

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

**Dr. Mona Moustafa Elashry**  
MIDOCEAN UNIVERSITY

عنوان المشروع  
توعية أصحاب المشاريع الصغيرة بأسباب المشاكل التي تواجههم في مشاريعهم

أسم الطالب  
امل ذيبان منصور الدوسري

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2024م

## جدول المحتويات

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| 2  | جدول المحتويات                                 |
| 3  | مقدمة البحث                                    |
| 4  | مشكلة البحث                                    |
| 5  | أهمية البحث                                    |
| 6  | أسئلة البحث                                    |
| 6  | أهداف البحث                                    |
| 6  | فرضيات البحث                                   |
| 7  | نموذج البحث                                    |
| 7  | نطاق الدراسة                                   |
| 8  | مخطط المشروع                                   |
| 9  | الفصل الثاني: الدراسات السابقة                 |
| 10 | قائمة المراجع                                  |
| 11 | ملحق: الملحق (1): استبيان الدراسة              |
| 12 | جدول أدوات البحث                               |
| 20 | الفصل الثالث: منهجية البحث                     |
| 23 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج |
| 42 | الفصل الخامس: حدود البحث                       |

## 1. المقدمة:

ان موضوع توعية أصحاب المشاريع الصغيرة بأسباب المشاكل التي تواجههم له أهمية كبيرة من خلال فهم العوامل التي قد تؤدي إلى فشل المشاريع الصغيرة، يمكن لأصحاب المشاريع تجنب هذه المشاكل وتحسين فرص نجاحهم.

كما أن تحديد العقبات الرئيسية يمكن أن يؤدي إلى تطوير برامج توعية وتنقيف تهدف إلى دعم أصحاب المشاريع الصغيرة ومساعدتهم في حل المشاكل التي تواجههم.

إذاً يمكن القول إن البحث يساهم في تعزيز قدرة أصحاب المشاريع الصغيرة على تحقيق النجاح والاستدامة في أعمالهم.

من الجدير بالذكر أن مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة تعد حجر الأساس في الاقتصادات الوطنية وتلعب دوراً حيوياً في التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل ومع ذلك، يواجه أصحاب المشاريع الصغيرة تحديات متعددة تؤثر على نجاحهم ويهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أسباب المشاكل التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة، وتحليل العوامل التي تؤثر على استدامة أعمالهم.

سيقوم هذا البحث العلمي بتقديم تحليل شامل للعوامل المؤثرة في استقرار ونجاح أصحاب المشاريع الصغيرة، وذلك بهدف توجيه جهود التوعية والدعم نحو المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.

تمثل مشروعات الأعمال الصغيرة Businesses Small ضرورة اقتصادية لدورها الهام في التنمية الاقتصادية متمثلاً في زيادة الناتج القومي من القطاعات الإنتاجية والخدمية، وزيادة فرص التوظيف والحد من نسبة البطالة، وتوفير النقد الأجنبي، والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية للمجتمع. إضافة إلى إنها ضرورة اجتماعية خاصة في الدول النامية حيث أن أعداداً كبيرة من الأفراد والعائلات في المدن أو الريف تمتلك مثل هذه المشروعات سواء كانت ذات طبيعة إنتاجية (مثل ذلك مشروعات صناعة السجاد، والأثاث، والديكور، والصابون السائل، والمنتجات الجلدية، ومنتجات الألبان، والحلويات، وفوانيس رمضان، وغيرها) أو ذات طبيعة خدمية (مثل ذلك صالونات الحلاقة أو تصفيف الشعر، ومتاجر تنظيف وكى الملابس، وشركات تأجير السيارات والسياحة وخدمات الصيانة والأمن والسلامة، وغيرها) ويعتمدون على العائد منها في مقابلة متطلبات معيشتهم اليومية.

ولا تقتصر مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة على العدد الكبير من الشركات والموظفين وحصلتها في الناتج المحلي الإجمالي، بل إنها مسؤولة أيضاً عن الابتكار (Mannan et al., 2016). تتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة بقدرة ابتكارية كبيرة، إلا أن نقص الموارد والمعرفة يعيق تطورها (Marcelino-Sádaba et al., 2014). ولذلك، هناك حاجة لتسريع نمو هذه المؤسسات وقدرتها التنافسية (Forsman, 2008) من أجل تقدم الاقتصاد (Mannan et al., 2016). توضح الدراسة التي أجراها (Pollack & Adler, 2016) أن إدارة المشاريع تعمل على تحسين الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة. وبالإضافة إلى ذلك، Turner وآخرون

(2010) يؤكد أنه يمكن أن يفيد العمليات وعمليات النمو والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومع ذلك، هناك عقبات في اعتماد أدلة إدارة المشاريع التقليدية (مثل PMBoK و IPMA ICB) لأنها بيروقراطية وتركز قليلاً على المهارات الشخصية (Turner et al., 2009, 2010, 2012). بالإضافة إلى ذلك، تتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة بخصائص فريدة، مثل محدودية الموارد البشرية والمالية، وقلة العملاء، والموظفين غير المتخصصين، وارتفاع معدل دوران الموظفين (Forsman, 2008; Wong, 2005).

ولعل الارتفاع الملحوظ في معدلات البطالة وتزايد نسبة الفقر في السنوات الأخيرة في مصر مع عجز الحكومة عن توفير فرص عمل كافية تستوعب الآلاف من الشباب عاطلين في سوق العمل سنوياً يبرر أهمية التوسع في مشروعات الأعمال الصغيرة. ويعتقد الباحث أن هذه المشروعات تحظى باهتمام الشباب والدولة على حد سواء لأنها سوف تتيح فرص عمل أكثر للشباب في ظل أزمة البطالة الخائفة، وسوف تساعد على دعم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذا البلد، وأخيراً سوف تتيح الفرصة للشباب لتحقيق طموحاتهم خاصة وأنهم الأكثر تقبلاً لفكرة العمل الحر.

ومن ناحية أخرى، فإن التوسع في مشروعات الأعمال الصغيرة في مصر لا يتحقق على النحو المرغوب بسبب العديد من المعوقات التي ربما تتعلق بعضها بعدم معرفة أو وعي الأفراد في المجتمع بهذه المشروعات وكيفية اختيار المشروع المناسب، أو عدم توافر المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات والتي تؤدي إلى فشلها أو إلى عدم توافر رأس المال الكافي لإنشاء المشروع، أو لعدم كفاية الدعم الحكومي لتشجيع الأفراد على الإقبال على هذه المشروعات، أو إلى تعقد الإجراءات اللازمة للتقدم لإنشاء المشروع أو الحصول على الدعم المالي الحكومي المناسب. (ادريس، 2011)

## 2. مشكلة البحث:

بالرغم من الأهمية الحتمية لمشروعات الأعمال الصغيرة ومنها الصناعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إلا أن مساهمتها في هذا المجال تعتبر متواضعة جداً مقارنة بالعديد من الدول الأخرى سواء كانت متقدمة أو نامية. كما أن البيئة المؤسسية للمشروعات الصغيرة تتسم بعدم الوضوح وعدم التنظيم. وكما سبق الإشارة فالأسباب التي يمكن أن تفسر ذلك عديدة ومتنوعة، ولكن الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها في بداية هذا البحث أظهرت أن افتقار المهارات الإدارية والتسويقية يأتي من بين العوامل الرئيسية التي تتسبب في فشل النسبة الأكبر من هذه المشروعات حتى تلك التي حصلت على دعم مالي حكومي لتوفير حجم رأس المال اللازم للمشروع. كما أن عدم توافر هذه القدرات والمهارات لدى النسبة الغالبة من الشباب الخريجين من مؤسسات التعليم العالي هي أيضاً أحد الأسباب الرئيسية التي تجعلهم يترددون أو قد تمنعهم من إنشاء مشروعات أعمال صغيرة. إضافة إلى ما سبق فإن الإجراءات الحكومية المطلوبة لإنشاء مشروع أعمال صغير تتصف غالباً بالتعقيد والروتين. وفي ضوء ما سبق فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى الإجابة على التساؤل التالي:

"ما هي العقبات التي تواجه من نجاح المشاريع الصغيرة؟"

### 3. أهمية البحث:

هذا البحث العلمي يهدف إلى تحليل العوامل التي تؤثر على استقرار وأصحاب المشاريع الصغيرة، حيث يهدف إلى فهم التحديات التي يواجهها أصحاب المشاريع الصغيرة وتوجيه جهود التوعية والدعم نحو المجالات الحيوية لتحسين أدائها سيسلط البحث الضوء على أسباب المشاكل التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة وسيعتمد على بيانات من مصادر متعددة لتقديم تحليل شامل ومفهوم للمشاكل المحتملة.

#### 3.1 الأهمية العلمية:

1. تساعد هذه الدراسة على تعزيز المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع الصغيرة وتحليل المشاكل التي يواجهها أصحاب المشاريع. يمكن أن تسهم النتائج والتوصيات المستنتجة من هذه الدراسة في توجيه الأبحاث اللاحقة وتطوير نظريات جديدة.
2. تساعد الدراسة في تحليل وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المشاريع الصغيرة. من خلال فهم هذه العوامل، يمكن للباحثين تطوير نماذج ونظريات تشرح كيفية تحسين أداء المشاريع الصغيرة وتقليل المشاكل المحتملة.
3. تساهم الدراسة في توفير معلومات هامة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمهتمين بإنشاء مشاريع صغيرة جديدة. تزويدهم بفهم أعمق للمشاكل المحتملة وأسبابها يمكن أن يساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل وتجنب الأخطاء الشائعة.

#### 3.2 الأهمية العملية:

1. من خلال التعرف على المشاكل الشائعة وأسبابها، يمكن لأصحاب المشاريع الصغيرة أن يتخذوا إجراءات وقائية لتجنب هذه المشاكل وتحسين فرص نجاح مشاريعهم. يمكن أن تساهم الدراسة في تعزيز الوعي والمعرفة لدى أصحاب المشاريع وتمكينهم من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر تأثيراً.
2. عندما يكون لدى أصحاب المشاريع الصغيرة فهم عميق للمشاكل المحتملة وأسبابها، يمكنهم تطوير استراتيجيات مستدامة لإدارة مشاريعهم. يمكنهم اتخاذ التدابير المناسبة مسبقاً والتكيف مع التحديات المتوقعة، مما يزيد من فرص استمرارية المشاريع الصغيرة على المدى الطويل.
3. تدعم الدراسة التنمية الاقتصادية عن طريق دعم نمو واستدامة المشاريع الصغيرة. عندما يتجنب أصحاب المشاريع الصغيرة المشاكل الشائعة ويحسنون أداء مشاريعهم، يتم تعزيز الابتكار وخلق فرص عمل جديدة. تعمل المشاريع الصغيرة كمحرك للاقتصاد المحلي وتساهم في توفير فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي.

4. يمكن للدراسة أن تساهم في تعزيز ريادة الأعمال وتشجيع المبادرة الريادية. من خلال توجيه أصحاب المشاريع الصغيرة وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة حول المشاكل المحتملة وكيفية التعامل معها، يمكن تحفيز الروح الريادية وتشجيع المزيد من الأشخاص على إنشاء مشاريعهم الخاصة.

#### 4. أسئلة البحث:

- ما هي أهمية مشروعات الأعمال الصغيرة في دعم أهداف التنمية المستدامة والمساهمة في تحقيق طموحات الشباب؟
- ما هي أهم الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال إدارة مشروعات الأعمال الصغيرة؟
- ما هي أفضل الممارسات الجيدة للمشروعات الصغيرة في الدول المتقدمة والنامية؟
- ما هي أهم أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة على اختلاف طبيعتها ونشاطها وأماكنها؟

#### 5. أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية مشروعات الأعمال الصغيرة في دعم أهداف التنمية المستدامة والمساهمة في تحقيق طموحات الشباب.
- مناقشة أهم الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال إدارة مشروعات الأعمال الصغيرة، والتي من بينها نظم إدارة الجودة، ونظام تخطيط موارد المشروع، وتكنولوجيا المعلومات والتعلم، والابتكار وريادة الأعمال، وبحوث التسويق، وغيرها.
- عرض لبعض الممارسات الجيدة للمشروعات الصغيرة في الدول المتقدمة والنامية.
- تحديد أهم أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة على اختلاف طبيعتها ونشاطها وأماكنها.

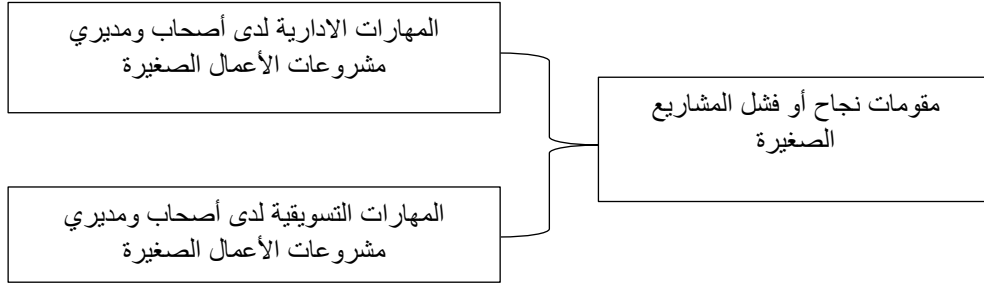
#### 6. فرضيات البحث:

يعتمد هذا البحث على الفروض الرئيسية التالية والتي تم تنميتها في صيغة العدم:

- لا تختلف أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة اختلافاً حقيقياً باختلاف طبيعة نشاطها (تجارية / صناعية خدمية)، وذلك وفقاً لإدراكات أصحاب ومديري هذه المشروعات.

- لا تختلف المهارات الادارية لدى أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة اختلافاً حقيقياً وفقاً لطبيعة نشاط هذه المشروعات تجارية صناعية خدمية).
- لا تختلف المهارات التسويقية لدى أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة اختلافاً حقيقياً باختلاف طبيعة نشاط هذه المشروعات تجارية صناعية خدمية).

## 7. نموذج البحث:



## 8. منهج البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وذلك لوصف الظاهرة والوقوف على خصائصها وسماتها، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها بغرض دراسة الفرضيات والتأكد من صحتها أو نفيها.

## 9. الدراسة الميدانية:

يشمل مجتمع الدراسة أصحاب المشاريع الصغيرة والذين يتواجدون على مواقع التواصل الاجتماعي، وتم اختيار هذه الطريقة لسهولة الوصول إلى أكبر عدد من أفراد مجتمع الدراسة.

ومن ثم فقد شملت عينة الدراسة 101 من أصحاب المشاريع والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية لمراعاة تنوع المشاريع المستهدفة والمهارات التي يمتلكها أصحاب هذه المشاريع.

## 10. مخطط البحث:

ينطوي البحث على الفصول الآتية، والتي تغطي الجانب النظري والميداني من البحث:

أولاً: الدراسة المنهجية.

ثانياً: الأدبيات السابقة والإطار النظري.

ثالثاً: الدراسة الميدانية وتحليل الفرضيات.

رابعاً: النتائج والتوصيات

وسيتّم جمع المعلومات من المصادر الأولية والثانوية الملائمة لغرض الدراسة.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة والإطار النظري

## المراجع:

1. مشاريع صغيرة ناجحة: كيفية بناء مشروع صغير يزدهر، كتاب من تأليف جون دو، 2005.
2. الإدارة الناجحة للمشاريع الصغيرة، كتاب من تأليف ساشا فيليبس، 2018.
3. Small Business Management: Essential Ingredients for Success (إدارة الأعمال الصغيرة: المكونات الأساسية للنجاح) مقالة من موقع Entrepreneur.
4. Challenges Facing Small Business: A case Study of the Challenges Facing International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. مقالة من Small Businesses in Harare

الملاحق:

الملحق (1): استبيان الدراسة

## توعية أصحاب المشاريع الصغيرة بأسباب المشاكل التي تواجههم في مشاريعهم

تحية طيبة،

انطلاقاً من ثقة تعاونكم معنا في إنجاز هذا الجهد العلمي من خلال مساهمتكم في ملء الاستبانة التالية ووضع علامة في الخانة التي تُمثّل وجهة نظرکم نحو ما هو قائم بالفعل وفق تدرّج خُماسي (موافق بشدّة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدّة) حيثُ أنّ نجاح الدّراسة مرهونٌ بدقّة استجابتكم، لذا يرجى اعتماد الدّقة والموضوعيّة في تأثير الاستجابة المعبّرة فعلاً عن قناعتكم.

علماً أنّ المعلومات المُستحصلة من معالجة إجاباتكم، سنُستخدم لأغراض الدّراسة فقط مع المحافظة على سرّيتها.

نتقدّم لكم بفائق الاحترام والتّقدير، شاكرين تعاونكم البناء والمُثمر لتدعيم البّحث العلمي من أجل خدمة المسيرة العلمية. والله وليّ التّوفيق.

الباحث:

امل بنت ذيبان الدوسري

## المحور الأول: البيانات الديمغرافية

### 1- التحصيل العلمي (آخر شهادة تملكها)

معهد متوسط فما دون ( )

إجازة جامعية ( )

دراسات عليا ( )

### 2- طبيعة المشروع

فني ( )

تجاري ( )

صناعي ( )

| المحور الثاني: المهارات الإدارية |                                                                            |               |       |       |              |                   |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| أولاً: الاستشراف                 |                                                                            |               |       |       |              |                   |
| تسلسل                            | السؤال                                                                     | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
| 1                                | هل تستطيع التعامل مع التحديات وحل المشاكل التي تواجه مشروعك الصغير بكفاءة؟ | 5             | 4     | 3     | 2            | 1                 |
| 2                                | هل تستطيع وضع أهداف واضحة ومحددة لمشروعك الصغير؟                           | 5             | 4     | 3     | 2            | 1                 |

|                                          |                                                                                          |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 3                                        | هل تتمتع بمهارات التخطيط والتنظيم لتنفيذ مشروعك الصغير بنجاح؟                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4                                        | هل تعرف كيفية تحليل النتائج وقياس أداء مشروعك الصغير؟                                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5                                        | هل تستخدم مهارات فعالة في إدارة الموارد (المالية والبشرية والمواد) في مشروعك الصغير؟     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6                                        | هل تستطيع تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق نجاح مشروعك الصغير في المدى الطويل؟             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>المحور الثالث: المهارات التسويقية</b> |                                                                                          |   |   |   |   |   |
| 1                                        | هل لديك معرفة واسعة بسوق المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في مشروعك الصغير؟               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2                                        | هل تستخدم وسائل التسويق الرقمي والتكنولوجيا بشكل فعال في تسويق منتجاتك أو خدماتك؟        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3                                        | هل تتمتع بمهارات الاتصال الجيدة وبناء علاقات مثمرة مع العملاء والشركاء التجاريين؟        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4                                        | هل تستطيع تطوير استراتيجيات ترويجية مبتكرة وجذابة لجذب العملاء إلى مشروعك الصغير؟        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5                                        | هل تستطيع تحليل المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف لمشروعك الصغير بالمقارنة مع المنافسين؟ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6                                        | هل تستطيع تحديد العملاء المستهدفين بشكل واضح وتطوير استراتيجيات تسويقية ملائمة لهم؟      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### 1. مفهوم المشروعات الصغيرة:

إن المشروعات الصغيرة عبارة عن المشروعات المستقلة التي يملكها شخص يتمتع بكامل حقوق إدارتها، مع الأخذ بعين الاعتبار عدد العاملين وأسلوب الإنتاج المستخدم وحجم رأس المال المستثمر بالإضافة إلى نوع القطاع الاقتصادي (2)

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم المشروعات الصغيرة يختلف من دولة لأخرى، وذلك تبعاً لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية مثل طبيعة مكونات وعوامل الإنتاج، ونوعية الصناعات، والكثافة السكانية، ومدى توفر القوى العاملة ودرجة تأهيلها،

والمستوى العام للأجور والدخل، وغيرها من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة المشروعات القائمة فيها، وأيضاً يختلف المفهوم تبعاً لاختلاف الهدف منها، فمن الممكن أن يكون هدفها خدمة أغراض إحصائية، أو خدمة أغراض تمويلية أو لأية أغراض أخرى، وعلى الرغم من عدم وجود تعريف دولي موحد ومتفق عليه للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لكننا نجد بعض الملامح والصفات والمعايير الأساسية التي تم الاتفاق عليها والتي يمكن استخدامها لتعريف وتصنيف مختلف المشروعات وفق أغراض التعريف حيث يتم التعريف بالاعتماد على مجموعة من المعايير أما بشكل منفصل أو بخلط معيارين معا ومن أهم هذه المعايير : عدد العمال في المنشأة، حجم رأس المال أو الاستثمار وحجم أو قيمة المبيعات والتكنولوجيا المستخدمة، من وجهة أخرى نجد أن الدول الصناعية والنامية تختلفان في تعريف المشروعات الصغيرة مما يجعل من الصعوبة إجراء المقارنة بينهما، فالمشروعات التي تعتبر متوسطة في الدول النامية تعد صغيرة في الدول الصناعية، كما أن المشروعات الكبيرة في الدول النامية تعد متوسطة في الدول الصناعية (3) بصفة عامة فإن مفهوم المشروع الصغير يشير إلى أنه ذلك المشروع أو الشركة الذي يستخدم حجم رأس مال محدود وعدد قليل من العاملين، ولا تتفصل ملكيته عن إدارته، ويتصف بالاستقلالية من حيث الملكية والتشغيل، وغير مسيطر في الصناعة التابع لها (Wheelen & Hunger, 2006)، ويمارس نشاطاً صناعياً أو تجارياً أو خدمياً في أسواق غالباً محلية. وفيما يتعلق بالتعريفات الرسمية والقصيرة لمشروعات الأعمال الصغيرة فإن يمكن القول أنه بالرغم من عدم وجود تعريف واحد متفق عليه لهذه المشروعات، إلا أن هناك مجموعة من المعايير الكمية في معظمها والتي يستخدم بعضها أو جميعها من جانب غالبية الدول والمنظمات الدولية في تعريف هذه المشروعات، وهي كما يلي:

- حجم رأس المال المستثمر في المشروع.
- عدد العاملين بالمشروع.
- حجم الانتاج سنوياً.
- حجم المبيعات سنوياً.
- حجم الأرباح سنوياً.
- العلاقة بين الملكية والإدارة.
- التكنولوجيا المستخدمة.

ومن الملاحظ أن معظم التعريفات الخاصة بمشروعات الأعمال الصغيرة تميل إلى الأخذ بمعايير رأس المال، والأرباح، والعمالة. وتعرف لجنة التنمية الاقتصادية بالأمم المتحدة المشروع الصغير بأنه المشروع الذي يتضمن اثنين على الأقل من الخصائص التالية المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية (2006)

- عدم انفصال الملكية عن الإدارة حيث يكون عادة المدير مالك المشروع.
- تتمثل الملكية ورأس المال في فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد.
- مجال نشاط المشروع محلياً في الغالب حيث يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية.

- حجم المشروع يكون صغيراً بالمقارنة بالمشروعات الكبيرة في نفس المجال.

ويعرف مكتب العمل الدولي (ILO) International Labor Office (ILO) مشروعات الأعمال الصغيرة على أنها تضم وحدات صغيرة الحجم جداً، وتنتج وتوزع سلعاً وخدمات، وتتألف غالباً من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص، وبعضها يعتمد على العمل داخل العائلة والبعض الآخر يستأجر عمالاً أو حرفيين، ومعظمها يعمل برأس مال ثابت صغير جداً، وتستخدم تكنولوجيا بسيطة، وعادة ما تحقق أرباحاً غير منتظمة، وتتيح فرص عمل غير مستقرة (البنك الاسلامي للتنمية، 2000).

وتعرف إدارة المشروعات الصغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية Small Business Administration (SBA) المشروع الصغير على أنه أحد مشروعات الأعمال الذي يتصف بالملكية المستقلة ويسعى لتحقيق الربح، ولا يكون المسيطر في مجال الصناعة التابع له. وقامت هذه الإدارة بوضع مجموعة من الإرشادات الخاصة بالمشروع الصغير في مجالات الصناعة والتجارة والخدمات (SBA, 1996).

## 2. أصحاب مشروعات الأعمال الصغيرة:

تدار مشروعات الأعمال الصغيرة عادة عن طريق أفراد يبدأون العمل ويمتلكونه، ومن ثم فإنهم يتحملون مخاطر البداية في عمل هذه المشروعات، وكذلك مخاطر تشغيلها. وهناك العديد من الأبحاث والدراسات التي اقترحت بعض الأسباب التي يمكن أن تدفع مثل هؤلاء الأفراد وغيرهم إلى إنشاء مثل هذه المشروعات لصالحهم (Pride, et.al., 2002) وتتلخص هذه الأسباب في التالي:

- روح ريادة الأعمال Entrepreneurial spirit : الرغبة في إقامة مشروع جديد.
- الاستقلالية Interdependence : الرغبة في تقرير مستقبله والاستعداد لمواجهة التحدي.
- الخلفية Background : وجود رجال أعمال في العائلة مثلاً.

وتتراوح أعمار من يقوموا عادة بإنشاء وتشغيل مشروعات صغيرة ما بين 24 - 44 سنة. وأخيراً فإنه يجب أن يكون هناك نوعاً من الدافعية للبدء في مشروع صغير مثل عدم الرغبة في العمل لدى الآخرين وتقاضي أجر في المقابل، والرغبة في التملك والعمل في مشروع خاص، ووجود أفكار جديدة لإنتاج أو تسويق منتج موجود أو ربما تأتي فكرة إقامة مشروع صغيرة فجأة لدى الفرد من قبيل الهواية. وكمثال على ما سبق حالة Strand Cheryle في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بدأت صناعة وتزيين "الكيك" من منزلها وكانت تعمل ككاتبة على الحاسب في وظيفة دائمة في جامعة Clemson University، ثم أصبح هذا المنتج مشهور للدرجة أنها وجدت نفسها بسرعة تعمل حتى في أثناء فترة إسترحة الغذاء نهاراً وفي وقت متأخر ليلاً لمقابلة الطلب المتزايد من جانب العملاء. وبعد قرارها في عام 1989 ببدء إنشاء مشروعها قامت بالاتصال بمركز المشروعات الصغيرة في نفس الجامعة التي تعمل بها حيث نجحت في الحصول على مساعدة مالية وإدارية لخدمة هذا الغرض (قرض بمبلغ 10000 دولار، وخطة عمل تفصيلية، وإرشادات مالية). وبالفعل نجح مشروعها وتضاعف حجم مبيعاته سنوياً، وأصبح يقدم إضافة إلى "الكيك" منتجات أخرى منها الخبز الطازج والسندوتشات، وغيرها من المخبوزات الأخرى التي تقابل رغبات العملاء. إن هذه السيدة ما هي إلا أحد الأمثلة لتلك الأعداد الكبيرة والمتزايدة من السيدات أصحاب مشروعات الأعمال الصغيرة الناجحة في الولايات المتحدة

(Pride et.al., 2002).

من ناحية أخرى، وبالنسبة للبعض الآخر من الأفراد فإن دافعية الشروع في إنشاء مشروعات أعمال صغيرة تنمو ببطء، حيث أنهم يسعون إلى اكتساب المعرفة والقدرات والمهارات اللازمة لنجاح هذه المشروعات. وتعتبر القدرة على إدارة مشروعات الأعمال الصغيرة أهم العوامل في هذا الصدد أي أن مالك مشروع الأعمال الصغير يجب أن يكون قادراً على إدارة أموال المشروع Finance، والأفراد Personnel، وعمليات التشغيل اليومية - to-day operations Day أي أنه يجب أن يتعامل مع المبيعات، والأسعار، والإعلان، والمشتريات، والمخازن، والنقل والحسابات، وغيرها من الوظائف اللازمة لإدارة مشروعات الأعمال. إن المعرفة والقدرات والمهارات المطلوبة لإدارة مشروعات الأعمال الصغيرة يتم غالباً اكتسابها من خلال الخبرة في العمل في شركات أخرى في نفس النشاط أو الصناعة.

(Wheelen & Hunger, 2006)

### 3. أهمية مشروعات الأعمال الصغيرة في اقتصاديات المجتمعات المعاصرة:

تلعب مشروعات الأعمال الصغيرة دوراً هاماً في اقتصاد الدول المعاصرة. فالاقتصاد الأمريكي - على سبيل المثال - يتضمن نماذج متنوعة للعديد من الرجال والنساء الطموحين الذين استطاعوا أن يحولوا أفكارهم إلى أعمال ناجحة. وتتلخص أهمية المشروعات الصغيرة بالنسبة لاقتصاديات الدول المعاصرة في الآتي: (Pride,et.al., 2002)

أ- توفير الابتكار الفني Technical Innovation : تمثل الاختراعات والابتكارات أحد الأركان الأساسية في الإقتصاد القومي والعالمي. إن زيادة الإنتاجية التي اتصفت بها المائتين عام الأخيرة ترجع جزورها في الحقيقة إلى ما يعرف بالطريقة الجديدة لأداء الوظيفة بمجهود وتكلفة أقل. ولقد أكدت الدراسات ذات الإهتمام بمشروعات الأعمال المشروعات أكثر من الابتكار لدى العاملين في المشروعات الكبيرة.

ب- توفير فرص للتوظيف Employment: تتيح مشروعات الأعمال الصغيرة فرص إضافية للتوظيف من خلال توفير آلاف الوظائف، ومن ثم تساهم بشكل ملحوظ في حل مشكلة البطالة.

ج- زيادة التنافسية Competition: استطاعت مشروعات الأعمال الصغيرة أن تتحدى الشركات الكبرى في عدة مجالات مما جعل هذه الشركات أكثر كفاءة وأكثر استجابة لاحتياجات العملاء. فالشركة صغيرة الحجم بالطبع لا تستطيع أن تنافس الشركة كبيرة الحجم في كل شيء، ولكن هناك العديد من الشركات الصغيرة نجحت في منافسة الشركات الكبيرة في كل من الصناعة والسوق وبطريقتها التي أحدثت تأثيراً تنافسياً كبيراً في أسواق العديد من الدول.

د- مقابلة احتياجات المجتمع ومنظمات الأعمال الأخرى تعمل منظمات الأعمال كبيرة الحجم بطبيعتها على نطاق كبير، وربما لا تستطيع أن تقابل احتياجات بعض القطاعات الصغيرة من المستهلكين في السوق. إن مثل هذه القطاعات الصغيرة تشكل عادة أسواقاً ممتازة لشركات الأعمال الصغيرة حيث تستطيع أن تقدم منتجاتها بمواصفات تتفق واحتياجاتهم ورغباتهم. ومن ناحية أخرى تستطيع شركات الأعمال الصغيرة أن تقدم منتجات متنوعة أجزاء مصنعة تحتاج إليها الشركات كبيرة الحجم مثال ذلك شركة General Motors حيث تعتمد على 32000 مورد معظمهم من شركات الصناعات الصغيرة، وتعتمد على 11000 موزع لسياراتها. كما أن شركة Roehack تشتري بضاعة من حوالي 12000 مورد معظمهم من شركات الصناعات الصغيرة ومنظمات الأعمال كبيرة الحجم تشتري عادة الأجزاء المصنعة وبعض المواد من مشروعات الصناعات الصغيرة لسبب وجيه وهو

أنها أقل تكلفة تم تصنيعها في مصانعها. وهكذا يتضح مما سبق أن مشروعات الصناعات الصغيرة تمثل جزءاً حيوياً من عما إذا الاقتصاد الوطني، ويستفيد منها كل من المستهلكين والعاملين.

من ناحية أخرى، وبالنسبة للبعض الآخر من الأفراد فإن دافعية الشروع في إنشاء مشروعات أعمال صغيرة تنمو ببطء، حيث أنهم يسعون إلى اكتساب المعرفة والقدرات والمهارات اللازمة لنجاح هذه المشروعات. وتعتبر القدرة على إدارة مشروعات الأعمال الصغيرة أهم العوامل في هذا الصدد أي أن مالك مشروع الأعمال الصغير يجب أن يكون قادراً على إدارة أموال المشروع Finance، والأفراد Personnel، وعمليات التشغيل اليومية - to-day operations Day أي أنه يجب أن يتعامل مع المبيعات، والأسعار، والإعلان، والمشتريات، والمخازن، والنقل والحسابات، وغيرها من الوظائف اللازمة لإدارة مشروعات الأعمال. إن المعرفة والقدرات والمهارات المطلوبة لإدارة مشروعات الأعمال الصغيرة يتم غالباً إكتسابها من خلال الخبرة في العمل في شركات أخرى في نفس النشاط أو الصناعة.

(Wheelen & Hunger, 2006).

#### 4. مزايا وعيوب مشروعات الأعمال الصغيرة

تتفرد مشروعات الأعمال الصغيرة ببعض المميزات وفي نفس الوقت فإنها تعاني من بعض العيوب من وجهة نظر ملاكها، وذلك كما هو موضح أدناه: (Pride, et.al., 2002)

##### أولاً: مميزات مشروعات الأعمال الصغيرة:

يناضل أصحاب مشروعات الأعمال الصغيرة من أجل الدخول إلى الأسواق الجديدة التنافسية. كما يجب على أصحاب هذه المشروعات أن يتعاملوا مع منافسة دولية متنامية وخاصة في ظل تحديات العولمة، ولكن هذه المشروعات تتمتع ببعض المميزات يأتي في مقدمتها ما يلي:

(أ) **العلاقات المباشرة والشخصية Personal Relationships:** مع العملاء والعاملين نظراً لطبيعة حجمها وتكوينها فإن مشروعات الصناعات الصغيرة تتمتع بعلاقات مباشرة مع عملائها لعدم استخدامها للوسطاء (مثال ذلك التوكيلات، ومن هنا فإن أصحاب هذه المشروعات غالباً ما نجدهم يشاركون الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع المحيط بهم. كما أن هذه العلاقات المباشرة مع العملاء تعتبر أحد المميزات التنافسية لهذه المشروعات. إضافة إلى ذلك فإن العلاقة المباشرة مع العاملين في الشركة الصغيرة تساعد على زيادة دافعيتهم وكفاءتهم في العمل.

(ب) **القدرة على التكيف مع التغيير Adapt to Change :** حيث لا يحتاج المالك والمدير للمشروع الصغير إلى إذن من أي أحد للتكيف مع التغيير في البيئة التسويقية المحيطة أو في الصناعة التي ينتمي إليها. إنه قد يقرر مثلاً إضافة أو حذف منتج معين، أو يقوم بتغيير أيام وساعات العمل اليومية، أو يجرب سياسة جديدة خاصة بتسعير المنتجات استجابة للتغيير في ظروف السوق. أكثر من ذلك ومن خلال العلاقات الشخصية مع العملاء فإن أصحاب هذه المشروعات يتمكنون من إدراك التغيير بسرعة في احتياجات ورغبات وتوقعات أعضاء قطاعات السوق التي يتعاملون معها، وكذلك التغيير في سياسات وأنشطة الشركات المنافسة.

(ج) الاحتفاظ بسجلات بسيطة **Simplified Records**: تحتاج معظم شركات الأعمال الصغيرة سجلات ودفاتر محاسبية بسيطة مثل سجلات الوارد والمنصرف، وسجل الاتصالات، وسجل الحضور والانصراف للعاملين، ودفتر المتابعة، ودفتر الشيكات، وما شابه ذلك.

(د) الاستقلالية **Independence**: يعتبر مالك المشروع الصغير مستقلاً حيث لا يتلقى أوامر وتعليمات من مستويات إدارية أعلى منه، ولا يحتاج إلى إذن للحصول على إجازة حيث أنه سيد عمله.

(هـ) مميزات أخرى: تحقق معظم مشروعات الأعمال الصغيرة الناجحة معدلات ربحية عالية. إضافة إلى إمكانية الاحتفاظ بكل الربح أو بجزء كبير منه. كما تتميز هذه المشروعات بسهولة دخولها وخروجها من السوق، والحفاظ على سرية الأعمال.

ثانياً: عيوب مشروعات الأعمال الصغيرة:

(أ) افتقار التخطيط **Planning**: يعتبر التخطيط للمستقبل من بين المتطلبات الأساسية لنجاح مشروعات الأعمال الصغيرة على اختلاف أنواعها، ولكن للأسف فإن هناك العديد من ملاك هذه المشروعات لا يلجأون إلى التخطيط لأنهم لا يعتقدون فيه، أو لأنهم يجهلون أهميته، لذلك فإنهم عادة يعتمدون على الخبرة والحس في إنشاء وتشغيل مشروعاتهم مثال ذلك التنبؤ بالطلب في قطاعات السوق المستهدفة، والتخطيط الموقع المشروع، وحجم رأس ماله وتوسعه ونموه، وحجم مبيعاته، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة احتمالات فشل هذه المشروعات.

(ب) تزايد مخاطر الفشل **Risk of Failure**: تتعرض مشروعات الأعمال الصغيرة وخاصة الجديدة منها إلى مخاطر كبيرة عند الإنشاء والتشغيل والتي قد تؤدي إلى الخروج من الصناعة. كما أن المشروعات الصغيرة القائمة يمكن أن تتعرض بشدة إلى الكساد لأنها لا تمتلك الموارد المالية الكافية لمواجهة ذلك لفترة طويلة.

(ج) القدرة المحدودة على النمو **Limited Potentials**: تحقق بعض مشروعات الأعمال الصغيرة درجات متفاوتة من النجاح، حيث أن العديد منها يمثل في حقيقة الأمر وسائل لمقابلة إحتياجات المعيشة للمالك وعائلته. ومالك المشروع الصغير قد يكون لديه بعض المهارات الفنية مصمم الديكور، والسباك، والكهربائي، وصاحب المخبز وصاحب توكيل السيارات، وتاجر الجملة التي دفعته إلى تأسيس هذا المشروع الممارسة ما لديه من مهارات عملياً. إن مثل هذا المشروع من غير المحتمل أن ينمو ليصبح مشروعاً كبيراً. كما أن مستقبل العاملين في مثل هذا المشروع محدود.

(د) القدرة المحدودة على زيادة رأس المال **Limited Ability to Raise Capital**: يؤخذ على مشروعات الأعمال الصغيرة أن لديها قدرة محدودة للحصول على رأس المال ممثلاً في القروض من المؤسسات المالية المختلفة مثل البنوك والصناديق الاجتماعية وغيرها. كما أن هذه المشروعات عادة تكون غير قادرة على زيادة حجم رأس مالها.

(هـ) افتقار المهارات التسويقية **Marketing Skills**: يعتمد نسبة كبيرة من ملاك المشروعات الصغيرة أو المديرين العاملين فيها إما على خبرتهم المتواضعة في بيع منتجات المشروع للسوق، أو على تقليد الآخرين وذلك بسبب عدم توافر المهارات التسويقية الكافية لدخول الأسواق لأول مرة والنجاح في جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء القدامى في نفس الوقت، وتحدي المنافسين من خلال مميزات تنافسية حقيقية في منتجاتهم وفي مجال خدمة العملاء.

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

## 1. منهجية الدراسة:

### أولاً: عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة 101 فرد من أصحاب المشاريع الصغيرة، وبيّن الجدول (1) والجدول (2) التوزيع النسبي لأفراد العينة المدروسة.

### ثانياً: أداة الدراسة:

للتحقق من فرضيات الدراسة تم تصميم استبيان الكتروني مؤلف من 27 سؤال موزعة على ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: الأسئلة الديموغرافية.

المحور الثاني: المهارات الإدارية للقائمين على المشروع.

المحور الثالث: المهارات التسويقية للقائمين على المشروع.

ويتم توضيح الاستبيان في الملحق (1)

### ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- المتوسط الحسابي
- الوزن النسبي
- الانحراف المعياري
- اختبار T

## 2. الإحصاء الوصفي لعبارات الاستبيان:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة الوسطى وهي 3، أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، و نوضحها كما يلي:

إذا كانت  $\text{sig} > 0,05$ ، أي أن ( قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت  $\text{Sig} < 0,05$  أي أن ( قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة.

### 3. اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا تختلف أسباب الفشل الادارية لمشروعات الأعمال الصغيرة اختلافاً حقيقياً وفقاً لطبيعة نشاط هذه المشروعات (صناعية، فنية، تجارية).

الفرضية الثانية: لا تختلف أسباب الفشل التسويقية لمشروعات الأعمال الصغيرة اختلافاً حقيقياً باختلاف طبيعة نشاط هذه المشروعات (صناعية، فنية، تجارية).



الجدول (1): التوزيع النسبي والتكراري لأفراد عينة الدراسة حسب نوع المشروع

#### نوع المشروع

|       |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | مشروع فني   | 11        | 10.9    | 10.9          | %10.9              |
|       | مشروع صناعي | 81        | 80.2    | 80.2          | %91.1              |
|       | مشروع تجاري | 9         | 8.9     | 8.9           | 100.0              |
|       | Total       | 101       | 100.0   | 100.0         |                    |

\*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يُبين الجدول رقم (1) أن معظم أفراد العينة بنسبة 80.2% هم أصحاب المشاريع الصناعية (مثل تصنيع المنتجات الغذائية والكونسروة وغيرها)، و8.9% المشاريع التجارية (مثل مشاغل خياطة الألبسة) و10.9% من المشاريع الفنية (مشاريع بيع والصناعة اليدوية للمجوهرات واللوحات وما شابه).

الجدول رقم (2) التوزيع النسبي والتكراري لعينة البحث بحسب التحصيل العلمي\*

#### العلمي التحصيل

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | دون فما متوسط معهد | 11        | 10.9    | 10.9          | %10.9              |
|       | جامعية إجازة       | 81        | 80.2    | 80.2          | %91.1              |
|       | عليا دراسات        | 9         | 8.9     | 8.9           | 100.0              |
|       | Total              | 101       | 100.0   | 100.0         |                    |

\*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يُبين الجدول رقم (2) أن معظم أفراد العينة بنسبة 80.2% هم من حاملي الإجازة الجامعية، و8.9% دراسات عليا و10.9% من حاملي شهادة المعهد المتوسط فما دون.

الجدول رقم (3) الدالات الإحصائية لتقييم المحور الأول

| العبارة                                                                              | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T     | الوزن النسبي % | الدلالة الاحصائية |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|-------|----------------|-------------------|
| هل تستطيع التعامل مع التحديات وحل المشاكل التي تواجه مشروعك الصغير بكفاءة؟           | 101   | 4.22            | 0.41              | 29.50 | 84             | 0.000             |
| هل تستطيع وضع أهداف واضحة ومحددة لمشروعك الصغير؟                                     | 101   | 4.28            | 0.45              | 28.53 | 86             | 0.000             |
| هل تتمتع بمهارات التخطيط والتنظيم لتنفيذ مشروعك الصغير بنجاح؟                        | 101   | 4.29            | 0.48              | 27.17 | 86             | 0.000             |
| هل تعرف كيفية تحليل النتائج وقياس أداء مشروعك الصغير؟                                | 101   | 4.19            | 0.48              | 24.67 | 84             | 0.000             |
| هل تستخدم مهارات فعالة في إدارة الموارد (المالية والبشرية والمواد) في مشروعك الصغير؟ | 101   | 4.21            | 0.41              | 29.76 | 84             | 0.000             |
| هل تستطيع تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق نجاح مشروعك الصغير في المدى الطويل؟         | 101   | 4.13            | 0.52              | 21.70 | 83             | 0.000             |

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يتحقق المحور الثاني من الدراسة من مستوى القدرة على التعامل مع التحديات وحل المشاكل التي تواجه مشروعك الصغير بكفاءة. أظهرت النتائج أن هناك 101 مشاركاً في الاستبيان، حيث كان المتوسط العددي للإجابات 4.22. تشير القيمة المعيارية للانحراف المعياري إلى أن الإجابات تتراوح بشكل طبيعي حول المتوسط. بالإضافة إلى ذلك، كان لدينا وزن أمثلة 29.50 ونسبة دلالة إحصائية تبلغ 84% مع دلالة إحصائية معنوية (قيمة  $p = 0.000$ ).

أما بالنسبة للعبارات الأخرى، فقد حققت نتائج مشابهة. تبين أن 86٪ من المشاركين يستطيعون وضع أهداف واضحة ومحددة لمشروعاتهم الصغيرة، ويتمتعون بمهارات التخطيط والتنظيم اللازمة لتنفيذ المشاريع بنجاح. كما أظهرت النتائج أن 84٪ من المشاركين يعرفون كيفية تحليل النتائج وقياس أداء مشاريعهم الصغيرة، ويستخدمون مهارات فعالة في إدارة الموارد. بالإضافة إلى ذلك، يستطيع غالبية المشاركين (83٪) تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق نجاح مشاريعهم الصغيرة في المدى الطويل.

تشير النسبة المئوية النسبية إلى أن النتائج متجانسة وتعكس قدرة قوية ومهارات ممتازة للمشاركين في جميع العبارات المذكورة. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية المنخفضة (قيمة  $p = 0.000$ ) تدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية ولا تعتمد على الصدفة.

إذاً يمكن تلخيص التحديات الإدارية التي يواجهها أصحاب المشاريع في النقاط الآتية:

- ضعف القدرة على التعامل مع التحديات وحل المشاكل التي تواجه مشروعاتك الصغير بكفاءة.
- ضعف القدرة على وضع أهداف واضحة ومحددة للمشروع.
- عدم امتلاك الإدارة لمهارات التخطيط والتنظيم.
- ضعف القدرة على تحليل النتائج وقياس أداء المشروع.
- عدم استخدام مهارات فعالة في إدارة الموارد (المالية والبشرية والمواد).
- عدم تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق نجاح المشروع في المدى الطويل.

الجدول رقم (5) الدالات الإحصائية لتقييم المحور الثاني

| العبارة                                                                                  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t     | الوزن النسبي % | الدالة الاحصائية |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|-------|----------------|------------------|
| هل لديك معرفة واسعة ب سوق المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في مشروعك الصغير؟              | 101   | 4.22            | 0.44              | 27.93 | 84             | 0.000            |
| هل تستخدم وسائل التسويق الرقمي والتكنولوجيا بشكل فعال في تسويق منتجاتك أو خدماتك؟        | 101   | 4.29            | 0.45              | 28.45 | 86             | 0.000            |
| هل تتمتع بمهارات الاتصال الجيدة وبناء علاقات مثمرة مع العملاء والشركاء التجاريين؟        | 101   | 4.21            | 0.45              | 26.72 | 84             | 0.000            |
| هل تستطيع تطوير استراتيجيات ترويجية مبتكرة وجذابة لجذب العملاء إلى مشروعك الصغير؟        | 101   | 4.18            | 0.41              | 28.90 | 84             | 0.000            |
| هل تستطيع تحليل المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف لمشروعك الصغير بالمقارنة مع المنافسين؟ | 101   | 4.21            | 0.43              | 28.12 | 84             | 0.000            |
| هل تستطيع تحديد العملاء المستهدفين بشكل واضح وتطوير استراتيجيات تسويقية ملائمة لهم؟      | 101   | 4.10            | 0.46              | 24.10 | 82             | 0.000            |

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

تقيم عبارات المحور الثالث مستوى المعرفة والمهارات المتعلقة بالتسويق والاتصال في مشروعات الأعمال الصغيرة. أظهرت النتائج أن هناك 101 مشاركاً في الاستبيان، وأن المتوسط العددي للإجابات كان 4.22. تشير القيمة المعيارية للانحراف المعياري إلى أن الإجابات تتراوح بشكل طبيعي حول المتوسط. تم احتساب وزن الأمثلة بقيمة 27.93 وتبلغ نسبة الدلالة الإحصائية 84% مع دلالة إحصائية معنوية (قيمة  $p = 0.000$ ).

بالنسبة للعبارات الأخرى، فقد حققت النتائج مستويات مشابهة. تبين أن 86% من المشاركين يستخدمون وسائل التسويق الرقمي والتكنولوجيا بشكل فعال لتسويق منتجاتهم أو خدماتهم. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع 84% من المشاركين بمهارات اتصال جيدة وبناء علاقات مثمرة مع العملاء والشركاء التجاريين. تظهر النتائج أيضاً أن 84% من المشاركين قادرون على تطوير استراتيجيات ترويجية مبتكرة وجذابة لجذب العملاء إلى مشروعاتهم الصغيرة. يستطيع غالبية المشاركين (84%) تحليل المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف

لمشروعاتهم الصغيرة بالمقارنة مع المنافسين. وأخيراً، يستطيع 82٪ من المشاركين تحديد العملاء المستهدفين بشكل واضح وتطوير استراتيجيات تسويقية ملائمة لهم.

تشير النسبة المئوية النسبية إلى أن النتائج تشير إلى مستوى قوي من المعرفة والمهارات في مجالات التسويق والاتصال. كما تدل القيمة المنخفضة للدلالة الإحصائية (قيمة  $p = 0.000$ ) على أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية ولا تعتمد على الصدفة.

إذاً، فإن أهم التحديات التسويقية التي يواجهها أصحاب المشاريع الصغيرة تتمثل في:

- ضعف المعرفة بسوق المنتجات أو الخدمات التي تقدم في المشروع.
- ضعف الخبرة باستخدام وسائل التسويق الرقمي والتكنولوجيا بشكل فعال في التسويق للمشروع.
- عدم التمتع بمهارات الاتصال الجيدة وبناء علاقات مثمرة مع العملاء والشركاء التجاريين.
- ضعف القدرة على تطوير استراتيجيات ترويجية مبتكرة وجذابة لجذب العملاء إلى المشروع.
- ضعف القدرة على تحليل المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف للمشروع.
- ضعف القدرة على تحديد العملاء المستهدفين بشكل واضح وتطوير استراتيجيات تسويقية ملائمة لهم.

جدول (6) العلاقة بين التحديات الإدارية وطبيعة المشاريع الصغيرة

| العبارة                                                                         | طبيعة نشاط المشروع |       |     | الوسط الإجمالي<br>الحسابي |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-----|---------------------------|
|                                                                                 | تجاري              | صناعي | فني |                           |
| ضعف القدرة على التعامل مع التحديات وحل المشاكل التي تواجه مشروعك الصغير بكفاءة* | 4.0                | 4.2   | 4.0 | 4.1                       |
| ضعف القدرة على وضع أهداف واضحة ومحددة للمشروع*                                  | 4.4                | 3.9   | 4.0 | 4.1                       |
| عدم امتلاك الإدارة لمهارات التخطيط والتنظيم**                                   | 3.7                | 3.9   | 4.1 | 3.9                       |
| ضعف القدرة على تحليل النتائج وقياس أداء المشروع                                 | 3.1                | 3.6   | 3.9 | 3.5                       |
| عدم استخدام مهارات فعالة في إدارة الموارد (المالية والبشرية والمواد)*           | 4.4                | 4.6   | 4.5 | 4.5                       |
| عدم تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق نجاح المشروع في المدى الطويل**               | 2.6                | 3.0   | 2.3 | 2.6                       |

\* دلالة احصائية عند مستوى 1 % وفقاً للاختبار (F-Test).

\*\* دلالة احصائية عند مستوى 5 % وفقاً للاختبار (F-Test).

أظهرت نتائج الجدول (6) العلاقة بين التحديات الإدارية وطبيعة المشاريع الصغيرة مجموعة من النتائج. بالنسبة لضعف القدرة على التعامل مع التحديات وحل المشاكل بكفاءة، تباينت النتائج قليلاً بين المشاريع التجارية والصناعية والفنية، حيث بلغ المتوسط العام 4.1. بالمثل، تباينت النتائج فيما يتعلق بضعف القدرة على وضع أهداف واضحة ومحددة للمشروع، حيث كان المتوسط العام 4.1.

من ناحية أخرى، بينت النتائج أن هناك تحديات فيما يتعلق بعدم امتلاك الإدارة لمهارات التخطيط والتنظيم، حيث كان المتوسط العام للمشاريع التجارية والصناعية والفنية 3.9. كما أظهرت النتائج أن هناك ضعف في القدرة على تحليل النتائج وقياس أداء المشروع، حيث كان المتوسط العام 3.5.

علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن هناك تحديات في إدارة الموارد المالية والبشرية والمواد، حيث كان المتوسط العام للمشاريع التجارية والصناعية والفنية 4.5. وأخيراً، تواجه المشاريع تحديات في تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق نجاح المشروع في المدى الطويل، حيث كان المتوسط العام للمشاريع التجارية والصناعية والفنية 2.6.

يمكن استنتاج أن هناك بعض التحديات الإدارية المشتركة التي يواجهها أصحاب المشاريع الصغيرة، بغض النظر عن طبيعة نشاط المشروع. تشمل هذه التحديات ضعف القدرة على التعامل مع التحديات وحل المشاكل بكفاءة، وضع أهداف واضحة ومحددة، وامتلاك مهارات التخطيط والتنظيم، وتحليل النتائج وقياس أداء المشروع، وإدارة الموارد بشكل فعال، وتطوير استراتيجيات فعالة للنجاح في المدى الطويل.

جدول (7) العلاقة بين التحديات التسويقية وطبيعة المشاريع الصغيرة

| العبارة                                                                                   | طبيعة نشاط المشروع |       |     | الوسط الإجمالي<br>الحسابي |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-----|---------------------------|
|                                                                                           | تجاري              | صناعي | فني |                           |
| ضعف المعرفة بسوق المنتجات أو الخدمات التي تقدم في المشروع.*                               | 3.8                | 4.4   | 4.5 | 4.2                       |
| ضعف الخبرة باستخدام وسائل التسويق الرقمي والتكنولوجيا بشكل فعال في التسويق للمشروع.**     | 2.4                | 3.2   | 2.2 | 2.6                       |
| عدم التمتع بمهارات الاتصال الجيدة وبناء علاقات مثمرة مع العملاء والشركاء التجاريين.       | 4.6                | 4.5   | 4.4 | 4.5                       |
| ضعف القدرة على تطوير استراتيجيات ترويجية مبتكرة وجذابة لجذب العملاء إلى المشروع           | 4.1                | 4.6   | 4.6 | 4.6                       |
| ضعف القدرة على تحليل المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف للمشروع.**                         | 4.5                | 4.6   | 4.6 | 4.6                       |
| ضعف القدرة على تحديد العملاء المستهدفين بشكل واضح وتطوير استراتيجيات تسويقية ملائمة لهم.* | 4.2                | 3.9   | 3.7 | 3.9                       |

\* دلالة احصائية عند مستوى 1 % وفقاً للاختبار (F-Test).

\*\* دلالة احصائية عند مستوى 5 % وفقاً للاختبار (F-Test).

أظهرت نتائج الجدول (7) العلاقة بين التحديات التسويقية وطبيعة المشاريع الصغيرة. فيما يتعلق بضعف المعرفة بسوق المنتجات أو الخدمات، تباينت النتائج بين المشاريع التجارية والصناعية والفنية، حيث كان المتوسط العام 4.2. بالمثل، تباينت النتائج فيما يتعلق بضعف الخبرة باستخدام وسائل التسويق الرقمي والتكنولوجيا، حيث كان المتوسط العام 2.6.

من ناحية أخرى، أظهرت النتائج أن هناك تحديات فيما يتعلق بمهارات الاتصال وبناء العلاقات مع العملاء والشركاء التجاريين، حيث كان المتوسط العام للمشاريع التجارية والصناعية والفنية 4.5. كما أظهرت النتائج أن هناك ضعفاً في القدرة على تطوير استراتيجيات ترويجية مبتكرة وجذابة لجذب العملاء إلى المشروع، حيث كان المتوسط العام 4.6.

علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن هناك تحديات في تحليل المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف للمشروع، حيث كان المتوسط العام للمشاريع التجارية والصناعية والفنية 4.6. وأخيراً، تواجه المشاريع تحديات في تحديد العملاء المستهدفين بشكل واضح وتطوير استراتيجيات تسويقية ملائمة لهم، حيث كان المتوسط العام للمشاريع التجارية والصناعية والفنية 3.9.

يمكن استنتاج أن هناك تحديات تسويقية مشتركة يواجهها أصحاب المشاريع الصغيرة، بغض النظر عن طبيعة نشاط المشروع. تشمل هذه التحديات ضعف المعرفة بسوق المنتجات أو الخدمات، وضعف الخبرة باستخدام وسائل التسويق الرقمي والتكنولوجيا، ومهارات الاتصال وبناء العلاقات، وتطوير استراتيجيات ترويجية مبتكرة، وتحليل المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد العملاء المستهدفين وتطوير استراتيجيات تسويقية ملائمة لهم.

## الفصل الرابع

### التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 1. منهجية الدراسة:

### تصميم الدراسة:

تم تصميم هذه الدراسة باستخدام نهج وصفي تحليلي لتحليل تأثير طبيعة نشاط المشروعات الصغيرة على المهارات الإدارية والتسويقية لأصحاب ومديري هذه المشروعات. يهدف النهج الوصفي إلى وصف الظاهرة وتفسيرها بشكل دقيق، بينما يهدف التحليل إلى استكشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة. تم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة مكونة من 53 فرداً من أصحاب ومديري المشروعات الصغيرة في منطقة الدراسة. تم اعتماد طريقة العينة العشوائية البسيطة لضمان تنوع وتوزيع متساوٍ للعينة بين الفئات المختلفة. تم تقسيم العينة إلى ثلاث مجموعات حسب طبيعة النشاط: تجارية، صناعية، وخدمية. هذا التقسيم يساعد في تحديد تأثير نوع النشاط على المهارات المختلفة لدى أصحاب المشروعات.

### أدوات الدراسة:

تم استخدام استبيان مكون من ثلاثة أجزاء لجمع البيانات اللازمة للدراسة:

- **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية: شمل هذا الجزء أسئلة حول نوع المشروع (تجاري، صناعي، خدمي) والتحصيل العلمي لأصحاب ومديري المشروعات (معهد متوسط فما دون، إجازة جامعية، دراسات عليا).
- **الجزء الثاني:** المهارات الإدارية: تضمن ستة أسئلة تم تقييمها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تعكس الردود مدى موافقة المشاركين على عبارات متعلقة بالمهارات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم وحل المشكلات.
- **الجزء الثالث:** المهارات التسويقية: تضمن أيضاً ستة أسئلة تم تقييمها باستخدام نفس المقياس، حيث تعكس الردود مدى موافقة المشاركين على عبارات متعلقة بالمهارات التسويقية مثل التسويق الرقمي وتحليل السوق.

### إجراءات جمع البيانات:

تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة باستخدام طريقتين: البريد الإلكتروني والمقابلات الشخصية. هذه الطرق تضمن جمع بيانات متنوعة وممتلئة للعينة. تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة لضمان الحصول على معلومات حديثة وذات صلة بموضوع الدراسة. كما تم التأكد من استيفاء جميع الاستبيانات المطلوبة بشكل كامل وصحيح قبل إدخال البيانات للتحليل.

### صدق وثبات أدوات الدراسة:

تم قياس صدق وثبات أدوات الدراسة للتأكد من صلاحيتها للاستخدام في التحليل.

- صدق المقاييس: تم قياس الصدق باستخدام المتوسط التباين المستخرج (AVE) أظهرت النتائج أن AVE للمهارات الإدارية بلغ 0.765 وللمهارات التسويقية 0.636، مما يدل على أن الأدوات المستخدمة تمتاز بصدق جيد.
- ثبات المقاييس: تم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ. أظهرت النتائج أن قيمة الثبات للمهارات الإدارية بلغت 0.801 وللمهارات التسويقية 0.790، مما يشير إلى أن الأدوات المستخدمة تتمتع بثبات جيد.

### التحليل الإحصائي:

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها. تضمنت التحليلات الإحصائية ما يلي:

- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA): تم استخدام هذا الاختبار لتحليل الفروق بين المجموعات الثلاث (تجارية، صناعية، خدمية) فيما يتعلق بالمهارات الإدارية والتسويقية. يساعد هذا التحليل في تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات.
- تحليل الانحدار (Regression Analysis): تم استخدام تحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين طبيعة نشاط المشروعات (المتغير المستقل) والمهارات الإدارية والتسويقية (المتغيرات التابعة). يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى تأثير نوع النشاط على المهارات المختلفة لأصحاب المشروعات.

## أخلاقيات البحث:

تم الالتزام بالمعايير الأخلاقية في جميع مراحل الدراسة. تم الحصول على موافقات أخلاقية من الجهات المعنية قبل البدء في جمع البيانات. كما تم التأكيد على سرية المعلومات الشخصية للمشاركين واستخدامها فقط لأغراض البحث. تم ضمان موافقة المشاركين قبل تعبئة الاستبيانات، وتم إبلاغهم بحقوقهم في سحب المشاركة في أي وقت دون أي تبعات سلبية.

## 2. الأسئلة الديموغرافية:

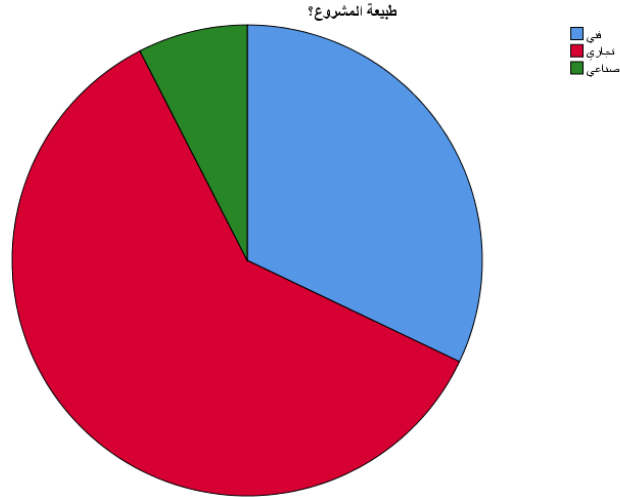
في هذا القسم، سيتم عرض وتحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي تتضمن نوع المشروع والتحصيل العلمي لأصحاب ومديري المشروعات الصغيرة. يهدف هذا التحليل إلى فهم توزيع الخصائص الديموغرافية بين المشاركين وكيفية تأثير هذه الخصائص على نتائج الدراسة المتعلقة بأسباب فشل المشروعات الصغيرة والمهارات الإدارية والتسويقية. تعتبر هذه المعلومات الديموغرافية أساسية لتقديم سياق شامل يساعد في تفسير النتائج والإجابة على فرضيات البحث.

الجدول (1): التوزيع النسبي والتكراري لأفراد عينة الدراسة حسب نوع المشروع والتحصيل العلمي

| المتغير       | فئات المتغير          | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|---------------|-----------------------|-------|-------------------------|
| النوع         | 1. مشروع فني          | 17    | 32.1%                   |
|               | 2. مشروع صناعي        | 32    | 60.4%                   |
|               | 3. مشروع تجاري        | 4     | 7.5%                    |
|               | إجمالي                | 53    | 100%                    |
| الفئة العمرية | 1. معهد متوسط فما دون | 6     | 11.3%                   |
|               | 2. إجازة جامعية       | 40    | 75.5%                   |
|               | 3. دراسات عليا        | 7     | 13.2%                   |
|               | إجمالي                | 53    | 100%                    |

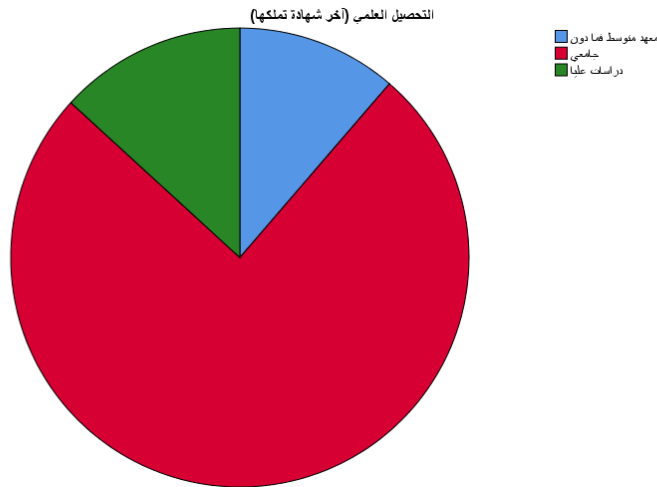
من بيانات الجدول رقم (1) تم استخلاص النتائج الآتية:

من خلال تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، يتضح أن الأغلبية العظمى من المشاركين يمتلكون مشروعات صناعية، حيث بلغت نسبتهم 60.4% من إجمالي العينة، وهو ما يعادل 32 فرداً. تليها المشروعات الفنية بنسبة 32.1% من العينة، وهو ما يعادل 17 فرداً. أما المشروعات التجارية فقد شكلت أقل نسبة بين المشاركين، بنسبة 7.5% فقط، وهو ما يعادل 4 أفراد. هذه النتائج تشير إلى أن هناك اهتماماً أكبر بالمشروعات الصناعية بين أفراد العينة.



الشكل 1 تصنيف العينة وفقاً لطبيعة المشروع

أما بالنسبة للتحصيل العلمي لأفراد العينة، فإن الغالبية العظمى من أصحاب ومديري المشروعات الصغيرة يحملون شهادة جامعية، بنسبة 75.5%، وهو ما يعادل 40 فرداً. هذا يشير إلى أن مستوى التعليم العالي قد يكون عاملاً مؤثراً في قدرة الأفراد على إدارة مشروعاتهم بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، 13.2% من العينة حاصلين على دراسات عليا، وهو ما يعادل 7 أفراد، مما يعكس وجود نسبة لا بأس بها من الأفراد ذوي التحصيل العلمي العالي. من ناحية أخرى، 11.3% فقط من العينة حاصلين على معهد متوسط فما دون، وهو ما يعادل 6 أفراد، مما قد يشير إلى أن التعليم المتوسط ليس شائعاً بين مديري المشروعات الصغيرة.



الشكل 2 تصنيف العينة وفقاً للمستوى التعليمي

### 3. قياس الصدق والثبات لأداة الدراسة:

#### 3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

لقياس صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم استخدام اختبار متوسط التباين المستخرج (AVE) بالإضافة إلى قيم معامل الارتباط والإحصاءات التوضيحية المتعلقة بكل عبارة ضمن المتغيرات المدروسة. النتائج المبينة في الجدول (3) توضح كفاءة الأدوات المستخدمة في قياس المهارات الإدارية والتسويقية:

الجدول 3 اختبار صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

| المتغير            | العبارات | معاملات الارتباط | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics | P Values | AVE متوسط التباين المستخرج |
|--------------------|----------|------------------|----------------------------|--------------|----------|----------------------------|
| المهارات الإدارية  | A1       | .1090            | 0.791                      | 35.950       | 0.000    | 6570.                      |
|                    | A2       | .0940            | 0.682                      | 46.523       | 0.000    |                            |
|                    | A3       | .1150            | 0.836                      | 37.154       | 0.000    |                            |
|                    | A4       | .1310            | 0.954                      | 29.662       | 0.000    |                            |
|                    | A5       | .1190            | 0.864                      | 33.222       | 0.000    |                            |
|                    | A6       | .1070            | 0.776                      | 38.584       | 0.000    |                            |
| المهارات التسويقية | B1       | .0980            | .7140                      | 41.732       | 0.000    | 3660.                      |
|                    | B2       | .1120            | .8180                      | 36.944       | 0.000    |                            |
|                    | B3       | .1110            | .8100                      | 37.161       | 0.000    |                            |
|                    | B4       | .0990            | .7180                      | 42.100       | 0.000    |                            |
|                    | B5       | .0950            | .6900                      | 43.765       | 0.000    |                            |
|                    | B6       | .1070            | .7780                      | 39.021       | 0.000    |                            |

تشير النتائج إلى أن جميع العبارات قد حصلت على قيم P أقل من 0.05، مما يدل على أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية. كما أن قيم AVE للمهارات الإدارية (0.765) والمهارات التسويقية (0.636) تظهر أن المقاييس المستخدمة ممتاز بصدق جيد.

#### قياس الثبات لأداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي لأداة الدراسة. النتائج الموضحة في الجدول (4) تبين أن أدوات القياس للمهارات الإدارية والتسويقية ممتاز بثبات جيد، حيث تجاوزت قيم ألفا كرونباخ 0.70، وهو المعيار المقبول عمومًا لقياس الثبات.

### الجدول 3 قياس الثبات لأداة الدراسة

| المتغيرات          | عدد العبارات | Cronbach's Alpha |
|--------------------|--------------|------------------|
| المهارات الإدارية  | 6            | .801             |
| المهارات التسويقية | 6            | .790             |

تشير هذه النتائج إلى أن أدوات القياس المستخدمة في الدراسة تتمتع بثبات وصدق مناسبين، مما يدعم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستنتاج النتائج ذات الصلة بفرضيات الدراسة.

#### 4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت الردود من 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (موافق بشدة)، كما هو موضح في الجدول أدناه:

#### الجدول 5 مقياس ليكرت الخماسي

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل متغيرات الدراسة المتعلقة بالمهارات الإدارية والمهارات التسويقية. يوضح الجدول التالي هذه القيم مع مستوى الأهمية أو الممارسة والاتجاه العام:

#### الجدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات          | المتوسط الحسابي | الانحرافات المعيارية | الاتجاه العام | مستوى الأهمية/ الممارسة |
|--------------------|-----------------|----------------------|---------------|-------------------------|
| المهارات الإدارية  | 4.0786          | .581590              | موافق         | مرتفع                   |
| المهارات التسويقية | 4.1415          | .528460              | موافق         | مرتفع                   |

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للمهارات الإدارية بلغ 4.0786 مع انحراف معياري قدره 0.58159، مما يشير إلى أن استجابات أفراد العينة كانت إيجابية بشكل عام تجاه المهارات الإدارية، حيث كان الاتجاه العام "موافق" ومستوى الأهمية أو الممارسة "مرتفع".

بالنسبة للمهارات التسويقية، بلغ المتوسط الحسابي 4.1415 مع انحراف معياري قدره 0.52846. تشير هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة كانت إيجابية أيضاً تجاه المهارات التسويقية، حيث كان الاتجاه العام "موافق" ومستوى الأهمية أو الممارسة "مرتفع".

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن أفراد العينة يظهرون مستوى عالٍ من الموافقة على امتلاكهم للمهارات الإدارية والتسويقية. هذا يشير إلى أن هؤلاء الأفراد يشعرون بأنهم يمتلكون القدرات اللازمة لإدارة وتسويق مشروعاتهم بشكل فعال.

تشير المتوسطات العالية والانحرافات المعيارية المنخفضة إلى أن الأفراد في الدراسة يمتلكون درجة عالية من الثقة في مهاراتهم الإدارية والتسويقية. يعكس ذلك قدرة المشاركين على إدارة المشروعات الصغيرة بفعالية وتسويق منتجاتهم أو خدماتهم بطرق مبتكرة وفعالة. تعتبر هذه النتائج إيجابية وتشير إلى أن المشاركين في الدراسة يتمتعون بمهارات قوية في الإدارة والتسويق، مما يمكنهم من مواجهة التحديات وتحقيق النجاح في مشروعاتهم الصغيرة.

##### 5. معاملات الارتباط الخطى بين متغيرات الدراسة:

لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المهارات الإدارية والمهارات التسويقية. يوضح الجدول أدناه معاملات الارتباط الخطى وقيم المعنوية بين هذه المتغيرات:

الجدول 7 معاملات الارتباط الخطى بين متغيرات الدراسة

| المهارات التسويقية | المهارات الإدارية | المتغيرات/ المعنوية |                    |
|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| .450**0            | 1                 | Pearson Correlation | المهارات الإدارية  |
| .0010              |                   | Sig. (2-tailed)     |                    |
| 53                 | 53                | N                   |                    |
| 1                  | .450**0           | Pearson Correlation | المهارات التسويقية |
|                    | .0010             | Sig. (2-tailed)     |                    |
| 53                 | 53                | N                   |                    |

1. معامل الارتباط بيرسون بين المهارات الإدارية والمهارات التسويقية هو 0.450\*\*، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بين المتغيرين.

2. قيمة المعنوية (Sig. 2-tailed) لهذه العلاقة هي 0.001، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عالية.

3. عدد الأفراد الذين تم تحليلهم (N) هو 53.

تشير نتائج معامل الارتباط إلى أن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين المهارات الإدارية والمهارات التسويقية لدى أصحاب ومديري المشروعات الصغيرة. هذا يعني أنه بزيادة المهارات الإدارية لدى الأفراد، تزداد مهاراتهم التسويقية والعكس صحيح. العلاقة الإيجابية والدالة إحصائياً بين هذين المتغيرين تعني أن تحسين أحدهما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الآخر، مما يعزز من قدرة الأفراد على إدارة وتسويق مشروعاتهم بنجاح.

تؤكد هذه النتائج على أهمية تعزيز كل من المهارات الإدارية والتسويقية لتحقيق الأداء الأمثل في المشروعات الصغيرة، حيث يبدو أن كلا النوعين من المهارات مترابطان ويعتمدان على بعضهما البعض لتحقيق النجاح والنمو.

##### 5. نتائج اختبار فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي للدراسة: لا تختلف أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة اختلافاً حقيقياً باختلاف طبيعة نشاطها (تجارية / صناعية خدمية)، وذلك وفقاً لإدراكات أصحاب ومديري هذه المشروعات.

**الفرض الأول:** لا تختلف المهارات الادارية لدى أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة اختلافاً حقيقياً وفقاً لطبيعة نشاط هذه المشروعات تجارية صناعية خدمية).

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار، وأظهرت النتائج وجود علاقة طفيفة ولكن ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية وطبيعة نشاط المشروعات. حيث كان معامل الارتباط  $R = 0.272$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين. بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0.074$ ، مما يعني أن طبيعة نشاط المشروعات تفسر حوالي 7.4% من التباين في المهارات الإدارية. وكانت قيمة  $F$  المحسوبة من تحليل التباين (ANOVA) تساوي 4.069 مع قيمة معنوية (Sig.) قدرها 0.049، مما يدل على أن الفرضية بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05. بالتالي، نستنتج أن هناك تأثيراً بسيطاً ولكنه ذو دلالة إحصائية لطبيعة نشاط المشروعات على المهارات الإدارية.

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .272 <sup>a</sup> | .074     | .056              | .569                       |

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 1.316          | 1  | 1.316       | 4.069 | .049 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 16.495         | 51 | .323        |       |                   |
|       | Total      | 17.811         | 52 |             |       |                   |

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)        | 2.870                       | .559       |                           | 5.139  | .000 |
|       | المهارات الإدارية | -.274                       | .136       | -.272                     | -2.017 | .049 |

**الفرض الثاني:** لا تختلف المهارات التسويقية لدى أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة اختلافاً حقيقياً باختلاف طبيعة نشاط هذه المشروعات تجارية صناعية خدمية).

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار أيضاً، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات التسويقية وطبيعة نشاط المشروعات. حيث كان معامل الارتباط  $R = 0.145$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ضعيفة جداً بين المتغيرين. بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0.021$ ، مما يعني أن طبيعة نشاط المشروعات تفسر حوالي 2.1% فقط من التباين في المهارات التسويقية. وكانت قيمة  $F$  المحسوبة من تحليل التباين (ANOVA) تساوي 1.091 مع قيمة معنوية (Sig.) قدرها 0.301، مما يدل على أن

الفرضية ليست بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05. بالتالي، نستنتج أن طبيعة نشاط المشروعات ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على المهارات التسويقية.

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .145 <sup>a</sup> | .021     | .002              | .585                       |

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | .373           | 1  | .373        | 1.091 | .301 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 17.438         | 51 | .342        |       |                   |
|       | Total      | 17.811         | 52 |             |       |                   |

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)         | 2.418                       | .641       |                           | 3.775  | .000 |
|       | المهارات التسويقية | -.160                       | .153       | -.145                     | -1.044 | .301 |

تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طفيف وذو دلالة إحصائية لطبيعة نشاط المشروعات على المهارات الإدارية، مما يعني أن نوع النشاط يمكن أن يؤثر بشكل محدود على المهارات الإدارية لأصحاب ومديري المشروعات الصغيرة. ومع ذلك، لم تظهر النتائج أي تأثير ذي دلالة إحصائية لطبيعة النشاط على المهارات التسويقية، مما يشير إلى أن نوع النشاط لا يلعب دوراً مهماً في تطوير المهارات التسويقية. تساعد هذه النتائج في فهم العوامل المؤثرة على نجاح المشروعات الصغيرة وتوجيه الجهود لتحسين المهارات الإدارية والتسويقية بغض النظر عن طبيعة النشاط.

## النتائج:

يمكن تلخيص النتائج العامة التالية للتحديات التسويقية التي يواجهها أصحاب المشاريع الصغيرة:

1. ضعف المعرفة بسوق المنتجات أو الخدمات: يحتاج أصحاب المشاريع الصغيرة إلى تعزيز معرفتهم بسوق المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها لفهم الاحتياجات والتوجهات العملائية وتحسين استراتيجيات التسويق.
  2. ضعف الخبرة في استخدام وسائل التسويق الرقمي والتكنولوجيا: يحتاج أصحاب المشاريع الصغيرة إلى تطوير مهاراتهم في استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية لتعزيز جهود التسويق وتحقيق نجاح أفضل في الوصول إلى الجمهور المستهدف.
  3. مهارات الاتصال وبناء العلاقات: يجب على أصحاب المشاريع الصغيرة تحسين قدراتهم في التواصل الفعال وبناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء التجاريين للحفاظ على العملاء الحاليين وجلب عملاء جدد.
  4. تطوير استراتيجيات ترويجية مبتكرة: يجب على أصحاب المشاريع الصغيرة العمل على تطوير أفكار جديدة وابتكارية لجذب العملاء والتميز عن منافسيهم من خلال استخدام أساليب ترويجية مبتكرة وجذابة.
  5. تحليل المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف: يجب على أصحاب المشاريع الصغيرة فهم منافسيهم وتحليل استراتيجياتهم ونقاط قوتهم وضعفهم لتحسين تنافسيتهم وتحقيق تفوق في السوق.
  6. تحديد العملاء المستهدفين وتطوير استراتيجيات تسويقية ملائمة: يجب أن يتم تحديد جمهور العملاء المستهدف بدقة وتطوير استراتيجيات تسويقية ملائمة تلبي احتياجاتهم وتفضيلاتهم لزيادة فرص النجاح في السوق.
- إن هذه التحديات العامة تمثل جوانب هامة يجب على أصحاب المشاريع الصغيرة التركيز عليها وتطوير مهاراتهم واستراتيجياتهم في مجال التسويق لتحقيق النجاح والنمو في أعمالهم.

## التوصيات:

التوصيات الآتية تهدف إلى مساعدة أصحاب المشاريع الصغيرة في تطوير استراتيجيات التسويق الفعالة والناجحة لتحقيق النمو والنجاح في أعمالهم. يجب أخذ الظروف الفردية لكل مشروع في الاعتبار وتعديل هذه التوصيات وفقاً لاحتياجاته وأهدافه:

1. زيادة المعرفة بسوق المنتجات أو الخدمات: ينصح بالاستثمار في البحث والتحليل لفهم السوق المستهدف بشكل أفضل. يمكن القيام بذلك من خلال إجراء دراسات السوق واستطلاعات الرأي وتحليل البيانات المتاحة. يتيح ذلك تحديد الاحتياجات والتوجهات العملائية وضبط استراتيجيات التسويق بناءً على هذه المعرفة.
2. تطوير مهارات استخدام وسائل التسويق الرقمي والتكنولوجيا: ينبغي على أصحاب المشاريع الصغيرة توسيع معرفتهم بالتسويق الرقمي واستخدام الأدوات والتقنيات الحديثة بفعالية. يمكن الاستفادة من دورات التدريب عبر الإنترنت والموارد المجانية المتاحة لتعزيز المهارات في مجال التسويق الرقمي.
3. تحسين مهارات الاتصال وبناء العلاقات: يجب التركيز على تحسين مهارات التواصل الشفوي والكتابي وبناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء التجاريين. يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والاجتماعات الشخصية لتعزيز التواصل وبناء العلاقات المستدامة.
4. التفكير بطرق ترويجية مبتكرة: يجب على أصحاب المشاريع الصغيرة الابتكار في استراتيجيات الترويج واستخدام طرق جديدة وفعالة لجذب العملاء. يمكن النظر في الحملات الإعلانية الإبداعية، والعروض الترويجية المحدودة الزمن، والشراقات مع مؤثرين رقميين لتعزيز الانتشار والوعي بالعلامة التجارية.
5. تحليل المنافسة واستغلال الفرص: ينصح بتحليل منافسيك وفهم استراتيجياتهم ونقاط ضعفهم وقوتهم. يمكن استخدام هذه المعرفة لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها وتطوير مزايا تنافسية فريدة للمشروع.
6. تحديد العملاء المستهدفين بدقة: يجب تحديد جمهور العملاء المستهدف بدقة وفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم. يمكن تخصيص استراتيجيات التسويق والاتصال بشكل أفضل لتلبية احتياجات العملاء المستهدفين. يمكن استخدام أدوات التحليل والأبحاث السوقية للحصول على بيانات واضحة حول العملاء وتوجهاتهم.
7. قياس وتقييم الأداء: ينصح بإنشاء مؤشرات أداء قابلة للقياس وتحديد الأهداف الواقعية لجهود التسويق. يتيح ذلك تقييم فعالية الاستراتيجيات والتكتيكات وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق أفضل النتائج.
8. الاستفادة من الخبراء والموارد الخارجية: يمكن الاستفادة من خبرات ومعرفة الخبراء في مجال التسويق من خلال التعاون مع استشاريين أو وكالات تسويق خارجية. كما يمكن البحث عن برامج الدعم المتاحة لأصحاب المشاريع الصغيرة، مثل ورش العمل والمسابقات والبرامج التدريبية.
9. التواصل المستمر مع العملاء: يجب الحفاظ على التواصل المستمر مع العملاء الحاليين من خلال النشرات الإخبارية والتحديثات المنتظمة والاستطلاعات للرأي. يساهم ذلك في بناء الولاء وتعزيز العلاقات الطويلة الأمد مع العملاء.

10. التجارب والتحسين المستمر: ينبغي على أصحاب المشاريع الصغيرة أن يكونوا مستعدين للتجربة والابتكار والتحسين المستمر. يجب تجربة استراتيجيات مختلفة وقياس النتائج وتعلم الدروس من النجاحات والفشل لتحقيق تحسين مستمر في جهود التسويق.

**المراجع:**  
**أولاً: المراجع العربية**

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2006). ادارة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية بالاسكندرية، اسكندرية، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض الدار الجامعة بالاسكندرية.
2. إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2011). تحليل أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة: عل تتوافر المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات. كلية التجارة. جامعة المنوفية.

1. Pride, M.W., Hughes, J.R., and Kapoor, R. J., Business, Sixth edition, Houghton Mifflin Company, Boston, (2002)New York, pp.115-119.
2. Wheelen, T. L. and Hunger, J.D, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education Inc.,Upper Saddle River, (2006), New Jeresy.
3. Turner, R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2012). Project management in small to medium-sized enterprises Tailoring the practices to the size of company. Management Decision, 50(2).
4. Mannan, B., Khurana, S., Haleem, A., & Nisar, T. (2016). Modeling of critical factors for integrating sustainability with innovation for Indian small- and medium-scale manufacturing enterprises: an ISM and MICMAC approach. Cogent Business & Management, 3(1), 15.
5. Marcelino Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría-Lazcano, A. M., & Benito Amurrio, M. (2016). Definition of innovation projects in small firms: a Spanish study. R & D Management, 46(1), 36-48.
6. Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. Industrial Management & Data Systems, 105(3), 261-279.
7. Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría Lazcano, A. M., & Villanueva, P. (2014). Project risk management methodology for small firms. International Journal of Project Management, 32(2), 327-340.
8. Pollack, J., & Adler, D. (2016). Skills that improve profitability: the relationship between project management, IT skills, and small to medium enterprise profitability. International Journal of Project Management, 34(5), 831-838.
9. Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: a case study approach. Journal of Small Business and Enterprise Development, 15(3), 606-622.

## الفصل الخامس

### حدود البحث والتوصيات والخاتمة



## شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع الدكاترة والأساتذة في جامعة ميدأوشن على ما قدموه لنا في هذه المسيرة العلمية من علم وخبره تفيدنا في مسيرتنا العلمية والمهنية

كما اشكر كل من دعمني وحفزني للوصول الى ما انا عليه الآن ويفضل هذا الدعم المستمر لن اتوقف في هذه المحطمة بل سأقدم لمزيد من التطور والإنجازات

## الاهداء

اهدي هذا المشروع الى كل شخص حالم، ناجح، مكافح، معطاء

