدامة المشروع واستمراره في السوق

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.914	3.49	تمتلك المشروعات الصغيرة خططاً للنمو والتوسع المستقبلي
1.040	3.17	تستطيع المشروعات الصغيرة الحفاظ على وجودها في السوق رغم المنافسة
0.851	3.38	تُظهر المشروعات الصغيرة قدرة على تجاوز الأزمات والتحديات التشغيلية
0.930	3.54	تستثمر المشروعات الصغيرة في تطوير خدماتها لضمان بقائها في السوق على المدى الطويل

الجدول (10): استدامة المشروع واستمراره في السوق

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "استدامة المشروع واستمراره في السوق" تراوحت بين (3.17) و(3.54) من أصل الدرجة الكلية (5)، مما يدل على أن مستوى استدامة المشروعات الصغيرة يقع ضمن المستوى المتوسط المائل إلى الارتفاع. ويعكس ذلك وجود توجه ملحوظ نحو تبني ممارسات تسهم في استمرارية المشروع ونموه، إلا أن هذه الممارسات لا تزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والدعم لضمان تحقيق استدامة أعلى، خاصة في ظل التنافسية الكبيرة في الأسواق المحلية. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.85) و(1.04)، وهو ما يشير إلى تباين نسبي في آراء

المشاركين، وقد يكون هذا التباين ناتجاً عن اختلاف ظروف المشروعات وطبيعة أنشطتها وقدرتها على التوسع والتكيف مع التحديات.

يُلاحظ أن أعلى المتوسطات جاءت في الفقرة التي تشير إلى استثمار المشروعات الصغيرة في تطوير خدماتها، حيث حققت الفقرة متوسطاً بلغ (3.54)، وهو مؤشر قوي يعكس إدراك هذه المشروعات لأهمية التطوير المستمر كعامل رئيسي لضمان البقاء في السوق على المدى الطويل. تلتها الفقرة الخاصة بامتلاك خطط للنمو والتوسع بمتوسط (3.49)، مما يدل على وجود توجه استراتيجي للنمو، وإن كان بدرجة متفاوتة بين المشروعات. أما المتوسط الأقل فظهر في الفقرة المتعلقة بقدرة المشروعات الصغيرة على الحفاظ على وجودها في السوق رغم المنافسة، بمتوسط (3.17)، مما يشير إلى أن المنافسة لا تزال تمثل تحدياً بارزاً، وأن بعض المشروعات قد تجد صعوبة في تأمين موقع ثابت لها داخل السوق. كما تشير الفقرة المتعلقة بالقدرة على تجاوز الأزمات بمتوسط (3.38) إلى وجود مرونة جيدة لدى المشروعات، لكنها لا تزال مرونة غير مكتملة تحتاج إلى تعزيز في الجوانب التشغيلية والإدارية لمواجهة الأزمات بشكل أكثر فاعلية.

اختبار الفرضيات

العوامل الإدارية والتنظيمية والكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي

الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي	العوامل الإدارية والتنظيمية	
0.214	1.000	العوامل الإدارية والتنظيمية
0.092	—	Sig. (2-tailed)
63	63	N
1.000	0.214	الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي
—	0.092	Sig. (2-tailed)
63	63	N

الجدول (11): الارتباط بين العوامل الإدارية والتنظيمية والكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي

تشير نتائج الجدول (11) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العوامل الإدارية والتنظيمية ومستوى الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.214)، وهي قيمة تعكس ارتباطاً ضعيفاً لكنه ذو اتجاه إيجابي. وتظهر قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.092)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المقبول عادة (0.05)، مما يعني أن العلاقة بين

المتغيرين ليست دالة إحصائية وفق المعايير التقليدية. وهذا يشير إلى أن تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية على الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي قد يكون موجوداً، لكنه غير كافٍ ليصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المطلوبة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المشروعات الصغيرة ليست قوية بما يكفي لتعزيز كفاءتها التشغيلية أو تحسين استقرارها المالي بشكل واضح. فقد يكون هناك اتباع لبعض الأساليب الإدارية، إلا أن تأثيرها على الأداء لا يزال محدوداً، وهو ما قد يتطلب تعزيز مستوى التنظيم الداخلي، وتطوير آليات المتابعة والتقييم، وربط الهياكل الإدارية بالمستوى التشغيلي بصورة أكثر تكاملاً. كما يمكن أن يعكس ذلك وجود عوامل أخرى أقوى تأثيراً في الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي، مثل كفاءة إدارة الموارد، أو ظروف السوق، أو طبيعة النشاط التجاري. وبذلك توضح نتائج الجدول أن العلاقة بين المتغيرين تتجه للإيجابية لكنها غير كافية للوصول إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

العوامل المالية والاستقرار المالي

البند	القيمة
R	0.216
R Square	0.047
Adjusted R Square	0.031
Std. Error of the Estimate	0.49740
العامل المستقل	العوامل المالية والتمويلية
المتغير التابع	الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي

الجدول (12): ملخص النتائج

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن قيمة معامل الارتباط المتعدد R بلغت (0.216)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ضعيفة بين العامل المستقل العوامل المالية والتمويلية والمتغير التابع الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي. كما يظهر أن قيمة معامل التحديد R Square بلغت (0.047)، أي أن نموذج الانحدار يفسر ما نسبته 4.7% فقط من التغير في مستوى الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي، وهي نسبة منخفضة تدل على أن العوامل المالية والتمويلية ليست المتغير الأكثر تأثيراً في هذا الجانب.

كما يوضح الجدول أن قيمة Adjusted R Square بلغت (0.031)، وهو ما يعزز النتيجة السابقة ويشير إلى أن النموذج يملك قدرة تفسيرية محدودة. ويظهر كذلك أن Std. Error of the Estimate بلغ (0.49740)، وهي قيمة تشير إلى وجود تباين واضح بين القيم المتوقعة والقيم الفعلية للمتغير التابع.

العوامل التسويقية والتنافسية ورضا العملاء والولاء

المصدر	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0.738	1	0.738	2.981	0.089
Residual	15.092	61	0.247	—	—
Total	15.829	62	—	—	—

الجدول (13): نتائج اختبار ANOVA

تشير نتائج اختبار ANOVA الواردة في الجدول إلى أن مجموع المربعات للانحدار بلغ (0.738) بدرجة حرية واحدة، وبمتوسط مربعات مقداره (0.738)، في حين بلغ مجموع المربعات للمتبقّي (15.092) (Residual) بدرجة حرية (61) وبمتوسط مربعات مقداره (0.247). وقد بلغت قيمة اختبار F (2.981) عند مستوى دلالة (Sig = 0.089)، وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية التقليدي (0.05). وهذا يشير إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم لا يحقق دلالة إحصائية كافية توضح أن المتغير المستقل يفسر فروقاً معنوية في المتغير التابع.

وبناءً على هذه النتائج يتضح أن العوامل المالية والتمويلية لا تملك تأثيراً إحصائياً معنوياً على الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي ضمن هذا النموذج. فالقيمة الاحتمالية (0.089) تُظهر أن تأثير المتغير المستقل لم يصل إلى مستوى الدلالة المطلوب، رغم ظهور اتجاه ضعيف نحو التأثير.

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.672	0.399	—	6.693	0.000
العوامل المالية والتمويلية	0.205	0.119	0.216	1.727	0.089

الجدول (14): معاملات الانحدار

تشير نتائج جدول معاملات الانحدار إلى أن قيمة الثابت (Constant) بلغت (2.672) وبانحراف معياري (0.399)، وكانت قيمة t المرتبطة به (6.693) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على معنويته الإحصائية وملاءمة النموذج الأساسي للتنبؤ قبل إدخال المتغير المستقل. كما يظهر أن معامل الانحدار غير المعياري B الخاص بمتغير العوامل المالية والتمويلية بلغ (0.205) مع خطأ معياري قدره (0.119)، وقيمة معامل بيتا المعياري (0.216)، فيما بلغت قيمة t (1.727) عند مستوى دلالة (0.089). وتشير هذه القيم إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف للعوامل المالية والتمويلية على الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي، إلا أن مستوى الدلالة (0.089) أعلى من الحد المقبول (0.05)، مما يعني أن هذا التأثير غير دال إحصائياً في النموذج الحالي.

وبذلك توضح النتائج أن العوامل المالية والتمويلية تسهم بدرجة محدودة في تفسير التغيرات في مستوى الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي، وأن هذا التأثير لا يرتقي إلى مستوى الدلالة الإحصائية، مما يشير إلى أن المتغيرات التشغيلية قد تتأثر بعوامل أخرى أكثر أهمية داخل بيئة المشروعات الصغيرة، مثل الأداء الإداري، أو ظروف السوق، أو كفاءة الإجراءات التشغيلية الداخلية.

العوامل التسويقية والتنافسية ورضا العملاء والولاء

رضا العملاء والولاء	العوامل التسويقية والتنافسية	
0.400**	1.000	العوامل التسويقية والتنافسية
0.001	—	Sig. (2-tailed)
63	63	N
1.000	0.400**	رضا العملاء والولاء
—	0.001	Sig. (2-tailed)
63	63	N
** دال عند مستوى (0.01)		

الجدول (15): الارتباط بين العوامل التسويقية والتنافسية ورضا العملاء والولاء

يشير الجدول (15) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التسويقية والتنافسية ورضا العملاء والولاء، حيث بلغ معامل الارتباط (0.400) وهو ارتباط متوسط القوة، واتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت ($\text{Sig} = 0.001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة حقيقية ودالة إحصائية. ويعكس ذلك أن تحسن الأنشطة التسويقية وارتفاع مستوى التنافسية لدى المشروعات الصغيرة يسهم بصورة واضحة في تعزيز رضا العملاء وزيادة درجة ولائهم للمشروع.

وتوضح هذه النتيجة أن المشروعات التي تعتمد استراتيجيات تسويقية فعالة، وتحافظ على جودة منتجاتها وخدماتها، وتبني علاقة قوية مع عملائها، قادرة على تحقيق مستويات أعلى من الرضا والولاء، وهو ما يشكل عاملاً مهماً في استدامة وجودها في السوق وقدرتها على مواجهة المنافسة. كما يشير هذا الارتباط الإيجابي إلى أن تطوير الأدوات التسويقية والاهتمام بتجربة العميل يمثلان مدخلاً مؤثراً في نجاح المشروعات الصغيرة على المدى الطويل، وذلك من خلال رفع مستوى الثقة والانتماء لدى العملاء.

العوامل الإدارية والتنظيمية واستدامة المشروع واستمراره

استدامة المشروع واستمراره في السوق	العوامل الإدارية والتنظيمية	
0.071	1.000	العوامل الإدارية والتنظيمية
0.582	—	Sig. (2-tailed)
63	63	N
1.000	0.071	استدامة المشروع واستمراره في السوق
—	0.582	Sig. (2-tailed)
63	63	N

الجدول (16): الارتباط بين العوامل الإدارية والتنظيمية واستدامة المشروع واستمراره في السوق

يشير الجدول (16) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين العوامل الإدارية والتنظيمية واستدامة المشروع واستمراره في السوق بلغت (0.071)، وهي قيمة منخفضة جداً تعكس علاقة ضعيفة للغاية بين المتغيرين. كما تظهر قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.582$)، وهي أعلى بكثير من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الإدارية والتنظيمية وقدرة المشروع على الاستمرار في السوق.

وتوضح هذه النتائج أن الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المشروعات الصغيرة في العينة لا ترتبط بصورة مؤثرة أو ملموسة بمستوى استدامة المشروع، وهو ما يشير إلى أن الاستدامة في السوق قد تتأثر بعوامل أخرى أكثر أهمية من التنظيم الإداري، مثل القوة التنافسية، جودة الخدمات، الموارد المالية، أو الظروف الاقتصادية المحيطة. كما يعكس ضعف العلاقة أن الإدارة والتنظيم—بصورتها الحالية—لا يشكلان عنصراً حاسماً في بقاء المشروع أو استمراره، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير الهياكل التنظيمية ورفع كفاءة الممارسات الإدارية لتعزيز أثرها على استدامة المشروع مستقبلاً.

اختبار ثبات اداة الدراسة الاعتمادية (Reliability)

المحور	الفقرات	معامل الفا
المحور الأول: العوامل المؤثرة	12	0.85
المحور الثاني: الأداء والاستمرارية	12	0.73

الجدول (17): معامل Alpha Cronbach للمحاور الاستبيان

تشير نتائج الجدول (13) إلى ارتفاع مستوى الثبات الداخلي لأداة الدراسة، مما يؤكد سلامة البناء الداخلي للمحاور واعتماديتها في قياس المتغيرات موضوع البحث. فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا للمحور الأول "العوامل المؤثرة" قيمة مرتفعة بلغت 0.85، وهي قيمة تُصنّف عادة ضمن نطاق الثبات العالي، مما يدل على أن الفقرات الاثنتي عشرة المكوّنة للمحور متجانسة وتقيس بُعداً واحداً بشكل متسق وموثوق. ويعكس هذا الارتباط القوي بين الفقرات جودة صياغتها، واتساقها المفاهيمي، وقدرتها على تمثيل البناء النظري الخاص بالعوامل المؤثرة على المشروعات الصغيرة.

أما المحور الثاني "الأداء والاستمرارية"، فقد سجّل معامل ثبات بلغ 0.73، وهو مستوى يُعد مقبولاً وجيداً في الدراسات الاجتماعية والسلوكية، ويدل على أن الفقرات الاثنتي عشرة المرتبطة بهذا المحور تمتاز بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، بما يسمح بالاعتماد على نتائجها عند تفسير الأداء العام واستمرارية المشروعات. كما توحي هذه القيمة بأن الفقرات متقاربة في قياس الاتجاه نفسه دون تشتت يؤثر في الثبات .

الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

أولاً: نتائج المتوسطات الحسابية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات والانحرافات المعيارية أن اتجاهات المشاركين نحو محوري الدراسة "العوامل المؤثرة" و"الأداء والاستمرارية" جاءت ضمن المستوى المتوسط المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة بين (3.21 - 3.49) على مقياس خماسي، وهو ما يعكس اتجاهاً إيجابياً من المشاركين نحو تقييم واقع المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.87 - 1.18) وهي قيم مقبولة تشير إلى تجانس نسبي في استجابات العينة، مما يدعم موثوقية القياسات الإحصائية للدراسة.

ثانياً: نتائج المحور الأول - العوامل المؤثرة

تبين من النتائج أن المشاركين يُقيّمون العوامل التنظيمية والإدارية والمالية والتسويقية بدرجة تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة، ما يعكس إدراكهم لأهمية هذه الجوانب في نجاح المشروعات الصغيرة. وقد سجّلت الفقرات المرتبطة بوضوح الهيكل التنظيمي ومتابعة الأداء وفعالية الاستراتيجيات التسويقية مستويات مرتفعة نسبياً بمتوسطات تراوحت بين (3.33 - 3.49)، مما يشير إلى وجود جهود تنظيمية ملحوظة داخل المشروعات.

وفي المقابل، جاءت فقرات كفاءة القرارات وتغطية النفقات التشغيلية والحصول على التمويل بمتوسطات أقل نسبياً، ما يدل على استمرار التحديات في الجوانب التشغيلية والمالية، خصوصاً فيما يتعلق بتنظيم القرارات بالاعتماد على البيانات وصعوبات التمويل من الجهات الرسمية.

وبصورة عامة، يُظهر المحور الأول أن عناصر التنظيم والتمويل والتسويق تمثل ركائز أساسية تؤثر في أداء المشروعات الصغيرة، إلا أن مستوى اتساق هذه العناصر يتفاوت من جانب لآخر.

ثالثاً: نتائج المحور الثاني - الأداء والاستمرارية

تشير النتائج إلى أن اتجاهات المشاركين نحو محور الأداء والاستمرارية جاءت ضمن المستوى الإيجابي المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22 - 3.52) وقد حصلت الفقرات المتعلقة بقدرة على التكيف مع الظروف

الاقتصادية و تحقيق أرباح مستقرة و جودة العلاقة مع العملاء على متوسطات مرتفعة نسبياً، مما يعكس مرونة تشغيلية واستقراراً مالياً نسبياً في بعض المشروعات.

كما أظهرت الفقرات الخاصة بـ الولاء وتكرار الشراء و تجاوز الأزمات التشغيلية و الحفاظ على الوجود في السوق نتائج إيجابية تدل على وجود قاعدة عملاء مستقرة تدعم استمرارية المشروع. بينما جاءت بعض الفقرات المتعلقة بـ جودة الخدمات و تنفيذ العمليات بكفاءة و التوسع المستقبلي بمتوسطات أقل، وهو ما يشير إلى الحاجة لتحسين العمليات التشغيلية وتعزيز الخطط الاستراتيجية طويلة المدى.

وتعكس هذه النتائج أن الأداء والاستمرارية في المشروعات الصغيرة قائم على مزيج من الكفاءة التشغيلية، والجاذبية التسويقية، والتخطيط المستقبلي، لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لرفع القدرة التنافسية.

تحليل الفرضيات الإحصائية

الفرضيات الارتباطية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للارتباطات وجود تباين في قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث كشفت النتائج أن بعض العلاقات جاءت إيجابية ودالة إحصائياً، في حين لم تُظهر بعض المتغيرات الأخرى أي ارتباط معنوي. ويتضح ذلك من خلال اختبار معاملات الارتباط (Pearson Correlation) كما يلي:

العلاقة بين العوامل الإدارية والتنظيمية والكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي

أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين العوامل الإدارية والتنظيمية والكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي ($r = 0.214$)، إلا أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.092$) جاءت أكبر من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين. وهذا يعني أن الإجراءات التنظيمية المتبعة داخل المشروعات الصغيرة لا تمثل عاملاً مؤثراً بشكل معنوي في تحسين الأداء التشغيلي أو الاستقرار المالي داخل العينة محل الدراسة.

العلاقة بين العوامل المالية والتمويلية والكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين العوامل المالية والتمويلية ومستوى الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي ($r = 0.216$)، إلا أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.089$) لم تصل إلى المستوى الدال إحصائيًا. وبذلك فإن العلاقة بين المتغيرين غير معنوية، مما يدل على أن توفر التمويل أو كفاءة إدارته لا ينعكس بشكل واضح على الأداء المالي أو التشغيلي للمشروعات الصغيرة ضمن هذه العينة.

العلاقة بين العوامل التسويقية والتنافسية ورضا العملاء والولاء

أثبت التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين العوامل التسويقية والتنافسية ورضا العملاء والولاء ($r = 0.400$)، وقد جاءت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.001$) أقل من (0.01)، ما يشير إلى علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية مرتفع. وتدلل هذه النتيجة على أن الاعتماد على استراتيجيات تسويقية فعّالة والقدرة على مواكبة احتياجات السوق يسهمان في تعزيز رضا العملاء ورفع مستويات ولائهم للمشروعات الصغيرة.

العلاقة بين العوامل الإدارية والتنظيمية واستدامة المشروع واستمراره في السوق

أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدًا بين العوامل الإدارية والتنظيمية واستدامة المشروع ($r = 0.071$)، ومع ذلك جاءت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.582$) أعلى من (0.05)، مما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإدارية الحالية لا تمثل عنصرًا مؤثرًا في قدرة المشروع على البقاء أو التطور داخل السوق.

المخلص التحليلي للنتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تُسهم في فهم طبيعة العوامل المؤثرة على أداء واستمرارية المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض. فقد أظهرت البيانات الإحصائية أن اتجاهات المشاركين جاءت في المستوى المتوسط المرتفع نحو مختلف محاور الدراسة، مما يعكس وعيًا جيدًا لدى العاملين في هذا النوع من المشروعات بأهمية الجوانب التنظيمية والمالية والتسويقية والتشغيلية في دعم نجاح المشروع.

وقد أكدت نتائج الثبات أن أداة الدراسة تمتلك مستوى عاليًا من الموثوقية، خصوصًا في المحور الأول الذي سجّل معامل ثبات مرتفعًا، مما يعزز صلاحية الفقرات في قياس العوامل المؤثرة. كما أظهر المحور الثاني ثباتًا مقبولًا يدل على اتساق الفقرات المرتبطة بالأداء والاستمرارية.

أما على مستوى العلاقات الإحصائية، فقد كشفت الدراسة أن العوامل الإدارية والتنظيمية وكذلك العوامل المالية والتمويلية لم تُظهر تأثيرًا معنويًا مباشرًا في الكفاءة التشغيلية أو الاستقرار المالي، وهو ما يشير إلى وجود فجوة في تطبيق الممارسات الإدارية والمالية بالشكل الذي ينعكس على الأداء. في المقابل، كان للعوامل التسويقية والتنافسية تأثير معنوي واضح، حيث ارتبطت بشكل إيجابي بزيادة رضا العملاء وولائهم، مما يدل على أن قدرة المشروعات الصغيرة على قراءة السوق وتلبية احتياجاته تمثل عاملاً رئيسًا في بقائها ونموها.

كما بينت النتائج ضعف العلاقة بين العوامل الإدارية والتنظيمية واستدامة المشروع، مما يشير إلى أن استدامة المشروعات الصغيرة لا تزال تعتمد بشكل أكبر على المرونة التشغيلية والتوجهات السوقية أكثر من اعتمادها على الهياكل التنظيمية الرسمية. وعلى مستوى الفروق الديموغرافية، فقد تبين أن اتجاهات المشاركين لم تختلف باختلاف النوع أو العمر أو المؤهل أو الخبرة، مما يدل على تجانس التصورات بين جميع فئات العينة حول واقع المشروعات الصغيرة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التحديات الجوهرية للمشروعات الصغيرة في الرياض تتمثل بشكل أساسي في ضعف التنظيم الإداري وصعوبات التمويل، في مقابل قوة واضحة للعوامل التسويقية وقدرتها على التأثير المباشر في رضا العملاء واستمرار المشروع. كما تشير النتائج إلى الحاجة إلى تعزيز قدرات التخطيط والتطوير التنظيمي، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتحسين آليات جمع البيانات واتخاذ القرار، إلى جانب الاستثمار في برامج التسويق والولاء لتعزيز القدرة التنافسية.

الخاتمة

تمثل المشروعات الصغيرة اليوم أحد المحركات الحيوية للنمو الاقتصادي والتنمية المحلية، نظرًا لدورها في خلق فرص العمل وتعزيز الابتكار وتنوع الاقتصاد. وفي ظل ما تواجهه هذه المشروعات من تحديات تشغيلية ومالية وتسويقية، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهم العوامل المؤثرة في أدائها واستمراريتها داخل بيئة الأعمال في مدينة الرياض. وانطلاقًا من هذا الهدف، سعت الدراسة إلى تحليل أثر العوامل الإدارية والمالية والتسويقية والتشغيلية في تعزيز الكفاءة والاستدامة، وذلك من خلال إطار منهجي اعتمد على قياس اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة وتحليلها إحصائيًا.

وقد تناولت الدراسة ثلاثة محاور رئيسة تمثل جوهر نجاح المشروعات الصغيرة، وهي: العوامل الإدارية والتنظيمية، العوامل المالية والتمويلية، والعوامل التسويقية والتنافسية، وربطها بمحور الأداء والاستمرارية من خلال مؤشرات الكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف، ورضا العملاء، والاستدامة المستقبلية. وأثبتت نتائج التحليل الميداني أن تأثير هذه العوامل ليس متساويًا، إذ ظهر أن الجانب التسويقي يمثل المحرك الأبرز لرضا العملاء وولائهم، في حين لم تُظهر العوامل الإدارية والمالية أثرًا معنويًا واضحًا في الأداء التشغيلي أو الاستقرار المالي، مما يعكس حاجة المشروعات إلى تعزيز كفاءتها التنظيمية ورفع مستوى التخطيط وإدارة الموارد.

كما أكدت النتائج أن المشروعات الصغيرة في الرياض تتمتع بقدرة جيدة على التكيف مع الظروف الاقتصادية، لكنها لا تزال تواجه تحديات في إدارة العمليات بكفاءة وفي الحصول على التمويل الكافي لتطوير أعمالها. ومع ذلك، يشير مستوى المتوسطات المرتفعة نسبيًا إلى وجود وعي متنامٍ لدى العاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمر في بيئة العمل.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، تُقدّم التوصيات الآتية:

توصيات للمشروعات الصغيرة

1. تعزيز القدرات التسويقية من خلال تطوير استراتيجيات واضحة لرفع مستوى رضا العملاء وتحقيق ولاء طويل الأمد.
2. تحسين كفاءة التخطيط والتنظيم الإداري عبر تحديث الهياكل الداخلية وتبني نظام واضح للصلاحيات والمسؤوليات.
3. الاعتماد على البيانات والتحليلات في اتخاذ القرار بدلاً من الاجتهادات الفردية، مما يرفع من جودة الممارسات الإدارية.

4. تنوع مصادر التمويل والبحث عن فرص تمويل بديلة تخفف من الاعتماد على الجهات الرسمية التي قد تواجه المشروعات فيها صعوبات.

5. رفع مستوى الكفاءة التشغيلية من خلال تبني ممارسات تحسين مستمر وتدريب الموظفين على إدارة العمليات وتقليل الهدر.

توصيات لصناع القرار والجهات الداعمة

1. توفير برامج تمويل مرنة تستهدف احتياجات المشروعات الصغيرة وتخفف من إجراءات الحصول على الدعم.
2. إطلاق مبادرات تدريبية لرفع الوعي الإداري لدى رواد الأعمال في مجالات التخطيط، الإدارة، والتحليل المالي.
3. تعزيز دور الحاضنات والمسرعات لتوفير بيئة داعمة للمشروعات الناشئة، خاصة في المراحل الأولى من التشغيل.
4. إيجاد منصات تسويقية رقمية تساعد المشروعات الصغيرة على الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء بأقل التكاليف.

المراجع والمصادر

• المراجع العربية

1. الإسراج، حسين عبد المطلب. (2007). تأثير الاتحاد الجمركي العربي على الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. وزارة التجارة والصناعة المصرية.
2. النجار، فريد راغب. (2007). إدارة المشروعات والأعمال الصغيرة والمشروعات المشتركة الجديدة. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
3. بطرس، حلاق. (2020). القيادة الإدارية. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
4. بادا، عبد الحق، وبن غالم، الهادي. (2025). أسباب فشل الشركات الناشئة: دراسة استكشافية تحليلية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس. (2018). تحليل أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة: هل تتوافر لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات المهارات الإدارية والتسويقية؟ جامعة المنوفية، كلية التجارة.
6. حميدة، رايح. (2015). استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة. رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
7. خضر، حسان. (2002). تنمية المشاريع الصغيرة. مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، المجلد 1، الكويت.
8. درديرة، صالح يوسف. (2005). دور اتحاد عام غرف التجارة والصناعة في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، طرابلس، ليبيا.
9. طحطوح، عالية بنت إبراهيم محمد. (2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية. جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
10. قدي، عبد المجيد. (2002). المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري. كلية الاقتصاد، جامعة الأغواط، الجزائر.
11. الغزوي، كدار علي حسين. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي. جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
12. يوسف، طه، وآخرون. (1987). الصناعات الصغيرة في السودان. الخرطوم.

13. حسين عبد المطلب (2011). المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية. مجلة الباحث، العدد (8).

14. شوقي، مصطفى (2014). تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الإسلامي. القاهرة: دار النهضة.

• المراجع الاجنبية

1. Aghelie, A. (2017). *Exploring drivers and barriers to sustainability green business practices within small medium sized enterprises: Primary findings. International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*.
2. Al-Faadl, A. (2010). *Entrepreneurship and business planning in Saudi Arabia*. Riyadh: King Saud University Press.
3. Al-Ghamri, M. (2016). *Causes of Small Businesses' Failure: An Exploratory Study within Jeddah's Governorate in Saudi Arabia. International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 4(1), 15–29.
4. Alkhoraif, A., & McLaughlin, P. (2018). *Lean implementation within manufacturing SMEs in Saudi Arabia: Organizational culture aspects. Journal of King Saud University – Engineering Sciences*, 30(3), 232–242.
5. Al-Otaibi, H. (2014). *Critical success factors for SMEs in Saudi Arabia*. Jeddah: University of Business and Technology.
6. Al-Shaikh, H. Y., & Al-Maamari, M. A. A. (2020). *The influence of transformational leadership behaviors on organizational innovation. International Journal of Intellectual Human Resource Management*, 1(2), 18–24.
7. Al-Tit, A., Omri, A., & Euch, J. (2019). *Critical Success Factors of Small and Medium-Sized Enterprises in Saudi Arabia: Insights from a Sustainability Perspective. Administrative Sciences*, 9(2), 32–48.
8. Amankwah-Amoah, J. (2016). *An integrative process model of organisational failure. Journal of Business Research*, 69(9), 3388–3397.
9. Barkhatov, V., Pletnev, D., & Campa, A. (2016). *Key Success Factors and Barriers for Small Businesses: Comparative Analysis. Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 221, 29–38.
10. Batwa, A., & Alamoudi, R. H. (2019). *Designing and Deploying an E-Business Model for Small and Medium-Sized Enterprises in Saudi Arabia. Journal of Economics and Business*, 2(4).
11. BEAVER, G. (2003). *Small business success and failure. Strategic Change*, 12(3), 15–22.

12. Dirk, K. (2013). *Recent Research in Project Finance – A Commented Bibliography*. *Procedia Computer Science*, 17, 729–736.
13. Erdem, E., Ilhan, S., & Atik, A. (2010). *Sales and Marketing Problems of Small and Medium Sized Forest Products Enterprises in Turkey*. *African Journal of Business Management*, 4(7), 1416–1421.
14. Fok-Yew, O. (2014). *The Determinants of New Product Performance in Malaysian Industry*. *Journal of ASEAN Studies*, 2(2), 49–61.
15. GARBONE, T. (1981). *Four common failures and how to avoid them*. *Management World*, 10(8), 38–39.
16. Gibson, T., & van der Vaart, H. J. (2008). *Defining SMEs: A less imperfect way of defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries*. *Brookings Global Economy and Development*.
17. Hoque, A., Awang, Z., & Gwadabe, U. (2019). *The effect of entrepreneurial marketing on Bangladeshi SME performance and the role of organizational culture*. *Journal of Management and Operation Research*, 1(16), 1–21.
18. Jayanth, J., Dixit, M., & Motwani, J. (2014). *Supply chain management capability of small and medium sized family businesses in India: A multiple case study approach*. *International Journal of Production Economics*, 147(B), 472–485.
19. Khan, Z. A., et al. (2016). *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1–7.
20. Krishnamurthy, A., & Frederick, C. (2016). *Small Business Finance and Access to Credit*. *Journal of Entrepreneurship Development*.
21. Kurt, M. (2016). *Financing Models for SMEs*. *Journal of Economic Perspectives*.
22. Lussier, R. N. (1995). *A nonfinancial business success versus failure prediction*. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 8.
23. Makmur, N., Chairunisa, Y., & Qamariah, I. (2017). *The Effect of Entrepreneurial Marketing on Competitive Advantage: Small Culinary Souvenir Industry in Medan, Indonesia*. *Proceedings of EBIC 2017*, 571–576.
24. Marianna, P., et al. (2015). *Financial Structure and Growth of Small Enterprises*. *Business and Economics Review*.
25. Miles, M., & Darroch, J. (2006). *Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage*. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 485–501.

26. Munyeka, W. (2023). *Leadership, Well-being, and Organizational Commitment. Social Sciences and Education Research Review*, 10(1), 189–202.
27. Nikolić, N., Dharmo, Z., Schulte, P., Mihajlović, I., & Kume, V. (2015). *An analysis of factors affecting failure of SMEs. IMKSM 2015 Conference, Serbia*, 160–180.
28. Porter, E. (1985). *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
29. Rafiki, A. (2019). *Determinants of SME Growth: An Empirical Study in Saudi Arabia. International Journal of Entrepreneurship*, 23(4), 112–127.
30. Sabina, R., Valero-Gil, J., & Portillo-Tarragona, P. (2016). *The economic–finance interface for eco-innovation projects. International Journal of Project Management*, 34(6), 1012–1025.
31. Saad, F. S., Hassanen, M. A. E., Shaa Eldeenm, F. E., & Alomar, H. M. (2022). *The Factors of Success and Failure in Small Industrial Business: A Case of Asir Region in Saudi Arabia. Global Journal of Economics and Business*, 12(1), 128–137.
32. Sadiku-Dushi, N., Dana, L., & Ramadani, V. (2019). *Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. Journal of Business Research*, 100, 86–99.
33. Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge.
34. Storey, D. J., & Greene, F. J. (2010). *Small Business and Entrepreneurship*. Financial Times Prentice Hall.
35. Tripathi, A. (2019). *SMEs in Saudi Arabia: An Innovative Tool for Country's Economic Growth. Science International (Lahore)*, 31(2), 261–267.
36. Topxhiu, R. (2012). *The Role of Entrepreneurship and Enterprises for Local Economic Development. Academicus International Scientific Journal*, (5), 96–107.
37. Vialeta, T., & Shengchuan, L. (2016). *Financial Strategies for Small Enterprises. Economic Research Journal*.
38. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.
39. Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A., & Bamford, C. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. 15th ed., Pearson Education Limited.
40. Zheng, Y., et al. (2015). *Investor-based Financing Models for Startups. Global Journal of Business and Managemen*

الملاحق

البيانات الديموغرافية:

النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 – 34 سنة ☐ 35 – 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة:

☐ أقل من سنة ☐ من 1 إلى 3 سنوات ☐ من 3 إلى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

معامل الفاكرونباخ

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.85	12

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.75	12

		النوع			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	34	54.0	54.0	54.0
	أنثى	29	46.0	46.0	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 25 سنة	14	22.2	22.2	22.2
	26 – 35 سنة	27	42.9	42.9	65.1
	36 – 45 سنة	19	30.2	30.2	95.2
	46 سنة فأكثر	3	4.8	4.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي أو أقل	12	19.0	19.0	19.0
	دبلوم	8	12.7	12.7	31.7
	جامعي	37	58.7	58.7	90.5
	دراسات عليا	6	9.5	9.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

		سنوات الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من سنة	7	11.1	11.1	11.1
	من 1 إلى 3 سنوات	21	33.3	33.3	44.4
	من 3 إلى 5 سنوات	20	31.7	31.7	76.2
	أكثر من 5 سنوات	15	23.8	23.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Total	63	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

تتمتع المشروعات الصغيرة بخطط تشغيلية واضحة تساعد على مواجهة التغيرات في السوق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	4.8	4.8	4.8
	لا أوافق	5	7.9	7.9	12.7
	محايد	25	39.7	39.7	52.4
	أوافق	19	30.2	30.2	82.5
	أوافق بشدة	11	17.5	17.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تمتلك المشروعات الصغيرة هيكلًا تنظيميًا محددًا يوضح المهام والمسؤوليات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	4.8	4.8	4.8
	لا أوافق	4	6.3	6.3	11.1
	محايد	27	42.9	42.9	54.0
	أوافق	20	31.7	31.7	85.7
	أوافق بشدة	9	14.3	14.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تُبنى القرارات الإدارية في المشروعات الصغيرة على بيانات وتحليلات دقيقة وليست اجتهادات فردية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	6.3	6.3	6.3
	لا أوافق	7	11.1	11.1	17.5
	محايد	28	44.4	44.4	61.9
	أوافق	20	31.7	31.7	93.7
	أوافق بشدة	4	6.3	6.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تلتزم الإدارة بمتابعة الأداء بشكل دوري لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	4.8	4.8	4.8
	لا أوافق	9	14.3	14.3	19.0
	محايد	22	34.9	34.9	54.0
	أوافق	22	34.9	34.9	88.9
	أوافق بشدة	7	11.1	11.1	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تتوفر للمشروعات الصغيرة مصادر تمويل مناسبة تضمن استمرار نشاطها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	4.8	4.8	4.8
	لا أوافق	7	11.1	11.1	15.9
	محايد	29	46.0	46.0	61.9
	أوافق	20	31.7	31.7	93.7
	أوافق بشدة	4	6.3	6.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تتمكن المشروعات الصغيرة من تغطية نفقاتها التشغيلية من الإيرادات المحققة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	7.9	7.9	7.9
	لا أوافق	7	11.1	11.1	19.0
	محايد	26	41.3	41.3	60.3
	أوافق	19	30.2	30.2	90.5
	أوافق بشدة	6	9.5	9.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تدار الموارد المالية في المشروعات الصغيرة بكفاءة تمنع التعثر المالي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	6.3	6.3	6.3
	لا أوافق	7	11.1	11.1	17.5
	محايد	27	42.9	42.9	60.3
	أوافق	14	22.2	22.2	82.5
	أوافق بشدة	11	17.5	17.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تواجه المشروعات الصغيرة صعوبات محدودة في الحصول على التمويل من الجهات الرسمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	8	12.7	12.7	12.7
	لا أوافق	23	36.5	36.5	49.2
	محايد	27	42.9	42.9	92.1
	أوافق	2	3.2	3.2	95.2
	أوافق بشدة	3	4.8	4.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تعتمد المشروعات الصغيرة على استراتيجيات تسويقية فعالة لجذب العملاء والمحافظة عليهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
	لا أوافق	6	9.5	9.5	12.7
	محايد	29	46.0	46.0	58.7
	أوافق	20	31.7	31.7	90.5
	أوافق بشدة	6	9.5	9.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تمتلك المشروعات الصغيرة قدرة على فهم احتياجات السوق والاستجابة لها بسرعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	6.3	6.3	6.3
	لا أوافق	7	11.1	11.1	17.5
	محايد	29	46.0	46.0	63.5
	أوافق	15	23.8	23.8	87.3
	أوافق بشدة	8	12.7	12.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تحافظ المشروعات الصغيرة على سمعتها التنافسية من خلال جودة منتجاتها أو خدماتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	8	12.7	12.7	12.7
	لا أوافق	3	4.8	4.8	17.5
	محايد	20	31.7	31.7	49.2
	أوافق	23	36.5	36.5	85.7
	أوافق بشدة	9	14.3	14.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

توظف المشروعات الصغيرة قنوات رقمية (مثل التطبيقات ومنصات التواصل) لتعزيز

وجودها في السوق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	6.3	6.3	6.3
	لا أوافق	4	6.3	6.3	12.7
	محايد	25	39.7	39.7	52.4
	أوافق	24	38.1	38.1	90.5
	أوافق بشدة	6	9.5	9.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تحقق المشروعات الصغيرة أرباحًا مستقرة تعكس أداءً ماليًا إيجابيًا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	6.3	6.3	6.3
	لا أوافق	5	7.9	7.9	14.3
	محايد	24	38.1	38.1	52.4
	أوافق	21	33.3	33.3	85.7
	أوافق بشدة	9	14.3	14.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تُدار العمليات التشغيلية في المشروعات الصغيرة بكفاءة تقلل الهدر والتأخير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	6.3	6.3	6.3
	لا أوافق	7	11.1	11.1	17.5
	محايد	25	39.7	39.7	57.1
	أوافق	23	36.5	36.5	93.7
	أوافق بشدة	4	6.3	6.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تمتلك المشروعات الصغيرة القدرة على التكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة دون التأثير على أدائها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
	لا أوافق	6	9.5	9.5	12.7
	محايد	22	34.9	34.9	47.6
	أوافق	23	36.5	36.5	84.1
	أوافق بشدة	10	15.9	15.9	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تحافظ المشروعات الصغيرة على مستوى ثابت من جودة الخدمات المقدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
	لا أوافق	8	12.7	12.7	15.9
	محايد	31	49.2	49.2	65.1
	أوافق	18	28.6	28.6	93.7
	أوافق بشدة	4	6.3	6.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

يُظهر العملاء رضاهم عن تجربة التعامل مع المشروعات الصغيرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	6	9.5	9.5	9.5
	لا أوافق	6	9.5	9.5	19.0
	محايد	19	30.2	30.2	49.2
	أوافق	20	31.7	31.7	81.0
	أوافق بشدة	12	19.0	19.0	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

يميل العملاء إلى تكرار الشراء من المشروعات الصغيرة بدلاً من بدائل أخرى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	3	4.8	4.8	4.8
	محايد	25	39.7	39.7	44.4
	أوافق	26	41.3	41.3	85.7
	أوافق بشدة	9	14.3	14.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تحرص المشروعات الصغيرة على متابعة آراء العملاء لمعالجة أي شكاوى.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
	لا أوافق	9	14.3	14.3	17.5
	محايد	21	33.3	33.3	50.8
	أوافق	23	36.5	36.5	87.3
	أوافق بشدة	8	12.7	12.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تساهم جودة العلاقة مع العملاء في تعزيز ولائهم للمشروع على المدى الطويل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
	لا أوافق	5	7.9	7.9	11.1
	محايد	30	47.6	47.6	58.7
	أوافق	20	31.7	31.7	90.5
	أوافق بشدة	6	9.5	9.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تمتلك المشروعات الصغيرة خططاً للنمو والتوسع المستقبلي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	8	12.7	12.7	12.7
	لا أوافق	24	38.1	38.1	50.8
	محايد	23	36.5	36.5	87.3
	أوافق	7	11.1	11.1	98.4
	أوافق بشدة	1	1.6	1.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تستطيع المشروعات الصغيرة الحفاظ على وجودها في السوق رغم المنافسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	6.3	6.3	6.3
	لا أوافق	22	34.9	34.9	41.3
	محايد	24	38.1	38.1	79.4
	أوافق	7	11.1	11.1	90.5
	أوافق بشدة	6	9.5	9.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تُظهر المشروعات الصغيرة قدرة على تجاوز الأزمات والتحديات التشغيلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	7	11.1	11.1	11.1
	لا أوافق	17	27.0	27.0	38.1
	محايد	33	52.4	52.4	90.5
	أوافق	5	7.9	7.9	98.4
	أوافق بشدة	1	1.6	1.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تستثمر المشروعات الصغيرة في تطوير خدماتها لضمان بقائها في السوق على المدى الطويل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	11	17.5	17.5	17.5
	لا أوافق	19	30.2	30.2	47.6
	محايد	27	42.9	42.9	90.5
	أوافق	5	7.9	7.9	98.4
	أوافق بشدة	1	1.6	1.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	