



Imam Shaf'i'i College of Islamic and
Arabic Sciences. s. Box: 6063

Moroni Comoros

جامعة جميع الذكية

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

PMG 697

أثر ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق الميزة التنافسية بالمشاريع
السعودية الصغيرة في مدينة الرياض

**The Impact of Project Management Practices Toward Achieving
Competitive Advantage in The Saudi Small Enterprises in Riyadh**

بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة

إعداد:

20223006306

محمد المغربي

20223006314

ماضي الهاجري

20223006439

سلطان المطيري

إشراف:

الدكتور/ وليد عبد الجواد

العام الدراسي 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُرَّةُ الشُّكْرِ وَتَقْدِيرُهُ

قال تعالى ﴿أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ سورة لقمان: 12

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ.

نحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملئ السماوات والأرض على ما أكرمنا به من إتمام هذا

البحث.

ثم نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى من أتاح ويسر لنا فرصة إكمال مسيرتنا العلمية

سعادة المهندس ناصر المحيimid والشكر موصول لمن شرفونا بإشرافهم على هذا البحث وكانوا عوناً

لنا في كل صعوبة واجهتنا كل من سعادة الدكتور وليد سليمان وسعادة الدكتورة فاطمة مصطفى.

كما نتقدم بالشكر أولاً إلى أهلنا فقد كانوا نعم الداعمين والناصحين لنا ثم إلى كل من

ساعدنا من الأصدقاء الذين سخرهم الله لمساعدتنا لإنجاز هذا العمل على مقدمتهم العزيزة مشاعل

الواصل. وأخيراً نسأل الله العون والسداد.

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	قائمة المحتويات	4
	قائمة الجداول	6
	قائمة الأشكال	7
	قائمة الملاحق	7
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	8
1.1	المقدمة	9
2.1	مشكلة الدراسة	10
3.1	أهمية الدراسة	10
4.1	أهداف البحث	11
5.1	أسئلة الدراسة	12
6.1	الدراسات السابقة والإطار النظري	12
7.1	هيكل الدراسة	21
2	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	22
1.2	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	23
1.1.2	مفهوم الميزة التنافسية	23
2.1.2	تعريف الميزة التنافسية	24
3.1.2	مببرات اهتمام الأسواق المحلية والعالمية بالميزة التنافسية	25
2.2	خصائص الميزة التنافسية	26
1.2.2	أبعاد الميزة التنافسية	27
2.2.2	المبحث الثاني: ماهية إدارة المشاريع	28
3.2.2	تعريف إدارة المشاريع	29
4.2.2	خطة إدارة المشروع	29
3.2	عناصر إدارة المشروع	30
1.3.2	أهداف إدارة المشاريع	30
2.3.2	المبحث الثالث: ماهية المشاريع الصغيرة	31
3.3.2	تعريف المشاريع الصغيرة	31
4.2	خصائص وسمات المشاريع الصغيرة	32
1.4.2	برامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030 للمشاريع الصغيرة	32

34	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	3
35	المنطلقات النظرية للدراسة	1.3
35	فرضيات الدراسة	2.3
35	منهجية وطرق البحث	3.3
36	مجتمع وعينة الدراسة	5.3
36	اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة	7.3
37	الأساليب الإحصائية المستخدمة	8.3
38	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	4
39	المبحث الأول: عرض النتائج وتحليل البيانات	1.4
39	تحليل البيانات الأولية	1.1.4
43	تحليل المحاور	2.1.4
46	المبحث الثاني: اختبار الفروض وتحليل النتائج	2.4
47	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	5
48	الخلاصة	1.5
49	نتائج الدراسة	1.5
49	التوصيات	2.5
50	توصيات لبحوث مستقبلية	3.5
51	مراجع الدراسة العربية	
54	ملاحق	
58	الخاتمة	

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1.3	قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة	36
2.3	معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه	37
3.3	الاتساق الداخلي	37
4.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الاولية	39
1.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصور عن ماهية ممارسات إدارة المشاريع	42
2.4	رأي أفراد العينة حول إدارة المشاريع	43
3.4	رأي أفراد العينة حول الميزة التنافسية	45
4.4	العلاقة بين إدارة المشاريع والميزة التنافسية	46

قائمة الاشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
1.2	يوضح استجابة الميزة التنافسية للبيئة المحيطة	
2.2	العمر	40
1.4	الجنس	41
2.4	المؤهل العلمي	41
3.4	المهنة	41
4.4	الدخل الشهري	42
4.5	التصور عن ماهية ممارسات إدارة المشاريع	42

قائمة الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	الاستبيان	55
2	قائمة المحكمين	57

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف البحث
- أسئلة الدراسة
- الدراسات السابقة والإطار النظري
- هيكل الدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة والتحول للاندماج في اقتصاد عالمي مشترك أصبحت المؤسسات الصغيرة خيارًا إستراتيجيًا مهمًا في عملية تطوير التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة، ولكونها تعتبر أحد أهم وسائل النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل أصبحت عصب الاقتصاد في كثير من دول العالم. ووفقاً لهذه الأهمية تمثلت إحدى أهداف برامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030 "منشآت" للعمل على تعزيز مشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ورفع مساهمتها في الناتج المحلي. على ضوء هذه التغيرات أصبحت المشاريع الصغيرة في موقف صعب للغاية حيث لم يعد الأداء العادي يكفي لمواجهة التغيرات المتسارعة والتطورات الهائلة والمنافسة الشديدة بالإضافة إلى الحاجة لتحقيق تطلعات المجتمع المتزايدة، حيث أصبح إلزامًا على الشركات والمؤسسات السعي إلى الإتيان بكل ما هو جديد لاكتساب الميزة التنافسية وتحقيق الأفضلية والاحتفاظ بها بصفة دائمة خاصة في ظل المنافسة الشديدة.

ولما يعود من امتلاك ميزة تنافسية بالنفع على المشاريع من خلال تعزيز قدرتها على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار المشروعات مما يحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم أرباحها. وتعرف الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المشاريع وتميزها عن المنافسين في السوق، وعادة ما يشار إلى وجود الميزة التنافسية من خلال تواصل الأداء فوق المتوسط¹، لذلك أصبحت المؤسسات والشركات بجميع أحجامها تتجه إلى ممارسات إدارة المشاريع. حيث تعمل إدارة المشاريع على تحسين الكفاءات وتعد زيادة الكفاءة أحد أهم ميزات إدارة المشاريع من خلال توفير جميع المعلومات اللازمة لإنجاز مشروع ناجح بشكل فعال بالإضافة إلى تميزها بالمرونة التي تُعد من أهم مزايا الإدارة الجيدة للمشروع؛ لأنها تؤدي إلى التخطيط الممنهج لإتمام العمل بكفاءة، وفي الوقت المناسب، وذلك سيسهم في كسب رضا العملاء، وبالتالي فإن الاهتمام والحرص على ممارسات إدارة المشاريع يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر.

¹ سليم، احمد عبد السلام (2010). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة. مصر: المكتب الجامعي الحديث

2.1 مشكلة الدراسة

تحرص الشركات والمؤسسات السعودية على الحصول على أكبر حصة سوقية في السوق بتحقيق الميزة التنافسية وبالرغم من ذلك فإنها تعاني من بعض القصور بالعوامل التي تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية ومن العوامل الأكثر تأثير في تحقيق الميزة التنافسية هو الحرص على ممارسات إدارة المشاريع بكافة وظائفها المختلفة. وانطلاقاً مما سبق فإن المشكلة البحثية تتمثل في التعرف على أثر ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع السعودية الصغيرة.

3.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من جانبين هما:

1.3.1 الجانب النظري

يتمثل في تزامن هذه الدراسة مع الحراك الذي تشهده المملكة العربية السعودية اليوم على كافة الجوانب التشريعية والوظيفية والاجتماعية والصحية والاقتصادية، وذلك من جهة أن هذا التغيير له آثار مباشرة وغير مباشرة خصوصاً على مستوى بيئة الأعمال من خلال خلق بيئة محفزة بالشراكة مع جميع الجهات الممكنة والداعمة من القطاعين العام والخاص وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي، يشمل ذلك أصحاب المشاريع الصغيرة، وما يترتب على ذلك من سعي لتحقيق الميزة التنافسية لتلك المشروعات وتأكيد قدرتها على المنافسة وتحقيق الاستدامة المالية، كما تأتي أهمية الدراسة كونها من الدراسات القليلة التي تبحث أثر إدارة المشروعات الصغيرة في تحقيقها للتميز والمنافسة بما يضمن لها البقاء والاستمرار والوصول أن تكون من المشروعات الكبيرة ضمن التصنيفات المحلية والعالمية.

2.3.1 الجانب التطبيقي

تَنبُع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة مما يمكن أن تقدمه لمديري المشروعات من معلومات عن واقع أثر ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع السعودية الصغيرة الناشئة بمدينة الرياض، وأبرز التحديات التي تواجهها مستوى الميزة التنافسية في مشروعاتهم، من خلال تقصي وجهة نظر شريحة من المهتمين والممارسين في هذا المجال.

4.1 أهداف الدراسة

سوف تحاول الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم إدارة المشاريع.
2. التعرف على مفهوم الميزة التنافسية.
3. التعرف على المشاريع الصغيرة ومحدداتها.
4. العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية على المشاريع الصغيرة.
5. التعرف على أثر ممارسة إدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة.
6. توضيح الفروق في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة أساسيات إدارة المشاريع، ومستوى الميزة التنافسية.

5.1 أسئلة الدراسة

1. ما مفهوم إدارة المشاريع؟
2. ما مفهوم الميزة التنافسية وما هي العوامل المؤثرة في تحقيقها في المشاريع الصغيرة؟
3. أهمية تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة؟
4. ما أثر ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة؟

6.1 الدراسات السابقة والإطار النظري

بغية معالجة موضوع بحثنا ارتأينا عرض بعض الدراسات السابقة التي ستكون منطلق لدراستنا، وفيما يلي عرض مختصر لهذه الدراسات:

- دراسة حمد عامر العجمي سنة 2021 بعنوان "أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بوجود عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الكويتية، وتكونت عينة الدراسة من (294) عاملاً إدارياً في الشركات الصناعية الكويتية، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMSO) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى متوسط من الإبداع الإداري والميزة التنافسية وعناصر المظمو المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق عناصر المظمو المتعلمة من خلال نقل المعرفة واكتسابها ومشاركتها بين الإداريين والعاملين في الشركات الصناعية الكويتية، ولاسيما العمل على توظيف كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتلبية متطلبات المنظمة المتعلمة فيها، ضرورة العمل على أعداد خطط استراتيجية واضحة ومحددة لتطبيق عناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية.

- دراسة الغائب عبدالله محمد أحمد سنة 2019 بعنوان "اثر الادخار من المشاريع الصغيرة على نجاحها

واستدامتها (ريفي شمال محلية الدمازين-ولاية النيل الأزرق)"

تكمن أهمية الدراسة بأهمية الادخار عموماً وعلى وجه الخصوص لدى اصحاب المشاريع الصغيرة وبيان المشروعات الصغيرة وانواعها والربط بين نجاح وديمومة المشروعات بالادخار المصاحب وكذلك شرح سياسيات عمل المشروعات الصغيرة وفقاً لمنظومة بعض الدول. وتوصلت اهم نتائج الدراسة إلى ان هنالك علاقة بين ممارسة الادخار و نجاح و استدامة المشروعات الصغيرة وذلك عند المقارنة بين الادخار و اعمار المشاريع الصغيرة والتطور والنجاح الذي حدث لها. وبينت الدراسة ان هنالك وعي بأهمية الادخار وممارسته وعلى الرغم من ذلك لبس هنالك تغطية للبنوك في الريف وكذلك بينت ايضاً عدم الاهتمام بهذه الشريحة الاقتصادية والمهمة من قبل الدول. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بهم وذلك بالرعاية والتنظيم والتدريب والتمويل لمشروعاتهم.

- دراسة قمرء ظافر سعد القحطاني سنة 2022 بعنوان " أثر حاضنات الأعمال في تنمية القدرات

الإبداعية للمشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر حاضنات الأعمال في تنمية القدرات الإبداعية للمشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية. وقد استُخدِم المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب المشاريع الصغيرة المحتضنة من قبل حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية البالغ عددهم (320) شخصاً، إذ أُخِذَت عينة عشوائية مكونة من (182) شخصاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل نجاح حاضنات الأعمال في تنمية القدرات الإبداعية للمشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لوجود الخطة المالية السليمة في تنمية القدرات الإبداعية للمشاريع الصغيرة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوفير موارد بشرية مؤهلة لتنمية القدرات الإبداعية للمشاريع الصغيرة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجتمع الأعمال والجهات الممولة في تنمية القدرات الإبداعية للمشاريع الصغيرة. وأوصت الدراسة بضرورة التعريف بأهمية دور حاضنات الأعمال في تنمية قدرات المشاريع الصغيرة، كما أوصت بضرورة منح حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية الاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات التي تساهم في دعم المشروعات الناشئة، كذلك أوصت الدراسة بضرورة.

- دراسة أحمد إبراهيم سعيد سنة 2017 بعنوان "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات".

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع الموظفين في شركات الأدوية الأردنية في دوائر (توكيد الجودة، ورقابة الجودة، والبحث والتطوير، والإنتاج)، (تم اختيار) 8 شركات أدوية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عدد الموظفين فيهم 0305) عاملاً. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بمجموعة من الوسائل الإحصائية. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، إذ تم توزيع 355) استبانة تم استرجاع 702) فقط، حيث كان الفاقد 33) استبانة كما تم استبعاد 07) استبانة لعدم صلاحيتهم للتحليل لتصبح العينة النهائية 700) عاملاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في شركات الأدوية في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحيتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية، وضرورة الاهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدرتهم في حل المشكلات بالشكل الصحيح.

- دراسة وهاب عبدالرزاق عبدعلي سنة 2022 بعنوان "إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف".

ويعتبر موضوع إدارة المشاريع واساليب تنفيذها من أهم الأمور في وقتنا الحاضر والتي تميز أداء الشركة أو القطاع في عصرنا الحالي، فالمشاريع الكبيرة والتي يعد لها مآزق ذات أهمية تحتاج بلا شك إلى دقة في العمل والتزام بوقت التنفيذ، وتظهر أهمية الدراسة في أنها تتطرق لمجموعة المشاريع التي يتم تنفيذها من قبل الجهات الحكومية، وهذه المشاريع بلا شك تعتبر الواجهة للدولة ومحور التطور والتقدم والمقارنة بينها وبين الدول الأخرى فالدراسة تعمل على توضيح الصورة الحالية لآليات تنفيذ وإدارة مشاريع تنمية الأقاليم التابعة إلى الجهات المعنية في القطاعات الحكومية المختلفة وما هي أهم المشكلات والمعوقات التي قد تظهر أثناء تطبيق المشاريع وتنفيذها، وكذلك معرفة أهم نقاط الضعف أو العناصر التي تفتقر إليها كواادر القطاع الحكومي والتي لها علاقة بتنفيذ المشاريع بشكل عام.

• دراسة عطا الله ياسين سنة 2019 بعنوان " الآليات والأدوات الموجهة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة الآليات والأدوات الموجهة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجائز، ولبلوغ هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري أساسيات تتعلق بالميزة التنافسية والتنافسية، بالتركيز على مؤشرات قياس التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المفاهيم المتعلقة بالتنافسية وكذا أساليب تحقيق الميزة التنافسية، كما تطرقنا لأساسيات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مفهومها وخصائصها وأهم مجالات نشاطها، وأيضا واقعها في الجائز والتحديات التي تواجهها، أما الجانب التطبيقي فتطرقنا فيه لدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجائزية من خلال إحداث مناصب شغل، والمساهمة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات وكذا مساهمتها في خلق القيمة المضافة، بالإضافة لمساهمة الأدوات والآليات السابقة كلا على حدى في تمويل المشاريع، وإحداث مناصب عمل، أم الشق الثاني من الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على استمارة لمعرفة مدى مساهمة الآليات السابقة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجائزية محل الدراسة، من خلال توظيف العديد من الأساليب الإحصائية لتحديد طبيعة البيانات والاختبار المناسبة لكل فرضية. وتوصلنا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجائزية محل الدراسة ترتقي تنافسياتها للمستوى المطلوب، إذ أن تنافسياتها لها علاقة بالميزة التنافسية وهي علاقة طردية متوسطة، وكما أكدت النتائج أيضا إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجائزية محل الدراسة تعزى للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، بدرجة أكبر.

• دراسة حنان الراددي سنة 2020 بعنوان " التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة"

تحاول الدراسة التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة ولذلك لتحديد الدوافع المؤدية للارتباط بينها. استخدمت الدراسة المنهج الوثائقي في سرد الأدبيات السابقة في المجالات ذات الاهتمام بالدراسة. واستنتجت الدراسة أن الارتباط بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة يتحقق من خلال أربعة عوامل وهي: السمة التنافسية الدور الإداري للمنظمة وإدارة المشروع رؤية المنظمة والمشروع وإدارة محفظة المشروع وإدارة البرنامج. في الجزء الأخير قدمت الدراسة عدد من التوصيات بناء على ماتمت مناقشته.

- دراسة صفصاف رضا سنة 2020 بعنوان "الخيار الاستراتيجي كميزة لتحقيق التنافسية (دراسة حالة بحيدار فارم)"

بينت الدراسة أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية من خلال فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة معنوية بين الخيار الاستراتيجي في مجال الاستراتيجيات التنافسية التي تتمتع بها شركات الأدوية. ومن خلال تحليل البيانات وتفسير النتائج تبين بأن غالبية شركات الأدوية الجزائرية تميل إلى الاعتماد العالي المتغيرات استراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية الكلفة كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية التي تتمتع بها شركات الأدوية الجزائرية.

- دراسة هاله عبدالمنعم أحمد سنة 2018 بعنوان "المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية).

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف الأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية ،وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وإلى تعرف واقع المسؤولية الاجتماعية وتحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك، وإلى التوصل إلى العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك، ثم الكشف عما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أف ارد عينة الدراسة حول المسؤولية الاجتماعية، والميزة التنافسية بجامعة تبوك تعزى لمتغيري (النوع الدرجة العلمية)، ثم التوصل إلى آليات مقترحة يمكن من خلالها تفعيل المسؤولية الاجتماعية بجامعة تبوك، بما يحقق ميزة تنافسية لها.

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وأسلوب العلاقات الارتباطية من خلال تطبيق استبانته على عينة من أعضاء هيئة التدريس ،في شطري الطلاب والطالبات، شكلت نسبة (13%) من المجتمع الأصل.

وكان من أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة أن:

- مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى جامعة تبوك جاء بدرجة (متوسطة) ،وكذلك مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث جاءت جميعها بمستوى (متوسط) وفق الترتيب التنازلي التالي: التركيز على العميل، الاهتمام بالعاملين، التوافق مع خطط التنمية، خدمة المجتمع.

- تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك جاءت بدرجة (متوسطة).
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى المسؤولية الاجتماعية، ودرجة تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك بلغت قيمتها (73.0)
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 1.0$ ، بين متوسطات استجابات أف ارد عينة الد ارسه حول موضوع الد ارسه، يعزى لمتغيري)النوع. الدرجة العلمية).
 - وتقدم الد ارسه مجموعة من التوصيات، منها: ترسيخ أسس المسؤولية الاجتماعية بجامعة تبوك، وزيادة الاهتمام بقضايا المجتمع المحيط بجامعة تبوك والعمل على حل مشكلاته، والعمل على تحقيق التنمية المستدامة لزيادة الارتباط بخطط التنمية.
 - دراسة اسيا ناصري سنة 2014 بعنوان "أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة بنك الخليج – الجزائر AGB – وكالة عين مليلة رقم 110-".
- على ضوء التطورات والتحولات الحاصلة في عالم الأعمال وخاصة في السنوات الأخيرة والتي من أبرزها العولمة الإقتصادية ومع ظهور ثورة المعلومات التكنولوجية التي تعتبر الدافع والمحرك الأساسي للإقتصاد أصبحت أسواق العالم المتطورة والمعاصرة تتميز بشدة المنافسة بين المؤسسات بغرض الوصول إلى إشباع حاجة ورغبة العميل من خلال تحقيق مزايا تنافسية إحتكارية تمكنهم من الحفاظ على موقعهم في المجالات التي يعملون بها لهذا قمنا في هذا البحث بالبرط بين متغيرين ألا وهما العميل والذي يعتبر متغير مستقل والميزة التنافسية التي تعتبر متغير تابع لمعرفة مدى أهمية رضا العميل في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك حيث تم تقسيم بحثنا إلى قسمين: قسم نظري والذي سلطنا الضوء فيه على الإطار المفاهيمي للبيئة والميزة التنافسية والعلاقة بين هاته الأخيرة والعمل حيث تم التوصل إلى أن العميل من أهم المرتكزات في البنك وأنه ميزة غير قابلة للمحاكاة أو التقليد أما فيما يخص القيم التطبيقية حاولنا من خلاله قياس واقع رضا العميل عن خدمات بنك الخليج – الجزائر وكالة عين مليلة وذلك بالاعتماد على بيانات الاستبيان التي تعبر عن آراء عينة قدر حجمها ب60 عميل وتمت معالجة

تلك البيانات بإستخدام برمجية "spss" وباستعمال أدوات التحليل الإحصائي للبيانات تم التوصل إلى الوكالة البنكية محل الدراسة تتمتع بمكانة جديّة في السوق وكان هذا نتيجة تطبيق هذا البنك إستراتيجيات الميزة التنافسية المتمثلة في جودة الخدمة والقيمة لإرضاء العملاء ومحاولة كسب عملاء جدد.

- عبدالسلام طيب سنة 2019 بعنوان "تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير (مبادئ) إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المشاريع وذلك بالتطبيق على مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) الكائنة بولاية تبسة والعاملة في مجال انجاز وتشيد المشاريع، وقد تم التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها متغير مستقل مؤثر على الميزة التنافسية التي اعتبرت متغير تابع، ويتحدد درجة هذا التأثير المباشر وغير المباشر من خلال المتغير الوسيط الذي هو إدارة المشاريع (الوظائف الإدارية للمشروع). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان يغطي محاور ومتغيرات الدراسة وزع على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 44 عامل بالمؤسسة من إداريين وعمال في المشاريع، وهي عبارة عن حوالي (41%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 44 استمارة عبر زيارة ميدانية لأفراد عينة البحث، استرد منها 40 استمارة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة أي أن نسبة الاستجابة بلغت (90%). ومن أجل دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة فقد تم الاستعانة ببرنامج (SPSS.V.24) وذلك بتحديد معاملات الانحدار (Regression Analysis) المختلفة (البسيط، القياسي والتدريجي) لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع، وإتباع تحليل المسار (AnalysisPath) للتحقق من وجود أثر للمتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) بوجود المتغير الوسيط (إدارة المشاريع) بإستخدام طريقة الاختلاف في معاملات الانحدار (Difference in Coefficients) وقياس معنوية هذا الأثر بإختبار (Sobel test)، وكذلك استخدام برنامج (Amos.V21) المدعوم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لقياس هذا الأثر من جهة أخرى.

- دراسة هشام محمود سنة 2016 عنبر بعنوان "دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات بتلك المعايير ومدة تطبيقها ومستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وزيادة جودة المشروع، وإلى وجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على زيادة جودة المشروع، وكان أكثر المعايير تأثيراً على زيادة جودة المشروع هو إدارة موارد المشروع، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد

- دراسة زياد سليمان محمد خالد سنة 2005 بعنوان "تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الحكومية (من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة الإعمار والإسكان)".

حيث هدفت الدراسة إلى البحث عن إيجاد العوامل المؤثرة في وزارة الإعمار والإسكان وذلك من خلال إجماع الرأي حولها من قبل مديري المشاريع في تلك الشركات وباستخدام تقنيات بحثية مجربة في دراسات مماثلة في دول أخرى، وقد عكست الدراسة البحث إجماع آراء مديري المشاريع في تشخيص العوامل التي تحتاج إلى إجراءات تصحيحية عاجلة من أجل تحسين الجودة، وذلك بالتركيز على العوامل ذات التأثير الأكبر وفي مقدمتها موضوع الأجور والحوافز والصلاحيات وزيادة الاطلاع والتدريب، كما حددت النتائج المصادر الأساسية لمشكلات الجودة مما أظهر نقاط الضعف الجوهرية التي يمكن عند تجاوزها تحقيق التحسين المستمر في الجودة وفي مقدمتها تأمين قناعة العاملين وزيادة الوعي النوعي وإجراء التعديلات اللازمة على التعليمات والسياقات المعتمدة ومن المسلمات عند ولوج أية عملية تطوير، ومن أجل ضمان نجاحها، أن تكون هناك قناعة وإيمان واعي لدى المعنيين وأن يجري تعريفهم وتدريبهم على المستلزمات المعرفية ذات الصلة وأن تطوع السياقات والتعليمات النافذة كافة الخدمة الهدف المنشود، وأن يجري تأهيل المستلزمات المادية اللازمة كافة وبذلك تصبح مقومات النجاح جاهزة لولوج الأنظمة والتقنيات الحديثة، وأن تجري مراجعة شاملة للسياقات المعتمدة حالياً واقتراح التعديلات اللازمة وصولاً إلى حالة التعديل الشامل على أساس أن الجودة موقف حضاري وحاجة اقتصادية، كما أن هناك حاجة إلى تعزيز الوعي النوعي لعموم المجتمع بشكل عام ولدى المعنيين في هذا القطاع بشكل خاص وباتجاه مواكبة التطور التقني المتسارع، وضرورة إدخال ما

يتعلق بالجودة في المناهج الدراسية الأولية للكليات الهندسية إن اتباع سياسة جودة مركزية ناجحة سيؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد.

- دراسة سفيان فنت سنة 2017 بعنوان " بعنوان تحليل إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية في الجزائر من خلال دراسة حال إدارة المشاريع من قبل مدراء المشاريع لدى مقاولات الانجاز".
كان والهدف منها هو معرفة وضعية إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية من قبل مدراء المشاريع لدى مقاولات الإنجاز في الجزائر، مع البحث على نقاط الضعف في إدارة المشاريع العمومية باعتبارها عوامل تتسبب في فاشلة إنجاز المشاريع العمومية وضباب الموارد المتاحة، وتقديم الاقتراحات الممكنة لمعالجتها، وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة، تم وضع عديد الإقتراحات منها: ضرورة القيام بعمليات إدارة المشاريع بكفاءة وفاعلية وعلى أسس علمية سليمة، والعمل على التحكم بكفاءة وفاعلية وعلى أسس علمية سليمة في المهارات المعرفية لإدارة المشاريع، يجب على الجهات والأطراف المعنية معالجة عدة مشاكل ونقائص يعاني منها المقاولين كثر يرا وهي خارجة عن إراد م ولها تأثير سلبي كبير على أدائهم في إدارة المشاريع.

- دراسة ابتسام عبدالقادر سنة (2019) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على محافظة جدة-".

هدفت الدراسة إلى إيضاح دور الإدارة الإلكترونية في خلق منظمة ذات أداء عال ، وتحديد العوامل اللازمة لانتهاج الإدارة الإلكترونية، وتحديد المعوقات التي من الممكن أن تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة عند التحول إلى الإدارة الإلكترونية، والتعرف على الاطار العام لشركة صغيرة أو متوسطة تتبنى مفهوم الإدارة الإلكترونية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 250 من مدراء وحدات تقنية المعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إحصائية طردية بين فعالية الأداء في الشركات المتوسطة والصغيرة وبين استخدام مفاهيم وأدوات الإدارة الإلكترونية. وجود علاقة إحصائية طردية بين فعالية الأداء في المنظمة وبين الوصول إلى ميزة تنافسية في الشركات.

7.1 هيكل الدراسة

يتكون هذا البحث من خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول يتناول: (الإطار العام للبحث من خلال مقدمة عامة عن موضوع البحث، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف، تساؤلات البحث والدراسات السابقة).

الفصل الثاني يتناول: (الإطار النظري للبحث من خلال استعراض مفهوم الميزة التنافسية، مفهوم إدارة المشاريع، المشاريع الصغيرة).

الفصل الثالث يتناول: (منهجية وإجراءات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة).

الفصل الرابع يتناول: (نتائج الدراسة، التحليل الإحصائي، اختبار الفرضيات).

الفصل الخامس يتناول: (مناقشة نتائج الدراسة، التوصيات، التوصيات لبحوث مستقبلية، ملخص الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

0.2 مقدمة

يتناول هذا الفصل تفصيل للمفاهيم المتعلقة بعنوان البحث (أثر ممارسات ادارة المشاريع على تحقيق

الميزة التنافسية بالمشاريع الصغيرة في مدينة الرياض)، من خلال المباحث التالية:

– المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية، وفيه:

- مفهوم الميزة التنافسية.
- تعريف الميزة التنافسية.
- مبررات اهتمام الأسواق المحلية والعالمية بالميزة التنافسية.
- خصائص الميزة التنافسية.
- أبعاد الميزة التنافسية.

– المبحث الثاني: ماهية إدارة المشاريع ، وفيه:

- تعريف إدارة المشاريع.
- خطة إدارة المشروع .
- عناصر إدارة المشروع.
- أهداف إدارة المشاريع .

– المبحث الثالث: ماهية المشاريع الصغيرة

- ماهي المشاريع الصغيرة
- تعريف المشاريع الصغيرة
- خصائص المشاريع الصغيرة
- سمات المشاريع الصغيرة

المبحث الأول

نظراً لما يشهده الاقتصاد السعودي اليوم من خلال تمكين مساهمة القطاع الخاص، واستقطاب استثمارات رأسمالية محلية وخارجية في تنمية الناتج المحلي، والاتجاه نحو اقتصاديات الأسواق محلياً وعالمياً، والانفتاح على جميع الأسواق، ونظراً للتحويلات والتغيرات المتسارعة، صار من اللازم في جميع المشروعات امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، وأصبح ذلك هدفاً أساسياً يسعى إليه القطاع الخاص في مختلف المجالات، بما يميز المنشأة عن غيرها ويمكنها من قدرتها على أي نشاط أو تقديم أي منتج بأسلوب مختلف ومتميز عن المنافسين.

1.1.2 مفهوم الميزة التنافسية:

"تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج، والذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح المنظمة هو الموقف التنافسي (competitive position) لها في الصناعة التي تعمل بها.

لقد بدأت فكرة (الميزة التنافسية) في الانتشار والتوسع خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي خاصة بعد ظهور كتابات -بورتير- بشأن الاستراتيجية والميزة التنافسية²، وتعد استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية لأنها تتضمن مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:

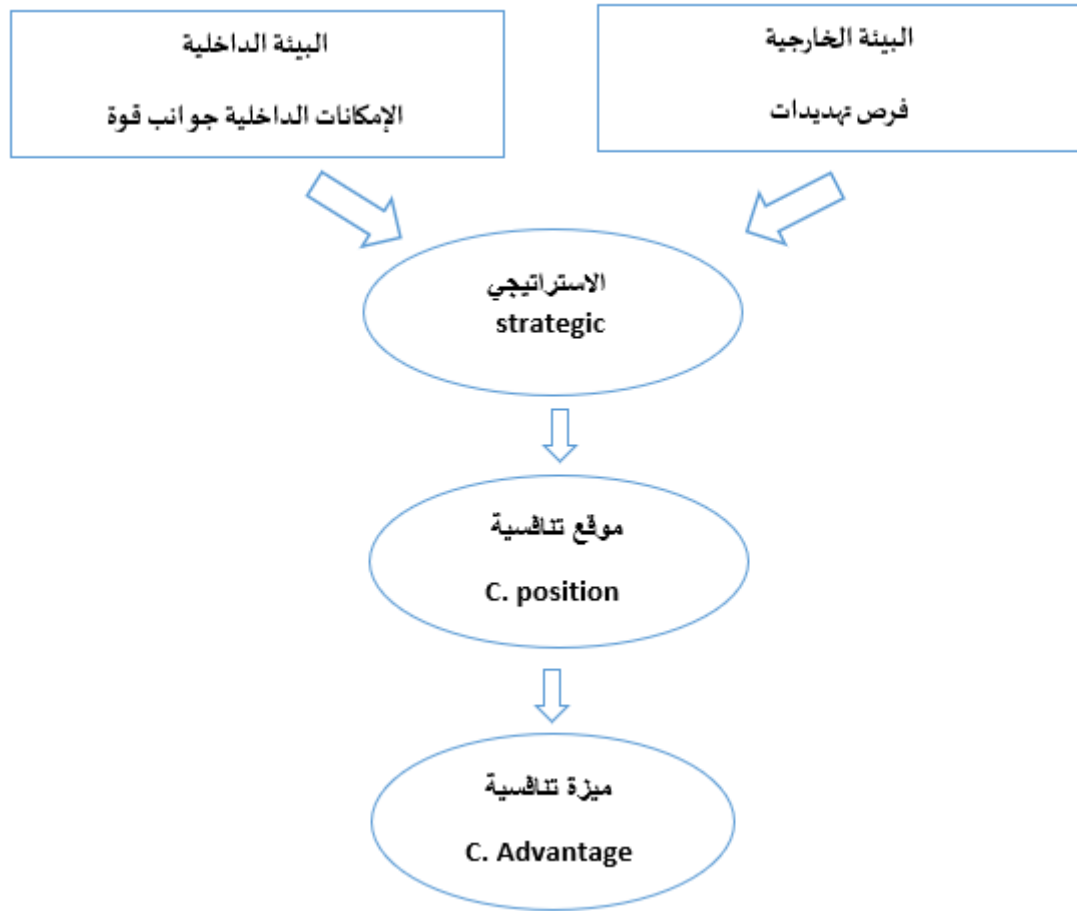
1- طريقة التنافس: وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، استراتيجية التصنيع ... وهكذا.

2- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

3- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة."

والشكل رقم (1.1.2) يوضح أن الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية تتضمن دراسة الهيكل والإمكانات الداخلية للمنظمة ودراسة البيئة الخارجية من أجل وضع استراتيجية مثلى تحقق للمنظمة موقفاً تنافسياً قوياً وميزة تنافسية."

² Porter, What Is Strategy, 1980,1985,19



شكل رقم (1.1.2)

يوضح استجابة الميزة التنافسية للبيئة المحيطة

2.1.2 وعلى هذا الأساس يمكن أن تعرف الميزة التنافسية بأنها:

"القدرة التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى، أو القيمة المقدمة للمشتري أعلى مقارنة بالمنافسين"³، والميزة التنافسية تتحقق عندما يرى المشترون أن منتجات أو خدمات المنشأة أفضل من بدائل المنافسة (في القيمة والسعر).

أو يمكن القول بأنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"⁴، وتعرف إجرائياً في هذا البحث بأنها: قدرة واستعداد

³ محمود الروسان، أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية، 75:1999

⁴ عبدالوهاب قاسم و صفاء شحاته، صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته. 315:2014

المنشآت التي تدير مشروعات صغيرة أو متناهية الصغر على مواجهة المنافسة الفعلية والمحتملة من المنشآت المحلية والعالمية؛ باتخاذ خطوات عملية من الأبعاد الرئيسة هي: (لكلفة، الجودة، المرونة، التسليم). كما يلزم لتحديد الميزة التنافسية تحديد بعض المفاهيم الأساسية وذات العلاقة ومنها المنافسة (Competition) ويقصد بها قدرة الشركات أو المؤسسات على بيع منتجاتها وتقديم الخدمة المربحة في الأسواق المحلية والعالمية، وأن معرفة القوى التنافسية يساعد المنظمة على أن تجد لها مكاناً قوياً داخل صناعتها أو تجارها ويقلل من تعرضها للخسارة، أما التنافسية (competitiveness) فهي الدرجة أو المستوى الذي تستطيع فيه المنظمة في ظروف آليات السوق الحرة (العادلة) أن تنتج سلعاً وتقدم خدمات تقابل احتياجات وأذواق المستهلكين والمستفيدين في الأسواق.⁵

3.1.2 مبررات اهتمام الأسواق المحلية والعالمية بالميزة التنافسية:

تبرز حاجة المنشآت التي المحلية أو العالمية التي تدير مشروعات صغيرة أو غيرها للبحث في مزاياها الخاصة والتي يمكن لها من خلالها أن تنفرد وتتميز عن بقية منافسيها من المنشآت الأخرى، وقد حدد ويح (2013) أبرز المبررات فيما يلي:

- 1- ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وإعادة الهندسة الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة؛ حيث زاد الاهتمام بتقديم خدمة ذات جودة عالية من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة، من أجل الوصول لجودة أفضل وتحسين مستمر، الأمر الذي يؤدي إلى السمعة الجيدة والميزة التنافسية للمنشأة.
- 2- زيادة حدة المنافسة بين المنشآت سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي، للحصول على السمعة الجيدة في الأسواق.
- 3- ما يشهده العالم اليوم من اهتمام بقطاع التجارة والاستثمار والتوسع فيه مما أدى إلى تزايد النفقات ورؤوس الأموال في كافة البلدان وخصوصاً في مدينة الرياض زيادة كبرة، الأمر الذي استدعى اهتمام

⁵ Porter, What Is Strategy, 1980,1985,19

الباحثين بالبحث عن الجدوى الاقتصادية والاجتماعية والوظيفية المرجوة من الإنفاق المتزايد على مجالات التطوير والعائد منه على المجتمع والاقتصاد⁶.

أن المبررات السابقة وغيرها من المبررات لا يتسع المجال لذكرها تشكل ضرورة وأعباءً على المنشئات تدفعها للبحث في امكاناتها وقدراتها وفرصها من أجل تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها.

4.1.2 خصائص الميزة التنافسية:

من أجل توضيح مفهوم الميزة التنافسية بشكل أكثر دقة لابد من تحديد خصائصها ومميزاتها بشكل يمكن معه للمؤسسة تطبيقها واستخدامها في التعرف على مميزاتها التنافسية، وأهم خصائص الميزة التنافسية فيما يلي⁷:

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق السبق على المدى البعيد وليس القريب فقط.
- 2- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- 3- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بيسر وسهولة، وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- 4- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

كما حدد الخصائص التالية⁸:

- 1- تحقق قيمة للمؤسسة ومن ثمة التفوق والأفضلية على المنافسين.
- 2- تنبع من داخل المؤسسة وتؤثر على قوى التنافس في القطاع.
- 3- تظهر في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها وزيادة حصتها السوقية من خلال جودة وقيمة ما تقدمه لعملائها.
- 4- تؤثر على رغبة العملاء ودرجة ولائهم لما تقدمه المؤسسة.
- 5- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة.

⁶ محمد ويح، متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات. 2013:218

⁷ طاهر الغالبي و إدريس محسن، الإدارة الاستراتيجية منطور منهجي متكامل 2009

⁸ زرزاز العياشي و غياذ كريمة، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية

6- تتحقق لمدة طويلة ولا نزول بسرعة إنما يتم تطويرها وتجديدها.

ومن خلال ما سبق ذكره من خصائص للميزة التنافسية يتضح بأن لها أهمية بالغة وأصبحت ضرورة، وأنه ينبغي أن تقوم الشركات والمؤسسات التي تدير مشروعات صغيرة السعي للحصول عليها والإفادة مما يتحقق لها نداء امتلاكها.

5.1.2 أبعاد الميزة التنافسية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية⁹ فمنهم من حددها بخمسة أبعاد ومنهم من حددها بستة أو أكثر، إلا أنهم اتفقوا في الأغلبية على أربعة أبعاد هي التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم ويمكن الحديث عنها بشيء من الاختصار، كما يلي:

التكلفة: cost

تُعد الكلفة الأدنى، البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المنظمات، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدناها مقارنة بالمنافسين في نفس المجال، فإنها سوف تمتلك البعد العليا، وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة.

الجودة: Quality

ويمكن تحديد مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- 1- جودة التصميم: وتشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع متطلبات الزبون.
- 2- جودة المطابقة: تشير إلى درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم.
- 3- جودة الخدمة: وتعني التوافق مع توقعات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج أو الخدمة.

المرونة: Flexibility

تتمثل بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات أو خدمات متنوعة استجابة للسرعة والتنوع في تغير رغبات الزبائن.

التسليم: Delivery

⁹ د. خديجة الزهراني مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية لعام 2015م

نتيجة لتزايد أهمية الوقت للزبون أصبحت الكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت التسليم أي إيصال السلعة أو الخدمة للزبون في الوقت المحدد. (البكري والصقال 2015: 123)، وقد اعتمدت الدراسة الحالية هذه الأبعاد الأربعة السابق ذكرها نظراً لوجود شبه اجماع واتفاق بين الباحثين على كونها أهم أبعاد مكونات الميزة التنافسية في أي منظمة مهما كان نشاطها.

المبحث الثاني

2.2 ماهية إدارة المشاريع

إن مفهوم إدارة المشاريع يمثل جزء من المفهوم العام لمصطلح الإدارة، ويشترك معها في ذلك المفهوم، فهي توجيه تنمية الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال دورة حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحديث الأهداف المحددة، بالطريق التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك لتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة.

وتعتبر إدارة المشاريع علماً وفناً حديثاً، وليست هي مجرد قواعد ثابتة تنطبق على كل المشاريع، بل هي قواعد مرنة تنبثق مع طبيعة عمل المشروع ووفقاً لاحتياجاته، حيث أن لكل مشروع أهداف محددة لا بد من تحقيقها.

1.2.2 تعريف إدارة المشروع:

إدارة المشروع تعرف بأنها عملية تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، وإدارة المشروع عبارة عن مجموعة مترابطة من العمليات التي تمكن فريق المشروع من تحقيق مشروع ناجح. وهذه العمليات تقوم بتنظيم المدخلات لإنتاج مخرجات محددة. كما أن القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات يعتبر نواة لإدارة المشروع ويتطلب هذا الأمر وجود التكامل والتكرار فعلى سبيل المثال: يمكن لتقرير الجدوى أن يكون مدخلاً في مرحلة التصميم، والنتائج من مرحلة التصميم يمكن أن يكون مجموعة من الخطط والمواصفات. هذه العملية تتطلب ذكاء وخبرة كبيرة في إدارة المشاريع، وخبرات وأدوات وتقنيات، بما في ذلك إدارة المخاطر، والتحكم في الظروف التي قد تطرأ ومعالجتها.

كما تعرف إدارة المشاريع على أنها علم وفن، وإدارة المشروع من بدايته إلى نهايته كما يتضح من خلال التنفيذ الناجح للمشروع ويشمل ذلك التخطيط والجدولة ومتابعة أنشطة المشروع لتحقيق الأداء والمحافظة على التكلفة والوقت المحدد ضمن أهداف المشروع، لاسيما وأن إدارة المشروع يمكن أن تعرف على أنها فن توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المعلنة في حدود الوقت والميزانية، ورضا أصحاب المصلحة، كما وأنه يمكن تعريف إدارة المشروع بشكل أكثر رسمية حيث تعرف على أنها تطبيق أساليب الإدارة الحديثة لتنفيذ المشروع من البداية إلى النهاية، لتحقيق أهداف محددة سلفاً، بحيث يراعي تنسيق الوقت والجودة والتكلفة بما يتناسب مع الأدوات والمهارات وتقنيات أنشطة المشاريع من أجل تلبية احتياجات أصحاب المصلحة أو تحقيق زيادة أكثر من المتوقع¹⁰.

وإدارة المشروع تعرف على أنها السيطرة والتخطيط والتنسيق للمشروع منذ بدأه حتى إتمامه، وهذا الأمر يرتبط بالأهداف المحددة من قبل العميل بحيث يحقق الاستفادة، ويحافظ على الوقت والجودة والتكلفة، ويمتد ذلك ليشمل لتفعيل العلاقة بين الموارد، ولعل من أهم الجوانب في إدارة مشاريع البناء هي التكامل والمتابعة والتقييم واختيار البدائل، وذلك سعياً لتحقيق رضا العميل فيما يتعلق بنتائج المشروع، وقد عرف معهد تشارترد للإنشاءات إدارة المشاريع على أنها الرقابة الشاملة، والتخطيط والتنسيق للمشروع منذ البداية وحتى اكتماله هادفاً لتلبية متطلبات العملاء وضمان الانتهاء منه في الوقت المحدد، ضمن التكاليف ومعايير الجودة المطلوبة¹¹

2.2.2 خطة إدارة المشروع:

خطة إدارة المشروع هي عبارة عن أداة أساسية لمدير المشروع لإتمام المشروع بنجاح، وتعتبر خارطة الطريق الاستراتيجية والرسمية لتحقيق أهداف المشروع بحيث تصف كيفية تنفيذ المشروع ومراقبته والتحكم به وتتضمن إنشاء هيكل المشروع بحيث يحدد في التخطيط للتخفيف من المخاطر، وتحديد الطرف الفعالة للتواصل مع أصحاب المصلحة وغيرها من أعضاء فريق المشروع، ووضع خطة لإدارة التغييرات، وهي في الأساس دليل لتنفيذ المشروع، والطريقة التي تمكن مدراء المشاريع من الحصول على موافقة الجهات المعنية والداعمة، هذه الخطة هي وثيقة حية يتم تحديثها ومراجعتها في جميع مراحل المشروع، وتختلف خطة إدارة المشروع وفقاً لحجم المشروع يتطلب كفاءة وإلمام بجميع مجالات المشروع.

¹⁰ Wideman Shenhar, Matching project management style with project type for optimum success, 2000

¹¹ Walker Anthony, Project management construction, 1984

3.2.2 عناصر إدارة المشروع:

عناصر إدارة المشروع كالتالي وفقاً¹²:

- 1- متطلبات المشروع.
- 2- خيارات المنظمة.
- 3- فريق المشروع.
- 4- التخطيط للمشروع.
- 5- الفرص والمخاطر.
- 6- التحكم في المشروع.
- 7- وضوح المشروع.
- 8- حالة المشروع.
- 9- الإجراءات التصحيحية.
- 10- قيادة المشروع.

4.2.2 أهداف إدارة المشاريع:

إن أحد الأهداف البارزة لإدارة المشروع هو المساهمة في بناء الوطن وهذه العملية تعنى بتوفير المأوى لمختلف الأنشطة السكنية والتجارية والصناعية والترفيهية للأفراد، بغض النظر عن حجم تلك المشروعات صغيرة كانت أو كبيرة، حيث أن معظم العملاء يشعرون بالرضا حين يكون العمل متقناً، وينتج منه كمية كبيرة وبتكلفة أقل، وبوقت أسرع، ويحقق أعلى عائد، مع سهولة الإنجاز والصيانة.

ويمكن تقسيم أهداف إدارة المشروع إلى الأهداف الرئيسية والثانوية، فالمساهمة في بناء الدولة والاقتصاد تعتبر هدفاً عاماً لإدارة المشروع، أما الأهداف الفرعية فتشمل التفوق التقني في الجوانب الأخرى لإدارة المشروع مثل تخطيط البنية التحتية ومختلف الجوانب الأساسية الأخرى المتعلقة بالخبرة المهنية¹³

¹² Wideman Shenhar, Matching project management style with project type for optimum success, 2000

¹³ A.I.Tan Andrew, Project management in Malaysia synergy books international, 1996

المبحث الثالث

3.2 ماهي المشاريع الصغيرة:

هو مجموعة عاملين بعدد محدود، فانه لا يحتاج الى راس مال كبير لافتتاح المشروع، كما انه يعمل في حيز جغرافي محدود، وتكون ملكيته فقط لصاحب المشروع.

1.3.2 تعريف المشاريع الصغيرة:

يُعرف المشروع بانه عمل يقوم به الفرد لينفذ فكرة معينة، سواء كانت منتج او خدمة. ويستخدم المشروع لتنفيذ هذه الفكرة بعض الموارد الرئيسية:

1- الموارد المالية والمعرفية.

2- كادر العمل.

كما هو معلوم فان الخدمة تحل مشكلة مجتمعية، ويكون ذلك مقابل شيء مادي، وهي ما تعود على الفرد والمجتمع بالفائدة سواء كانت بقيمتها وحاجتها الخدمية، او ان تكون فائدتها اقتصادية مما ينعكس على الفرد والمجتمع¹⁴.

2.3.2 تعريف المشروع

هو عبارة عن مهمة لتحقيق أهداف معينة خلال مدة محددة وتكلفة معينة وهو نشاط يستخدم فيه موارد معينة وينفق من اجله الاموال للحصول على المنافع المتوقعة من خلال فترة زمنية معينة.

لابد من مراحل لتنفيذ المشروع¹⁵:

-البداء.

-التخطيط.

-التنفيذ.

-الرقابة.

¹⁴ شيرين أحمد، إدارة المشاريع الصغيرة، 2017

¹⁵ هاشم يوسف، إدارة المشاريع، 2017

-الانتهاء.

3.3.2 خصائص وسمات المشاريع الصغيرة:

من خصائص المشاريع الصغيرة: -

- تكون نسبة المخاطر قليلة مقارنة بالمشاريع الكبيرة.
- من خصائص المشروع الصغير الجمع بين الإدارة والملكية.
- الإدارة تتميز بالاستقلالية.
- التكنولوجيا المستخدمة في المشروع الصغير تكون تكنولوجيا صغيرة.
- ارتفاع مستوى الابتكار والقدرة على الابداع ما يوصلهم الى تحقيق أهدافهم.
- نشاط المشروع الصغير والمساحة الجغرافية محدودة بشكل نسبي.

من سمات المشاريع الصغيرة: -

- يغلب على أنشطتها الطابع الفردي في مجال الإدارة والتخطيط والتسويق.
- بساطة الهيكل التنظيمي حيث الإدارة والمسؤولية والتخطيط والإنتاج والتسويق بشكل مباشر من صاحب المشروع.
- تتصف بصغر حجم رأس المال ويكون الاعتماد غالبا على المدخرات الشخصية.
- تتميز بسرعة التكيف مع متغيرات السوق من حيث كمية الإنتاج.
- غالبا ما تكون أسعار المنتجات قليلة، وبذلك تكون منطقة جذب لذوي الدخل المحدود والصغير.

برنامج منشآت: -

نشئت "منشآت" في عام 2016م، وذلك بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (301) وتاريخ 1437/07/11هـ، وتتلخص أهدافها في تنظيم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة ودعمه وتنميته ورعايته لأفضل الممارسات العالمية، لرفع إنتاجية هذه المنشآت وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% بحلول عام 2030م.

تعمل "منشآت" على إعداد وتنفيذ ودعم برامج ومشاريع وذلك لنشر ثقافة وفكر العمل الحر وروح ريادة الأعمال

والمبادرة والابتكار، وتنوع مصادر الدعم المالي للمنشآت، وتحفيز مبادرات قطاع رأس المال الجريء، إلى جانب ذلك وضع السياسات والمعايير لتمويل المشاريع الصغيرة، وتقديم الدعم الإداري والفني للمنشآت ومساندتها في تنمية قدراتها الإدارية والفنية والمالية، والتسويقية، والموارد البشرية، وغيرها. كما تعمل على دعم إنشاء شركات متخصصة في التمويل، وتفعيل دور البنوك وصناديق الإقراض وتحفيزها لأداء دور أكبر وفعال في التمويل والاستثمار في المنشآت، وإنشاء ودعم البرامج اللازمة لتنمية المنشآت، إضافة إلى إنشاء مراكز خدمة شاملة للمنشآت لإصدار جميع المتطلبات النظامية لها ونحوها؛ من خلال المشاركة الفعلية والإلكترونية للجهات العامة والخاصة ذات العلاقة. وتحرص "منشآت" على إزالة كل المعوقات الإدارية والتنظيمية والفنية والإجرائية والمعلوماتية والتسويقية التي تواجه المنشآت وذلك بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة، وإيجاد حاضنات للتقنية وحاضنات للأعمال، إضافة إلى وضع برامج ومبادرات لإيجاد فرص استثمارية للمنشآت والتعريف بها، والعمل على نقل التقنية ذات الصلة وتوطينها لتطوير أداء هذه المنشآت وإنتاجيتها، ويشمل على ذلك سلاسل الإمداد. تقوم "منشآت" بالتعاون مع الوزارات والهيئات والجهات الحكومية والمنظمات الدولية فيما يتعلق باختصاصات "منشآت"، وتعمل على تنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات والمعارض الداخلية والدولية وغيرها من الفعاليات المتعلقة بالمنشآت، والمشاركة فيها والعمل على تفعيل نتائجها وتوصياتها، إلى جانب إعداد الدراسات والبحوث والمسوحات الإحصائية والتقارير المتعلقة بقطاع المنشآت على أرض الواقع، واقتراح الأنظمة واللوائح والسياسات الخاصة بتنمية ودعم المنشآت، ومتابعة تطبيقها بعد اعتمادها¹⁶.

¹⁶ موقع الهيئة العامو للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) الرسمي 2023

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

0.3 مقدمة

تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري، تطبيقي، وبين إمكانية تجسيده، ولذلك فقد قام الباحثون بما يلزم من أجل التحقق من مصداقية الترابط والمحافظة في بلوغ أهداف الدراسة، يتناول هذا الفصل:

- المنطلقات النظرية للدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- منهجية وطرق البحث.
- مجالات الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة
- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.
- اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1.3 المنطلقات النظرية للدراسة

ينطلق البحث على عدة نظريات قائمة من تراكم معرفي بحثي سابق، يرمي إلى أهمية تحقيق الميزة التنافسية على المشاريع الصغيرة، وأيضاً تنطلق الدراسة من نشر المعرفة عند أصحاب المشاريع الصغيرة بعدة وسائل وأساليب مما سيؤدي إلى تحسين المهارات والكفاءات الإنتاجية والتطويرية وقدراتها لتصبح مشاريع أعمال ناجحة يكون لها استمرارية وديمومة بما يتناسب مع متطلبات السوق المحلي وهي من أهداف المملكة العربية السعودية 2030.

2.3 فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع والميزة التنافسية بالمشاريع

السعودية الصغيرة بمدينة الرياض

2. لا توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع والميزة التنافسية بالمشاريع

السعودية الصغيرة بمدينة الرياض

3.3 منهجية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر من أكثر المناهج البحثية ملائمة لوصف واقع موضوع الدراسة. وسوف يتم تطبيق هذا المنهج -بإذن الله- بواسطة أداة الاستبانة وسيعمد الباحثون إلى تصميم الاستبانة والتي ستوزع على عينة من العاملين بالمشاريع السعودية الصغيرة بمدينة الرياض.

4.3 أدوات الدراسة

تتكون أدوات الدراسة من استخدام الدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية كمراجع علمية لهذه الدراسة، وسيتم استخدام الاستبانة على العاملين بالمشاريع السعودية الصغير بمدينة الرياض كأداة جمع معلومات، للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه نقوم بقياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

5.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المشاريع السعودية الصغيرة بمدينة الرياض، ويبلغ أفراد العينة (160)، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة.

6.3 حدود الدراسة

الحدود المكانية: مدينة الرياض – المنطقة الوسطى – المملكة العربية السعودية.
الحدود البشرية: عينة عشوائية من العاملين في المشاريع السعودية الصغيرة بمدينة الرياض.
الحدود الزمانية: سيتم تطبيق البحث خلال العام الأكاديمي 2023م.

7.3 اختبار ثبات وصدق أداء

-ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول رقم (1) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

الجدول (1.3) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	معامل الثبات
إدارة المشاريع	0.809
الميزة التنافسية	0.868
كامل الاستبانة	0.820

ويتضح من الجدول رقم (1.3) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

-صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه نقوم بقياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

جدول (2.3) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه

م	معامل الارتباط	
	إدارة المشاريع	الميزة التنافسية
1	**0.673	**0.636
2	**0.589	**0.724
3	**0.662	**0.641
4	**0.660	**0.580
5	**0.577	**0.591

(**) دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (2.3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
2. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. التكرارات والنسبة المئوية لوصف أفراد الدراسة.
4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة.
5. معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.

المتوسط	درجة الموافقة
3 – 2.34	أوافق
2.33 – 1.67	محايد
1.66 – 1	لا أوافق

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

0.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل استعراض وتحليل البيانات الأساسية والمحاوير في عينة الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال:

- المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات.

- تحليل البيانات الأولية

- تحليل المحاور

- المبحث الثاني: اختبار الفروض وتحليل النتائج.

1.4 البيانات الأولية:

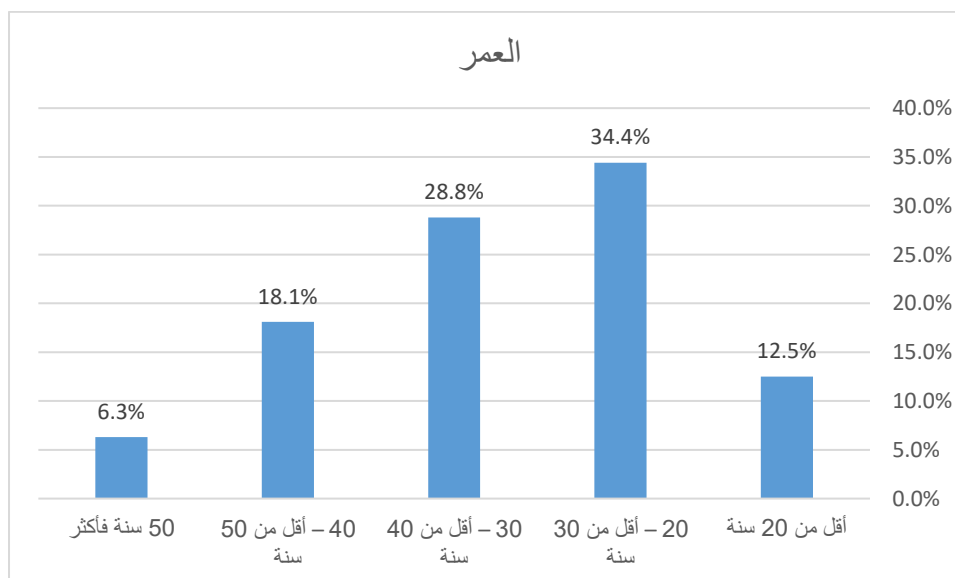
يتضح من الجدول (3) أن غالبية أفراد العينة أعمارهم من 20 – أقل من 30 سنة بنسبة 34.4%، وأن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 55.6%، وأن غالبية أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بنسبة 45%، وأن غالبية أفراد العينة مهنتهم موظف /ة في قطاع خاص بنسبة 39.4%، وأن غالبية أفراد العينة دخلهم الشهري أقل من 5000 ريال بنسبة 29.4%.

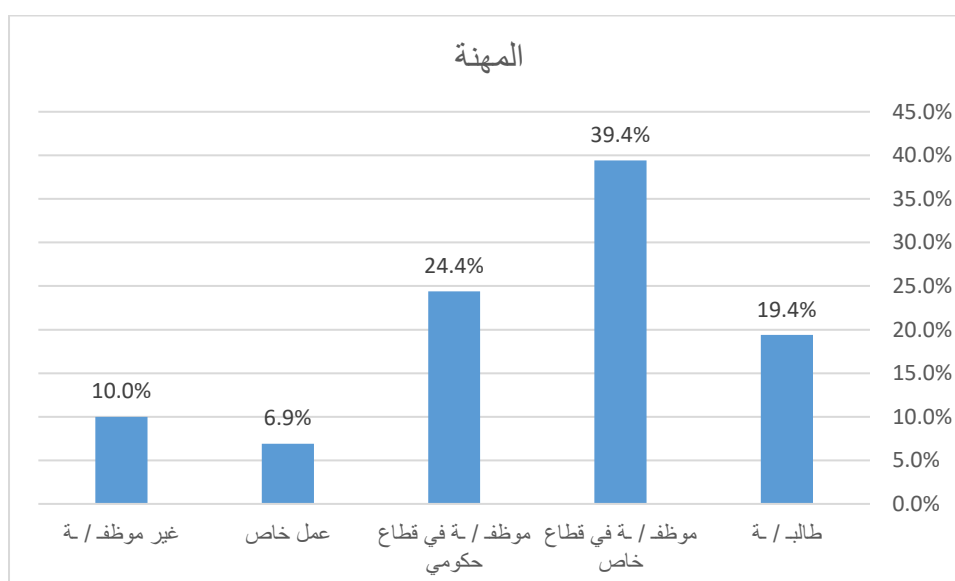
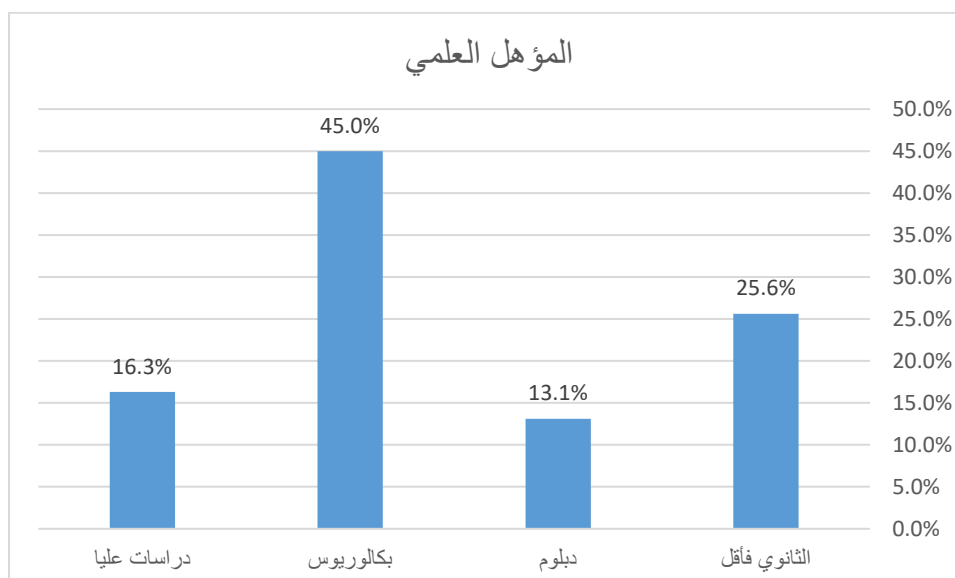
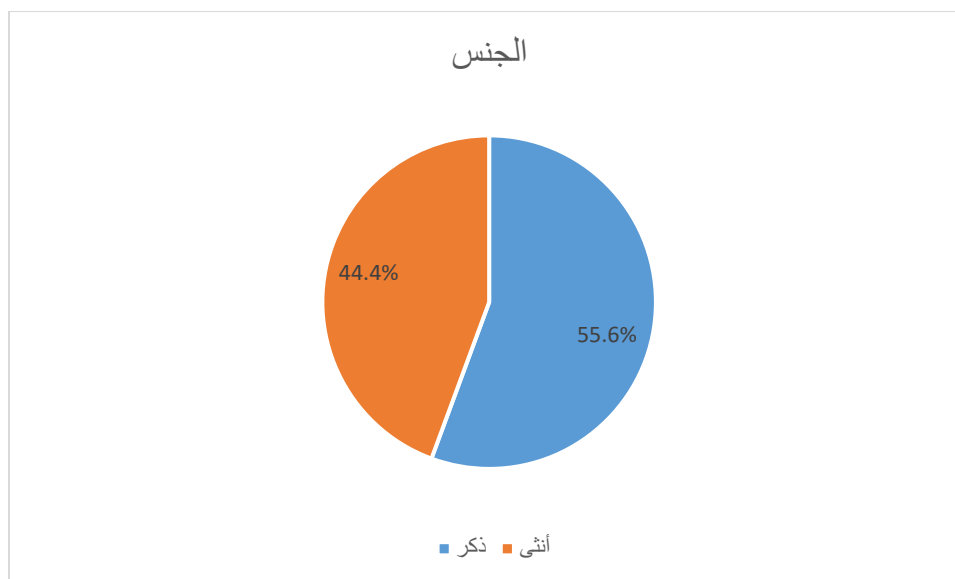
جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الأولية

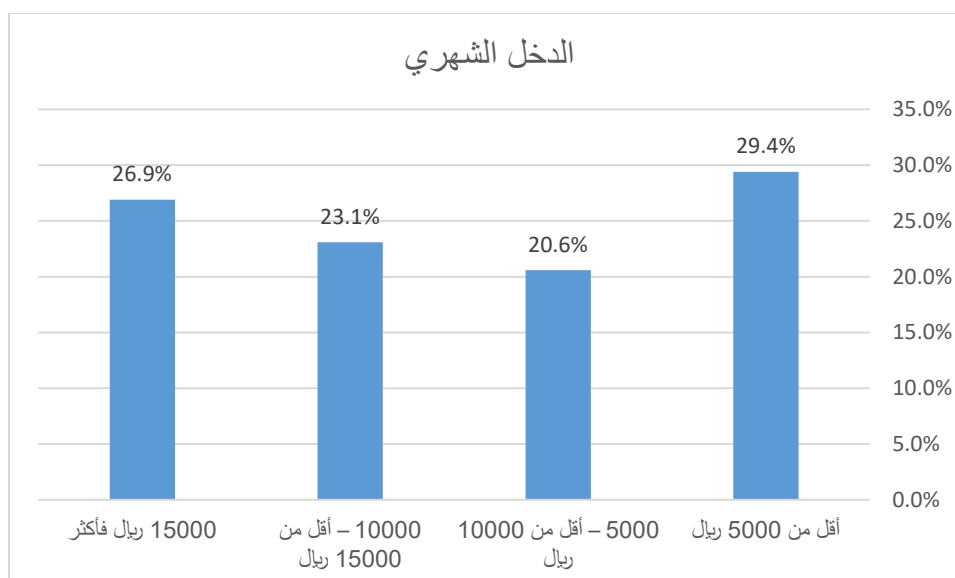
المتغير	التكرار	النسبة (%)
العمر		
أقل من 20 سنة	20	12.5
20 – أقل من 30 سنة	55	*34.4
30 – أقل من 40 سنة	46	28.8
40 – أقل من 50 سنة	29	18.1
50 سنة فأكثر	10	6.3
الجنس		
ذكر	89	*55.6
أنثى	71	44.4
المؤهل العلمي		
الثانوي فأقل	41	25.6
دبلوم	21	13.1
بكالوريوس	72	*45
دراسات عليا	26	16.3
المهنة		
طالب /ة	31	19.4

المتغير	التكرار	النسبة (%)
موظف /ة في قطاع خاص	63	*39.4
موظف /ة في قطاع حكومي	39	24.4
عمل خاص	11	6.9
غير موظف /ة	16	10
الدخل الشهري		
أقل من 5000 ريال	47	*29.4
5000 – أقل من 10000 ريال	33	20.6
10000 – أقل من 15000 ريال	37	23.1
15000 ريال فأكثر	43	26.9

(*) تشير إلى النسبة الأعلى





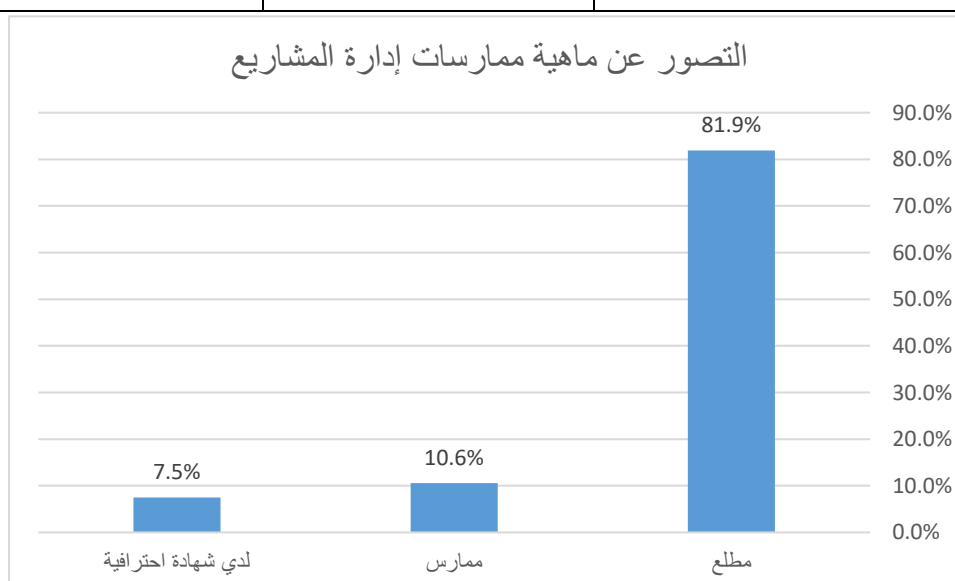


لدي تصور عن ماهية ممارسات إدارة المشاريع:

يتضح من الجدول (4) أن 81.9% من أفراد العينة مطلعين على إدارة المشاريع، وأن 10.6% منهم ممارسين لإدارة المشاريع، وأن 7.5% منهم لديهم شهادات احترافية في غدارة المشاريع.

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصور عن ماهية ممارسات إدارة المشاريع

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
مطلع	131	81.9
ممارس	17	10.6
لدي شهادة احترافية	12	7.5
المجموع	160	100



2.4 إدارة المشاريع

جدول (5) يبين رأي أفراد العينة حول إدارة المشاريع

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق	محايد	لا أوافق			
1	أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تضمن جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء	140 ك	17	3	2.85	0.402	2
		87.5 %	10.6	1.9			
2	أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تضمن تركيز الجهود على تصميم المشاريع بشكل صحيح يتلاءم بشكل جيد مع الأهداف الاستراتيجية للمشروع	145 ك	15	0	2.90	0.292	1
		90.6 %	9.4	0			
3	أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تساعد على زيادة سرعة اتخاذ القرارات وتقليل وقت التنفيذ قدر الإمكان	122 ك	31	7	2.71	0.539	5
		76.3 %	19.4	4.4			
4	أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تساهم في زيادة التعاون والتواصل بين الموظفين	130 ك	28	2	2.80	0.431	4
		81.3 %	17.5	1.3			
5	أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تساعد على المحافظة ومراقبة ميزانية المشروع	139 ك	16	5	2.83	0.447	3
		86.9 %	10	3.1			
المتوسط الحسابي العام = 2.82 ، الانحراف المعياري العام = 0.268							

يتضح من الجدول (5) يتضح لنا أن عبارات إدارة المشاريع تترتب وفق الترتيب التالي:

1. أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تضمن تركيز الجهود على تصميم المشاريع بشكل صحيح يتلاءم بشكل جيد مع الأهداف الاستراتيجية للمشروع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.90) أي أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
 2. أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تضمن جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.85) أي أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
 3. أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تساعد على المحافظة ومراقبة ميزانية المشروع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.83) أي أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
 4. أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تساهم في زيادة التعاون والتواصل بين الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.80) أي أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
 5. أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تساعد على زيادة سرعة اتخاذ القرارات وتقليل وقت التنفيذ قدر الإمكان حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.71) أي أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (2.82) أن أفراد العينة موافقين على ذلك.

3.4 الميزة التنافسية

جدول (5.4) يبين رأي أفراد العينة حول الميزة التنافسية

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق	محايد	لا أوافق			
1	لدي تصور عن مفهوم الميزة التنافسية	ك	91	54	15	2.47	5
		%	56.9	33.8	9.4		
2	الاهتمام بالعميل واحتياجاته يُمكن المشروع من امتلاك ميزة تنافسية	ك	140	20	0	2.87	2
		%	87.5	12.5	0		
3	الاهتمام بالجودة والانتاج المرن والمتطور يُمكن المشروع من امتلاك ميزة تنافسية	ك	141	19	0	2.88	1
		%	88.1	11.9	0		
4	الاهتمام بالتكنولوجيا وتوظيفها لخدمة المشروع يُمكن المشروع من امتلاك ميزة تنافسية	ك	140	19	1	2.86	3
		%	87.5	11.9	0.6		
5	إمكانية المشروع على المحافظة على جودة المنتج او الخدمة بسعر أقل عند طرحها في السوق يُمكن المشروع من امتلاك ميزة تنافسية	ك	127	30	3	2.77	4
		%	79.4	18.8	1.9		
المتوسط الحسابي العام = 2.77 ، الانحراف المعياري العام = 0.269							

يتضح من الجدول (5.4) يتضح لنا أن عبارات الميزة التنافسية تترتب وفق الترتيب التالي:

1. الاهتمام بالجودة والانتاج المرن والمتطور يُمكن المشروع من امتلاك ميزة تنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.88) أي أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
2. الاهتمام بالعميل واحتياجاته يُمكن المشروع من امتلاك ميزة تنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.87) أي أن أفراد العينة موافقين على ذلك.

3. الاهتمام بالتكنولوجيا وتوظيفها لخدمة المشروع يُمكن المشروع من امتلاك ميزة تنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.86) أي أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
4. إمكانية المشروع على المحافظة على جودة المنتج أو الخدمة بسعر أقل عند طرحها في السوق يُمكن المشروع من امتلاك ميزة تنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.77) أي أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
5. لدي تصور عن مفهوم الميزة التنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.47) أي أن أفراد العينة موافقين على ذلك.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (2.77) أن أفراد العينة موافقين على ذلك.

4.4 العلاقة بين إدارة المشاريع والميزة التنافسية:

جدول (6.4) يبين العلاقة بين إدارة المشاريع والميزة التنافسية

إدارة المشاريع		
0.505	معامل الارتباط (بيرسون)	الميزة التنافسية
*0.00	الدلالة الإحصائية	

(*) دالة عند 0.01

يتبين من الجدول رقم (6.4) ما يلي:

- توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع والميزة التنافسية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.505) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أصغر من (0.01)، ونستنتج من ذلك أنه كلما زادت المعرفة بإدارة المشاريع زادت التنافسية والعكس صحيح.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل استعراض النتائج والتوصيات البحث والتوصيات المستقبلية كالتالي:

- الخلاصة.
- النتائج.
- التوصيات.
- توصيات لبحوث مستقبلية.

1.5.1 الخلاصة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم المنتجات الخضراء ودوافع المستهلك النهائي تجاهها، واعتمدنا فيها على استقصاء عشوائي لعينة من المستهلكين في المنطقة الوسطى في المملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. حيث كانت الاستبانة أداة رئيسيه لجمع البيانات من عينه غير احتماليه وزعت (500) استبانة بنسبة استرداد (80%)، ومن خلال مراجعه الادبيات السابقة صيغت فرضيات الدراسة. تم معالجه البيانات احصائيا عن طريق برنامج (SPSS) وأظهرت أهم النتائج إلى أن توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع والميزة التنافسية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.505) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أصغر من (0.01)، ونستنتج من ذلك أنه كلما زادت المعرفة بإدارة المشاريع زادت التنافسية والعكس صحيح، وفي الأخير أوصت الدراسة المشاريع الصغيرة بتبني الممارسات الصحيحة والاحترافية لإدارة المشاريع لتحقيق الميزة التنافسية خاصة خلال المنافسة الحادة بمدينة الرياض .

العبارات الدالة: ميزة تنافسية، إدارة المشاريع، المشاريع الصغيرة

1.5.2English Abstract

This study aimed to analyze the concept of green products and the motives of the final consumer towards them, and we relied on a random survey of a sample of consumers in the central region of the Kingdom of Saudi Arabia. The study used the descriptive survey method. Where the questionnaire was a main tool for collecting data from a non-probability sample, (500) questionnaires were distributed with a recovery rate of (80%), and through reviewing the previous literature, the study hypotheses were formulated. The data was processed statistically through the (SPSS) program, and the most important results showed that there is a direct, medium, statistically significant relationship between project management and competitive advantage, where the Pearson correlation coefficient was (0.505) at the level of significance (0.00), which is smaller than (0.01), and we conclude from That is, the greater the knowledge of project management, the greater the competitiveness and vice versa. Finally, the study recommended small projects to adopt the correct and professional practices of project management to achieve the competitive advantage, especially during the intense competition in Riyadh. **Key phrases:** competitive advantage, project management, small projects

2.5 النتائج

- 1- تعتبر الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت المشاريع الصغيرة على تحقيق الميزة التنافسية في ظل البيئة التنافسية الجديدة.
- 2- تحتاج المشاريع الصغيرة على سرعة التكيف مع أحوال السوق المتغيرة واحتياجات العملاء وتطوير البدائل التكنولوجية ومبادرات المنافسين الجديدة، حيث غالباً ما تؤدي الاستجابة المتأخرة غير المرضية لذلك إلى وضع المشروع في مكانة غير مستقرة.
- 3- يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمشروع القيام ببعض الخطوات والمراحل المتتالية يبدأها المشروع بتحديد اتجاهه الاستراتيجي والقيام بمسح شامل لبيئة الخارجية والتنافسية والداخلية مدعومة باستخدام ممارسات إدارة المشاريع الصحيحة في سبيل الوصول إلى اختيار استراتيجية تتوافق مع أهداف المشروع.
- 4- يعد امتلاك ميزة تنافسية على المنافسين العنصر المساهم الأوضح الذي يمكن الاعتماد عليه لزيادة معدل الربحية إلى فوق المتوسط.
- 5- تحقيق الميزة التنافسية في الوقت الراهن لا يعتبر فرصة في حد ذاته بقدر ماهو تهديد لأن المشروع الذي يحقق هذا التميز يصبح محل اهتمام الكل من المنافسين للوصول إليه وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه بكل الطرق والاساليب، بالتالي فأن هذا المشروع بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزته باستمرار.

3.5 التوصيات

- بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية لإشكالية أثر ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة بمدينة الرياض، نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها.
- 1- ضرورة الالتزام بممارسات إدارة المشاريع الصحيحة بتكوين رؤية مستقبلية وتحديد رسالة المشروع وأهدافه الاستراتيجية وتفعيل عملية المراقبة والتخطيط المستمر والمتطور مع المتغيرات.
 - 2- تتضمن أفضل طريقة لحماية ربحية المشروع على المدى الطويل في استخدام استراتيجية تقوي روح المنافسة طويلة المدى لدى المؤسسة.
 - 3- ضرورة قيام إدارة المشروع باختيار الممارسات النسبة للمشروع للحصول على الميزة التنافسية.
 - 4- ضرورة إرضاء العملاء وذلك بمعرفة احتياجاتهم وتلبيةها بسعر مناسب وبطرق مبتكرة لتمكن من تلبيةها بأسعار منافسة بالسوق.

4.5 توصيات لبحوث مستقبلية

1- يوصي الباحثون بتوسعة نطاق الدراسة الحالية والتي طبقت على مستوى مدينة الرياض فقط لتشمل جميع مدن المملكة العربية السعودية.

3- يوصي الباحثون بعمل دراسات أخرى على المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة لتحقيق الميزة التنافسية بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع والمصادر

- 1- سليم، احمد عبد السلام (2010). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 2- بشار، د. وفاء رايس (2013). أثر التسويق الأخضر في اكتساب ميزة تنافسية بيئية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مطحنة العرجة بولاية بشار.
- 3- عبد القادر، ابتسام (2019). دور، الإدارة الإلكترونية، ميزة تنافسية، المشروعات الصغيرة، المشروعات المتوسطة، محافظة جدة. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
- 4- الكرعوي، محمد (2022). "إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الاشرف. العراق: جامعة الكوفة.
- 5- الراداي، حنان (2020). التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة. تركيا: المؤتمر الدولي الحادي عشر.
- 6- السامرائي، سلوى (2016). نجاح إدارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور. العراق: جامعة بغداد.
- 7- طبيب، سلام (2019). تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية في وحدة الصناعات الحديدية. الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- 8- حسن، أحمد (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسل حجم الشركات. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- 9- العجمي، حمد (2021). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية). الكويت: الشركة الكويتية لنفط الخليج.
- 10- أحمد، هالة (2018). المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية). المملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية: تبوك.
- 10- بابي، حنان (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الجزائر: جامعة 8 ماي 45-قالمه.
- 11- حساني، سميرة (2018). دور رضا الزبون في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من زبائن شركة موبيليس- أم البواقي. الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.

- 12- زناق، نجم الدين (2019). دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي رغيس. الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي.
- 13- عطا الله، ياسين (2019). الآليات والأدوات الموجه لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- 14- حموش، صبرينه (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- 15- إسماعيل، عادل (2014). إدارة المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية البشرية دراسة حالة: تجربة منظمة الدعوة الإسلامية بجمهورية ملاوي. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 16- تحسين، زياد (2005). جودة تنفيذ المشاريع الانشائية في شركات المقاولات الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة الإعمار والإسكان. العراق: جامعة تركيت.
- 17- عنبر، هشام (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- 18- فنيط، سفيان (2016). تحليل إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية في الجزائر (دراسة حالة إدارة المشاريع من قبل مدراء المشاريع لدى مقاولات الانجاز). الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- 19- السهلاوي، خالد (2002). دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص عمل جديدة. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.
- 20- العيتاني، فهد (2003). الإدارة الإلكترونية من أجل التميز والتنافسية. المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود.
- 21- الميداني، هدى (2004). إدارة المشاريع الصغيرة. الأردن: عمان
- 22- ويح، عبدالرزاق (2013). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات. مصر: جامعة بنها.
- 23- قاسم، عبد الوهاب (2014). صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته. مصر: دار الفكر العربي.
- 24- الغالي، محمود (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.
- 25- البكري، ثامر (2015). التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

ملاحق الدراسة

ملحق (1)

الاستبيان



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

PMG 697

يقوم مجموعة من الباحثون بإعداد دراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق الميزة التنافسية بالمشاريع السعودية الصغيرة في مدينته الرياض" ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد الاستبيان، وحيث انكم ضمن فئات العينة المستهدفة فإن الباحث يأمل منكم التكرم بتعبئة الاستبيان، وتحديد درجة كل متطلب لتحقيق التطور المنشود.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على الاستبانة التي قد تستغرق دقيقتين من الوقت، مع العلم أن اجابتكم ستكون موضع تقدير وسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

الفريق البحثي من كلية الإدارة

جامعة الجميع الذكية

-البيانات الأولية

-العمر:

أقل من 20 سنة

من 20 إلى أقل 30 سنة

من 30 إلى أقل 40 سنة

من 40 إلى أقل 50 سنة

50 سنة فأكثر

-الجنس:

ذكر

أنثى

-المؤهل العلمي:

الثانوي فأقل

دبلوم

بكالوريوس

دراسات عليا

-المهنة:

طالب/ة

موظف/ة في قطاع خاص

موظف/ة في قطاع حكومي

عمل خاص

غير موظف/ة

-الدخل الشهري:

أقل من 5000 ريال

5000 إلى أقل من 10000 ريال

10000 إلى أقل من 15000 ريال

15000 ريال فأكثر

لدي تصور عن ماهية ممارسات إدارة المشاريع

مطلع

ممارس

لدي شهادة احترافية

محور ممارسات إدارة المشاريع

م	العبارة	أو افق	محايد	لا أو افق
1	أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تضمن جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء			
2	أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تضمن تركيز الجهود على تصميم المشاريع بشكل صحيح يتلاءم بشكل جيد مع الأهداف الاستراتيجية للمشروع			
3	أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تساعد على زيادة سرعة اتخاذ القرارات وتقليل وقت التنفيذ قدر الإمكان			
4	أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تساهم في زيادة التعاون والتواصل بين الموظفين			
5	أعتقد أن الممارسات الصحيحة لإدارة المشاريع تساعد على المحافظة ومراقبة ميزانية المشروع			

محور الميزة التنافسية

م	العبارة	أو افق	محايد	لا أو افق
1	لدي تصور عن مفهوم الميزة التنافسية			
2	الاهتمام بالعميل واحتياجاته يُمكن المشروع من امتلاك ميزة تنافسية			
3	الاهتمام بالجودة والانتاج المرن والمتطور يُمكن المشروع من امتلاك ميزة تنافسية			

4	الاهتمام بالتكنولوجيا وتوظيفها لخدمة المشروع يُمكن المشروع من امتلاك ميزة تنافسية		
5	إمكانية المشروع على المحافظة على جودة المنتج او الخدمة بسعر أقل عند طرحها في السوق يُمكن المشروع من امتلاك ميزة تنافسية		

ملحق (2)

قائمة المحكمين

م	الاسم	التخصص
1	د. عبدالرزاق الناصر	عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك سعود
2	أ. فاطمة يوسف	عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك سعود
3	أ. عالية أحمد	عمادة الدراسات العليا، جامعة الامام

الخاتمة

وفي ختام البحث نجد انه قد تم إيضاح أهمية الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة و تناولنا فيه الاثار السلبية في مشكلة البطالة على كافة الصعد الاجتماعية و الاقتصادية بشكل يمكن ان يحدد استقرار المجتمعات , لذلك من الضروري العمل بجد على إيجاد حلول لهذه المشكلة الخطير, فكانت المشروعات الصغير احدى هذه الحلول لمعالجتها و مواجهتها , ولأهمية هذا الامر فقد تناولت هذه الصفحات السابقة مفهوم أهمية المشاريع الصغيرة و كيف ان الميزة التنافسية لها بالغ الأثر في تطوير وتيرة التوسع مما تولمها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من اهتمام بالغ, نود بالإشارة ان رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تمكن أصحاب المشاريع من التمويل المناسب ليقوم المشروع بكامل انتاجيته من خلال قنوات رسمية مثل منشآت. كما تم ذكره عن تعاريف ومفاهيم المشاريع الصغيرة وما يميزها من قيمة تنافسية ودورها من الحد من البطالة في مجتمعنا.

شكرا جزيلا لجامعة الجميع الذكية وعلى راسهم سعادة الأستاذ ناصر المحيبيد من اتاحة هذه الفرصة العظيمة لحصول الطلاب على حق التعلم مستخدما أحدث الطرق للتعلم عبر التعليم الالكتروني، وقد جسدت شعارها التعليم حقاً للجميع.

كما اشكر الدكتور / وليد سليمان حيث انه كان معنا في كل خطوة من هذا البحث فقد كان قريباً جداً منّا كطلاب وهو المساعد الأول بعد الله سبحانه وتعالى.

أشكر أيضاً لزملائي



Imam Shaf'i'i College of Islamic and
Arabic Sciences. s. Box: 6063

Moroni Comoros

Everyone's Smart University

Management college

Master of Project Management

PMG 697

The Impact of Project Management Practices Toward Achieving Competitive Advantage in The Saudi Small Enterprises in Riyadh

Complementary research for a master's degree in management

Preparation:

20223006306

Mohammed Almaghrabi

20223006314

Madi AlHajri

20223006439

Sultan Al Mutair

Supervisor:

Dr. Walid abdelgawwad

Academic year 2023