



Final Project

The Impact of Project Managers on the Success of Small Projects in Saudi

Arabia

12JULY, 2023



أثر مدراء المشاريع في نجاح المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية

Saudi Arabia

أعضاء الفريق :

الرقم الاكاديمي	الاسم
221002034	عبد الكريم المحيبي
221000511	عمر عبدالله الغامدي
221000518	أحمد عبدالله السومجي

Contents

مقدمة	3
مشكلة البحث	4
أسئلة البحث	5
أهداف البحث	5
أهمية البحث	6
منهجية البحث	6
الدراسات السابقة	7
خطة البحث	9
المبحث الأول: التعرف على مفهوم المشاريع الصغيرة وأهميتها وواقع تطبيقها في المملكة	10
المطلب الأول: مفهوم المشاريع الصغيرة	10
المطلب الثاني: أهمية المشاريع الصغيرة ومقومات نجاحها والمعوقات التي تواجهها	13
المطلب الثالث: وواقع المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية	17
المبحث الثاني: إدارة المشاريع الصغيرة وقدرات ودور مديري المشاريع في نجاح المشروعات الصغيرة وتقييم أدائهم	21
المطلب الأول: مفهوم إدارة المشاريع الصغيرة واختلافه عن إدارة المشاريع الكبيرة	21
المطلب الثاني: تقييم أداء مدراء المشاريع الصغيرة	23
المطلب الثالث: القدرات الإدارية اللازمة لمدراء المشاريع الصغيرة والعوامل الحاسمة في نجاحهم	28
الخاتمة	30
النتائج والتوصيات	31

مقدمة

لقد زاد الاهتمام بالمشروعات الصغرى والمتوسطة في جميع دول العالم وخاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة المشاكل التي تواجه الاقتصاديات المختلفة، وحيث إن تجارب الدول المتقدمة (الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، ألمانيا) والدول النامية (مصر، السعودية، الجزائر) على حدا سواء جعلت العالم يتجه إلى الاهتمام بالمشروعات الصغرى والمتوسطة، فالمشروعات الصغرى والمتوسطة من الناحية الاقتصادية تشكل ما نسبته (90%-95%) تقريبا من إجمالي عدد المشاريع في العالم. وحيث إنها تمثل العمود الفقري للقطاع الخاص والاقتصاد الاجتماعي الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (سلمان، 2009)

من هنا يمكن القول إن موضوع المشروعات الصغيرة من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير متواصل من كافة المستويات والأطراف، ولم ينقطع تناول قضايا هذه المنشآت على المستوى الفردي والمؤسسي والمجتمعي منذ وقت طويل. ورغم هذا الاهتمام المتنامي، لا تزال الفجوة كبيرة بين هذا الاهتمام من جانب والممارسة الفعلية والتطبيق العملي من جانب آخر وتمثل هذه الفجوة ظاهرة مستمرة ومتزايدة وذات تأثيرات سلبية واضحة على أداء وإنجازات هذه المنشآت وعلى مساهمتها في عملية التنمية، ومع النمو المتزايد في النهضة الاقتصادية والاجتماعية على مستوى المملكة، ومع التوجه إلى مزيد من الرعاية والدعم للمنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر، تزايدت مساهمات ومسؤوليات هذه المنشآت وتعمقت رسالتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأصبحت هذه المنشآت أحد أهم مؤسسات المجتمع التي تساهم بشكل واضح في توفير فرص عمل للمواطنين وتعالج مشكلة البطالة وتحقيق أهداف التنمية، كما أن نمو أدوار ومسؤوليات المنشآت الصغيرة و متناهية الصغر وتنوع أنشطتها أدت إلى تزايد

توقعات والطموحات المستفيدين منها، مما أدى إلى تزايد حجم أعمالها وتنوع منتجاتها وخدماتها بصورة غير

مسبوقة. (المحروق وآخرون، 2006)

ومع استمرارية اتساع وتنوع أدوار ومسؤوليات هذه المنشآت على مستوى المملكة، وارتباط ذلك بعلاقات تشابكية معقدة، ظهرت الحاجة القوية لمراجعة أوضاعها وتقييم حالتها ودراسة أنظمتها وقواعد العمل بها وتحليل علاقاتها مع أصحاب المشاريع والمدراء، وذلك لضمان توفر مقومات جودة أهدافها وخططها الإستراتيجية، والتأكد من وجود تنظيمات إدارية وهياكل مالية ووظيفية وبشرية ملائمة متكاملة تسهم في تمكين هذه المنشآت من تحقيق رسالتها وأهدافها.

مشكلة البحث

ان المشروعات الصغيرة تلعب دورا بارزا في الاقتصاد القومي، وذلك لما لها من أهمية في توفير الوظائف والأعمال، وكذلك توفير الإنتاج والخدمات التي وجدت من أجلها، إلا ان تلك المشاريع إذا لم تجد صاحب مشروع كفاء وبيئة اقتصادية واجتماعية مناسبة لها وعدم توجيه الطاقات والأفكار الإبداعية للمالكي مثل هذه المشاريع حتى تكون ريادة بأفكارها وتكوينها استمراريته وتوظيف الإمكانيات الموجودة فيها المادية والبشرية والمالية خدمةً للاقتصاد الوطني ومدى ارتباط ذلك بتنمية قدرات المالكيين مثل هذه المشاريع لتصبح نواة لمشاريع كبيرة متطورة، ولهذا تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على مدى فاعلية هذه المشاريع الصغيرة وأثر مدراء المشاريع في نجاح المشاريع الصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

أسئلة البحث

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو مفهوم إدارة المشاريع الصغيرة وما أوجه الاختلاف بينها وبين إدارة المشاريع الكبيرة؟
2. ما هي العوامل الحاسمة في نجاح مدراء المشاريع؟
3. ما هي القدرات الإدارية اللازمة لمدراء المشاريع الصغيرة؟
4. كيف يتم تقييم أداء مدراء المشاريع؟

أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مفهوم المشاريع الصغيرة وإبراز أهمية مشروعات الأعمال الصغيرة في دعم أهداف التنمية المستدامة في المملكة والمساهمة في تحقيق طموحات الشباب.
- التعرف على مفهوم إدارة المشاريع الصغيرة واختلافه عن إدارة المشاريع الكبيرة.
- إبراز القدرات الإدارية اللازمة لمدراء المشاريع الصغيرة، وتقييم أدائهم.
- تحديد أهم أسباب نجاح وفشل مشروعات الأعمال الصغيرة في المملكة كما يدركها أصحاب هذه المشروعات على اختلاف طبيعة نشاطها وأماكنها.

أهمية البحث

تتلخص أهمية هذا البحث في التالي:

- تزويد الباحثين والمهتمين بمشروعات الأعمال الصغيرة بالمعرفة الكافية عن طبيعة مشروع الأعمال الصغير، ومقوماته، ومميزاته وعيوبه، ودور الحكومة في دعمه وحمايته، والاتجاهات الحديثة في إدارته حتى يمكن تحقيق أهدافه المرغوبة بكفاءة وفعالية.
- معاونة أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة على تحسين مهاراتهم لإدارة مشروعاتهم بنجاح، ومن ثم ضمان نموها وزيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية لمنتجاتها في السوق المحلي والخارجي.
- معاونة مخططي السياسة العامة في الحكومة وخاصة السياسة الاقتصادية على معرفة معوقات نجاح مشروعات الأعمال الصغيرة وعدم نموها بالمعدلات المقبولة، ومن ثم ضعف مساهمتها الفعلية في دعم الاقتصاد القومي.

منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج التاريخي وذلك لتناول الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة. كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع المشاريع الصغيرة في العالم بشكل عام وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص والتعرف على معوقات تنميتها، وايضا تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي الاستنباطي للتوصل الى أهم سياسات تعزيز رواد الاعمال ودور مدراء المشاريع في نجاح المشاريع الصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المشروعات الصغرى من نواحي متعددة، وفي هذا السياق يستعرض

الباحث الدراسات السابقة، على النحو الآتي :

الدراسات العربية:

هدفت دراسة مصطفى (2018) إلى معرفة آليات إقامة المشاريع الصغيرة والصعوبات التي تواجهها وتحد من تنميتها وتطورها، وخلصت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تتوفر في المشاريع الصغيرة حتى تستطيع النجاح والاستمرار وهذه العوامل تتمثل في توقيت انطلاق المشروع، ودور صاحب المشروع ورأس المال المستخدم في المشروع.

هدفت دراسة خليل (2017) إلى معرفة دور المنشآت والمشاريع الصغيرة في تحقيق سمة التكافل الاجتماعي في المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن المنشآت الصغيرة تساهم في القضاء على المشاكل الاجتماعية مما يؤدي بإفراد المجتمع بالانتقال والتدرج في المستويات الاجتماعية بسهولة.

ارتكزت دراسة إجباره (2016) على الجانب التمويلي كأحد المعوقات التي ربما تسبب في فشل المشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا، وخلصت الدراسة إلى أن التجربة الليبية هي تجربة حديثة، وتحتاج إلى الكثير من الدعم المختلف والمتنوع من الدولة .

وهدفت دراسة الحمادي والشيباني (2014) إلى دراسة تحديد مفهوم المشروعات الصغرى والمتوسطة، وكذلك دراسة

الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للاستثمار في هذه المشروعات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الأسباب

أدت إلى عدم تحديد تعريف موحد بين المفكرين وبين الدول والهيئات الاقتصادية لهذه المشروعات .

هدفت دراسة صالح (2009) إلى توضيح دور المشروعات الصغيرة وأهميتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

والتعرف على أهم العقبات التي تقف في طريق هذه المشروعات وتمنعها من أداء دورها في عملية التنمية. وتوصلت

الدراسة إلى عدم وجود تصنيف ثابت يمكن أن تعرف على أساسه المشروعات الصغيرة من المتوسطة في ليبيا وأن

التمويل المصرفي يشكل أحد أهم الصعوبات التي تواجه هذه المشروعات.

الدراسات الأجنبية:

وفي دراسة (1983) Stoner التي هدفت إلى الربط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية المتمثلة

بالصناعة والتكنولوجيا، والقوى العاملة، والعوامل الاقتصادية، وأثر ذلك في بقاء واستمرار هذه المؤسسات. وتوصلت

الدراسة إلى وجود علاقات معنوية بين ظروف البيئة وعواملها وعمليات التخطيط الاستراتيجي لهذه المؤسسات.

بينت دراسة (1980) Lyons and Decarlo أن هناك نسبة كبيرة من الفشل في المشروعات الصغيرة في بريطانيا.

وتوصلت الدراسة إلى أن أسباب هذا الفشل يعود بصفة أساسية إلى افتقار المشروعات الصغيرة في بريطانيا إلى

التخطيط الاستراتيجي، وأن نجاح هذه المشروعات يعتمد على قدرتها على التحليل البيئي وبناء الاستراتيجيات، والأهداف

والخطط التي تسهم في تحقيق فرص أكبر لنموها وبقائها.

خطة البحث

قام الباحث بتقسيم الإطار النظري للدراسة على النحو التالي:

المبحث الأول: التعرف على مفهوم المشاريع الصغيرة وأهميتها وواقع تطبيقها في المملكة

- المطلب الأول: مفهوم المشاريع الصغيرة
- المطلب الثاني: أهمية المشاريع الصغيرة ومقومات نجاحها والمعوقات التي تواجهها
- المطلب الثالث: وواقع المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية

المبحث الثاني: إدارة المشاريع الصغيرة وقدرات ودور مديري المشاريع في نجاح المشروعات الصغيرة وتقييم ادائهم

- المطلب الأول: مفهوم إدارة المشاريع الصغيرة واختلافه عن إدارة المشاريع الكبيرة
- المطلب الثاني: تقييم أداء مدراء المشاريع الصغيرة
- المطلب الثالث: القدرات الإدارية اللازمة لمدراء المشاريع الصغيرة والعوامل الحاسمة في نجاحهم

المبحث الأول: التعرف على مفهوم المشاريع الصغيرة وأهميتها وواقع تطبيقها في المملكة

أصبحت المشاريع الصغيرة تلعب دوراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول المتقدمة وفي الدول النامية كذلك، إذ تساهم المشاريع الصغيرة في عملية تنمية الأقاليم والمحليات لما تتميز به من خاصية الانتشار وتوطينها في أماكن تواجد قوة العمل الأمر الذي يحقق العدالة في توزيع عائد التنمية الاقتصادية من خلال التوازن الإقليمي للتنمية وهذه المشاريع لا تحتاج إلى أموال طائلة أو تقنيات عالية مما يجعلها تتلاءم مع الكثير من الدول النامية، وتشكل هذه المشاريع نسبة 95% من إجمالي المشاريع في العالم ، وتختلف هذه النسبة من دولة إلى أخرى وإن كان هذا في عدد المشاريع ، وليس بالنسبة حسب المعايير المستخدمة في تصنيف هذه المشروعات لرأسمالها، إذ أن هناك شركات عملاقة رأسمالها بمئات المليارات. وفي هذا المبحث سوف نستعرض مفهوم المشاريع الصغيرة وأهميتها ومقومات نجاحها وواقع المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية.

المطلب الأول: مفهوم المشاريع الصغيرة

يختلف تعريف ومفهوم المشروعات الصغيرة من دولة لأخرى وفقاً لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية مثل درجة التصنيع وطبيعة مكونات وعوامل الإنتاج الصناعي ونوعية الصناعات الحرفية التقليدية القائمة قبل الصناعة الحديثة، والكثافة السكانية، ومدى توفر القوى العاملة ودرجة تأهيلها، والمستوى العام للأجور والدخل وغيرها من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها. كما يختلف التعريف وفقاً للهدف منه، وهل هو للأغراض الإحصائية أم للأغراض التمويلية أو لأية أغراض أخرى.

عرفت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية USSEO المشروع الصغير بأنه "المشروع الذي يعتمد على مجموعة من المعايير

مثل استقلال الإدارة وتسويق منتجات المشروع محلياً ويكون عدد الشركاء إما واحد أو عدد محدود من الشركاء "فهي

تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة الأجل (الاستراتيجية) والقصيرة الأجل

(التكتيكية) كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 – 50 عاملاً. (الحسيني. 2006)

وتقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدور رئيسي في توفير فرص العمل إلى جانب مساهمتها بنصيب كبير في إجمالي

القيمة المضافة وقيامها بتوفير السلع والخدمات بأسعار في متناول اليد لشريحة ضخمة من ذوي الدخل المحدود كما

أنها قادرة على دعم التجديد والابتكار وأجراء التجارب التي تعتبر أساسية للتغيير الهيكلي من خلال ظهور مجموعة من

رواد الأعمال ذوي الكفاءة والطموح والنشاط. (حسين عبد المطلب. 2010)

بصفة عامة فإن مفهوم المشروع الصغير يشير إلى انه ذلك المشروع (أو الشركة) الذي يستخدم حجم رأس مال محدود

وعدد قليل من العاملين، ولا تنفصل ملكيته عن إدارته، ويتصف بالاستقلالية من حيث الملكية والتشغيل، وغير

مسيطر في الصناعة التابع لها (Hunger & Wheelen. 2006) ، ويمارس نشاطاً صناعياً أو تجارياً أو خدمياً في أسواق

غالباً محلية. وفيما يتعلق بالتعريفات الرسمية والقصيرة لمشروعات الأعمال الصغيرة فإن يمكن القول إنه 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 سنويا
- حجم المبيعات سنويا
- حجم الأرباح سنوي
- العلاقة بين الملكية والإدارة
- التكنولوجيا المستخدمة .

ومن الملاحظ أن معظم التعريفات الخاصة بمشروعات الأعمال الصغيرة تميل الى الأخذ بمعايير رأس المال، والأرباح، والعمالة.

وتعرف لجنة التنمية الاقتصادية بالأمم المتحدة المشروع الصغير بأنه المشروع الذي يتضمن إثنين 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 محليا في الغالب حيث يعيش العاملون والمالك في مجتمع واحد ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية .
- حجم المشروع يكون صغيرا بالمقارنة بالمشروعات الكبيرة في نفس المجال

وتعرف إدارة المشروعات الصغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية (SBA) المشروع الصغير على انه "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)

المطلب الثاني: أهمية المشاريع الصغيرة ومقومات نجاحها والمعوقات التي تواجهها

تعد المشروعات الصغرى من أهم أدوات التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبشرية، ومن أهم ركائزها في تحقيق أهداف الدولة فهي تمثل ما نسبته 99% من إجمالي القطاع الصناعي في اليابان، وتمثل ما نسبته ما بين 80% إلى 90% من إجمالي عدد المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية، وبعض دول غرب أوروبا، وتتمثل أهمية المشروعات الصغرى في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال الآتي: (مجلس التخطيط الوطني ومركز البحوث والاستشارات، 2008؛ القهيوبي والوادي، 2012؛ الحمادي والشيباني، 2014)

- مكافحة البطالة والحد من الفقر وتحسين مستوى المعيشة من خلال توفير فرص عمل، حيث توظف ما يقرب من 73% من إجمالي القوى العاملة الصناعية في اليابان، وتوظف قرابة 84% من حجم القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوظف حوالي 17 مليون عامل في الهند .
- المساهمة في إنتاج سلع وتقديم خدمات قابلة للتصدير، حيث تسهم في القطاع التصديري بنسبة قد تصل إلى 40% في بعض دول غرب أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

■ المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالتأثير الإيجابي في الناتج المحلي، حيث تسهم بأكثر من 52%

من الناتج الصناعي الياباني، وتساهم بنسبة تصل إلى 10% من الناتج القومي في الاقتصاد الهندي. وكذلك

تساهم في مضاعفة القيمة المضافة للناتج المحلي، وتوليد الدخل القومي. وبذلك تعتبر المشروعات الصغيرة

هي "الأكثر عدداً، والأكثر توظيفاً للعمالة، والأقل تكلفة في توفير فرص العمل، وصاحبة الدور التنموي الأكبر،

والأكثر استخداماً للتقنية والمواد الخام المحلية" (شامية، 2006).

مقومات نجاح المشروعات الصغيرة:

يمكننا تقسيم مقومات نجاح المشروعات الصغيرة إلى المقومات الآتية:

1. مقومات متعلقة بمالك المشروع أو مديره: لكي ينجح المشروع الصغير البد من توافر عدد من السمات

الخاصة أو الشخصية التي يتسم بها مدير المشروع أو مالكة ومنها: توفر الروح الريادية لمالك المشروع أو مديره،

الكفاءة والخبرة الإدارية، الثقة بالنفس والتفرغ الكامل للعمل، الاستغلال الجيد للوقت، التكيف مع ظروف

العمل. (مقابلة، 2009)

2. مقومات متعلقة بالبيئة الداخلية للمشروع: لكي ينجح المشروع الصغير البد من توافر عدد من العوامل

المرتبطة بالأنشطة الإدارية والوظيفية في المشروع ومنها: القدرة على توفير العمالة المناسبة، توفير الموارد

اللازمة والتكنولوجيا للمشروع، التخصص في المنتجات والعملاء كاستراتيجية للمنافسة وكذلك تحديد الهدف

من المشروع، والتخطيط المناسب والرقابة الجيدة، واستخدام وظيفة التمويل والمحاسبة في التعامل مع

الجوانب المالية والمحاسبية للمشروع. (عنبه، 2004)

3. مقومات متعلقة بالبيئة الخارجية للمشروع: لكي ينجح المشروع الصغير البد من توفر عدد من العوامل

المرتبطة بالبيئة الخارجية للمشروع ومنها: توفر البيئة الاستثمارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية

والقانونية المناسبة ومعرفة السوق وتفهمه. (مقابلة، 2009)

معوقات نجاح المشاريع الصغيرة:

تواجه العديد من المشروعات الصغيرة معوقات عدة تقف كحجر عثرة أمامها في تحقيق أهدافها الاقتصادية

والاجتماعية، وتختلف طبيعة هذه المعوقات حسب طبيعة المشروع والنشاط الذي يمارسه والدولة التي تعمل بها. وإن

حدثة مفهوم المشروعات الصغيرة تعتبر من الصعوبات التي تواجه هذا النوع من المشاريع خاصة في الدول العربية

وتواجه المشروعات الصغيرة العديد من المعوقات خاصة فيما يتعلق بالحصول على رأس المال وعدم توفر قنوات التوزيع

المناسبة (Prasad &Tata,2009).

وأعلنت الأمم المتحدة أن عام 2005 هو عام تمويل المشاريع الصغيرة وذلك بهدف توفير التمويل اللازم لأكثر من 20

مليون أسرة في الدول النامية (Prasad &Tata,2009) من المعوقات الأساسية للمنشآت الصغيرة الحاجة إلى التمويل

من الغير حيث من الصعوبة الاعتماد على التمويل الذاتي، كما أن ارتفاع كلفة التمويل مقارنة مع معدل العائد على

المشروع والذي يؤدي في معظم الأحيان إلى خسارة أو توقف المشروع (البلتاجي، 2005).

كما ان الكثير من الدراسات تشير أن الملاك للمشاريع الجديدة يعانون من عدم كفاية التمويل والمنتج السيئ والتسويق

غير الفعال (Dwyer, & Ryan, 2000) كما أن تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة بدافع التقليد، وعدم

توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية لتدعيم قدرتها التنافسية مقارنة بالمنتج الأجنبي، واتباع سياسة الإغراق من

قبل بعض المؤسسات الأجنبية تضعف وبشكل كبير قدرة المنتج المحلي على المنافسة.

ويمكننا تقسيم معوقات نجاح المشروعات الصغيرة التي يواجهها مدراء المشاريع إلى المعوقات الآتية :

1. معوقات داخلية: ومن أهم هذه المعوقات ما يلي: (العربي ومحمد، 2017؛ صالح، 2004؛ غبولي، 2011؛

يوسف، 2002) سوء الإدارة أو عدم كفاءتها وصلاحياتها، وعدم توفر الخبرة في مجال العمل، ونقص العمالة

المؤهلة والمدربة والماهرة، وصعوبة استخدام والحصول على التكنولوجيا ومواكبة تطورها، وموقع المشروع غير

المناسب، وتوقيت انطلاقه .

2. معوقات خارجية: ومن أهم هذه المعوقات ما يلي: (المالي، 2015؛ العماري، 2012؛ حسين، 2006)

الائتمان والتمويل: عدم توفر رأس المال الكافي، وعدم توفر التمويل المناسب لحجم رأس المال والمصدر (الداخلي أو

الخارجي) المناسب للحصول عليه، الضرائب: نقص في المشجعات الاستثمارية مثل الإعفاءات الضريبية، القواعد

الحكومية: غياب القوانين والتشريعات والمؤسسات التي تعمل على حماية ودعم المشروعات الصغرى، ارتفاع معدلات

الفائدة، والتضخم.

إن عدم توفر مقومات نجاح المشروعات الصغرى سابقة الذكر، والتي تعتبر هي نفسها المعوقات التي تحول دون نجاح

هذه المشروعات.

المطلب الثالث: واقع المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية

تشير بعض الإحصائيات إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل نحو ٩٠ بالمئة من إجمالي الشركات في معظم

اقتصاديات العالم، وهي توفر ما بين ٥٠ بالمئة -٦٠ بالمئة من إجمالي فرص العمل (Peter Raynard and Maya

Forstater. 2002)، كما تسهم هذه المشروعات بحوالي ٤٦-بالمئة من الناتج المحلي العالمي، وتسهم بنسبة كبيرة في الناتج

المحلي للعديد من الدول من الناحية الإنتاجية، وقدر تمثيل المشروعات الصغيرة بنحو ٦٥-بالمئة من إجمالي الناتج

القومي في أوروبا، مقارنة بحصة مقدارها ٤٥-بالمئة من إجمالي الناتج القومي في الولايات المتحدة.

وفي بعض مناطق الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي، تكاد المشروعات الصغيرة تكون عمليا هي رب العمل الوحيد

للقطاع الخاص، مما يؤكد أهميتها الاجتماعية، بالإضافة إلى أهميتها الاقتصادية. والمشاريع الصغيرة والمتوسطة

بالإضافة إلى ذلك مزود مهم بالتدريب المهني وتتميز كل من تايوان وهونغ كونغ باعتمادهما على المشروعات الصغيرة، وفي

اليابان حوالي ٨١ في المئة من مجموع الوظائف هي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث يوظف المشروع الواحد في

المتوسط تسعة موظفين على خلاف دول الاتحاد الأوروبي الذي يوظف أربعة. (UAE. 2007)

وتحتل المشاريع الصغيرة مكانة متميزة ضمن أولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الخليجية بشكل عام

والسعودية بشكل خاص، فهي تعتبر النمط الغالب للمشروعات في المملكة. ويتوقع لهذه المشاريع أن تكون قاطرة للنمو

الاقتصادي في هذه الدولة خلال العقود القادمة، وأن تساهم في توفير العديد من فرص العمل اللازمة للزيادة السكانية

المطردة، ففي المملكة العربية السعودية تشكل المشاريع الصغيرة حوالي 93% من إجمالي الشركات وتستوعب نحو 27%

من إجمالي العمالة ومع ذلك تمثل مساهمتها في الناتج المحلي الاجمالي 33% فقط وهي مساهمة ضعيفة بالنسبة لما

تشكله هذه المشاريع من العدد الاجمالي للشركات، وتركيز المملكة على التنوع الاقتصادي ومقارنة بالدول المتقدمة التي

تسهم فيها المشاريع الصغيرة والمتوسطة بما لا يقل عن 50% من الناتج المحلي الاجمالي. (عبد العزيز. 2013)

ويمكن القول ان بلدان مجلس التعاون لدول الخليج العربية حريصة على زيادة عدد المشاريع الصغيرة خاصة في المملكة

العربية السعودية وعمان والإمارات وبرغم ذلك يلاحظ أن حجم الاستثمارات في الصناعات الصغيرة متدنية جداً، فقد

بلغ حجم الاستثمارات في الصناعات الصغيرة والمتوسطة حوالي 4.2 % من اجمالي الاستثمارات في القطاع الصناعي في

دول المجلس عام 2012. (عبد العزيز. 2013)

لذا فهناك حاجة إلى زيادة الاستثمارات في الصناعات الصغيرة أسوة بالدول المتقدمة، ويشوب الحرص على زيادة عدد

المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية قدر من الحذر خوفاً من أن يكون التوسع فيها يصبح مجلبة لمزيد من

العمالة المتعاقدة الأجنبية وهو أمر تحرص سياسات التشغيل في المنطقة على تجنبه وفي نفس الوقت فهناك رغبة في

الانفتاح على مزيد من الاستثمارات الأجنبية كبيرها ومتوسطها فقد شكلت العمالة في الصناعات الصغيرة ما نسبته

46.1% من اجمالي العمالة في المشاريع الصناعية وهي نسبة متوسطة خاصة وأن معظمها من العمالة الوافدة فالمملكة

السعودية بحاجة إلى رفع نسب العمالة المواطنة في الصناعات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة مشكلات البطالة ولتحقيق

أهداف التنمية.

وفي المملكة العربية السعودية فان تنمية القوى البشرية الوطنية تعد من اهم محاور الرؤية المستقبلية للاقتصاد

السعودي حتى عام 1440هـ وقد حظيت التنمية البشرية بعناية فائقة من قبل الخطط الخمسية المتعاقبة فالإنسان

السعودي هو هدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ووسيلتها في أن واحد وتتجه الحكومة بشكل واضح للاستثمار في

الثروة البشرية فهي أساس التنمية الشاملة، (وزارة المالية. 2014) وتؤكد خطة التنمية التاسعة على الأهمية البالغة

لتنمية القوى البشرية الوطنية ورفع كفاءتها وزيادة إسهامات القطاع الخاص في عملية التنمية ودعم التوجه نحو

اقتصاد المعرفة ورفع معدلات نمو الاقتصاد السعودي والارتقاء بكفاءة أدائه، وتحسين قدراته في ظل مستجدات الواقع

الاقتصادي العالمي. (وزارة التخطيط. 2010)

كما تولي خطة التنمية العاشرة اهتماماً مكثفاً بتعزيز التنوع الاقتصادي بأبعاده المختلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية

للقطاعين العام والخاص، وزيادة القدرات التنافسية للاقتصاد السعودي، والتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة

والمجتمع المعرفي ولتحقيق التقدم المنشود في المجالات التنموية تستهدف الخطة تنمية الموارد البشرية وتوسيع الخيارات

أمامها لاكتساب المعارف والمهارات والخبرات، وتعزيز البحث العلمي ومواصلة الإصلاح المؤسسي وتحسين آليات تنفيذ

البرامج والمشاريع التنموية ومتابعتها، وزيادة الإسهامات التنموية للقطاع الخاص وتوسيع مجالات الشراكة بينه وبين

القطاع الحكومي، وتطوير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز شبكات الأمان الاجتماعي. (وزارة الاقتصاد

والتخطيط. 1434هـ)

ولقد تصدرت المملكة العربية السعودية لائحة ترتيب دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) كما احتلت

المرتبة 22 عالمياً، لجهة سهولة ممارسة الأعمال، وفقاً للتقييم السنوي الذي يجريه البنك الدولي بالتعاون مع مؤسسة

التمويل الدولية. (البنك الدولي للإنشاء والتعمير. 2013م)

وقد أوصت العديد من الدراسات على المستوى المحلي بإنشاء حاضنات لدعم المشروعات الصغيرة 25، وأن يكون هناك مجموعة من الحاضنات النموذجية لرعاية المشاريع المبتكرة، (نهاد السبيعي. 2013) حيث ان نسبة نجاح المشروعات الصغيرة التي تبدأ ضمن حاضنة هي 87% ونسبة نجاح التي تبدأ خارج الحاضنات 35%. (عبد العزيز الحرقان. 2011)

ووفقاً لرؤية المملكة لتنمية الاقتصاد القائم على المعرفة كان من الضروري أن يتم التركيز على حاضنات المشروعات والمنشآت الصغيرة فهي من العناصر الأساسية في النظم الاقتصادية المبنية على المعرفة وغالباً هي أكثر قابلية للنمو وأكثر مرونة من الشركات الأكبر حجماً وبالرغم من حداثة انشاء حاضنات الأعمال في المملكة حيث أنشئت أول حاضنة عام 2008 م في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية لكنها بدأت تتخذ الخطوات الرئيسية لبناء الكفاءات بشكل سريع فلقد بلغ تعداد الحاضنات في المملكة (23) في المنطقة الوسطى و(4) في المنطقة الشرقية و(6) في المنطقة الغربية و(1) في المنطقة الجنوبية. (الشبكة السعودية لحاضنات الأعمال)

المبحث الثاني: إدارة المشاريع الصغيرة وقدرات ودور مديري المشاريع في نجاح المشروعات الصغيرة

وتقييم ادائهم

الإدارة ضرورية لتحقيق التقدم إذ لا يقاس التقدم الاقتصادي فقط بحجم الموارد، وإنما يرجع بالمرتبة الأولى إلى القدرة على إدارة هذه الموارد بطريقة فعالة من قبل إداريين أكفاء ولعل واقعنا العربي الذي نعيشه حالياً أكبر دليل على ذلك فعلى الرغم من وفرة الموارد، إلا أن عالمنا العربي يعاني من غيبة التكامل الاقتصادي، وعلى العكس من ذلك نجد اليابان التي تفتقر للموارد من أكثر أمم الأرض تقدماً اقتصادياً.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المشاريع الصغيرة واختلافه عن إدارة المشاريع الكبيرة

يمكن تعريف إدارة المشاريع على أنها التخطيط والتوجيه والمراقبة للمصادر المادية والبشرية لمواجهة القيود المتعلقة بالتقنية والتكلفة والوقت. (العلاونة وآخرون، 2000)

هي مجموعة من النشاطات المنظمة والموجهة نحو توظيف أمثل، واستغلال أفضل، للموارد المناسبة، والهادفة إلى تحقيق أهداف المشروع المحددة بوضوح، وذلك اب لاعتماد على شتى طرق وأساليب الكفاية والفاعلية ضمن مجموعة محددة من الشروط أو القيود. (بلوط، 2006)

هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد (الأهداف، التنظيم التخطيط، الجدولة، الميزانيات التقديرية، التوجيه والرعاية) لتحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع، وعليه فإن نجاح إدارة المشروع في أداء مهامها سيعطي المبررات اللازمة لاستخدام تنظيم المشروع والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- التأكد من أن النواتج النهائية للمشروع محددة بشكل واضح ومفهومة من قبل جميع الأطراف المهمة بالمشروع.
- تحقيق التناغم والتنسيق بين أهداف المشروع وأهداف إستراتيجية المنظمة.
- تحديد المسؤوليات في كل مرحلة من مراحل المشروع بشكل واضح ومفهوم .
- تصميم وتنفيذ أساليب فعالة في الجدولة والرقابة أثناء تنفيذ المشروع .
- الحصول على الدعم المناسب من المنظمة ألام لتنفيذ المشروع وكذلك من خلال استخدام قنوات الاتصال

المناسبة. (بلوط، 2006)

وتعتبر المشاريع الكبيرة بانها المنشآت الضخمة القائمة على رأس مال كبير جدا وغالبا ما تدخل في أعمال كبيرة وصناعات تنافس في الأسواق العالمية، وتحتمل مئات الموظفين من ذوي الخبرة والمهارات العالية.

أما المشاريع الصغيرة والمتوسطة فلها سقف معين من رأس المال. وهي كل شركة أو منشأة تمارس نشاطاً اقتصادياً أو إنتاجياً أو خدمياً بحيث تقوم صناعتها على سد احتياجات ومتطلبات السوق المحلي كالمواد الغذائية أو غيرها. لذا فإنها تحتوي عدد محدوداً من الموظفين من ذوي المهارات المتوسطة الأكاديمية أو الحرفية.

وتقوم المشاريع الصغيرة على أعمال استهلاكية غذائية أو حرفية تلبى الاحتياجات المحلية الأمر الذي يزيد من الانتاجية واستغلال الموارد المحلية والتقليل من الاستيراد وبالتالي فإن المشاريع الصغيرة تلعب دوراً كبيراً في التنمية الاقتصادية، وتتميز المشاريع الصغيرة عن غيرها بقدرتها على توظيف الشباب الخريجين، أي العمالة نصف الماهرة وغير الماهرة فهي تعتمد مبدأ التدريب أثناء العمل لاستثمار طاقات الشباب ورفع قدراتهم، ولأنها أعمال برأس مال محدود، فهي سهلة

التأسيس وقدرتها على الانتاج عالية وتتميز أيضا بقدرتها على التكيف مع الظروف المحلية، كما وتقل نسبة المخاطرة فيها مقارنة بالشركات الكبرى.

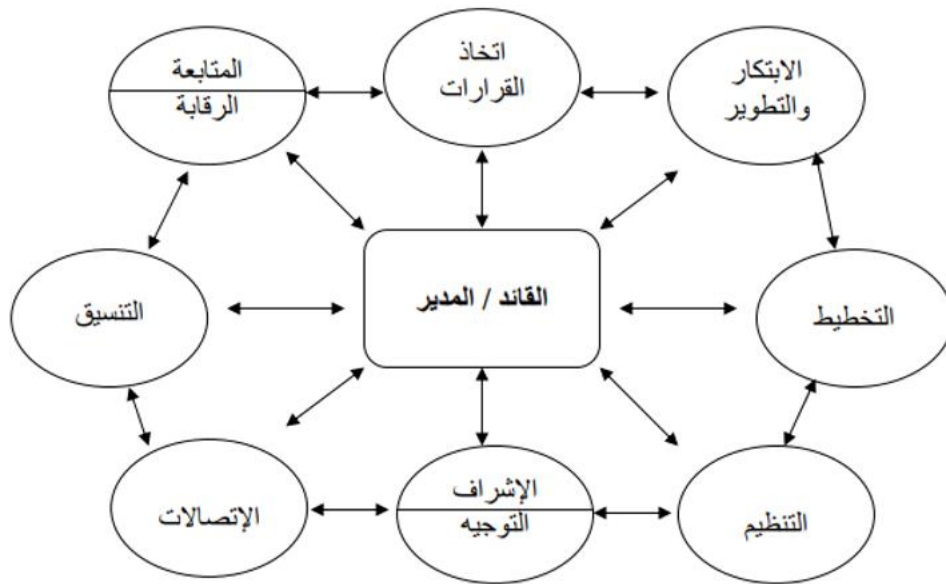
اما المشاريع الكبيرة بعكس المشاريع الصغيرة والمتوسطة، فإنها تعتمد في اعمالها على رأس مال ضخمة وتستثمر في صناعات عالمية كبيرة. لذا فإن هذا النوع من المشاريع يساهم بشكل كبير في اقتصاد الدولة، وتسعى المنشآت الكبيرة دائماً لتوظيف ذوي الخبرة والكفاءة العالية، وفقاً لمتطلبات العمل والقدرة التنافسية، كما وتوظف أعداد كبيرة من مختلف التخصصات وبرواتب مجزية مما يزيد مستوى الدخل الفردي ومستوى المعيشة كذلك. (يورك برس. 2007)

المطلب الثاني: تقييم أداء مدراء المشاريع الصغيرة

تنشأ منظمات الأعمال لغاية معينة لأصحابها ومنظمتها وهي تحمل رسالة تعكس أهدافاً محدودة ومدفوعة لتحقيقها بمساعدة مجموعة من الأفراد (العاملين فيها). ومن بين الأهداف المنشودة كسب رضا وقناعة الزبائن تجاه مخرجات هذه المنظمات لأن هذا الهدف هو مصدر دخلها واستمرار نموها، لذلك تجد هذه المنظمات مدفوعة لبناء هيكلها التنظيمية لتحقيق هدفين أساسيين هما (الكفاءة والفاعلية). والمدراء القائمين على هذه المنظمات يؤدون أنشطتها بطريقة وأسلوب يضمن تحقيق أهدافها المنشودة وتنمية أهداف تنظيمية أخرى تضمن نمو واستمرارية هذه المنظمات. وتدار مشروعات الأعمال الصغيرة عادة على 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 وتتلخص هذه الأسباب

في التالي: (Pride. Et al. 2002)

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



شكل: المهام الرئيسية للمدير الناجح

وتتطلب الخصائص المميزة للمشاريع الصغيرة استخدام نوع خاص من الإدارة تلائم هذه الخصائص مما أدى إلى ظهور إدارة المشاريع الصغيرة، فقد أدى تطبيق المبادئ من المدارس التقليدية، والسلوكية، ومفهوم النظم على المنظمات الفردية على المشاريع إلى مفاهيم جديدة، تطورت وجهة النظر هذه لتتضمن أدوار الإدارة وطرقها والأشكال التنظيمية. ويتساءل المرء لماذا يندفع الإنسان لإنشاء مشروعه الصغير بدلا من الحصول على وظيفة مستقرة في منظمة كبيرة تعمل لساعات محدودة يوميا وفي نهاية كل فترة زمنية يستلم التعويض الذي يتوقعه؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تتمثل في إيجابيات كونك شخص محب للقيادة فالقيادي هو ذلك الشخص الذي يغامر بأمواله ووقته وجهده في مشروع يسعى إلى تنظيمه وإدارته وتحمل الأعباء الناجمة عنه، وهو مع كل ذلك يخاطر بمخاطرة عالية لتطلعه نحو تحقيق المردود المحتمل وليضمن النجاح والديمومة، وبالتالي فإنه يتم تقييم أداء مدراء المشاريع الصغيرة من خلال تمتعهم بما يلي: (جواد، 2000)

- إبراز القدرة على رؤية الأهداف متحققة والأعمال ناجحة .
- تحقيق الرغبة في المغامرة والمخاطرة لإثبات الذات المتميزة لديه .
- إظهار القدرة الإبداعية لديه على التخطيط والتنظيم والقيادة .
- توسع طاقة الحماس والعمل الدؤوب والجاد لديه بالشكل الذي يراه مناسباً
- توظيف إمكانياته العالية على إقامة علاقات جيدة وقوية مع الزبائن والموردين والبنوك ... الخ .
- الاندفاع والإصرار ورباطة الجأش بدون تأثير للقيود عليه .
- تلبية الرغبة والقدرة على التجديد والإبداع والتفرد.

وهناك مجموعة من العوامل التي لا بد من التفكير بها حتى تجعل مشروعك ناجحاً وذلك عن بداية تكوين هذا المشروع:

(Peter, 2003)

إن تكون الشركة قادرة على إبقاء هوامش الربح عالية

إن تحقيق الربحية المتدنية يعتبر من العوامل الخطيرة على ديمومة ونجاح أي مشروع وحيث أن الربحية التي لا تتجاوز 2% ما الفائدة من وجود هذا المشروع الذي يكلف ملايين الدولارات ولكن مع صافي الربح لا يتجاوز هذه النسبة .

البيع بكميات مناسبة لتحقيق الدخل المطلوب

ان من الصعوبة النجاح في حالة البيع بكميات قليلة ولهذا فلا بد من البيع بكميات كبيرة من الإنتاج حتى تحقق عائد يتناسب مع حجم الإنفاق الموجود في المشروع، وعليه يتم اختيار الأسلوب المناسب لذلك .

المحافظة على الانتاج

وهي الطريقة التي يجب على الريادي ان يحافظ بها على إنتاجه من عدم قدرة الآخرين من المنافسين على تقليده والمحافظة على حقوقه فيما يتعلق بمنتجاته وهذا يتم من خلال حقوق النشر وبراءة الاختراع .

الرغبة في انجاز الاعمال

إن النجاح في أداء أي مشروع لا يمكن ان يتحقق إذا لم تكن هنالك الرغبة الأكيدة والقناعة المطلقة لمالك هذا المشروع بالفكرة التي أنشأ من أجلها هذا المشروع، وان يتولد لديه الرغبة في إنجاز هذا المشروع ولا يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الربح المادي على حساب استمرارية مشروعه على المدى الطويل .

المحافظة على التدفقات النقدية

ان من السهولة لمشاريع الأعمال تحقيق مبيعات وربحية جيدة لكن من الصعوبة ان يكون هنالك نقص في بعض التدفقات النقدية التي يتم الحاجة إليها لدفع الفواتير والنفقات والتي تصبح مشكلة لنمو المشروع، ولهذا لا بد من توجيه هذه التدفقات النقدية نحو استمرارية وانطلاقة المشروع .

المحافظة على استمرارية وديمومة المشاريع

ان كثير من أصحاب المشاريع الصغيرة يكونون سعداء عندما يشعرون انهم يحصلون على الأموال من خلال إنجاز هذا المشروع ولكن لا بد من التفكير في كيفية المحافظة والديمومة لهذا المشروع والنمو المستقبلي، فمثلا عندما تبدأ مشروع مطعم ويكون مستوى المبيعات جيد وحتى تنمو تكون الفكرة نحو إنشاء مطعم آخر لكن من الصعوبة ان يتم إدارة المطعم في نفس الطريقة، لذا من الممكن ان تكون بمستوى جيد وأنت في نفس الموقع ومن خلال تحسين الإجراءات المتعلقة بنفس المطعم، وتأكيدا للمقولة التالية: (اعمل اكثر في نفس الطريقة التي تعمل بها اسهل من التغيير في نظام العمل كله).

ان الناس مختلفين بطباعهم وتصرفاتهم والأنماط الاجتماعية والسلوكية، ولهذا لا بد من مراعاة ذلك أثناء التعامل مع الزبائن ومراعاة اوجه الاختلاف فيما بينهم من خلال الاتي :

- على مدير المشروع ان يأخذ باعتباره تنظيم الموارد لديه وكذلك كيفية الرقابة عليه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه، وان ينمي الإحساس لديه بأنه سوف يكون ناجحا في فكرة هذا المشروع.
- ان يكون لديه القناعة بأن الأهداف الرئيسية من مشروعه سوف تكون مقنعة للزبائن وعلى العكس من ذلك سوف يذهبون الى مكان آخر.

وحتى يؤثر مدير المشروع في تنمية مشروعه الصغير يحتاج الى سوق مثالي حتى يستطيع تقييم أعماله وأدائه مقارنة مع غيره من المشاريع الأخرى الناجحة. بالإضافة إلى خدمات مالية الكترونية ومن هنا فإن المدير الناجح لا بد من تحسين موقعه التنافسي من خلال التطوير التكنولوجي لمنتجاته واجراءات الإنتاج من أجل تعظيم الخصائص والمزايا الإنتاجية والخدمات لديه والذي يولد قناعة لدى الزبائن بوجود اختلاف لهذه المنتجات عن غيرها من المنافسين. وكذلك الأخذ

بالاعتبار تحليل سلسلة الاستهلاك (Analysis Chain Consumption) التي تتعلق بالتميز الإيجابي لمنتجاته والكيفية

التي يفكر بها الآخرون من المنافسين وتحقيق التفوق بالسوق.

المطلب الثالث: القدرات الإدارية اللازمة لمدراء المشاريع الصغيرة والعوامل الحاسمة في نجاحهم

أن مدير المشروع الصغير يجب ان يتولى بنفسه الكثير من الوظائف التي غالباً ما تسند الى متخصصين في الأعمال

الكبيرة ومتوسطة الحجم، فهو مضطر ان يتولى بنفسه الاهتمام بكل وظائف المنظمة (عمليات، وإنتاج، تسويق، مالية،

شؤون عاملين.....)، بالإضافة الى بعض الأنشطة الخاصة بطبيعة الأعمال الصغيرة، وهذا ناجم عن كون العمل شركة

أفراد يقيمه كمصدر دخل لتلبية متطلبات المعيشة ولذلك فهو بحاجة الى قدرات ادارية تتطلبها طبيعة المهام اللازم

لممارسة المشاريع الصغيرة ومنها: (برنوطي. 2005)

القدرة على امتلاك رؤية كلية لتفاصيل سير العمل:

يحتاج مدير المشروع الصغير ان يتمكن من تكوين صورة كلية Image Total عن العمل، بجوانبه التسويقية والمالية

والفنية، الداخلية والبيئية، فنجد بان الاعمال التي تعاني من مشاكل هي اعمالا يملك صاحبها رؤية ومنظور ضيق

Vision Narrow، فهو يركز على بعض الأمور ويهمل الأخرى... فواحدة من أسباب فشل الكثير من الاعمال الصغيرة هو

امتلاك صاحبها لمنظور ضيق، فينغمس ويهتم بجانب واحد من العمل، الجانب الفني مثلاً، ويهمل الجوانب الأخرى او

عندما يهتم فقط بالجوانب المالية والمحاسبية فيهمل السوق والمنافسين... الخ. هذا المنظور الضيق يجعله يغفل الأبعاد

الأخرى المترابطة للنجاح. مثل هذا الشخص يصلح كموظف متخصص لدى آخرين، لكنه لا يستطيع ادارة عمل صغير

ناجح إذاً يحتاج صاحب العمل الصغير الاستعداد لامتلاك وتكوين رؤية كلية متوازنة لشؤون الانتاج والتسويق والمالية والادارة .

الحساسية للتغير والقدرة على التكيف :

سمة أخرى مهمة لمدير المشروع الصغير هي ليس فقط القدرة على رصد التغيرات التي تحصل وانما ايضاً القدرة على التكيف، وهذه سمات شخصية مهمة وضرورية لكل من هو في موقع ادارة عليا، فهو بحاجة الى القدرة العقلية (المفاهيمية) أي القدرة على تشخيص المؤشرات (المهمة) المختلفة التي تحصل في البيئة الخارجية وأدراك اثارها المحتملة كما يحتاج الاستعداد للتغير والتكيف والقدرة على ذلك، الا ان هذه الاستعدادات تتطلب ايضاً ان يعطي جزء مهم من وقته لمتابعة التغيرات البيئية الخارجية، وليس التركيز على الامور الداخلية فقط.

القدرة على جذب عمالاً أكفاء والمحافظة عليهم وحسن استخدامهم:

وهذا يعني بان مدير المشروع الصغير يحتاج مهارات واستعدادات انسانية مهمة، كالحس المرهف للمؤهلات التي يحتاجها العمل، وقدرة على تشخيص قدرات ومؤهلات الآخرين الذين يحتاج الاستعانة بهم، كما يمتلك قدرات قيادية Leadership Abilities وقدرات تواصل Communication لحسن استخدامهم وتوجيههم والحفاظ عليهم تبين هذه الخصائص بان صاحب العمل الناجح يحتاج المؤهلات التي يحتاجها من يشغل موقع الإدارة العليا Level Top Management، بالإضافة الى من يشغل موقع ادارة دنيا ووسطى Level Medium and Low Management فهو يحتاج قدرات عقلية (مفاهيمية) وهي اساسية للأدارة العليا، وهذه تساعد في تشخيص التغيرات البيئية وملاءمتها مع العمل ككل لتحديد ما مطلوب عمله، كما يحتاج قدرات تواصل واتصال وهي اساسية للإدارة الوسطى، حيث عليه تحديد ما

يجب ان يقوم به من يعملون لديه، بالإضافة الى القدرات الانسانية لحسن تشخيص العاملين والتعامل معهم وخلق الولاء لديهم لمواصلة العمل على الرغم من محدودية المكافئات المالية التي يستطيع توفيرها لهم .

معارف إدارية:

بالإضافة الى الخصائص النفسية والعقلية اعلاه، يحتاج مدير المشروع الصغير الناجح مجموعة معارف تتعلق بكل وظائف المنظمة: فهو يحتاج ان يهتم بنفسه بكل وظائف المنظمة (عمليات وإنتاج، تسويق، مالية، إدارة.....)، وغيرها من المعارف.

الخاتمة

من خلال استعراض تجربة المملكة العربية السعودية في تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة، يمكن القول أن المشاريع الصغيرة قد حظيت برعاية كبيرة من قبل الأجهزة الحكومية والمحلية بإصدار التشريعات وصياغة السياسات التي تحقق الاستقرار والحماية والنمو لهذه نشاء المؤسسات المشاريع وانشاء المؤسسات والأجهزة التي تقوم بإمدادها بالقروض اللازمة ومساعدتها على تسويق منتجاتها وحمايتها من التعثر والإفلاس، وحيث أن المجتمع السعودي مجتمع تكافلي، فإن الدولة السعودية ممثلة بأجهزتها الرسمية والقطاع الخاص ممثلا بالبنوك والشركات ورجال الأعمال، ومنظمات المجتمع المدني الخيرية والتعاونية تعمل جميعها على دعم المشروعات الصغيرة، وكل المشاريع التي تساعد وتدعم كل الفئات خصوصاً النساء والشباب والأطفال وأصحاب الحاجات الخاصة مستهدفين من ذلك الضعيفة في المجتمع ليكونوا فاعلين في المجتمع و يعتمدون على أنفسهم

وختاما يمكن القول إن مشاريع الأعمال الصغيرة تعتبر ذات أهمية لما تحقّقه من مكاسب اقتصادية وتنموية في الدول التي تتواجد بها، ولهذا فقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر مدراء المشاريع في نجاح المشاريع الصغيرة بالمملكة العربية السعودية والقدرة على تطوير هذه المشاريع على أساس منهجي وعلمي والاستفادة من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن اختبار التجارب وتوسع للوصول إلى وضع الأفكار والطموحات والقدرات البشرية الهائلة أساسا استراتيجيا للوصول الى وضع افضل في البقاء والتطور والاستمرار، ومن ابرز النتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسة ما يلي:

النتائج والتوصيات

النتائج:

- لا يوجد مفهوم محدد للمشروعات الصغرى، وانما توجد معايير محددة ولكنها مختلفة من دولة لأخرى ومتغيرة في نفس الدولة من فترة لأخرى.
- إن قضية تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحتل أهمية كبيرة لدى صناع القرار الاقتصادي في الدول المتقدمة والنامية كافة -خاصة المملكة العربية السعودية -لما تقوم هذه المشروعات من دور محوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فيها .
- تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة النمط الغالب للمشروعات في المملكة العربية السعودية.
- يمكن أن تؤدي المشروعات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما ومحوريا في التشغيل وخلق فرص العمل إذا ما تم التنسيق بين المملكة والدول الخليجية الأخرى لزيادة الفرص في مجال تنمية وتنويع القاعدة الإنتاجية لهذه

المشروعات بحيث تتكامل مع بعضها البعض، والتخصص في الإنتاج حسب الميزة التنافسية لكل دولة، مما

يعزز القدرة التنافسية للمنتجات الخليجية.

■ المشروعات الصغيرة لها دور كبير وهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع الدول المتقدمة أو النامية .

■ ان مدراء المشاريع الصغيرة بحاجة إلى إعادة النظر في تنمية قدراتهم ومهاراتهم والناتج عن النقص الحاصل في كفاءاتهم وقدراتهم في ذلك.

■ ان مدير المشروع الصغير حتى يكون شخص ناجح لا بد من تمتعه بمزايا وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى تمكنه من القدرة على إدارة هذه المشاريع.

التوصيات:

يجب دعم المشروعات الصغيرة من قبل الحكومة وذلك من خلال ما يلي:

1. تشجيع الحكومة للمستثمرين في المشروعات الصغيرة وذلك بإعفاءهم من الضرائب والرسوم واتخاذ الإجراءات

اللازمة لحماية المنتج المحلي وتشجيعه

2. وضع قوانين واضحة لحماية وتوجيه وتطوير المشروعات الصغرى.

3. وضع برامج مناسبة لتمويل واق ارض المستثمرين في المشروعات الصغرى

4. توفير مراكز تدريب تابعة للحكومة مجانية هدفها تدريب وتأهيل الشباب لإنشاء مشروعاتهم، في اختيار

مشاريع صغرى مناسبة لهم، ومساعدتهم في حل المشاكل والمعوقات التي قد تواجههم.



5. فتح قنوات تسويقية ودعائية لمنتجات وخدمات المشروعات الصغرى كإقامة الأسواق والمعارض المحلية

6. العمل على تشجيع ودعم المشروعات الصغرى بكافة الطرق والوسائل التي تمكنها من النمو والتطور

والاستمرار في بيئة الأعمال السعودية.

المراجع

المراجع العربية:

1. ميساء حبيب سلمان، "الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة الممولة في ظل الاستراتيجية التنموية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة، (2009). الدنمارك.
2. يورك برس، سلسلة المميزون الإدارية، إدارة المشروعات، الطبعة الأولى، الشركة المصرية العالمية للنشر والتوزيع لونجمان، لبنان، 2007.
3. ماهر المحروق، ايهاب مقابلة: "المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما"، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة. عمان. الأردن. 2006 م. ص3.
4. حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2006
5. يوسف، توفيق عبد الرحيم (2002) إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
6. إجبارة، زينب حسن إجبارة، عبد المنعم حسن. (2016). دور المصارف الإسلامية في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، مجلة البحوث الأكاديمية، (5). 107-132.
7. علي العلاونة، محمد عبيدات، عبد الكريم عواد، بحوث العمليات في العلوم التجارية، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن 2000
8. خليل، محمد الهادي (2017) دور المنشآت الصغيرة في تحقيق سمة التكافل الاجتماعي والرقى بالمجتمع، دراسة نظرية، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 5(خاص). 209-203.

9. مصطفى، عوادي (2018). آليات إقامة المشاريع الصغيرة والصعوبات التي تحد من تنميتها وتطورها، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
10. صالح، إدريس محمد (2009). المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ودورها في عملية التنمية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
11. الحمادي، محمد عامر والشيباني، عبد الناصر الطاهر (2014). الدور التنموي للاستثمار في المشروعات الصغرى والمتوسطة، مجلة جامعة الزيتونة، (11). 135-156.
12. القهيوي، ليث، والوادي، بلال (2012). المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
13. طارق أحمد المقداد: "ادارة المشاريع الصغيرة الأساسية والمواضيع المعاصرة" الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. 2011م، ص 19.
14. أحمد الشميمري، وفاء البريك: "ريادة الأعمال"، مكتبة الشقري، الرياض، 2010م، ص 6.
15. مجلس التخطيط الوطني ومركز البحوث والاستشارات (2008). رؤية استشرافية، 2025 ثقافة نهوض وتنمية مستدامة، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.
16. شامية، عبد الله أمحمد (2006). المشروعات الصغيرة الخيار الأفضل للاقتصاد الليبي، المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات.

17. عنبه، هالة محمد لبيب (2004). إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، بحوث ودراسات، المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

18. مقابلة، إيهاب (2009) دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تخفيف أزمة البطالة، ورقة بحث مقدمة للمنتدى

العربي للتشغيل، منظمة العمل العربية، بيروت.

19. عبد العزيز بن حمد العقيل. (2013). تقييم خبرة دول مجلس التعاون في تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة،

الملتقى السعودي الدولي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، الرياض -المملكة العربية السعودية. 28، -29 مايو،

ص5.

20. غبولي، أحمد (2011). تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة.

21. العربي، طارق الهادي وامحمد محمد (2017) فعالية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية،

دراسة تحليلية للحالة الليبية خلال الفترة (2012 – 2007). مجلة الأستاذ. (13)، -32 48.

22. صالح، صالح (2004). أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري،

مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (3) جامعة سطيف، الجزائر.

23. العماري، محمد (2012). عقبات في طريق المشروعات الصغيرة في ليبيا وآليات معالجتها، مجلة الاقتصاد

والتجارة، جامعة الزيتونة، (1). ليبيا.

24. حسين، ثريا علي (2006) المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا -الواقع والطموح، الملتقى الدولي متطلبات

تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر.

25. المالي، قمر (2015). المعوقات التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية، رسالة ماجستير، كلية

الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

26. المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، العدد، 16 ابريل 2006.

27. الحسيني، فالح حسن: "ادارة المشروعات الصغيرة – مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق

للنشر والتوزيع، عمان. 2006م. ص 21

28. حسين عبد المطلب الاسرج: "المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية" دراسة

منشورة. مجلة الباحث. ع8. 2010م. ص.47.

29. جواد، شوقي ناجي. 2000. إدارة الأعمال منظور كلي. دار الحامد للنشر.

30. وزارة المالية: التقرير المالي لميزانية 1435.1434 هـ. المملكة العربية السعودية 2014.

31. وزارة التخطيط: "تقرير موجز خطة التنمية التاسعة". الرياض. المملكة العربية السعودية 2010.

32. وزارة الاقتصاد والتخطيط: " دليل إعداد خطة التنمية العاشرة"، الرياض. السعودية 1434 هـ.

33. البنك الدولي للإنشاء والتعمير (2013م) تقرير ممارسة أنشطة الاعمال 2013 " واشنطن ,مؤسسة التطوير

الدولي ,العدد العاشر, 2013م , ص 3

34. نهاد السبيعي: " دور المشروعات النسائية الصغيرة في حل مشكلة البطالة في المملكة العربية السعودية". رسالة

دكتوراه، الدانمارك، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد , 2013م

35. عبد العزيز الحرقان: "حاضنات التقنية ومنظومة الأبداع " الرياض، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية،

الرياض , 2011م.

36. الشبكة السعودية لحاضنات الأعمال: "الدليل السنوي الاول لحاضنات الاعمال" [/http://sbin.org.sa/ar](http://sbin.org.sa/ar)

المراجع الأجنبية:

1. Peter Raynard and Maya Forstater, «Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (Vienna) (2002), p. 2.
2. Pride, M.W., Hughes, J.R., and Kapoor, R. J., Business, Sixth edition, Houghton Mifflin Company, Boston, (2002) New York, pp.115-119.
3. Peter, Hupalo. Thinking like An Entrepreneur WWW. 1TYahoo@Com1T. 20 - Dec. 2003.
4. Wheelen, T. L. and Hunger, J.D, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, (2006), New Jersey.
5. Llussa, Fernanda, Tavares, Jose & Branco, Ruben, "Entrepreneurship: Concept & Measurement., 2009, p4
6. «The Nature of Small and Medium Size Enterprises in GCC's Industrial Sector,» National Bank of Dubai : (UAE), Economic Report (March 2007), pp. 6-7.
7. US Small Business Administration, (1992). (May 1996), p.3