

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة



قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع

عنوان البحث

تأثير كفاءة الإدارة في تحسين الاستفادة من التمويل الحكومي  
ودوره في التنمية الاقتصادية: دراسة على المشروعات  
الصغيرة والمتوسطة

*The Impact of Management Efficiency in Small and Medium  
Enterprises on the Effectiveness of Utilizing Government Funding  
Sources and Its Role in Economic Development.*

إعداد الطالب/

مساعد عبد الرحمن العشوي

إشراف/

د فايز جراد

د الفيصل حسن

## العام الدراسي : ٢٠٢٤ م

### مقدمة:

يرتبط استمرار ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في وقتنا الحاضر بمدى فاعلية إدارة تلك المشروعات وسرعتها في التفاعل مع البيئة المحيطة، ومن بين الوسائل الأكثر فعالية في ذلك هو زيادة قدراتها التنافسية عن طريق بحث دور إدارة تلك المشروعات في تحليل البيئة المحيطة، وتعاني المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحالي من ضغوط مستمرة في ظل المتغيرات العالمية والمحلية؛ حيث تواجه إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحديات، وكذلك توجد فرص يمكن اغتنامها بالنسبة للتحديات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحديات مالية وغير مالية، وأهم التحديات هي التحديات المالية التي تواجه إدارة تلك المشروعات في المنطقة الصناعية التي تعمل بها؛ نتيجة نقص التمويل، وأهم عقبة في التمويل هو عدم وجود التمويل منخفض التكلفة والمخاطر؛ مما يؤدي إلى تعطيل الدور التنموي الهام لتلك المشروعات. ولذلك فإن كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة يكون في اغتنام فرص التمويل ذات المخاطر المنخفضة، والتكلفة الأقل؛ وهي إحدى سبل نجاح تلك المشروعات في تقديم منتجات وخدمات بشكل أسرع وأرخص بما يتناسب مع الأسواق الموجهة إليها، وظروف الطلب على هذه المنتجات أو الخدمات.

وقد أصبحت الحاجة متزايدة داخل المنظمات إلى الاتجاه نحو زيادة الكفاءة في التمويل لمواجهة الوضع الحالي ووفقا لها.

ومن العقبات التي تواجه التمويل المصرفي عدم وجود ضمانات كافية لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وبأسعار فائدة مرتفعة، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف، وقد يؤدي ذلك إلى تعثر المشروع. كما

أن البنوك تفضل تمويل المشروعات الكبيرة. لذلك يجب على إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة استغلال الفرص التي تقدمها الحكومات والبنوك المركزية لدعمها ؛ حيث تتميز المرحلة بتضافر الجهود من قبل بعض الحكومات ممثلة في البنوك المركزية والوزارات المعنية بتقديم مبادرات؛ لدعم القطاع الخاص ممثلاً في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك باستخدام أدوات السياسات المالية التوسعية. تقوم الحكومات ممثلة في البنوك المركزية وبعض صناديق التنمية بتقديم القروض بتسهيلات معينة في السداد، كما تقوم الحكومات بتخفيف بعض آثار الأزمات الطارئة التي قد تتعرض لها اقتصاديات بعض الدول؛ كأن تقوم بمبادرات لدعم المشروعات الصغيرة في المجالات المختلفة المتأثرة، كما تقوم بالنظر في تأجيل وإعادة هيكلة دفعات قروض المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وهنا يأتي دور إدارة المشروعات في كيفية استغلال المرحلة والفرص المتاحة.

تُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لما لها من دور حيوي في خلق فرص العمل وتحسين مستويات الدخل. ومع ذلك، تواجه هذه المشروعات تحديات كبيرة تتعلق بالكفاءة الإدارية والاستفادة المثلى من مصادر التمويل المتاحة، خاصة التمويل الحكومي. يهدف هذا البحث إلى دراسة دور كفاءة الإدارة في تحسين استخدام هذه المصادر وتعزيز التنمية الاقتصادية

## مشكلة الدراسة:

. على الرغم من الجهود الحكومية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذه المشروعات تواجه تحديات تعوق دورها التنموي، ومنها نقص الكفاءة الإدارية وصعوبة الاستفادة من التمويل الحكومي. تتمثل مشكلة الدراسة في فهم تأثير كفاءة الإدارة على فعالية استخدام التمويل الحكومي لتحقيق التنمية الاقتصادية.

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة دورًا محوريًا في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق زيادة الناتج المحلي الاجمالي، وتوفير فرص عمل جديدة، وانخفاض معدل البطالة، وزيادة مستوى الدخل الفردي، والمساهمة في زيادة الصادرات والإحلال محل الواردات رشوان وآخرين ، (٢٠٢٢). لذلك تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة إحدى القطاعات الاقتصادية التي تمثل أهمية كبيرة للحكومات ومتخذي القرارات طبقًا للسياسة المالية المتبعة ؛ عن طريق مجموعة الأدوات التي تستخدمها الدولة؛ للتأثير على الأنشطة الاقتصادية؛ لتحقيق أهداف معينة. وعلى سبيل المثال؛ في حالة الأزمات والانكماش الاقتصادي يكون هدف السياسات المالية هدف توسعي ؛ عن طريق زيادة الإنفاق الحكومي، وتخفيض الرسوم والضرائب، أو الإعفاءات الضريبية.

كما أصبح على إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من التطور التكنولوجي؛ حيث لم يعد ينظر إلى التكنولوجيا بأنها مجرد أجهزة وتقنيات ومعدات، ولكن أصبحت تتمثل في التكنولوجيا الاجتماعية التي تتجسد في شكل مهام، وتقنيات ومعارف فنية (زينب فرج الله 2021). وتواجه إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة مشكلة التمويل كأحد أهم التحديات التي تواجه هذه المشروعات ؛ لاستمرارها، ونموها في بيئة تنافسية عالمية ومحلية. وتوصلت دراسة (درويش 2023) إلى أن قصور أداء المؤسسات التمويلية ممثلة في البنوك عن الوفاء باحتياجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة يجعل من

المستحيل تحسين القدرة التنافسية لها، وأن مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحكومي / البنكي / الذاتي تسهم بنسبة كبيرة في زيادة مستوى القدرة التنافسية لها. وفي الوقت الحالي تتبنى بعض الحكومات سياسات واضحة تعمل على دعم وتفعيل دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقد ظهر ذلك في محاولة الحد من حالات التعثر في تلك المشروعات، وتحقيق رفاهية اقتصادية. ولمواجهة التحديات المالية التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ فإن على إدارة تلك المشروعات دور كبير في تحليل البيئة المحيطة بالمشروع ومحاولة الاستفادة من الفرص المتاحة خاصة محاولة الاستفادة من الدعم التي تقدمه حكومات الدول لهذا القطاع الحيوي؛ وتقليل الاعتماد على مصادر التمويل المصرفي الذي يواجه عقبات؛ مما يدعم قدراتها التنافسية، وبالتالي زيادة المساهمة في التنمية المستقلة. كما تسعى الحكومات ممثلة في البنوك المركزي إلى تقديم حزمة من الإجراءات مثل تعزيز الشمول المالي؛ حيث يمكن أن تؤدي السياسات الاقتصادية الكلية إلى التأثير في زيادة المنافسة بين البنوك تأثيراً إيجابياً بتيسير وصول المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى الائتمان. وبالتالي فإن زيادة التنافسية في القطاع المصرفي يؤدي إلى تقليل القيود المفروضة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى التمويل. أيضاً فإن أسواق رأس المال يمكنها الاضطلاع بدور كبير في تلبية الاحتياجات التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (تقرير الشمول المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، 2019)

وتتبلور مشكلة الدراسة في السؤال البحثي الرئيس التالي:

- ما هو تأثير كفاءة الإدارة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاستفادة من مصادر التمويل

الحكومي على دورها التنموي؟

- ما هي الجهود التي تقدمها الحكومات في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟

- كيف يمكن التغلب على المعوقات التي تحد من قدرة إدارة المشروعات على تحليل البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة ؟

### أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية حول دور كفاءة الإدارة في تحسين الاستفادة من التمويل الحكومي وتعزيز التنمية الاقتصادية.

1- إلقاء الضوء على أهمية تحليل البيئة لإدارة المشروعات ومدى الاستفادة من الدعم الحكومي المقدم.

2- الاستفادة من تجارب بعض الدول في الاستفادة من الدعم المقدم من الحكومة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومدى أثره على التنمية الشاملة والمتوازنة.

3- توضيح كيفية زيادة الاستفادة من الدعم الحكومي المقدم لهذه المشروعات.

4- بيان الفرص التي تتوفر لهذه المشروعات من قبل الحكومات.

5- توضيح الصعوبات التي تواجه إدارة المشروعات في استغلال الفرص المتاحة، وكيفية التغلب عليها.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

توفر الدراسة توصيات للجهات المعنية والمشروعات لتحسين إدارة الموارد المالية والبشرية وتعظيم الفائدة من التمويل المتاح

تتمثل الأهمية العملية من خلال نتائج استقصاء وآراء مديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية؛ التي يمكن أن تعطي صورة واضحة لمدى الاستفادة من الدعم الحكومي المقدم، والقاء الضوء على أثر ذلك على الدور التنموي لتلك المشروعات.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أهمية الإدارة الكفؤة التي تقوم بتحليل البيئة واستغلال الفرص المتاحة؛ خاصة الاستفادة من الدعم الحكومي، وأثر ذلك على التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- 1- دراسة الوضع الحالي في التواصل بين إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من جانب والحكومة من جانب آخر.
- 2- التعرف على أهم الفرص التمويلية التي توفرها من الحكومات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- 3 - توضيح كيفية التغلب على معوقات الاستفادة من فرص التمويل.
- 4- توضيح أثر ذلك على زيادة الدور التنموي لتلك المشروعات.

## تساؤلات الدراسة:

- ما هو تأثير كفاءة الإدارة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تحسين استخدام التمويل الحكومي ودوره في التنمية الاقتصادية؟
- كيف تؤثر كفاءة الإدارة على استغلال الفرص التمويلية الحكومية؟
- ما هي العوائق التي تحد من قدرة الإدارة على استخدام التمويل الحكومي بكفاءة؟
- ما هو الدور الذي يلعبه الدعم الحكومي في تحسين كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟

## الإطار النظري والدراسات السابقة للبحث:

يتمثل الإطار النظري لهذه الدراسة في أهم المفاهيم المستخدمة في الدراسة، وفي الدراسات السابقة التي يمكن من خلالها معرفة النتائج التي تم التوصل إليها، وبناء عليه يمكن الإجابة على أسئلة البحث. لذلك سنعرض لتلك المفاهيم وعرض مجموعة المحاور التي تمثل الإجابة على أسئلة البحث أملاً في التوصل إلى حلول لمشكلة البحث :

## المحور الأول

### التعرف على المفاهيم والمصطلحات المستخدمة بالبحث

#### مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يختلف تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى وفقاً لاختلاف إمكانياتها الاقتصادية والاجتماعية ومستوى التقدم الفني بها؛

فالدول الصناعية والنامية يختلف تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كل منهما، حيث المشروعات التي قد تعتبر متوسطة في الدول النامية قد تعد صغيرة في الدول المتقدمة، كما أن المشروعات الكبيرة في الدول النامية قد تُعد متوسطة في الدول الصناعية، وذلك لأن الحد أو البعد الذي تستند إليه كلمة "صغير" أو "كبير" لمشروع ما يتعلق بحجم الاقتصاد المحلي لكل دولة، وبعض المعايير الأخرى ، ومن ثم فإن الاختلاف في تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بين الكثير من الدول والمنظمات المختلفة أساساً إلى اختلاف المعايير التي تستند إليها هذه الدول والمنظمات في تعريفها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛

حيث من هذه المعايير: نوع المشروع والحد الأدنى والأعلى لعدد العمالة والحد الأدنى والأقصى لرأس المال المستثمر، وشكل الإدارة والتنظيم، وطاقة المشروع، والمستوى التكنولوجي المستخدم... الخ.

ورغم أنه من الصعوبة بما كان وضع تعريف موحد متفق عليه دولياً إلا أنه يمكن تعريف المشروع الصغير بصفة عامة بأنه "أي نشاط اقتصادي مملوك ومدار بشكل مستقل من قبل فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد، لغرض تحقيق أرباح وإنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع، وغالباً ما تكون هذه الأعمال أو المشروعات الصغيرة شركات أفراد أو تضامن، أو شركات عائلية، يتداخل فيها عنصر الملكية والإدارة، وتمارس نوعاً واحداً من النشاط الاقتصادي .

ومن الممكن أن نقول بأن المشروعات الصغيرة هي ذلك القطاع الذي يُغطي كافة الأنشطة الإنتاجية والخدمية التي تتوافر فيها بعض المعايير المتفق عليها لدى كل دولة على حده. (دراسة قنديل ، ٢٠١٩ ، ص ٤٦)

يختلف تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى دولة، كما عرفته المنظمات الدولية ذات الصلة تعريفات متباينة حسب معايير معينة تم التركيز عليها.

فمثلاً تم تعريف المشروعات الصغيرة من قبل البنك الدولي بأنها المشروعات التي يعمل بها (من ١ - 50 عامل)، ولا تتجاوز أصولها الثابتة 3 مليون دولار ، ولا يتجاوز حجم مبيعاتها السنوي مليون دولار . أما المشروعات المتوسطة فهي تلك المشروعات التي يعمل بها (من 51 - 300) عامل، ولا تتجاوز أصولها الثابتة 15 مليون دولار، ولا يتجاوز اجمالي مبيعاتها 3 مليون دولار.

أما منظمة العمل الدولية فقد عرفت المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها المشروعات التي توظف أقل من 50 عامل في الدول النامية، أو أقل من 200 عامل في الدول المتقدمة.

أما طبقاً لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي فإن عدد العاملين في المشروعات الصغيرة (من 1 – 29) عامل والمشروعات المتوسطة (من 30 – 59) عامل والمشروعات الكبيرة (من 60 أكثر) عامل رشوان، وآخرين 2022، ص 131 – 133)

ومن خلال تعريفات المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ فإن معايير التعريف تعتمد على عدد العاملين في كل مشروع، وعلى قيمة الأصول الثابتة في المشروع، وعلى درجة التقدم الاقتصادي للدولة، بالإضافة إلى بعد المستوى التكنولوجي الموظف في المشروع وعلاقته بعدد العاملين في المشروع؛ حيث تلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً محورياً في تشكيل السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الحديثة، حيث ساهمت في تعزيز الكفاءة والتواصل، ولكنها في الوقت ذاته فرضت تحديات جديدة تتطلب من إدارة المشروعات التكيف مع هذا الواقع الجديد. وبالتالي فإن فهم هذه التأثيرات والقدرة على الاستفادة المثلى من التكنولوجيات أمراً ضرورياً لضمان استمرار النجاح التنظيمي في المستقبل. (زينب فرج الله، 2021).

تباينت مواقف الدول العربية فيما يتعلق بوضع تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك نظراً لتباين المعايير التي تستخدمها كل دولة؛

وتستخدم كل الدول أكثر من معيار في التعريف الواحد ولكن تشترك أغلبها في معياري عدد العمال وحجم المبيعات السنوية كمعيارين أساسيين، ويوضح الجدول التالي رقم (١) تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة ببعض الدول العربية. ويتضح من هذا الجدول أنه رغم إجماع جميع الدول على أن معيار عدد العمالة أحد المعايير الهامة في التفريق بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلا أن هناك تباين في مستوى قياس هذا المعيار بين الدول وبعضها، فبالنسبة لفئة المشروعات الصغيرة تراوح العدد الذي يُحدد هذه الفئة من المشروعات ما بين ١ و ٥٠ عامل، وكذلك بالنسبة لفئة المشروعات المتوسطة فلقد تراوح العدد الذي يُميز هذه الفئة ما بين 5 إلى ٢٥٠ عامل، وهو ما يؤكد ما سبق قوله من قبل - بأنه من

الصعوبة بما كان وضع تعريف موحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تشترك فيه جميع الدول، ولكن هذا الموضوع استرشادي يُترك فيه الأمر لكل دولة تحدد فيه مواصفات ومعايير المشروعات الصغيرة بها، بما يتناسب وظروفها المختلفة. هذا علماً بأن وضع تعريف محدد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في أي دولة ما يُعد من الأمور الضرورية لوضع الحدود الفاصلة بينها وبين المشروعات الكبرى، وهو بما يُفيد في

تسهيل حصر المستفيدين من هذا القطاع، ويساهم في إعداد برامج لدعمهم، ويُمكن بدقة من رقابة وتقييم أثر أي إصلاحات تنظيمية، أو إجراءات تمويلية. (دراسة قنديل، ٢٠١٩، ص ٤٧، ٤٨، ٤٩)

### جدول رقم (١)

#### تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة ببعض الدول العربية

| الدولة   | المعيار                | متناهية الصغر                                         | صغيرة                      | متوسطة                     |
|----------|------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| الأردن   | عدد العمال             | --                                                    | ٢٠-٥                       | ١٠٠-٢١                     |
|          | المبيعات (مليون دينار) | -                                                     | أقل من ١                   | ٣-١                        |
| الكويت   | عدد العمال             | -                                                     | ٤-١                        | ٥٠-٥                       |
|          | رأس المال (ألف دينار)  | -                                                     | لا يزيد عن ٢٥٠             | لا يزيد عن ٥٠٠             |
| السعودية | عدد العمال             | ٥-١                                                   | ٤٩-٦                       | ٢٤٩-٥٠                     |
|          | المبيعات (مليون ريال)  | حتى ٣                                                 | من ٤٠-٣                    | من ٢٠٠ إلى ٤٠              |
| البحرين  | عدد العمال             | ١٠-١                                                  | ٥٠-١١                      | ٢٥٠-٥١ (حتى ٤٠٠ للعقارات)  |
|          | رأس المال السنوي       | حتى ١٠٠ ألف                                           | أكثر من ١٠٠ ألف وحتى مليون | أكثر من مليون وحتى ٥ مليون |
|          | عدد العمال             | أقل من ٦                                              | ٤٩-٦                       | ١٩٩-٥٠                     |
| تونس     | حجم الاستثمار          | كل مؤسسة لا يتجاوز حجم استثمارها خمس عشرة مليون دينار |                            |                            |
|          | عدد العمال             | -                                                     | من ١٠-١                    | من ١٠ إلى ٥٠               |
| السودان  | عدد العمال             | -                                                     | من ١٠-١                    | من ١٠ إلى ٥٠               |

المصدر: صندوق النقد العربي، الدائرة الاقتصادية الفنية، بيئة أعمال المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الوضع الراهن والتحديات، الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، أكتوبر ٢٠١٧، ص ٧.

## كفاءة إدارة المشروعات:

أي أن الإدارة الكفؤة للمشروعات فإن لها عدة أبعاد مثل البعد الإداري الذي يتمثل في الدقة والسرعة في اتخاذ القرارات التمويلية لضمان جودتها وكفاءتها، والتأكد من توافقها مع متطلبات المؤسسة والبعد الاقتصادي الذي يتمثل في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف .

إدارة المشاريع هي عملية تنظيمية تُستخدم لتخطيط وتنفيذ ومراقبة وإغلاق المشاريع بشكل فعال وفعاليتها. في جوهرها، إدارة المشاريع تشمل الجهود المنسقة لإدارة الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المشروع المحددة في الوقت والميزانية المحددين، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة وتحقيق رضا العملاء.

يشمل نطاق إدارة المشاريع تحديد أهداف المشروع وتحليل المتطلبات وتخطيط الجدول الزمني وتحديد الموارد وتنظيم الفرق وإدارة المخاطر ومراقبة التقدم والتواصل مع الأطراف المعنية.

إدارة المشاريع ليست مجرد عملية تقنية، بل تتطلب أيضًا مهارات بينية قوية للتفاعل مع الفرق والعملاء وأصحاب المصلحة المختلفين. بالإضافة إلى ذلك، فإن فهم مفاهيم إدارة المشاريع واستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة يمكن أن يساهم في تحقيق نجاح المشاريع بشكل كبير.

باختصار، إدارة المشاريع هي عملية متعددة الأبعاد تهدف إلى تحقيق أهداف المشروع بأقل قدر من المخاطر والتكاليف وفي أقصر وقت ممكن.

ظهر العديد من المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير المؤسسات تغييرا إيجابيا يهدف إلى التطوير، وفي طليعة المؤسسات التي يستهدفها التطوير المستمر تأتي مؤسسات التعليم العالي ومن

أساليب التطوير المناسبة للتطبيق في مجال تطوير منظمات ومؤسسات التعليم العالي إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمل، وتنمية المنظمة والإدارة بالأهداف، والإدارة في الوقت المناسب، وإدارة المعرفة، وإدارة الإبداع والابتكار والتخطيط الاستراتيجي. ويعد الأسلوب الأخير من أفضل مداخل التطوير لمؤسسات التعليم العالي، فقد تستخدم كل الأساليب السابقة أو بعضها، حسب الحاجة ومقتضى الحال على اعتبار أنها استراتيجيات فرعية للتطوير ان اعداد الخطة الاستراتيجية وسيلة تساهم في إدارة جهودنا جميعا كقدرة مؤسسية وفاعلية تعليمية لصياغة الأهداف الاستراتيجية للكلية، ولتحقيق هذه الأهداف فكان لزاما علينا أن نطور أداءنا الأكاديمي والإداري وننمي مواردنا البشرية ونستثمر مواردنا المالية بشكل سليم. وانطلاقا من سعينا الدائم نحو خلق تنمية ثقافة التميز في كليتنا ولإدراكنا الأكيد بأن التخطيط للمستقبل هو الأسلوب الأمثل لمواجهة المهددات الحالية للمستقبل؛ فقد قمنا بإعداد هذه الخطة الاستراتيجية للفترة من ٢٠١٧-٢٠٢١

وقد بدأ وضع الخطة بعقد عدد من ورش العمل التي ضمت أعضاء هيئة التدريس بالكلية فضلا عن ممثلين لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين واستهدفت هذه الورش العصف الذهني بهدف جمع البيانات والمعلومات عن الوضع الراهن للكلية ونقاط القوة والضعف. كما تم توزيع استبيانات على عينة ممثلة من طلاب الكلية والاداريين أعضاء هيئة التدريس والمستفيدين من الخدمة وذلك لمراجعة عناصر البيئة الداخلية والخارجية طبقا لتحليل SWOT المعروف بالتحليل البيئي أو التحليل الرباعي، اضافة الى ذلك وفي ضوء رؤية ورسالة الكلية تم تحديد الاهداف الاستراتيجية وتحليل الفجوة ووضع الخطة الاستراتيجية للكلية. (دراسة بعنوان "الخطة الاستراتيجية"، جامعة النهضة ، كلية الإعلام – ٢٠١٧ - ٢٠٢١)

ما هي الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع؟ وكيف يمكن تحقيقها؟

إدارة المشاريع تهدف إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف التي تساهم في نجاح المشروع بشكل عام.  
من بين هذه الأهداف الرئيسية:

- تحقيق الأهداف النهائية للمشروع: يتضمن ذلك تحقيق النتائج المحددة للمشروع بما في ذلك المنتجات أو الخدمات المطلوبة بجودة عالية وفي الوقت المحدد.
- إدارة الزمن والجدول الزمني: تحقيق أهداف المشروع داخل الإطار الزمني المحدد وضمان استخدام الوقت بكفاءة.
- إدارة التكاليف والميزانية: ضمان تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة والتحكم في التكاليف بشكل فعال خلال جميع مراحل المشروع.
- ضمان جودة المنتج: تحقيق المواصفات والمعايير المحددة للمنتج أو الخدمة المقدمة، وضمان رضا العملاء.
- إدارة المخاطر: تحديد وتقييم المخاطر المحتملة وتطبيق استراتيجيات للتعامل معها بفعالية للحد من تأثيرها على نجاح المشروع.
- تحقيق الاتصال والتواصل الفعال: تأمين التواصل المستمر والواضح بين جميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة لضمان فهم متبادل وتبادل المعلومات بشكل صحيح.
- إدارة الموارد البشرية: تخطيط وتنظيم الفرق وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المشروع بكفاءة، وتحفيزها للأداء الأفضل.
- تحقيق الاستدامة: العمل على تحقيق أهداف المشروع بطريقة تحافظ على البيئة وتعزز الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

تحقيق هذه الأهداف يتطلب من الفريق المشارك في المشروع تنفيذ استراتيجيات وخطط محددة بعناية، بالإضافة إلى الالتزام بممارسات إدارة المشاريع الفعّالة والمناسبة للظروف والمتطلبات الخاصة بكل مشروع.

ما هي العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها في إدارة المشاريع؟

إدارة المشاريع تتضمن العديد من العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه بنجاح. من بين هذه العناصر:

- تحديد نطاق المشروع (Scope Management): يتضمن هذا العنصر تحديد الأهداف والمخرجات المتوقعة للمشروع بوضوح، وتحديد العمليات والمهام اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- تخطيط المشروع (Project Planning): يشمل هذا العنصر وضع خطة مفصلة لتنفيذ المشروع، بما في ذلك تحديد الموارد المطلوبة وتخطيط الجدول الزمني وتحديد المخاطر المحتملة.
- إدارة الموارد (Resource Management): يتعلق هذا العنصر بتوفير وتنظيم الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والمواد والمعدات.
- إدارة المخاطر (Risk Management): يتطلب هذا العنصر التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نجاح المشروع وتطوير استراتيجيات للتعامل معها والحد من تأثيرها.

- التواصل والتعاون (Communication and Collaboration): يتضمن هذا العنصر التواصل المستمر والفعال بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة المختلفين لضمان فهم متبادل وتبادل المعلومات بشكل صحيح.
  - المراقبة والتقييم (Monitoring and Evaluation): يتطلب هذا العنصر مراقبة تقدم المشروع بشكل مستمر وتقييم أدائه مقابل الأهداف المحددة، وتطبيق التحسينات اللازمة عند الضرورة.
  - إدارة التغيير (Change Management): يتعلق هذا العنصر بإدارة التغييرات المحتملة التي قد تطرأ خلال تنفيذ المشروع وضمان تكييف الفريق معها بفعالية.
  - التدريب والتطوير (Training and Development): يتطلب هذا العنصر توفير التدريب والتطوير المستمر لأعضاء الفريق لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم وتعزيز كفاءتهم في إدارة المشاريع.
- باستخدام هذه العناصر الأساسية والتركيز عليها بشكل جيد، يمكن تحقيق نجاح المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة بفعالية وكفاءة.
- ما هي المراحل التي يجب اتباعها في إدارة مشروع من بدايته حتى انتهائه؟
- إدارة المشاريع تتبع عادة سلسلة من المراحل المحددة لضمان تنفيذ المشروع بفعالية ونجاح. إليك نظرة عامة على المراحل الرئيسية التي يجب اتباعها في إدارة مشروع من بدايته حتى انتهائه.

## التخطيط (Planning):

في هذه المرحلة، يتم تحديد أهداف المشروع بوضوح وتحليل المتطلبات وتحديد الموارد المطلوبة ووضع جدول زمني لتنفيذ المشروع

## التنفيذ (Execution):

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطط المطلوبة وتنفيذ المهام المحددة لتحقيق أهداف المشروع بالاعتماد على الموارد المتاحة.

## المراقبة والمتابعة (Monitoring and Controlling)

تتمثل مهمة هذه المرحلة في مراقبة التقدم المحرز بتنفيذ المشروع ومقارنته بالخطط المحددة، واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة أي تحديات أو مشكلات قد تنشأ.

## إغلاق المشروع (Closing):

يتم في هذه المرحلة إنهاء جميع النشاطات المتعلقة بالمشروع بعد تحقيق أهدافه، وتسليم المنتجات أو الخدمات المطلوبة وتوثيق الدروس المستفادة من تجربة المشروع.

هذه المراحل تشكل إطارًا عامًا لإدارة المشاريع، ومن المهم ملاحظة أنه قد يتم تعديلها أو تخصيصها بحسب طبيعة كل مشروع ومتطلباته الخاصة. علاوة على ذلك، يتم استخدام تقنيات إدارة المشاريع المختلفة والأدوات لتنفيذ هذه المراحل بنجاح، مثل تقنيات تحليل الشبكات ومخططات Gantt ومعايير إدارة الجودة وغيرها.

باستخدام هذه المراحل الرئيسية وتطبيق الأساليب والأدوات المناسبة، يمكن لفريق إدارة المشاريع تحقيق أهداف المشروع بنجاح وفي الوقت المحدد.

### تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في إدارة المشاريع

نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يُعتبر أداة قوية لإدارة المشاريع بفعالية، حيث يوفر تكاملاً شاملاً لجميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة. تطبيق نظام ERP في إدارة المشاريع يُسهم في تحسين التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم، وهو يوفر فرصاً لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وتحقيق النتائج المرجوة بنجاح.

### نظام I-Zone لإدارة تخطيط موارد المؤسسة من شركة CodeZone

I-Zone هو نظام ERP متطور لإدارة تخطيط الموارد المؤسسية الذي تقدمه شركة CodeZone. يوفر نظام I-Zone مجموعة من الوظائف والميزات التي تجعله خياراً مثالياً لإدارة المشاريع بفعالية. إليك بعض الجوانب البارزة لنظام I-Zone

#### تكامُل البيانات:

يسمح نظام I-Zone بتكامل جميع بيانات المشروع من مختلف الأقسام والأنظمة داخل المؤسسة، مما يضمن تدفق المعلومات بسلاسة ويسهل عملية مشاركة المعلومات بين الفرق المختلفة.

#### إدارة الموارد:

يوفر نظام I-Zone أدوات تخطيط وإدارة الموارد بكفاءة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والمالية والمواد، مما يسهل عملية تنظيم وتخطيط المشاريع بشكل متكامل.

#### تحليل البيانات:

يقدم نظام I-Zone أدوات تحليل البيانات وتقارير مفصلة تساعد في فهم تقدم المشروع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على البيانات الحقيقية والمعلومات الدقيقة.

#### زيادة الكفاءة والتقليل من التكاليف:

بفضل تكامل العمليات وتحسين استخدام الموارد، يُساهم نظام I-Zone في زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف المتعلقة بإدارة المشاريع.

#### إدارة العمليات:

يسهل نظام I-Zone إدارة جميع جوانب عملية المشروع بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم بشكل متكامل وفعال.

#### زيادة الرؤية والتواصل:

يوفر نظام I-Zone رؤية شاملة لأداء المشروع وأداء الأعمال بشكل عام، مما يسهل عملية تحليل الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ويُسهل التواصل بين أعضاء الفريق.

نظام I-Zone هو مثال على كيفية تطبيق نظام ERP المتطور في إدارة المشاريع، حيث يساهم في تحسين عمليات العمل وزيادة كفاءة إدارة المشاريع بشكل شامل.

ما هي التحديات التي قد تواجه فرق إدارة المشاريع وكيف يمكن التعامل معها؟

فرق إدارة المشاريع قد تواجه عدة تحديات أثناء تنفيذ المشاريع، ويُعتبر فهم هذه التحديات ومواجهتها بفعالية جزءاً أساسياً من عملية الإدارة الناجحة. إليك بعض التحديات الشائعة التي قد تواجه فرق إدارة المشاريع وكيفية التعامل معها:

#### تحديات التواصل:

قد تنشأ تحديات في التواصل بين أعضاء الفريق أو بين الفريق وأصحاب المصلحة، مما قد يؤثر على فهم المتطلبات والتوجيهات بشكل صحيح. يُمكن التعامل مع هذا التحدي من خلال تعزيز الاتصال المستمر والواضح واستخدام وسائل الاتصال المناسبة مثل الاجتماعات الدورية والتقارير الموجهة.

#### تحديات التخطيط والجدولة:

يُمكن أن تواجه فرق إدارة المشاريع تحديات في تحديد الأهداف الزمنية وتخطيط الجدول الزمني بشكل دقيق، مما قد يؤثر على تنفيذ المشروع بالطريقة المطلوبة. يتطلب التعامل مع هذا التحدي تحديد الأولويات بشكل صحيح واستخدام أدوات التخطيط المناسبة لتحديد الموارد وتخطيط الجدول الزمني بشكل فعال .

#### تحديات الإدارة المالية:

قد تنشأ تحديات في إدارة الميزانية وتحديد التكاليف والمصاريف بشكل صحيح، مما يمكن أن يؤثر على استدامة المشروع على المدى الطويل. يُمكن التعامل مع هذا التحدي من خلال تحديد ميزانية مشروع مناسبة ومتابعة التكاليف بانتظام واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة.

## تحديات الإدارة الفريقية:

قد تسبب تحديات في إدارة الفرق وتوجيهها وتحفيزها في تأخير تنفيذ المشروع أو تقليل كفاءته. يتطلب التعامل مع هذا التحدي فهم احتياجات أفراد الفريق وتوفير الدعم اللازم وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المشروع بفعالية.

## تحديات التغيير:

قد تواجه فرق إدارة المشاريع تحديات في إدارة التغييرات المحتملة خلال تنفيذ المشروع، مما يمكن أن يؤثر على استقرار المشروع وتحقيق أهدافه. يُمكن التعامل مع هذا التحدي من خلال تحديد التغييرات المحتملة مبكرًا وتقديم خطط لتنفيذها بشكل فعال وتقديم الدعم اللازم لفريق المشروع.

من خلال التعرف على هذه التحديات الشائعة وتطبيق استراتيجيات فعالة للتعامل معها، يمكن لفرق إدارة المشاريع تحقيق نتائج أفضل وتحقيق أهداف المشاريع بنجاح.

ندرك أن إدارة المشاريع ليست مهمة سهلة، بل هي عملية تتطلب تحديات تواجهها الفرق بانتظام. ومع ذلك، يظل تحقيق النجاح ممكنًا من خلال التعرف على هذه التحديات وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها. بالاعتماد على تواصل فعال، وتخطيط مستمر، وإدارة موارد مثلى، يمكن للفرق تحقيق النجاح وتسليم المشاريع في المواعيد المحددة وفي حدود الميزانية المحددة.

من الضروري أن يكون لدى فرق إدارة المشاريع القدرة على التكيف مع التغييرات واتخاذ القرارات السريعة والمدرسة لمواجهة التحديات المختلفة. بالعمل بروح الفريق والتعاون المستمر، يمكن للفرق تحقيق النجاح حتى في أصعب الظروف.

فلنستمر في تبني أفضل الممارسات في إدارة المشاريع والتطور المستمر، لضمان أن نكون دائمًا على استعداد لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح في كل مشروع نقوم بتنفيذه. (مدونة كودزون ، ٢٠٢٤).

### رواد الأعمال:

رائد الأعمال هو شخص يمتلك الرغبة والشغف بإنشاء مشروع تجاري جديد، أو تطوير مشروع قائم، وذلك من خلال تحمل المخاطر والابتكار. هو الشخص الذي يحول الأفكار إلى واقع ملموس، ويسعى جاهداً لتحقيق النجاح من خلال هذا المشروع.

### السمات الرئيسية لرائد الأعمال:

الشغف والرؤية: يمتلك رائد الأعمال شغفاً بما يفعله ورؤية واضحة لمستقبل مشروعه.

الابتكار: يسعى دائماً لتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات.

تحمل المخاطر: يدرك رائد الأعمال أن هناك مخاطر مرتبطة بإنشاء مشروع جديد، ولكنه مستعد لتحملها لتحقيق أهدافه.

المرونة: يستطيع التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجهه.

القيادة: يقود فريق العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة.

التركيز على العملاء: يهتم باحتياجات ورغبات العملاء، ويسعى لتقديم منتجات أو خدمات تلبي هذه الاحتياجات.

## أهمية رواد الأعمال:

خلق فرص عمل: يساهم رواد الأعمال في خلق فرص عمل جديدة، مما يساهم في تقليل البطالة.

النمو الاقتصادي: يدفع رواد الأعمال عجلة الاقتصاد من خلال إنشاء مشاريع جديدة وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

التنمية الاجتماعية: يساهم رواد الأعمال في تطوير المجتمع من خلال حل المشكلات الاجتماعية وتقديم حلول مبتكرة.

الابتكار: يشجع رواد الأعمال على الابتكار والتطوير المستمر.

## أنواع رواد الأعمال:

رائد الأعمال التقليدي: هو الشخص الذي يبدأ مشروعًا جديدًا من الصفر.

رائد الأعمال الاجتماعي: هو الشخص الذي يركز على حل المشكلات الاجتماعية من خلال مشروعه.

رائد الأعمال التسلسلي: هو الشخص الذي يبدأ العديد من المشاريع بنجاح.

لماذا يصبح الشخص رائد أعمال؟

الرغبة في الاستقلال: الكثير من رواد الأعمال في أن يكونوا أصحاب أعمالهم الخاصة وأن يتحكموا في مصيرهم.

الشغف بفكرة معينة: قد يكون لدى رائد الأعمال فكرة مبتكرة يرغب في تحويلها إلى واقع.

الرغبة في تحقيق النجاح المالي: العديد من رواد الأعمال لتحقيق الثروة المالية.

الرغبة في إحداث تغيير إيجابي: قد يرغب رائد الأعمال في إحداث تأثير إيجابي على المجتمع

مصادر التمويل الحكومي:

يؤدي التمويل في عالم الأعمال دورًا لا غنى عنه في تسهيل نمو الشركات وتعزيز استثماراتها وتحقيق أهدافها التنظيمية، ويشمل مجموعة من الاستراتيجيات والآليات المستخدمة لتأمين الأموال اللازمة لمختلف المشاريع. من المؤسسات الصغيرة إلى الشركات متعددة الجنسيات، يعد فهم الأنواع المتنوعة للتمويل ومواءمتها مع الأهداف الموضوعية أمرًا بالغ الأهمية للإدارة المالية الفعالة.

### ما هو التمويل؟

يشير التمويل إلى عملية الحصول على الأموال أو رأس المال اللازم لدعم المبادرات أو المشاريع أو الاستثمارات المختلفة. لذا فهو يؤدي دورًا فاعلاً في تسريع عجلة النمو الاقتصادي وتسهيل العمليات التجارية وتحقيق الأهداف الاستثمارية الموضوعية.

الغرض الأساسي من التمويل هو سد الفجوة بين الموارد المتاحة والأموال المطلوبة لمسعى معين؛ وبذلك يُتاح للأفراد والمؤسسات الحصول على رأس المال اللازم لبدء الأعمال التجارية أو توسعتها، أو الاستثمار في مشاريع جديدة، أو امتلاك أصول معينة، أو إجراء عمليات البحث والتطوير، أو السعي لتحقيق أهداف مالية أخرى.

يمكن الحصول على تمويل من خلال قنوات مختلفة، مثل القروض أو استثمارات الأسهم أو المنح أو خطوط الائتمان أو الائتمان التجاري أو مختلف الأدوات المالية المختلفة. ويعتمد اختيار طريقة التمويل على عوامل مثل طبيعة المشروع، ومدى القدرة على المخاطرة، واعتبارات التكلفة، وشروط السداد، واعتبارات الملكية، وتفضيلات كل من المقرض والمقرض.

### أنواع التمويل المختلفة وأهداف كل منها

تختلف أنواع التمويل باختلاف أنواع مصادر التمويل نفسها، لكن تشمل الأنواع الشائعة للتمويل ما يلي:

## • تمويل الشركات الناشئة

- **التمويل الأولي:** يوفر هذا التمويل رأس المال الأولي للشركات الناشئة في مقابل حقوق الملكية فيها.
- **التمويل الذاتي:** ويتم فيه توفير المال اللازم من خلال المدخرات الشخصية أو الإيرادات الناتجة عن الشركة نفسها.

## • تمويل التوسع

- **التمويل بالأسهم:** يعرف أيضًا باسم تمويل رأس المال، ويتم فيه إصدار أسهم أو حصص ملكية في الشركة في مقابل استثمار رأس المال.
- **التمويل بالدين:** وهو نوع من أنواع التمويل المصرفي، وفيه يجري اقتراض الأموال من البنوك أو المؤسسات المالية مع الالتزام بسداد أصل الدين مع مرور الوقت، مضافًا إليه الفائدة.
- **رأس المال المخاطر:** ويعني الاقتراض من شركات رأس المال المغامرة في مقابل حقوق الملكية، وغالبًا ما يُمنح للشركات عالية النمو ذات الإمكانيات الكبيرة.

## • تمويل رأس المال العامل

- **الائتمان التجاري:** هنا يسمح الموردون للشركات بشراء السلع أو الخدمات وسداد ثمنها لاحقًا، مما يوفر رأس مال عامل قصير الأجل.
- **حد الائتمان:** وهو عبارة عن قرض تمت الموافقة عليه مسبقًا يمكن للأعمال التجارية الاعتماد عليه حسب الحاجة لإدارة تقلبات التدفق النقدي.
- **التخصيم:** وهي عملية بيع الذمم المدينة لطرف ثالث نظير تطبيق حسم عليها للحصول على سيولة فورية.

## • تمويل المعدات والأصول

- **تأجير المعدات:** هنا يجري تأجير المعدات لفترة زمنية محددة، مما يلغي الحاجة إلى اللجوء إلى أنواع أخرى من الاقتراض.

- الإقراض المستند إلى الأصول: هنا يجري استخدام أصول الشركة (مثل المخزون أو الذمم المدينة أو المعدات) كضمان لتأمين قرض.

## • تمويل البحث والتطوير

- المنح الحكومية: وهو التمويل الذي تقدمه الجهات الحكومية لدعم مبادرات البحث والتطوير.
- تمويل المستثمرين الملاك: وهو التمويل الذي يقدمه المستثمرون الأفراد في مقابل الأسهم لدعم المشاريع المبتكرة.
- التمويل الجماعي: وهو جمع الأموال من عدد كبير من الأفراد من خلال منصات الإنترنت.

## • التمويل العقاري

- قروض الرهن العقاري: وهي قروض بضمان العقارات، وغالبًا ما تُستخدم لشراء العقارات أو تطويرها.
- قروض البناء: وفيها يجري تمويل مشاريع البناء، بحيث تُصرف أموال القرض على مراحل مع تقدم المشروع.

## • تمويل الاستحواذ والاندماج

الاستحواذ بالاستدانة: هنا يجري الاستحواذ على شركة باستخدام مبلغ كبير من الأموال المقترضة، مع استخدام أصول الشركة التي استُحوذ عليها كضمان لسداد القرض.

تمويل الميزانين: وهو شكل هجين من التمويل بالدين والأسهم يستخدم لتمويل عمليات الاستحواذ، حيث يكون للمقرضين خيار تحويل الدين إلى أسهم.

ما هي أهم برامج الرائدة لتمويل المنشآت؟

أولاً: برنامج تمويل نقاط البيع

يهدف برنامج تمويل نقاط البيع إلى مساعدة أصحاب المنشآت التجارية الصغيرة والمتوسطة على تطوير وتوسيع أعمالهم التجارية من خلال الحصول على تمويلٍ مرِن في وقتٍ قياسي، لقد صمّمت الرائدة برنامجًا مرِنًا وسلسًا يساعدك على تحقيق طموحاتك من دون أي أقساط شهرية دورية.

يبدأ مبلغ التمويل للتسهيلات غير المضمونة من 50,000 ريال سعودي إلى 1,500,000 ريال سعودي، أما بالنسبة للتسهيلات المضمونة فالرائدة تقدم تمويلًا يتناسب مع كل حالة على حدة.

### كيف يعمل برنامج تمويل نقاط البيع؟

- تمويل يصل إلى 21٪ من مبيعات نقاط البيع السنوية مع مدة سداد تصل إلى عامٍ واحد.
- تمويل يصل إلى 38٪ من مبيعات نقاط البيع السنوية مع مدة سداد تصل إلى عامين.
- تمويل يصل إلى 50٪ من مبيعات نقاط البيع السنوية مع مدة سداد تصل إلى ثلاثة أعوام.
- يجب أن يكون لديك سجل تجاري للمشروع أو المؤسسة التي تريد تمويلها.
- يجب أن يكون لديك أجهزة نقاط بيع لمدة ثلاثة أشهر على الأقل.
- لست بحاجة لضمان للحصول على التمويل.
- لا تُدفع أقساط شهرية.
- طريقة السداد يومية من خلال نقاط البيع.
- معدّل النسبة السنوي يتراوح بين 14% إلى 78%.
- رسوم إدارية ثابتة لمرة واحدة 1.5% (على الأقل 5,000 ريال سعودي).
- تطبّق ضريبة القيمة المضافة بنسبة 15%.

## ثانيًا: برنامج تمويل التجارة الإلكترونية

لقد أطلقت الرائدة برنامجًا استثنائيًا لتمويل التجارة الإلكترونية، وتحديدًا للمنصات الناشطة في مجالات التقنيات والتجارة الإلكترونية. توفر الرائدة فرصة استثنائية لهذه المتاجر للحصول على خدمة التمويل المناسبة لاحتياجاتها، وفقًا لمبيعاتها الشهرية عبر الإنترنت.

### كيف يعمل برنامج تمويل التجارة الإلكترونية؟

- برنامج مخصص للمتاجر الإلكترونية الحاصلة على سجل تجاري.
- يمكنك اختيار التمويل المناسب من بين باقتين موزعتين على 6، و9، و12 شهرًا.
- السداد يكون بتحويل أسبوعي أو شهري.
- الحد الأدنى للتمويل 50,000 ريال سعودي.
- الحد الأقصى للتمويل 7,500,000 ريال سعودي.
- معدل النسبة السنوي يتراوح بين 23.52% – 40.69%.
- رسوم إدارية لمرة واحدة تتراوح بين 1% – 1.5%.
- تطبق ضريبة القيمة المضافة بنسبة 15%.
- يمكنك التقديم على طلب إعادة التمويل بمجرد سداد 60% من مبلغ التمويل

### • أنواع التمويل الاسلامي

يعتمد التمويل الإسلامي على مبادئ مستمدة من الشريعة الإسلامية، والتي تحظر بعض الأنشطة مثل  
تحصيل الفوائد، وتؤكد على الممارسات الأخلاقية والمسؤولية اجتماعيًا، وتقاسم المخاطر. إنَّها توفر حلولاً  
مالية بديلة للأفراد والشركات الذين يبحثون عن خيارات تمويل متوافقة مع الشريعة الإسلامية.

تشمل انواع التمويل الإسلامي ما يلي:

**المشاركة:** وهو تمويل قائم على الشراكة، حيث يساهم طرفان أو أكثر في رأس المال ويتقاسمان سويةً  
الأرباح والخسائر. كل شريك له دور نشط في الأعمال التجارية، ويشارك في المخاطر والعوائد بما يتناسب  
مع استثماراته.

**المضاربة:** هنا يوفر أحد الأطراف رأس المال (الممول) بينما يوفر الطرف الآخر الخبرة والعمالة (صاحب  
المشروع أو المضارب). يجري تقاسم الأرباح الناتجة بين الأطراف على أساس نسبة متفق عليها مسبقاً، في  
حين أنَّ الخسائر يتحملها الممول وحده.

**المرابحة:** وهي تمويل يشتري فيه الممول أصلاً بناءً على طلب العميل، ويبيعه للعميل بسعر متفق عليه  
مع تضمين هامش ربح. يجري الدفع عادة على أقساط على مدى فترة محددة.

**الإجارة:** هنا يشتري الممول أصلاً ويؤجره للعميل في مقابل مبلغ إيجار متفق عليه. قد يجري أو لا يجري  
نقل ملكية الأصل إلى المستأجر في نهاية مدة الإيجار.

**التصكيك أو التوريق:** وهي سندات إسلامية تمثل ملكية أصل أو مشروع. بدلاً من تلقي مدفوعات  
الفائدة، يحصل حاملو الصكوك على حصة من الأرباح الناتجة عن الأصل أو المشروع.

الوقف: وهي العقارات أو الصناديق الخيرية التي أنشأها الأفراد أو المنظمات لتقديم منافع مجتمعية محددة. يجري الاحتفاظ بأصول الوقف إلى الأبد، وتستخدم العائدات لأغراض خيرية. (الرائدة للتمويل ، مقال بعنوان (أنواع التمويل: مفهوم التمويل وأنواعه حسب أهداف كل منها)، ٢٠٢٣)

## كفاءة الإدارة

الكفاءة الإدارية هي القدرة على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة (البشرية والمادية والمالية) لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة أو المشروع. بعبارة أخرى، هي قدرة المدير على إدارة الموارد المتاحة بشكل فعال وفعال لتحقيق أفضل النتائج.

## أبعاد الكفاءة الإدارية

تتضمن الكفاءة الإدارية عدة أبعاد رئيسية، منها:

التخطيط الفعال: وضع خطط واضحة ومحددة لأهداف المؤسسة، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

التنظيم الجيد: بناء هيكل تنظيمي فعال يحدد المسؤوليات والصلاحيات لكل فرد في المؤسسة.

القيادة الفعالة: تحفيز وتوجيه الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

الاتصال الفعال: بناء علاقات قوية مع الموظفين والعملاء والموردين، وتبادل المعلومات بشكل واضح ومباشر.

اتخاذ القرارات السليمة: اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب بناءً على تحليل المعلومات المتاحة.

الرقابة المستمرة: مراقبة الأداء وتقييمه بانتظام، وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء.

### أهمية الكفاءة الإدارية

تحقيق الأهداف: تساعد الكفاءة الإدارية المؤسسات على تحقيق أهدافها بشكل أسرع وأفضل.

زيادة الإنتاجية: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، يمكن زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

تحسين جودة المنتج أو الخدمة: تؤدي الكفاءة الإدارية إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات

المقدمة.

زيادة الرضا الوظيفي: من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وتقدير الموظفين، يمكن زيادة الرضا الوظيفي

وتحسين الأداء.

التنافسية: تساعد الكفاءة الإدارية المؤسسات على المنافسة بنجاح في السوق.

### العوامل المؤثرة في الكفاءة الإدارية

مهارات المدير: تشمل المهارات الفنية والمهارات الشخصية والمهارات الإدارية.

ثقافة المؤسسة: تؤثر ثقافة المؤسسة على سلوك الموظفين وكيفية أدائهم لمهامهم.

هيكل المؤسسة: يؤثر هيكل المؤسسة على كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات.

التكنولوجيا: تساعد التكنولوجيا الحديثة على تحسين الكفاءة الإدارية.

البيئة الخارجية: تؤثر التغيرات في البيئة الخارجية (مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية) على أداء المؤسسة.

باختصار، الكفاءة الإدارية هي مفتاح نجاح أي مؤسسة. من خلال تطوير مهارات الإدارة وتحسين العمليات، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها وتحقيق النمو المستدام.

#### التنمية الاقتصادية

التَّـنْـمِـيـة الاقتصاديَّة (بالإنجليزية: **Economic Development**) هي عبارة عن أحد المقاييس الاقتصاديَّة المعتمدة على التكنولوجيا، للانتقال من حالةٍ اقتصاديَّةٍ إلى أخرى جديدةٍ؛ بهدف تحسينها، مثل: الانتقال من حالة الاقتصاد الزراعيّ إلى الصناعي؛ أو الانتقال من الاقتصاد التجاريّ إلى التجاريّ المعتمد على التَّـكْـنَـوْـلُـوجِـيـا. (Retrieved 2-1-2017, Business Dictionary, "economic development"). (Edited)

وتُعرَّف التَّـنْـمِـيـة الاقتصاديَّة بأنّها العمليَّة الهادفة إلى تعزيز نموِّ اقتصاد الدَّول؛ وذلك بتطبيق العديد من الخُطط التطويريَّة، التي تجعلها أكثر تقدُّماً وتطوُّراً، ممَّا يؤثر على المجتمع تأثيراً إيجابياً، عن طريق تنفيذ مجموعةٍ من الاستراتيجيَّات الاقتصاديَّة الناجحة. (Cambridge, "economic development", Dictionary, Retrieved 2-1-2017. Edited)

وتُعرَّفُ أيضاً بأنّها سعي المجتمعات إلى زيادة قدرتها الاقتصادية؛ للاستفادة من الثروات المتاحة في بيئاتها، وتحديدًا في المناطق التي تعاني غياب التنوع الاقتصادي المؤثر سلباً على البيئة المحلية عامّة.

(Economic Development", U.S. Department of Housing and Urban")

علم الاقتصاد والتنمية الاقتصادية تُعدّ التنمية الاقتصادية فرعاً من فروع علم الاقتصاد؛ حيث ساهمت في تطوير القطاعات الاقتصادية في الدول النامية ونهوضها؛ لذلك تعدّ من الوسائل المعززة للنمو الاقتصادي في العديد من القطاعات العامة، مثل: التعليم، والصحة، وبيئة العمل، والسياسات الاجتماعية، وغيرها من القطاعات التي تسعى إلى زيادة كفاءتها وقدرتها على التأقلم مع الظروف الاقتصادية المؤثرة على قطاع الاقتصاد؛ سواء الكلي، أو الجزئي ( "Development Economics",

.Investopedia, Retrieved 2-1-2017. Edited)

### التنمية المستدامة

التنمية المستدامة هي عملية تطوير تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. بعبارة أخرى، هي نهج شامل للتنمية يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

### أبعاد التنمية المستدامة

تتكون التنمية المستدامة من ثلاثة أبعاد مترابطة:

البعد الاقتصادي: يشمل النمو الاقتصادي، خلق فرص العمل، زيادة الدخل، وتحسين مستوى المعيشة.

البعد الاجتماعي: يركز على العدالة الاجتماعية، المساواة، الصحة، التعليم، والرفاهية الاجتماعية.

البعد البيئي: يهتم بحماية البيئة، الحفاظ على الموارد الطبيعية، وتقليل التلوث.

#### أهداف التنمية المستدامة

في عام ٢٠١٥، اعتمدت الأمم المتحدة أجندة 2030 للتنمية المستدامة، والتي تضمنت 17 هدفًا للتنمية المستدامة. هذه الأهداف تغطي مجموعة واسعة من القضايا العالمية، مثل القضاء على الفقر، مكافحة تغير المناخ، ضمان الحصول على المياه النظيفة والطاقة، وتعزيز المساواة بين الجنسين.

#### أهداف التنمية المستدامة

ضمان مستقبل أفضل للأجيال القادمة: من خلال حماية البيئة والموارد الطبيعية.

تحسين نوعية الحياة: من خلال توفير الخدمات الأساسية مثل الصحة والتعليم.

تعزيز الاستقرار: من خلال معالجة أسباب الصراعات مثل الفقر والظلم.

تعزيز التعاون الدولي: من خلال العمل معًا لتحقيق أهداف مشتركة.

## التحديات التي تواجه التنمية المستدامة

التغير المناخي: يمثل التغير المناخي تهديدًا كبيرًا للتنمية المستدامة، حيث يؤثر على الزراعة والمياه والطاقة.

الفجوة بين الدول: هناك تفاوت كبير بين الدول المتقدمة والنامية في القدرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

النمو السكاني: يؤدي النمو السكاني إلى زيادة الضغط على الموارد الطبيعية.

الاستهلاك المفرط: يؤدي الاستهلاك المفرط إلى إهدار الموارد وتلويث البيئة.

## دور الأفراد والمؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة

يمكن لكل فرد ومؤسسة أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال:

تغيير السلوكيات: مثل ترشيد استهلاك المياه والطاقة، إعادة التدوير، ودعم المنتجات المستدامة.

المشاركة في المجتمع: التطوع في الأعمال الخيرية، والانضمام إلى المنظمات البيئية.

الدعوة إلى التغيير: الضغط على الحكومات والشركات لتبني سياسات مستدامة.

باختصار، التنمية المستدامة هي نهج شامل يهدف إلى تحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

من خلال العمل معًا، يمكننا بناء مستقبل مستدام للأجيال القادمة.

## المحور الثاني

ما هو تأثير كفاءة الإدارة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاستفادة من

مصادر التمويل الحكومي على دورها التنموي؟

يحتل قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في دعم التنمية الاقتصادية بما يعكسه من زيادة في القيمة المضافة، ونمو الناتج المحلي الإجمالي، وتنوع هيكل الاقتصاد، كما يمثل مصدراً رئيساً في خلق فرص عمل. ويُعد فرصة هامة أمام رواد الأعمال لتحويل أفكارهم إلى مشروعات مختلفة على أرض الواقع. وعلى الرغم من ذلك يُواجه تطوير هذا القطاع بمصر عدة تحديات تفوق كثيراً ما تواجهها المشروعات الكبرى؛ حيث يؤدي افتقارها للحجم الأمثل إلى انخفاض قدرتها على الوصول إلى الأسواق، واكتساب المهارات المطلوبة، والحصول على التمويل اللازم، مما يجعلها غير قادرة على المنافسة محلياً أو خارجياً.

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية المشروعات الصغيرة ودورها الكبير في الاقتصاد، وبالتالي أهمية ضرورة تنمية هذا القطاع، ومواجهة جميع التحديات المختلفة التي تواجهه؛ إذ أن نجاح هذا القطاع يُعتبر مدخلاً رئيساً في القضاء على أغلب المشاكل التي تواجه الاقتصاد ككل، كالتخفيف من حدة الفقر، ومواجهة مشكلة البطالة، والخلل في ميزان المدفوعات، وعجز الموازنة العامة.... الخ. (دراسة قنديل، ٢٠١٩)

التمويل المصرفي التقليدي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

يمثل هذا النوع من التمويل منح قروض للأفراد - عادة من فئات الدخل المنخفض - الإقامة مشروعات يديرها ويعمل فيها أصحابها في معظم الحالات، مما يسمح للفقراء بتحسين مستويات معيشتهم. ويمثل الاستبعاد المالي - في أحد أشكاله عدم قدرة الفقراء الحصول على قروض لمشروعاتهم، ويعد ذلك أحد أهم أسباب عدم العدالة الاقتصادية والاجتماعية (Sinclair, 2001, Kempson and Whyley). لذلك

فإن توفير تمويل لهؤلاء الفقراء ومساعدتهم علي الحصول علي خدمات مالية يعد أحد أهم الحلول لتخفيض معدلات الفقر، وقد بدأ هذا النوع من التمويل في بنجلاديش علي يد الاقتصادي محمد يونس في السبعينات من القرن الماضي بتأسيس بنك جرامين" (Hussain et al., 2001) وكان هذا النوع من التمويل نواة لتغيير حياة الملايين من الفقراء حول العالم. وقد أشار (Bransma and Chaouali, 1998) إلي تمتع الفقراء بالجداراة الائتمانية في سداد القروض الصغيرة والمتوسطة في العديد من تجارب الدول، مما يسمح للبنوك المانحة للائتمان بتحقيق ربحية والاستدامة في منح تلك القروض. ويتسم هذا النوع من التمويل بخصائص رئيسية، أولها أنه يمثل قروضاً قصيرة الأجل للفقراء، وتكون القروض صغيرة في حجمها وعادة ما يلجأ لها المزارعون لتغطية تكاليف الزراعة (Fruman and Goldberg, 1997) والخاصية الثانية، أنه عادة ما يكون تمويل جماعي وليس فردي أى تكون مسئولية تسديدة مشتركة (Yunus 1997). كما أن هذا النوع من التمويل لا يحتاج إلي إجراءات طويلة ومعقدة لتقييم جدوى المقترضين (1997 Fruman and Goldberg). ولكن عادة ما يدفع المقترض فوائد أعلي من الفوائد علي القروض الأخرى، ويرجع ذلك لحاجة البنوك المقرضة لتغطية تكلفة المبادلات والتي تكون مرتفعة في هذا النوع من الإقراض علي الرغم من أن البنوك تتمتع بارتفاع معدلات استرداد تلك القروض.

ويستلزم نجاح الجهات المانحة لهذا النوع من التمويل الالتزام بمبادئ أساسية تسمح لها بالاستدامة في منح تلك القروض، وتشمل تغطية تكلفة منح القروض وعدم منح أي تمويل في صورة منح أو إعانات ويتطلب ذلك تمتعها بالاستقلالية وبخاصة عن تدخل الحكومات في عملها، وتشجيع جانب الطلب علي الحصول علي مزيد من القروض، وأخيراً وضع رؤية واضحة لدورها الاقتصادي والاجتماعي وتحديد الفئات الأحق بالحصول علي هذا التمويل (Brandsma and Chaouali, 1998).

وقد حاولت العديد من الدراسات تقييم جدوى وكفاءة المؤسسات التمويلية في منح قروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، واتفقت العديد من الأدبيات أن هذه المشروعات تعاني من نقص التمويل وتواجه قيوداً عديدة في الحصول علي مصادر تمويلية مقارنة بالمشروعات الكبيرة مما يعوق نمو هذا القطاع الهام، ويتطلب ذلك ضرورة دعم تلك المشروعات من خلال برامج الإقراض الحكومي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة .

وقد أشار (Shahinpoor, 2009) أنه توجد العديد من العقبات التي تحول دون تفعيل دور البنوك التقليدية في منح قروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم خدمات مالية للفقراء، تأتي في مقدمتها أن هذا النوع من القروض يعد غير مربح من وجهة نظر هذه البنوك لارتفاع تكاليف إدارة تلك القروض والتي تكون أعلي من تكاليف إدارة المشروعات الصناعية الكبيرة بالإضافة إلي أن هذه البنوك عادة لا تستطيع تسويق منتجاتها المالية للفقراء، حيث أنهم عادة ما يحجمون عن التعامل مع البنوك مما يتطلب ضرورة سعي البنوك نفسها لتشجيعهم على الاقتراض كما يعتبر ارتفاع سعر الفائدة علي هذه القروض أحد العوائق التي تمثل عبئاً علي كاهل المقترضين من الفئات ذات الدخل المنخفض.

وتعد مشكلة عدم تماثل المعلومات Asymmetric Information أحد الخصائص الأساسية التي تتسم بها الأسواق الائتمانية، حيث تؤدي مشكلات "المخاطر المعنوية" Moral Hazard والاختيار الخاطئ "Adverse Selection إلى تشوهات في سوق الائتمان (Akerlof, 1970 and Daripa, 2000). ولذلك فإن العقود الائتمانية تعتمد علي توفر الثقة بين المقرض والمقترض. وتتحقق هذه الثقة في حالة توفر عاملين، الأول. هو السمعة الجيدة للمقترض (Diamond 1991)، والعامل الثاني توفر ضمانات كافية في حالة التخلف عن السداد (Holmstorm and Tirole, 1993). وتطبيق تلك الشروط علي العقود الائتمانية للمشروعات

الصغيرة والمتوسطة، نجد أن هذه العقود تواجه العديد من العقبات في كل من جانب الطلب ويمثله المقترضين وجانب العرض ويمثله البنوك.

فعلى جانب العرض، تعد البنوك الجانب الذى يمثل طرفاً كارهاً للمخاطر Risk Averse، ولذلك تسعى لضمان تحقق العاملين السابقين في العقود الائتمانية. ويمثل هذ قيداً علي اختراق الفقراء للقطاع المصرفي. فالبنوك باعتبارها هادفة للربح تعتبر الإقراض للفقراء نشاطاً عالياً في المخاطر ويتعارض مع تفضيلهم لتجنب المخاطر المرتفعة. حيث تواجه البنوك صعوبة في تقييم الجدارة الائتمانية للفقراء، في ظل عدم تقديمهم لضمانات كافية (Dusuki, 2008)

ويمثل ارتفاع تكاليف الإقراض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المشكلة الثانية في جانب العرض، حيث تواجه البنوك صعوبات في تقييم جانب الطلب في ظل افتقاد معظم المقترضين لتخطيط واضح لطبيعة الاستثمار وجداوه، مما يعرض البنوك لمخاطر مرتفعة Rhyne and Otero, 1992

أما العامل الثالث لإحجام البنوك عن إقراض الفقراء لإقامة مشروعات صغيرة ومتوسطة، يتمثل في طبيعة القروض التي يطلبها أصحاب تلك المشروعات والتي لا تحقق تنوع المحافظ البنوك مما يعرضها لمخاطر مرتفعة. فعلى سبيل المثال، عادة ما يطل المزارعون قروضاً صغيرة في فترات ما قبل الحصاد، مما يفقد البنوك القدرة علي تحصين محافظها بالتنوع في القروض الممنوحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (Zeller and Sharma, 1998)

أما في جانب الطلب علي القروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، فيواجه المقترضون أيضاً عقبات عديدة تتمثل في انتشار الأمية وسوء التغذية وتدهور الحالة الصحية للعديد من الفقراء ممن يرغبون في الاقتراض، وتكون تلك العقبات أكثر وضوحاً في الدول النامية (Bennett et al., 1996). بالإضافة إلي عدم

امتلاكهم لأصول تصلح كضمانات للقروض، وعدم قدرتهم في ظل ضعف الخبرة والكفاءة على إدارة مشروعاتهم بصورة اقتصادية أو استخدام أساليب تكنولوجية حديثة في مشروعاتهم، (Pischke, 1991)

وقد اتفق كل من ، Berger and . 2004 Hyytinen and Pajarinen, 2008 and Schmukler et al 2010 (Udell, 1998; Cole et al أن عوائق تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الناتجة عن جانب العرض تعد أكثر تأثيراً من مثيلتها في جانب الطلب، فعادة ما تعمل المنشآت المالية المانحة للائتمان لتلك المشروعات بصورة متحيزة لغير صالحها انطلاقاً من قاعدة تسمى "The Conventional Wisdom". وبناءً عليها تتبع المؤسسات المالية سلوكاً تحفظياً في منح قروض لتلك المشروعات نتيجة الغموض الذي يحيط بها في ظل صعوبة تقييم قدرتهم على السداد أو الجدارة الائتمانية من جهة، وتحديد مدي رغبتهم في الالتزام بالسداد من جهة أخرى (المخاطر المعنوية). ويحد هذا الغموض من إقبال المؤسسات المالية على منح ائتمان للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. (دراسة علا السيد محمد ، ٢٠١٨ ، ص ١٢ ، ١٣ ، ١٤)

## المحور الثالث

### ما هي الجهود التي تقدمها الحكومات في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟

نقدم مجموعة من نماذج الدولة في تقديم هذه الجهود ومن أبرزها الدولة المصرية كمثال حي على جهود الحكم نة المصرية في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة :

تولي الدولة المصرية أهمية كبيرة للمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر كونها إحدى الركائز الأساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث عملت على دعم ريادة الأعمال وإطلاق مبادرات تهدف لتوفير الدعم المالي، وتقديم الخدمات التسويقية واللوجستية والتكنولوجية لهذه المشروعات، وتدريب وتأهيل الكوادر البشرية، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة العمل الحر، وسن التشريعات اللازمة لتذليل العقبات التي تواجه هذا القطاع، بما يسهم في تحقيق العديد من المميزات وفي مقدمتها الحد من البطالة وتغذية الصناعات الكبرى وتوفير متطلباتها، وتحسين القوة التنافسية للمنتج المصري، وزيادة حجم الصادرات، وتوفير العملة الأجنبية والحد من فاتورة الاستيراد .

وفي هذا الصدد نشر المركز الإعلامي لمجلس الوزراء تقريراً تضمن إنفوجرافات سلطت الضوء على جهود الدولة في تمويل ودعم المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر باعتبارها قاعدة انطلاق للتنمية الحقيقية، من خلال منظومة متكاملة تشمل مزايا وحوافز وخدمات مالية وغير مالية بما يوفر ضمانات نجاح لتلك المشروعات ويعزز من استمراريته، وذلك على مدار السنوات الثماني الماضية:

## الإطار التشريعي المنظم لعمل المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر

تم إصدار قانون تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر رقم 152 لسنة 2020 ولائحته التنفيذية، والذي يقدم عدة حوافز مالية لقطاع المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، ومنها إعفاء من ضريبة الدمغة ورسوم التوثيق والشهر بالنسبة لعقود تأسيس الشركات والمنشآت وعقود التسهيلات الائتمانية والرهن وعقود تسجيل الأراضي .

خفض الرسوم الجمركية على الآلات والمعدات اللازمة للتشغيل بنسبة تتراوح ما بين 2% إلى 5%، بالإضافة إلى تخصيص 40% من المشتريات الحكومية لصالح المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر .

## الحوافز المالية

تشتمل الحوافز المالية على نظام ضريبي مبسط للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، حيث تبلغ قيمة الضريبة السنوية على حجم أعمال المشروع الأقل من 250 ألف جنيه تكون 1000 جنيه وفقاً للقانون، بينما تكون 2500 جنيه على أعمال المشروع التي تتراوح ما بين 250 لـ 500 ألف جنيه .

الضريبة السنوية تصل لـ 5 آلاف جنيه بالنسبة للمشروع الذي تتراوح أعماله ما بين 500 ألف لـ مليون جنيه، و0.5% من حجم الأعمال التي تتراوح ما بين مليون لـ 2 مليون جنيه، و0.75% من حجم الأعمال التي تتراوح ما بين 2 مليون لـ 3 مليون جنيه، و1% من حجم الأعمال التي تتراوح ما بين 3 مليون جنيه إلى 10 مليون جنيه .

## الحوافز غير المالية

قانون تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر رقم 152 لسنة 2020 ولائحته التنفيذية تضمن تعريفاً موحداً للمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، بالإضافة إلى إعطاء أولوية لتخصيص الأراضي الشاغرة المتاحة في المناطق الصناعية والسياحية والمجتمعات العمرانية وأراضي الاستصلاح الزراعي لهذه المشروعات .

هناك إجراءات مستحدثة وميسرة بالقانون لتسجيل واستصدار الموافقات وتراخيص التشغيل الخاصة بإقامة المشروعات، بالإضافة إلى توفير آلية محفزة لتوفيق أوضاع المشروعات العاملة في مجال الاقتصاد غير الرسمي لتشجيعها للتحويل إلى القطاع الرسمي. قد تكون صورة شخص أو أكثر

## قانون تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة الصادر بالقانون رقم 182 لسنة 2018 ولائحته التنفيذية

من أهداف القانون تطوير طرق الشراء والبيع وأنماط التعاقد لمسايرة التطورات الاقتصادية، وتلبية احتياجات الجهات الإدارية بفاعلية، وتهيئة المناخ للشركات والمشروعات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر للمنافسة فيما يتم طرحه من عمليات التعاقد، كما يهدف القانون إلى توفير معاملة عادلة للمتعاملين من مجتمع الأعمال مع الجهات الإدارية، وفي ذات الوقت منع ممارسات التواطؤ والاحتيال والفساد والاحتكار، فضلاً عن أنه يجب على الجهة الإدارية إتاحة نسبة لا تقل عن 20% من قيمة احتياجاتها السنوية للتعاقد مع تلك المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر .

يجب على الجهة الإدارية، وفقاً للقانون مراعاة إمكانيات المشروعات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر عند فتح باب التسجيل للمشتغلين بالأنشطة المختلفة أو عند إعدادها لشروط التأهيل المسبق أو مستندات الطرح ومعايير التقييم وغيرها. قد تكون صورة تحتوي على النص 'طفرة حدثت خلال ثمان سنوات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر باعتباره قاعدة انطلاق للتنمية الحقيقية مالية توفر نجاح للمشروعات وتعزز استمراريته كيانات الدولة الداعمة للمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر حتى نهاية مايو 2022 كاملة لتمويل المجتمعية والبشرية منظومة من القومية "مشروعك" والصغيرة 195.6 مشروع البرنامج مختلف المحافظات صندوق التنمية المجلبة 2.8 منح وفرها لمشروعات البنية الأساسية والتنمية المجتمعية أتاحت عمل 40.1 أتاحتها الجهاز كقروض للمشروعات الصغيرة ومتناهية وفرت 2.6 مليون فرصة 25.7 مشروع صغيراً ومتناهي الصغر تم تمويله الصندوق المشروعات الصغيرة المجمعات 1 وفقاً 71.3 جنيه إجمالي قيمة القروض التي قدمها صندوق التنمية المحلية 48 مباشرة توفرها المجمعات تكلفة 17 والمتوسطة محافظة!.

### **القانون رقم 5 لسنة 2015 في شأن تفضيل المنتجات المصرية في العقود الحكومية**

للقانون يتم إعفاء المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر من نصف التأمين الابتدائي، ومن نصف التأمين النهائي إذا كان المنتج الصناعي محل التعاقد مستوفياً لنسبة المكون الصناعي المصري وصدور شهادة استيفاء منتج، على ألا يسري هذا الإعفاء على ما يُستجد من تعاقدات عند إخلال هذه المشروعات بشروط التعاقد أو بأحكام هذا القانون، وذلك كله وفقاً للقواعد والإجراءات التي تبينها اللائحة التنفيذية ( الهيئة العامة للاستعلامات المصري ، (٢٠٢٤) ، مقال بعنوان "جهود الدولة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة")

كيف يمكن خلق بيئة تمكينية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

استناداً إلى أبحاثنا الأخيرة، وجدنا أن تشجيع الشمول المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة يتطلب منهجاً متكاملًا. فلا يوجد حل سحري واحد يتيح التمويل لهذه المشروعات بصورة مؤثرة وأمنة ومستدامة، ومن غير المرجح أن تكون المناهج الجزئية كافية.

إنما توجد مجموعة من العوامل الاقتصادية والمؤسسية اللازمة للمساعدة على زيادة الائتمان المصرفي المتاح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومنها ثلاثة محددات مشتركة بارزة:

أولاً، سلامة أساسيات الاقتصاد والقطاعات المالية: ويعني هذا تقليص حجم الدولة حيثما كانت تزام التمويل المتاح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتخلق مناخاً يفتقر إلى تكافؤ الفرص أمام هذه المشروعات. ويعني أيضاً وجود اقتصاد سليم وتنافسي وقطاع مصرفي يسهل على المشروعات الصغيرة والمتوسطة دخول السوق.

ثانياً، العوامل المؤسسية ضرورية أيضاً: ويتضمن هذا الحوكمة الرشيدة وقدرات الرقابة المالية، وتوافر معلومات الائتمان، وقوة الأطر القانونية. فعلى سبيل المثال، تشير أبحاثنا إلى أن زيادة تغطية مكاتب الاستعلام الائتماني في المنطقة العربية يمكن أن يزيد توظيف العمالة، وخاصة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً، تسخير إمكانات قنوات بديلة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة: ويمكن القيام بذلك، على سبيل المثال، عن طريق الاستعانة بأسواق رأس المال ودعم تنمية القطاعات التي تعمل فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في هذه الأسواق. كذلك يمكن أن تكون التكنولوجيا المالية مساهماً محتملاً في تغيير قواعد اللعبة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن أن تزيد المنافسة بين مقدمي الخدمات الائتمانية وتحقق توسعاً في عمليات الاستعلام الائتماني.

3- كيف يمكن للصندوق دعم بلدانه الأعضاء فيما يتعلق بإدخال المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحت مظلة الشمول المالي

ويستطيع الصندوق تقديم دعم أفضل للبلدان العربية في هذا المجال. فعلى غرار المناطق الأخرى، هناك عدة بلدان عربية، مثل مصر والأردن والإمارات العربية المتحدة، بدأت تنفيذ استراتيجيات شاملة لزيادة الشمول المالي، بما في ذلك الشمول المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

واستناداً إلى عملنا الذي أجريناه مؤخراً، نعتزم تقديم مشورة أكثر تفصيلاً واتساقاً مع احتياجات كل بلد عضو وعلى نحو يعكس التجربة الدولية. وسنقوم أيضاً بتنسيق ما نقدمه من دعم في هذا الصدد مع المنظمات الإقليمية والدولية الأخرى.

وسيتّم يوم الثلاثاء القادم في القاهرة إطلاق دراستنا الجديدة التي تتناول إدخال المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحت مظلة الشمول المالي. ونأمل أن يكون ذلك إيذاناً ببداية انخراطنا على نحو أعمق مع بلداننا الأعضاء في هذا المجال المهم من مجالات السياسة. (خطاب صندوق النقد الدولي ، ٢٠١٩)

ولا تقتصر تلك الجهود على الدولة المصرية فقط بل، تولي الحكومات العربية اهتماماً كبيراً بدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لدورها المحوري في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وخلق فرص عمل، وتعزيز الابتكار. وتتنوع الجهود المبذولة في هذا الصدد، وتختلف من دولة إلى أخرى، إلا أنها تتفق في الهدف الأساسي وهو تمكين هذه المشروعات من النمو والازدهار.

**أبرز الجهود الحكومية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية:**

## توفير التمويل:

قروض ميسرة: تقدم العديد من الحكومات قروضاً بفوائد مخفضة أو بدون فوائد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مع فترة سداد مريحة.

ضمانات القروض: تقدم الحكومات ضمانات للقروض المصرفية المقدمة لهذه المشروعات، مما يقلل من المخاطر على البنوك ويشجعها على تقديم التمويل.

صناديق تمويل خاصة: تنشئ الحكومات صناديق تمويل خاصة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة المشروعات الناشئة.

الحاضنات ومسرعات الأعمال: تدعم الحكومات إنشاء الحاضنات ومسرعات الأعمال التي تقدم الدعم المالي والفني للمشروعات الواعدة.

## التدريب والتطوير:

برامج تدريبية: تقدم الحكومات برامج تدريبية مكثفة لأصحاب المشروعات في مجالات الإدارة، والتسويق، والمالية، والتكنولوجيا.

ورش عمل وندوات: تنظم الحكومات ورش عمل وندوات لتبادل الخبرات والمعرفة بين أصحاب المشروعات.

برامج التبادل: ترسل الحكومات أصحاب المشروعات للمشاركة في برامج تبادل الخبرات مع نظرائهم في دول أخرى.

## التسهيلات الإدارية والقانونية:

تبسيط الإجراءات: تبسط الحكومات الإجراءات المتعلقة بإنشاء وتسجيل الشركات، وتجديد التراخيص، ودفع الضرائب.

توفير البنية التحتية: توفر الحكومات البنية التحتية اللازمة لتشغيل المشروعات، مثل الكهرباء والمياه والطرق.

حماية الملكية الفكرية: تحمي الحكومات الملكية الفكرية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

## التسويق والدعم التجاري:

المعارض والمؤتمرات: تشارك الحكومات في تنظيم المعارض والمؤتمرات لتسويق منتجات وخدمات المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الدعم في الوصول إلى الأسواق الخارجية: تساعد الحكومات المشروعات على الدخول إلى الأسواق الخارجية من خلال توفير المعلومات والدعم اللوجستي.

**نماذج للدول العربية:**

**مصر:** أطلقت مصر العديد من المبادرات لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مثل مبادرة "مشروعك" التي تقدم قروضاً ميسرة وتدريباً لأصحاب المشروعات.

**الأردن:** أنشأت الأردن العديد من الحاضنات ومسرعات الأعمال، وتوفر برامج تدريبية متخصصة في مجال ريادة الأعمال.

**المغرب:** يعتبر المغرب من الدول الرائدة في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث يوفر بيئة أعمال محفزة وتسهيلات إدارية وقانونية.

**السعودية:** أطلقت السعودية العديد من المبادرات لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مثل برنامج "كفالة" الذي يقدم ضمانات للقروض المصرفية.

## المحور الرابع

كيف يمكن التغلب على المعوقات التي تحد من قدرة إدارة المشروعات على تحليل البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة ؟

معظم المشاريع تفشل في تحقيق كامل أهدافها! فإدارة المشاريع ليست بالمهمة اليسيرة، إنه يسعى يوضح بالمعوقات والمخاطر التي تتطلب اليقظة والحكمة. في هذه المقالة نصحبك في رحلة إلى عالم إدارة المشاريع، نستكشف معاً الأسباب الجذرية لفشل المشاريع ونكتشف كيف يمكن تحويل هذه المعوقات إلى فرص للنمو والنجاح. مفتاح النجاح أن تمتلك الأدوات والمعرفة اللازمة لتخطي كل عقبة وتوجيه مشاريعك نحو الأمان. وهذه المقالة هي بداية رحلتك لتحقيق هذا الهدف.

في إدارة المشاريع الصغيرة، تواجه الفرق والمديرون تحديات كبيرة، حيث تتطلب هذه المشاريع العمل في إطار ميزانية وزمن محدودين مع الحرص على الجودة. من بين المعوقات التي تواجه تلك المشاريع هو الفشل في تقليص ضوابط المشروع وعدم تلقي الاهتمام الكافي من الإدارة العليا. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي تمدد نطاق المشروع دون اتفاق مسبق إلى تعقيد الأمور وعدم وضوح الأدوار.

أما فيما يخص إدارة المشاريع المتوسطة والكبيرة، فتواجه تحديات من نوع آخر، مثل المشكلات التسويقية والاجتماعية والثقافية. تشمل المشكلات التسويقية الاعتماد على سياسات غير فعالة وعدم الاهتمام بالبحوث التسويقية. بينما تتمثل المشكلات الاجتماعية والثقافية في ضعف التواصل وعدم وجود أهداف محددة، مما يؤثر على جودة العمل ويقلل من الإنتاجية.

تعتمد جميع المنظمات على إدارة المشاريع في تحقيق العديد من الأهداف التي تصبو إليها وأبرزها زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف والحد من المخاطر، ويستعين مديرو العمليات وأعضاء فرقهم بالعمليات التي تتم في إدارة المشاريع في تنظيم الخطط المعقدة والوصول إلى أفضل النتائج في الوقت المحدد والميزانية المرصودة، نتناول كل ذلك فيما يلي بالتفصيل من خلال السطور التالية.

تتعدد مراحل إدارة المشروع ما بين البدء والتخطيط والتنفيذ والإغلاق والمراقبة، وخلال تنفيذ أي مرحلة من تلك المراحل؛ قد تظهر معوقات وتحديات تمنع استكمال المشروع أو تحد من استكمالها على النحو المتفق عليه، تلك المشكلات يمكن أن تتعلق بالميزانية أو الموارد أو النطاق أو غير ذلك.

وتختلف معوقات إدارة المشاريع باختلاف حجم كل مشروع، وذلك على النحو التالي:

#### 1- الفشل في تقليص ضوابط المشروع

تتبع بعض الشركات عند تنفيذ المشروعات الصغيرة نهجًا يعتمد على تقليص ضوابط المشروع وهو ما يزيد من احتمالية فشله في حال عدم وجود مدير مشروع لديه معرفة شاملة بمنهجية المشروع وقادرًا على تقليص تلك الضوابط لتناسب حجم المشروع.

ومثلما تحتاج المخاطر التي تواجهها المشاريع الكبيرة إلى إدارة؛ فإن مخاطر المشاريع الصغيرة تحتاج إلى نفس الإدارة، وهو ما يضمن تقييم كافة المشاريع بطريقة فعالة.

## 2- عدم وجود رعاية من الإدارة العليا

من المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة، عدم تلقى الاهتمام الكافي من الإدارة العليا، هذا الإهمال الذي قد يخرج تلك المشاريع عن مسارها ويعرضها للفشل، على الرغم من أنها قد تكون مقدمات لمشاريع أخرى أكبر.

## 3- تمدد نطاق المشروع

خلال تنفيذ المشاريع الصغيرة ذات النطاق المحدود، تضيق بعض المؤسسات أجزاء أخرى إليها، لأنها ترى أن تلك المشاريع تُنفذ تحت سيطرتها، ومعرفة ذلك يعتبر من أهم أساسيات إدارة المشاريع. وهذا الأمر يؤدي إلى توسيع نطاق المشروع دون أن يتم الاتفاق على ذلك في بداية تنفيذه، وهو ما يفسر عدم وضع مديرو الأعمال أسمائهم في سجل التغيير الرسمي.

## 4- تغيير الفرق الصغيرة:

من مخاطر إدارة المشاريع الصغيرة، احتمالية تغيير الفرق التي تتولى تنفيذها، فقد يغادر أحد الأعضاء الرئيسيين في الفريق نتيجة الضغوط التي يتعرض لها، خاصة إذا كان مدير المشروع المُطالب بتغطية المشتريات والتفاوض مع البائعين وإدارة العقود والقيام بمهام أخرى، ولذلك لا بد من معالجة مثل تلك المخاطر والتخفيف من آثارها، بضم عضوًا جديدًا إلى الفريق على الفور.

#### 5- صعوبات الوصول إلى المهارات المتخصصة

لا تستطيع الفرق التي تدير المشروعات الصغيرة الاستعانة بالمتخصصين وطلب الحصول على خدمات مستشار أو أي شخص من المنظمة الرئيسية، نتيجة محدودية الموارد المُخصصة لها.

#### 6- إهمال التواصل مع أصحاب المصلحة والمستخدمين

تؤدي محدودية الموارد والميزانيات في المشاريع الصغيرة إلى التركيز على المنتجات والتسليمات وإهمال المجالات الناعمة وأبرزها التواصل مع أصحاب المصلحة والمستخدمين، وبالتالي عدم تشغيل إستراتيجية اتصالات واسعة النطاق.

يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال فهم متعمق لأساسيات إدارة المشاريع. تقدم دورة Certified Associate in Project Management (CAPM®) إطارًا شاملاً لتنظيم المشاريع الصغيرة بكفاءة وفاعلية. (موقع بكة ، مقال بعنوان "معوقات إدارة المشاريع: أهم المشاكل والصعوبات وأنوعها" ٢٠٢٤)

#### المعوقات الاجتماعية والثقافية في إدارة المشاريع

تتمثل المعوقات الاجتماعية والثقافية في إدارة المشاريع فيما يلي:

لا يمكن القيام بمشروع ناجح دون وجود مهارات اتصال مكتوبة وشفوية متطورة، فضعف التواصل بين مدير المشروع وأعضاء الفريق يؤدي إلى تأخير إنجاز المهام.

عدم وجود أهداف محددة وقابلة للقياس يعمل الفريق من أجلها، فإذا لم يدرك كل عضو من أعضاء الفريق أهداف المشروع وتوقعات أصحاب المصلحة بشأنها؛ فسوف يهدرون الوقت والموارد في إنجاز أشياء لا تحقق الأهداف المرجوة.

وجود فجوات في المهارات التي يتمتع بها أعضاء الفريق، وهو ما يمنع تلبية الكفاءات المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع، وبالتالي ستكون هناك فجوة بين تلك الأهداف والنتائج النهائية. افتقار القادة وأعضاء الفريق إلى المساءلة عن الأخطاء، وبالتالي عدم استعداد أي شخص لتحمل عواقب أفعاله، وهو ما يُضر من معنويات الفريق ويبطئ من الإنتاجية.

تتأثر جودة العمل داخل المشروع بالصراعات التي تنشب بين أعضاء الفريق، وذلك في حال عدم التوصل إلى حلول لها.

تساعد شهادة Project Management Professional (PMP®) على تطوير مهارات الاتصال والتخطيط وتحديد الأهداف، مما يساهم في تجاوز هذه المعوقات وتعزيز نجاح المشروع. تستهدف دورة "إدارة المشاريع الاحترافية (PMP)" المديرين ذوي الخبرة، وتتعلم في أفضل الممارسات، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، والتواصل الفعال، مما يعالج العديد من أسباب الفشل المذكورة.

ولتسهيل الفهم والتطبيق في بيئة العمل العربية بمستوى عالمي، يمكن الانضمام إلى دورة PMP® باللغة العربية للحصول على نفس الفوائد بلغتنا العربية الثرية.

في عام 2020 ومع انتشار جائحة كورونا، واجهت شركة فايزر للأدوية تحدي كبير في إجراء اختبار لقاح في أسرع وقت ممكن في وقت انتشرت فيه معدلات الإصابة بطريقة غير مسبوقة، ومع اعتمادها على تحليل PEST تمكنت من تجاوز العر اقل من أبرزها مشكلات سلسلة التوريد ومن ثم طورت وأطلقت اللقاح بنجاح، فما السر وراء تحليل PEST؟

في عالم تحليل الأعمال، تزداد حاجة الشركات إلى الأدوات والتقنيات التي تساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا فهي تسعى للبحث عن تقنيات تحليل أعمال موثوقة لفهم البيئة الخارجية والمحيط، والتي تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة.

لتكون أداة تحليل البيئة الخارجية والمحيط (PEST) من الأدوات القيمة التي يمكن أن تُحقق النجاح والاستدامة في عالم الأعمال المتغير بسرعة، ولكن مم يتكون تحليل PEST؟ وماهي المميزات التي يمكنك الاستفادة منها في عملك والعيوب التي عليك الانتباه لها؟ ستتعرف على إجابات هذه الأسئلة في هذا المقال الذي يوضح لك كل ما تود معرفته عن هذه الأداة. (موقع بكة مقال بعنوان "تحليل البيئة الخارجية والمحيط (PEST): المميزات والعيوب والعناصر والعوامل المؤثرة"، ٢٠٢٤)

التغلب على المعوقات التي تحد من قدرة إدارة المشروعات على تحليل البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة

تواجه إدارة المشروعات العديد من التحديات في تحليل البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة. هذه التحديات قد تعوق قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة. إليك بعض أهم هذه المعوقات وكيفية التغلب عليها:

أبرز المعوقات التي تواجه إدارة المشروعات:

نقص الموارد: قد يكون هناك نقص في الموارد المالية والبشرية اللازمة لإجراء تحليل شامل للبيئة الخارجية.

الوقت المحدود: غالبًا ما يكون هناك ضغط زمني كبير لإنجاز المشاريع، مما يقلل من الوقت المتاح لتحليل البيئة الخارجية.

التركيز على المهام اليومية: قد يركز مديرو المشاريع بشكل كبير على المهام اليومية، مما يجعلهم يهملون أهمية التحليل الاستراتيجي.

نقص الخبرة: قد يفتقر بعض مديري المشاريع إلى الخبرة الكافية في مجال تحليل البيئة الخارجية.

التغيرات السريعة في البيئة: تتغير البيئة الخارجية بسرعة كبيرة، مما يجعل من الصعب مواكبة هذه التغيرات.

كيف يمكن التغلب على هذه المعوقات؟

تخصيص الموارد الكافية: يجب تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لإجراء تحليل شامل للبيئة الخارجية. يمكن تخصيص جزء من ميزانية المشروع لتحليل البيئة الخارجية، وتعيين فريق متخصص لهذا الغرض.

تحديد الأولويات: يجب تحديد أهم العوامل الخارجية التي تؤثر على المشروع والتركيز على تحليلها. يمكن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لتحديد هذه العوامل.

بناء شبكات علاقات: يجب بناء علاقات قوية مع مختلف الأطراف المعنية، مثل العملاء والموردين والمنافسين، للحصول على معلومات دقيقة حول البيئة الخارجية.

استخدام الأدوات التحليلية: يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات التحليلية، مثل تحليل PESTEL (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، القانوني) وتحليل سيناريوهات المستقبل، لتحليل البيئة الخارجية.

التدريب والتطوير: يجب توفير برامج تدريبية للموظفين لتعزيز مهاراتهم في مجال تحليل البيئة الخارجية.

المرونة والتكيف: يجب أن تكون إدارة المشروعات قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية.

التعاون بين الإدارات: يجب أن يكون هناك تعاون وثيق بين إدارة المشروعات والإدارات الأخرى في المؤسسة، مثل التسويق والمبيعات والموارد البشرية، لتبادل المعلومات وتحليل البيئة الخارجية بشكل شامل.

الاستفادة من التكنولوجيا: يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل برامج تحليل البيانات وأدوات الذكاء الاصطناعي، لتسهيل عملية تحليل البيئة الخارجية.

### أهمية الاستفادة من الفرص المتاحة

بعد تحليل البيئة الخارجية، يمكن تحديد الفرص المتاحة للاستفادة منها. يمكن لهذه الفرص أن تساعد في تحقيق أهداف المشروع وتحقيق النمو والتوسع. بعض الأمثلة على الفرص المتاحة:

دخول أسواق جديدة: يمكن للمشروع التوسع في أسواق جديدة غير مستغلة.

تطوير منتجات وخدمات جديدة: يمكن تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة.

بناء شراكات استراتيجية: يمكن بناء شراكات استراتيجية مع شركات أخرى لتعزيز القدرة التنافسية.

استخدام تقنيات جديدة: يمكن استخدام التقنيات الجديدة لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة.

باختصار، يمكن التغلب على المعوقات التي تحد من قدرة إدارة المشروعات على تحليل البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة من خلال تخصيص الموارد الكافية، وبناء شبكات علاقات قوية،

واستخدام الأدوات التحليلية المناسبة، والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة. من خلال القيام بذلك، يمكن للمشروعات تحقيق النجاح وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

التغلب على المعوقات التي تحد من قدرة إدارة المشروعات على تحليل البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة

تواجه إدارة المشروعات العديد من التحديات في تحليل البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة. هذه التحديات قد تعوق قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة. إليك بعض أهم هذه المعوقات وكيفية التغلب عليها:

أبرز المعوقات التي تواجه إدارة المشروعات:

نقص الموارد: قد يكون هناك نقص في الموارد المالية والبشرية اللازمة لإجراء تحليل شامل للبيئة الخارجية.

الوقت المحدود: غالبًا ما يكون هناك ضغط زمني كبير لإنجاز المشاريع، مما يقلل من الوقت متاح لتحليل البيئة الخارجية.

التركيز على المهام اليومية: قد يركز مديرو المشاريع بشكل كبير على المهام اليومية، مما يجعلهم يهملون أهمية التحليل الاستراتيجي.

نقص الخبرة: قد يفتقر بعض مديري المشاريع إلى الخبرة الكافية في مجال تحليل البيئة الخارجية.

التغيرات السريعة في البيئة: تتغير البيئة الخارجية بسرعة كبيرة، مما يجعل من الصعب مواكبة هذه التغيرات.

كيف يمكن التغلب على هذه المعوقات؟

تخصيص الموارد الكافية: يجب تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لإجراء تحليل شامل للبيئة الخارجية. يمكن تخصيص جزء من ميزانية المشروع لتحليل البيئة الخارجية، وتعيين فريق متخصص لهذا الغرض.

تحديد الأولويات: يجب تحديد أهم العوامل الخارجية التي تؤثر على المشروع والتركيز على تحليلها. يمكن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لتحديد هذه العوامل.

بناء شبكات علاقات: يجب بناء علاقات قوية مع مختلف الأطراف المعنية، مثل العملاء والموردين والمنافسين، للحصول على معلومات دقيقة حول البيئة الخارجية.

استخدام الأدوات التحليلية: يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات التحليلية، مثل تحليل PESTEL (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، القانوني) وتحليل سيناريوهات المستقبل، لتحليل البيئة الخارجية.

التدريب والتطوير: يجب توفير برامج تدريبية للموظفين لتعزيز مهاراتهم في مجال تحليل البيئة الخارجية.

المرونة والتكيف: يجب أن تكون إدارة المشروعات قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية.

التعاون بين الإدارات: يجب أن يكون هناك تعاون وثيق بين إدارة المشروعات والإدارات الأخرى في المؤسسة، مثل التسويق والمبيعات والموارد البشرية، لتبادل المعلومات وتحليل البيئة الخارجية بشكل شامل.

الاستفادة من التكنولوجيا: يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل برامج تحليل البيانات وأدوات الذكاء الاصطناعي، لتسهيل عملية تحليل البيئة الخارجية.

#### أهمية الاستفادة من الفرص المتاحة

بعد تحليل البيئة الخارجية، يمكن تحديد الفرص المتاحة للاستفادة منها. يمكن لهذه الفرص أن تساعد في تحقيق أهداف المشروع وتحقيق النمو والتوسع. بعض الأمثلة على الفرص المتاحة:

دخول أسواق جديدة: يمكن للمشروع التوسع في أسواق جديدة غير مستغلة.

تطوير منتجات وخدمات جديدة: يمكن تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبى احتياجات العملاء المتغيرة.

بناء شراكات استراتيجية: يمكن بناء شراكات استراتيجية مع شركات أخرى لتعزيز القدرة التنافسية.

استخدام تقنيات جديدة: يمكن استخدام التقنيات الجديدة لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة.

يمكن التغلب على المعوقات التي تحد من قدرة إدارة المشروعات على تحليل البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة من خلال تخصيص الموارد الكافية، وبناء شبكات علاقات قوية، واستخدام الأدوات التحليلية المناسبة، والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة. من خلال القيام بذلك، يمكن للمشروعات تحقيق النجاح وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بالتأكيد، للإدارة الكفؤة دور حاسم في تسهيل تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

عندما يكون لدى المشروع إدارة كفؤة، فإن ذلك يعزز من ثقته وقدرته على جذب المستثمرين والممولين. إليك بعض الأسباب التي توضح ذلك:

خطة عمل متينة: الإدارة الكفؤة تستطيع وضع خطة عمل شاملة وواقعية، تحدد الأهداف، وتوضح الاستراتيجيات، وتبين الجدوى المالية للمشروع. هذه الخطة تعمل كمرجع قوي للممولين وتقنعهم بأن المشروع قادر على تحقيق النجاح.

فريق عمل مؤهل: فريق عمل مؤهل وكفء يعكس قوة المشروع وقدرته على النمو. يظهر للممولين أن المشروع لديه القدرة على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

إدارة مالية سليمة: الإدارة المالية السليمة تعطي للممولين الثقة في قدرة المشروع على إدارة الأموال بشكل فعال وكفاءة، وتقليل المخاطر المرتبطة بالاستثمار.

سجل حافل بالنجاح: إذا كان لدى المشروع سجل حافل بالنجاح، فإن ذلك يعزز من ثقته ويجذب المزيد من الممولين.

قدرة على التكيف والتطوير: الإدارة الكفؤة قادرة على التكيف مع التغيرات في السوق والبيئة الاقتصادية، وتطوير المشروع بشكل مستمر.

باختصار، الإدارة الكفؤة هي مفتاح جذب التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. فهي تعطي للممولين الثقة في قدرة المشروع على النمو والنجاح، وتقلل من المخاطر المرتبطة بالاستثمار.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للإدارة الكفؤة أن تساعد في:

تحسين فرص النجاح: من خلال اتخاذ القرارات الصحيحة وإدارة المخاطر بشكل فعال.

زيادة قيمة المشروع: من خلال تحسين الأداء المالي والتشغيلي.

جذب العملاء والموردين: من خلال بناء سمعة جيدة للمشروع.

لذا، يمكن القول إن الإدارة الكفؤة هي استثمار طويل الأجل في نجاح المشروع.

توصيات بشأن التمويل المجدى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

#### 1. دراسة جدوى شاملة:

تحليل السوق: دراسة عميقة لاحتياجات السوق، المنافسين، حجم الطلب، والاتجاهات المستقبلية.

تحليل المنتج أو الخدمة: تحديد نقاط القوة والضعف، والميزة التنافسية، والتكلفة الإنتاجية.

الخطة التسويقية: تحديد استراتيجيات التسويق، والقنوات التوزيعية، والأسعار المناسبة.

الخطة المالية: تقدير التكاليف الثابتة والمتغيرة، والإيرادات المتوقعة، ونقطة التعادل، وتحليل التدفقات النقدية.

## 2. البحث عن مصادر تمويل متنوعة:

البنوك: تقدم العديد من البنوك قروضاً ميسرة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مع ضرورة تقديم دراسة جدوى مقنعة.

صناديق الاستثمار: تبحث بعض الصناديق عن مشاريع واعدة للاستثمار فيها، مقابل حصة في الأرباح.

الحاضنات والحاضنات التكنولوجية: تقدم الدعم المالي والفني للمشاريع الناشئة.

المستثمرون الأفراد: يمكن أن يكونوا مصدرًا مهمًا للتمويل، خاصة في المراحل المبكرة من المشروع.

الحكومة: تقدم العديد من الحكومات برامج دعم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مثل القروض بفائدة منخفضة والحوافز الضريبية.

## 3. تطوير خطة عمل متكاملة:

الرؤية والرسالة: تحديد أهداف المشروع على المدى الطويل والقصير.

الهيكل التنظيمي: تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو في الفريق.

الخطة التشغيلية: تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع.

الخطة التسويقية: تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التسويقية.

الخطة المالية: تحديد الميزانية وتدفقات النقدية.

#### 4. البحث عن مستشار مالي:

يمكن لمستشار مالي متخصص أن يساعدك في تحليل جدوى مشروعك، وإعداد الخطط المالية، والبحث عن مصادر التمويل المناسبة.

#### 5. التواصل الفعال مع الجهات التمويلية:

عرض قوي: تقديم عرض تقديمي مقنع للجهات التمويلية، يبرز نقاط القوة في مشروعك.

الاستعداد للإجابة على الأسئلة: يجب أن تكون مستعداً للإجابة على جميع أسئلة الجهات التمويلية حول مشروعك.

المتابعة المستمرة: يجب متابعة الجهات التمويلية بشكل دوري، وتقديم أي معلومات إضافية مطلوبة.

ويجب التركيز على الإبداع والابتكار: تقديم منتج أو خدمة فريدة من نوعها.

البناء على شبكة علاقات قوية: يمكن أن تساعدك العلاقات القوية في الحصول على التمويل والدعم.

التعلم المستمر: مواكبة التطورات في مجال عملك.

التخطيط للنمو المستقبلي: وضع خطط للنمو والتوسع.

لا يمكن في أي وضع من الأوضاع فصل البيئة الداخلية للمنظمة عن البيئة الخارجية للمنظمة التي هي المصدر الرئيسي لتوليد الفرص والتهديدات بالنسبة للمنظمة، ونتيجة لذلك فإن المنظمة لا تستطيع أن تخوض اغتنام أي فرصة في بيئتها قبل أن تتفحص عوامل البيئة الداخلية... وهذا ما سنتعرف عليه بشكل مُفصل ودقيق في هذا المقال.

ونظراً لكونها مفتاحاً حقيقياً لتطوير عملك وتحقيق النجاح. لذلك، نحن ندعوك بشدة للاشتراك في خدمات "شركة ولادة حلم" الاستشارية والإدارية الخاصة بنا، حيث ستمكنك من الاستفادة من خبرتنا الواسعة والعميقة في مجالات الإدارة والاستشارات. ومن بين المميزات التي يمكنك الاستفادة منها عند الاشتراك معنا:

- المنهجية البحثية: المنهج العلمي: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين كفاءة الإدارة والتمويل الحكومي.

- أدوات التحليل: سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الإحصائية.

- الفروض:

- الفرض الرئيسي: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة وتحسين

- استخدام التمويل الحكومي".

- الفروض الفرعية:

- 1. "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وزيادة كفاءة

- استغلال الموارد الحكومية".

2. "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية وتحسين

الاستفادة من التمويل".

1- فهم وتحليل شامل لقدرات شركتك وتقييم نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص  
والتحديات.

2- تطوير استراتيجيات ملائمة لنمو وتوسع شركتك بشكل مستدام.

3- تحسين العمليات الإدارية داخل شركتك وزيادة الإنتاجية والربحية

4- توفير حلول مبتكرة ومناسبة لتحدياتك المستقبلية.

5- توفير خدمة الإرشاد والتوجيه للتغلب على الصعوبات وتحقيق الأهداف بنجاح.

وبفضل فريق الخبراء والاستشاريين المتخصصين لدينا، ستحصل على كل ما تحتاجه مؤسستك  
لتحقيق النجاح والقيمة التسويقية كما سنوضح في هذه المقالة.

## الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات تعلقت بموضوع الدراسة ؛ فمثلا دراسة ( عفيفي، وآخرين ، 2023) تناولت أثر الدور الحكومي في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دمياط بمصر؛ حيث تضم عدد كبير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وتتلخص نتيجة الدراسة في أنه كلما غاب الدور الحكومي والداعم لهذه المشروعات كلما أثر ذلك سلبًا على تنمية هذه المشروعات.

كما تناولت دراسة ( درويش، ٢٠٢٣) موضوع قصور أداء المؤسسات التمويلية ممثلة في البنوك في الوفاء باحتياجات المجتمع ومتطلبات السوق، وجعل من المستحيل تحسين القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ إلا من خلال دعم وتعزيز تلك المشروعات لتحقيق التنمية المستدامة.

وكذلك دراسة رشوان، وآخرين 2022 التي تناولت التمويل المصرفي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأوضحت أن التمويل المصرفي هو تمويل مباشر ، وهناك تمويل آخر وهو التمويل الغير مباشر ويتمثل في تقديم الدعم المادي والفني والاستشاري الذي تقدمه مؤسسات غير مصرفية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وكذلك تناولت أهم التحديات التي تواجه إدارة تلك المشروعات.

أما دراسة (حسن، ٢٠٢٠) فقد أوضحت أن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دور اقتصادي كبير في التنمية المحلية، وأن جهود الدول لدعم وتشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة على درجة كبيرة من الأهمية، ويستلزم ذلك بحث المعوقات التي تواجه تلك المشروعات للتغلب عليها (حسن، 2020).

## منهج الدراسة:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتم استخدام برنامج SPSS بعد التطبيق الميداني؛ من خلال استبيان يوزع على عينة عشوائية من مديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة من المستفيدين من جهات الدعم لهذه المشروعات مثل المبادرات الحكومية والبنك المركزي ووزارة المالية وأيضاً الهيئات الداعمة لهذه المشروعات.

- مجتمع الدراسة: يشمل جميع المشروعات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في المناطق الصناعية بالدولة.

- العينة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من 100 مشروع صغير ومتوسط موزعة على القطاعات الإنتاجية والخدمية.

## أداة الدراسة :

ونظراً لصعوبة الحصر الشامل لمجتمع البحث؛ فسوف توزع الاستبيانات على العينة؛ حيث يقوم الباحث بإجراء بحث ميداني لعدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية، ثم يتم جمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ثم يقوم بتحليل ودراسة النتائج، ووضع التوصيات.

## خاتمة :

تتضح أهمية كفاءة الإدارة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة كعنصر حاسم في استغلال الفرص التي تتيحها مصادر التمويل الحكومية. إن القدرة على تحليل البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة، تتطلب من هذه المشروعات أن تكون مزودة بإدارات كفؤة قادرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات الصائبة.

من خلال تعزيز كفاءة الإدارة، تستطيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، سواء كانت مالية أو بشرية أو مادية. كما يمكنها زيادة قدرتها على المنافسة، وتوسيع نطاق أعمالها، وخلق فرص عمل جديدة، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

ولتحقيق ذلك، يجب على الحكومات والمؤسسات المعنية توفير الدعم اللازم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تقديم برامج تدريبية في مجال الإدارة، وتسهيل الحصول على التمويل، وتوفير بيئة أعمال محفزة. كما يجب على أصحاب هذه المشروعات أن يستمروا في تطوير مهاراتهم الإدارية، والبحث عن فرص التطوير والتوسع.

باختصار، إن كفاءة الإدارة هي مفتاح نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاستفادة من مصادر التمويل الحكومي، وتحقيق دورها التنموي المنشود. من خلال الاستثمار في بناء القدرات الإدارية، يمكن لهذه المشروعات أن تساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين مستوى المعيشة للمجتمعات.

بناءً على الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية على النحو التالي:

- ارتباط مباشرين كفاءة الإدارة والنجاح: أظهرت الدراسات أن هناك علاقة مباشرة بين كفاءة الإدارة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ونجاحها في الاستفادة من مصادر التمويل الحكومية وتحقيق أهدافها التنموية.
- الدور المحوري لكفاءة الإدارة في الاستدامة: تساهم الإدارة الكفؤة في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية للمشروعات، مما يزيد من قدرتها على الصمود والتوسع.
- تأثير إيجابي على خلق فرص العمل: المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات الإدارة الكفؤة تساهم بشكل فعال في خلق فرص عمل جديدة، مما يساهم في تقليل البطالة وتحسين المستوى المعيشي.
- زيادة القدرة التنافسية: تساعد الإدارة الكفؤة المشروعات على زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.
- المساهمة في التنمية المستدامة: تساهم هذه المشروعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال خلق فرص عمل، وحماية البيئة، وتعزيز التنمية المجتمعية.

- تحديات تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة: تواجه هذه المشروعات العديد من التحديات، مثل نقص الخبرة الإدارية، وصعوبة الحصول على التمويل، والبيروقراطية، والتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية.

### التوصيات

- لتعزيز دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية، وتسهيل استفادتها من مصادر التمويل الحكومي، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- برامج تدريبية مكثفة: يجب توفير برامج تدريبية مكثفة لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجالات الإدارة، والتسويق، والمالية، والتكنولوجيا.
- تسهيل الحصول على التمويل: يجب تبسيط إجراءات الحصول على التمويل الحكومي، وتوفير ضمانات مالية للمشروعات ذات الجدوى.
- تقديم الاستشارات: يجب توفير خدمات استشارية مجانية أو بأسعار رمزية لمساعدة أصحاب المشروعات في تطوير خطط أعمالهم وتحسين أدائهم.
- بناء شبكات عمل: يجب تشجيع بناء شبكات عمل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وبينها وبين المؤسسات الحكومية والخاصة.
- تطوير بيئة أعمال محفزة: يجب توفير بيئة أعمال محفزة من خلال تبسيط الإجراءات، وتقليل التكاليف، وتوفير البنية التحتية اللازمة.
- دعم الابتكار: يجب تشجيع الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، من خلال توفير الدعم المالي والفني.

- تطوير الأطر القانونية: يجب تطوير الأطر القانونية التي تحكم عمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتبسيط الإجراءات القانونية.
- تفعيل دور القطاع الخاص: يجب تشجيع القطاع الخاص على المساهمة في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال توفير الاستثمارات والتكنولوجيا
- لتحقيق أقصى استفادة من إمكانات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، يجب التركيز على تعزيز كفاءة الإدارة، وتوفير البيئة الداعمة، وتسهيل الوصول إلى الموارد.
- من خلال هذه الجهود، يمكن لهذه المشروعات أن تلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة.

## المراجع

- حسن، منى (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة الخصائص والمميزات والتحديات - دراسة ميدانية في المنطقة الصناعية لمدينة الخاروجة. المجلة العلمية لكلية الآداب- جامعة أسيوط،

23 (76)، الصفحات 255-300. doi:10.21608/aakj.2021.134842

- عز الدين بالعرق ؛ وعبد الصمد، سعودى (2021) السياسات النقدية والمالية استجابة

لتداعيات

انتشار جائحة كورونا على الاقتصاد العالمي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/165066.102-893>

- عفيفي، إيهاب عبد الفتاح محمد؛ مسلم، إيمان. (2023) أثر الدور الحكومي في تنمية

المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية مصر العربية بالتطبيق على محافظة دمياط)

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، والقانونية، (7) 1،

<https://doi.org/10.26389/AISRP.E211222>

- زينب فرج الله (2021). التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري.

مجلة

المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 6(2).

-رشوان ساره؛ مهران حسني؛ وأبو زيد أحمد. (2022). دور القطاع المصرفي في تمويل

المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية مجلة الدراسات السياسية والاقتصادية –

كلية السياسة والاقتصاد – جامعة السويس، السنة الأولى (2)، الصفحات 125-148.

-درويش ياسمين (2023) أثر مصادر تمويل المشروعات الصغيرة على دعم وتعزيز قدراتها

التنافسية : دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(2)، الصفحات

Doi:10.21608/jces.2023.304477.800-763

- السنوي السابع والخمسين للبنك المركزي السعودي لعام 2020 ، البنك المركزي السعودي،

1442هـ / 2021م. <https://www.sama.gov.sa/ar-sa/news/pages/news-680.aspx>

-تقرير الشمول المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الأوسط وآسيا

الوسطى،

سلسلة دراسات صندوق النقد الدولي، إدارة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، 2019.

[https://www.imf.org/ar/Publications/Departmental-Papers-Policy-](https://www.imf.org/ar/Publications/Departmental-Papers-Policy-Papers/issues/2019/02/11/Financial-Inclusion-of-Small-and-Medium-Sized-Enterprises-in-the-Middle-East-and-Central-Asia-46335)

Papers/issues/2019/02/11/Financial-Inclusion-of-Small-and-Medium-Sized-

Enterprises-in-the-

Middle-East-and-Central-Asia-46335

- قنديل ، حلمي (٢٠١٩) ، تحديات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر وسبل مواجهتها في ضوء

التجارب الدولية ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد الحادي والعشرون ،

يناير ٢٠١٩ .

- خطاب صندوق النقد الدولي ، ٢٠١٨ ، بعنوان "تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإدخالها تحت

مظلة الشمول المالي في العالم العربي

- <https://www.imf.org/ar/News/Articles/2019/02/08/sp0210-md-sme-financial-inclusion>
- موقع بكة ، مقال بعنوان "معوقات إدارة المشاريع: أهم المشاكل والصعوبات وأنوعها" (٢٠٢٤)
- محمد ، علا ، (٢٠١٨) ، التمويل المصرفي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة مقارنة بين التمويل التقليدي والتمويل الاسلامى ، التجربة المصرية ، المجلد التاسع عشر ، العدد الرابع ، أكتوبر ٢٠١٨ .
- الهيئة العامة للاستعلامات المصري ، (٢٠٢٤) ، مقال بعنوان "جهود الدولة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة"
- مدونة كودزون ، (٢٠٢٤) ، <https://www.codezone-eg.com/ar/blog/what-is-project-management>
- موقع بكة مقال بعنوان "تحليل البيئة الخارجيّة والمحيطه (PEST): المميزات والعيوب والعناصر والعوامل المؤثرة" ، ٢٠٢٤
- الرائدة للتمويل ، مقال بعنوان ( أنواع التمويل: مفهوم التمويل وأنواعه حسب أهداف كل منها) ، (١٢ يونيو ٢٠٢٣) - <https://alraedah.sa/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%88%D9%8A%D9%84/#>
- "economic development", Business Dictionary, Retrieved 2-1-2017. Edited.
- [https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9#cite\\_note-JMwpyzpD2t-1](https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9#cite_note-JMwpyzpD2t-1)

- economic development", Cambridge Dictionary, Retrieved 2-1-2017. Edited
- "Development Economics", Investopedia, Retrieved 2-1-2017. Edited.
- Economic Development", U.S. Department of Housing and Urban
- <https://www.sis.gov.eg/Story/237997/%D8%AC%D9%87%D9%88%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%A9-%D9%84%D9%80%D8%AF%D8%B9%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%D8%A9?lang=ar>
- دراسة بعنوان "الخطة الاستراتيجية" ، جامعة النهضة ، كلية الإعلام – ٢٠١٧-٢٠٢١