

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

التحديات الإدارية للمشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية

أسم الطالب

سحر سعيد باثقلي
221001240

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثالث

الشكر والتقدير

أُتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة ميدأوشن، وكلية الإدارة، وأعضاء هيئة التدريس، على ما يقدّمونه من دعم علمي وأكاديمي مستمر لطلبتهم.

كما أتوجّه بجزيل الشكر إلى الدكتور/ عبد الرحيم نادر مشرف هذا المشروع، على ما بذله من وقتٍ وجهدٍ وتوجيهاتٍ بناءة، وملاحظاتٍ علميةٍ قيّمة، أسهمت في إثراء هذا العمل وصياغته في صورته الحالية.

ولا يفوتني أن أشكر جميع المشاركين والمشاركات في استبانة هذه الدراسة من أفراد المجتمع في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، على تعاونهم وتفاعلهم، والذي كان له الأثر الكبير في إنجاح الدراسة الميدانية.

وأخيراً، أُنقّذ بالشكر لعائلتي وأصدقائي على دعمهم المعنوي وتشجيعهم الدائم خلال فترة إعداد هذا المشروع.

الإهداء

إلى أسرتي الكريمة التي كانت السند والدعم...
إلى كلّ رائد ورائدة أعمال يسعون لبناء مشروع صغير ناجح في وطننا الغالي...

أهدي هذا العمل المتواضع.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات الإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات في المملكة العربية السعودية، وتحليل أثر هذه التحديات على الأداء الإداري لتلك المشاريع، مع استقصاء الدور الوسيط لكلٍ من التحول الرقمي والدعم المؤسسي (مثل برامج الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت") في التخفيف من أثر هذه التحديات وتحسين الأداء من وجهة نظر العملاء والمستهلكين.

المنهجية:

تنتمي الدراسة إلى الدراسات الكمية التطبيقية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. تم تصميم استبانة إلكترونية عبر Google Forms، وتوزيعها على عينة مكونة من (68) مشاركًا ومشاركة من أفراد المجتمع في مختلف مناطق المملكة ممن لديهم تعامل مع مشاريع صغيرة في مجال الإلكترونيات (محلات جوالات، أجهزة إلكترونية، صيانة إلكترونيات...). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاءات الوصفية (التكرارات، النسب، المتوسطات، الانحرافات المعيارية)، واختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ثم تحليل الارتباط (Pearson Correlation)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

النتائج:

أظهرت النتائج أن مستوى التحديات الإدارية في المشاريع الصغيرة بقطاع الإلكترونيات جاء في مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، خاصة في جوانب ضعف التنظيم الداخلي، واتخاذ القرارات بصورة ارتجالية، ونقص الكفاءات، وغياب مؤشرات أداء واضحة. كما بينت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في هذه المشاريع جاء في مستوى متوسط إلى مرتفع، مع انتشار نسبي لوسائل الدفع الإلكترونية وأنظمة نقاط البيع وحضور رقمي متفاوت بين المشاريع. أما الأداء الإداري فقد جاء في مستوى متوسط، بما يشير إلى وجود مساحة لتحسين جودة الخدمات وسرعة الاستجابة واستمرارية المشاريع في السوق. وأظهر تحليل الانحدار وجود أثر سلبي دال إحصائيًا للتحديات الإدارية على الأداء الإداري، بينما كان لكلٍ من التحول الرقمي والدعم المؤسسي دورٌ وسيطٌ إيجابي في تحسين الأداء الإداري والتخفيف من أثر التحديات.

التطبيقات والأهمية:

تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية من خلال دمج التحديات الإدارية والتحول الرقمي والدعم المؤسسي في نموذج واحد مُطبّق على قطاع الإلكترونيات في المملكة العربية السعودية، وبمنظور العملاء. كما تقدّم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها الجهات الداعمة (مثل "منشآت") وأصحاب المشاريع الصغيرة في تصميم برامج تطوير إداري ورقمي أكثر فاعلية.

الكلمات المفتاحية:

المشاريع الصغيرة، التحديات الإدارية، التحول الرقمي، الدعم المؤسسي، الأداء الإداري، قطاع الإلكترونيات، المملكة العربية السعودية

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
2	الإهداء.....
3	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
11	1.3. أهمية الدراسة.....
11	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
12	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
13	1.7. نموذج الدراسة.....
14	1.8. الدراسة الميدانية.....
14	1.9. مخطط المشروع.....
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
16	2.1. المقدمة:.....
16	2.2. المتغير المستقل.....
17	2.3. المتغير التابع.....
18	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
18	2.5. الخاتمة.....
19	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
20	3.1. المقدمة.....
20	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
21	3.3. تصميم البحث.....
22	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
22	3.5. طريقة جمع البيانات.....
23	3.6. أنواع البيانات.....

23	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
24	3.8. الخاتمة
20	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
26	4.1. المقدمة
26	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
27	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
28	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
30	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
33	4.6. الخاتمة
34	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
35	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
36	5.2. توصيات الدراسة
37	5.3. الخاتمة
38	قائمة المراجع
41	الملاحق

جدول الأشكال

13	شكل (1-1): النموذج المفاهيمي للدراسة
21	شكل (1-3): بصلة البحث
26	شكل (4-1): مخطط متوسطات محاور الدراسة

جدول الجداول

27	جدول (1-3): مواصفات الاستبيان
28	جدول (7-4): معاملات الثبات
29	جدول (12-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية
30	جدول (14-4): تحليل فرضية (H1a)
31	جدول (15-4): تحليل فرضية (H1b)
32	جدول (16-4): تحليل فرضية (H1c)

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعَدّ المشاريع الصغيرة والمتوسطة أحد أهم ركائز الاقتصاد المعاصر، نظرًا لدورها في توليد فرص العمل، وتعزيز الابتكار، وتنويع مصادر الدخل في مختلف الدول. ومع التحولات المتسارعة في مجالات التقنية والاتصالات والتحول الرقمي، أصبحت بيانات الأعمال أكثر تعقيدًا وتنافسية، بحيث لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية كافية لضمان استمرارية المشاريع الصغيرة وقدرتها على المنافسة، بل بات من الضروري توظيف أدوات الإدارة الحديثة والأنظمة الرقمية في التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار.

وفي هذا السياق، أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا متزايدًا بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة بوصفها محركًا أساسيًا لتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 في تنويع الاقتصاد ورفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي. وتشير تقارير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة “منشآت” إلى نمو ملحوظ في أعداد هذه المنشآت، وإلى توسع برامج الدعم المالي والاستشارات والتدريب والتحول الرقمي الموجهة لها، مع التركيز على القطاعات ذات القيمة المضافة العالية مثل قطاع الإلكترونيات المرتبط بالاستخدام المكثف للأجهزة الذكية، وخدمات الصيانة والدعم الفني، والحلول التقنية، والتجارة الإلكترونية.

ورغم هذه الفرص الواعدة، يظل نجاح المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات مشروطًا بقدرتها على تجاوز مجموعة من التحديات الإدارية؛ من أبرزها ضعف الهياكل التنظيمية الرسمية، واتخاذ القرارات بصورة فردية وارتجالية، ونقص الكفاءات الإدارية والفنية، وغياب مؤشرات أداء واضحة، وارتفاع معدلات دوران العمالة. كما تظهر الحاجة المتزايدة إلى التحول الرقمي من خلال تبني أنظمة نقاط البيع (POS)، ووسائل الدفع الإلكترونية، وإدارة العمليات والبيانات بصورة رقمية، إلى جانب الاستفادة الفاعلة من برامج الدعم المؤسسي التي توفرها جهات حكومية وشبه حكومية، وفي مقدمتها “منشآت”، بما ينعكس على رفع مستوى الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى وجود فجوة معرفية وتطبيقية في تناول التحديات الإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات بالمملكة العربية السعودية على وجه التحديد؛ إذ ركزت كثير من الأبحاث على قطاعات أخرى عامة أو صناعية أو خدمية، أو تناولت المشاريع الصغيرة من منظور أصحابها ومديريها فقط، مع ندرة الدراسات التي تستقصي واقع هذه المشاريع من وجهة نظر العملاء والمستهلكين، وقلة الأعمال التي دمجت بين التحديات الإدارية والتحول الرقمي والدعم المؤسسي في نموذج واحد، واستخدمت أدوات تحليل إحصائي كمي حديثة.

وانطلاقًا من هذا الواقع، تأتي هذه الدراسة لتسهم في سد هذه الفجوة من خلال التركيز على المشاريع الصغيرة العاملة في قطاع الإلكترونيات في المملكة العربية السعودية، واستقصاء طبيعة التحديات الإدارية التي تواجهها، وتحليل انعكاس تلك التحديات على الأداء الإداري كما يراه العملاء، مع استكشاف الدور الوسيط لكل من التحول الرقمي وبرامج الدعم المؤسسي في التخفيف من أثر هذه التحديات وتعزيز الأداء. وتمثل هذه المقدمة مدخلًا عامًا يمهّد لعرض مشكلة الدراسة وصياغة فجواتها النظرية والتطبيقية، وبيان أهميتها وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها ونموذجها المفاهيمي، وصولًا إلى المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وبنية الفصول اللاحقة.

يشهد قطاع الإلكترونيات ضمن المشاريع الصغيرة في المملكة خصوصية تشغيلية وإدارية تميّزه عن غيره من القطاعات؛ إذ يتأثر بسرعة بتغيرات التكنولوجيا، ودورات حياة المنتجات القصيرة، وتقلبات أسعار المكونات وسلاسل الإمداد، إضافة إلى حساسية العملاء العالية تجاه جودة الخدمة وسرعة الاستجابة. وتمتد هذه الخصوصية لتشمل طبيعة المنافسة التي أصبحت تعتمد على تجربة العميل الشاملة، وليس على سعر المنتج فقط؛ مثل وضوح سياسات الضمان، وتوفير قطع الغيار، ودقة التشخيص في خدمات الصيانة، وشفافية التسعير، وسرعة إنهاء الطلبات.

كما يرتبط نجاح المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات بقدرتها على إدارة المخزون بكفاءة، وتطبيق أساليب منظمة للشراء والتخزين والفحص، وتقليل الهدر الناجم عن التلف أو التقادم التقني. ويترتب على ذلك أهمية وجود إجراءات مكتوبة للعمل، وتوزيع واضح للمهام، وآليات متابعة يومية/أسبوعية تساعد على ضبط الانحرافات قبل أن تتحول إلى مشكلات مزمنة تؤثر على رضا العملاء واستمرارية المشروع.

ومن زاوية التحول الرقمي، لم يعد استخدام أنظمة نقاط البيع ووسائل الدفع الإلكتروني مجرد خيار تشغيلي، بل أصبح مؤشراً على نضج الإدارة وقدرتها على تتبع المبيعات وتحليل المنتجات الأكثر طلباً وفهم سلوك العملاء. كما تساعد الأدوات الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية في التسجيل والمحاسبة، وتسهيل إدارة العروض والتخفيضات، وتعزيز التواصل مع العملاء عبر قنوات متعددة.

وبناءً على ذلك، فإن معالجة التحديات الإدارية في هذه المشاريع لا تنفصل عن فهم البيئة التنافسية للقطاع، ولا عن إدراك دور التحول الرقمي والدعم المؤسسي في تمكين المشاريع الصغيرة من تبني ممارسات إدارية أكثر انضباطاً وقياساً، بما ينعكس على مؤشرات الأداء الإداري من منظور العميل.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم تنامي الاهتمام بالمشاريع الصغيرة في المملكة، وتعدد البرامج الداعمة التي تقدمها جهات مثل “منشآت” وبنك التنمية الاجتماعية وغيرها، إلا أن واقع عدد من المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات يعكس استمرار وجود صعوبات إدارية وتشغيلية تتمثل في ضعف التنظيم الداخلي، وغياب الخطط الاستراتيجية، واتخاذ القرارات بصورة فردية وارتجالية، ونقص الكفاءات البشرية، وارتفاع معدل دوران العمالة، وقصور في استثمار الأدوات الرقمية المتاحة في إدارة العمليات اليومية.

في الوقت ذاته، تشير دراسات حديثة إلى أن التحول الرقمي لدى المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة لا يزال متفاوتاً بين القطاعات والمناطق، وأن جاهزية هذه المشاريع لتبني تقنيات مثل نقاط البيع، والدفع الإلكتروني، والحضور الرقمي، تختلف من مشروع لآخر. كما أن فعالية برامج الدعم المؤسسي لا تظهر بشكل متساوٍ في جميع المشاريع، بل ترتبط بقدرتها على استثمار هذا الدعم في بناء قدرات إدارية وتنظيمية ورقمية مستدامة.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الطموح والواقع: حيث تُعدّ المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات ركيزة مهمة ضمن رؤية المملكة 2030، لكنها تواجه تحديات إدارية قد تحدّ من قدرتها على تحقيق أداء إداري يتوافق مع هذه التطلعات.

تتعمق مشكلة الدراسة كذلك عند النظر إلى “فجوة التنفيذ” داخل كثير من المشاريع الصغيرة؛ فحتى مع توفر بعض الحلول الإدارية المعروفة (كتنظيم السجلات، أو إعداد خطط تشغيلية مبسطة)، قد تواجه المشاريع صعوبات في الالتزام والاستمرارية بسبب محدودية الوقت لدى المالك/المدير، وضعف التفويض، ونقص التدريب الإداري، مما يجعل القرارات اليومية تُتخذ بصورة سريعة دون بيانات كافية. ويؤدي ذلك إلى تكرار الأخطاء، وتذبذب مستوى الخدمة، وظهور شكاوى متكررة مرتبطة بالتأخر أو عدم وضوح الإجراءات أو اختلاف جودة الخدمة بين زيارة وأخرى.

كما أن التحول الرقمي قد يواجه عوائق تطبيقية لدى المشاريع الصغيرة تتمثل في تكاليف الاشتراك أو الأجهزة، أو ضعف مهارات الاستخدام، أو محدودية الوعي بأهمية التحليل الرقمي للبيانات، أو التخوف من المخاطر التقنية. وعليه، فإن قياس التحول الرقمي في الدراسة لا يُفهم على أنه “امتلاك أدوات” فحسب، بل كقدرة فعلية على توظيفها لإدارة العمليات وتحسين تجربة العميل.

وتظهر مشكلة إضافية تتعلق بالدعم المؤسسي؛ فالمعرفة العامة بجهات الدعم (مثل منشآت) لا تعني بالضرورة الاستفادة العملية أو فهم القنوات المتاحة أو نوع البرامج المناسبة لمرحلة المشروع. لذلك فإن منظور العملاء/المستهلكين يصبح مهماً هنا لقياس الصورة الذهنية عن دعم القطاع ومدى انعكاس ذلك على جودة الخدمات المتوقعة من المشاريع الصغيرة في السوق

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- قلة الدراسات التي خصّصت اهتمامها لقطاع الإلكترونيات ضمن المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية، مقابل تركيز أكبر على قطاعات أخرى.
- محدودية النماذج التي تدمج في إطار واحد بين التحديات الإدارية والتحول الرقمي والدعم المؤسسي والأداء الإداري، خصوصاً في السياق السعودي.
- ندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات من وجهة نظر العملاء وليس من وجهة نظر أصحاب المشاريع فقط.
- حاجة الأدبيات العربية إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تستخدم أدوات تحليل إحصائي حديثة، وتستند إلى مراجع حديثة (2020 فأعلى).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- نقص الدراسات الميدانية التي تركز على المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات وتستخدم بيانات كمية من عيّات من العملاء والمستهلكين.
- محدودية توظيف نتائج التحليل الإحصائي في رسم سياسات دعم موجهة لقطاع معين، مثل قطاع الإلكترونيات.
- تباين نتائج الأبحاث حول فاعلية برامج الدعم الحكومي، والحاجة إلى مزيد من الأدلة التطبيقية التي تربط بين الاستفادة من هذه البرامج والتحسين في الأداء الإداري.

ما طبيعة التحديات الإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات في المملكة العربية السعودية؟ وكيف يؤثر كلٌّ من التحول الرقمي والدعم المؤسسي في التخفيف من هذه التحديات وتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر العملاء؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

1. الإسهام في سد فجوة بحثية من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين التحديات الإدارية والتحول الرقمي والدعم المؤسسي والأداء الإداري في سياق المشاريع الصغيرة بقطاع الإلكترونيات في المملكة.
2. إثراء الأدبيات العربية حول المشاريع الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً في ضوء رؤية السعودية 2030، استناداً إلى مراجع حديثة عربية وأجنبية.
3. توفير أساس نظري يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تستخدم أساليب تحليل أكثر تقدماً كالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM) وفق توصيات Hair وآخرين (2020).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تزويد صناع القرار في الجهات الحكومية والمؤسسية (مثل "منشآت") بمؤشرات عملية عن طبيعة التحديات الإدارية التي يراها العملاء في المشاريع الصغيرة بقطاع الإلكترونيات.
 2. مساعدة رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة في هذا القطاع على تشخيص نقاط الضعف الإدارية لديهم، واتخاذ قرارات تطويرية في مجالات التنظيم والموارد البشرية والتحول الرقمي.
 3. تقديم توصيات عملية يمكن توظيفها في تصميم برامج دعم وتدريب واستشارات تستهدف تحسين الأداء الإداري للمشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات.
- وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً من منظور "تطوير أدوات القياس" في الدراسات التطبيقية العربية؛ حيث إن دمج متغيرات (التحديات الإدارية، التحول الرقمي، الدعم المؤسسي، الأداء الإداري) في نموذج واحد وبمنظور العملاء يتيح بناء مؤشرات قابلة للاستخدام من قبل الجهات الداعمة والباحثين وأصحاب المشاريع على حد سواء. كما تساعد النتائج في توجيه برامج التدريب نحو القضايا الأكثر تأثيراً على العميل، بدل الاقتصاد على موضوعات عامة لا ترتبط مباشرة بتجربة المستفيد.

وعلى المستوى التطبيقي، يمكن أن تسهم الدراسة في تعزيز جودة الخدمة والحد من الهدر الإداري داخل المشاريع الصغيرة، عبر تحويل النتائج الإحصائية إلى "قائمة أولويات" تنفيذية: ما الذي يجب تحسينه أولاً؟ هل هو تنظيم العمليات؟ أم مهارات العاملين؟ أم أدوات التحول الرقمي؟ أم آليات المتابعة والرقابة؟ كما تمنح النتائج إشارات مهمة لجهات الدعم حول فجوات الوعي المجتمعي، وكيف يمكن تحسين الرسائل التوعوية بشكل أكثر ارتباطاً بالقطاع وبحاجات العملاء الفعلية

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مستوى التحديات الإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات في المملكة من وجهة نظر العملاء؟
2. ما مستوى التحول الرقمي في هذه المشاريع كما يراه العملاء؟
3. ما مستوى الأداء الإداري للمشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات من وجهة نظر العملاء؟
4. ما مستوى معرفة أفراد المجتمع بجهات الدعم المؤسسي مثل “منشآت” ومدى إدراكهم لأهميتها؟
5. ما العلاقة بين التحديات الإدارية والأداء الإداري في المشاريع الصغيرة بقطاع الإلكترونيات؟
6. ما دور التحول الرقمي في التخفيف من أثر التحديات الإدارية على الأداء الإداري؟
7. ما دور الدعم المؤسسي في تعزيز العلاقة بين التحديات الإدارية والأداء الإداري؟

1.5. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى:
1. تحليل طبيعة التحديات الإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات في المملكة العربية السعودية.
 2. قياس مستوى التحول الرقمي في تلك المشاريع من وجهة نظر العملاء.
 3. تقييم مستوى الأداء الإداري للمشاريع الصغيرة في القطاع المدروس.
 4. استقصاء مستوى الوعي بـ الدعم المؤسسي وبرامج الجهات الداعمة للمشاريع الصغيرة.
 5. اختبار أثر التحديات الإدارية على الأداء الإداري.
 6. اختبار الدور الوسيط للتحول الرقمي والدعم المؤسسي في العلاقة بين التحديات الإدارية والأداء الإداري.
 7. بناء نموذج تفسيري يمكن أن يُستفاد منه في صياغة سياسات وبرامج دعم موجهة لقطاع الإلكترونيات.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (H1):
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات الإدارية والأداء الإداري في المشاريع الصغيرة بقطاع الإلكترونيات في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

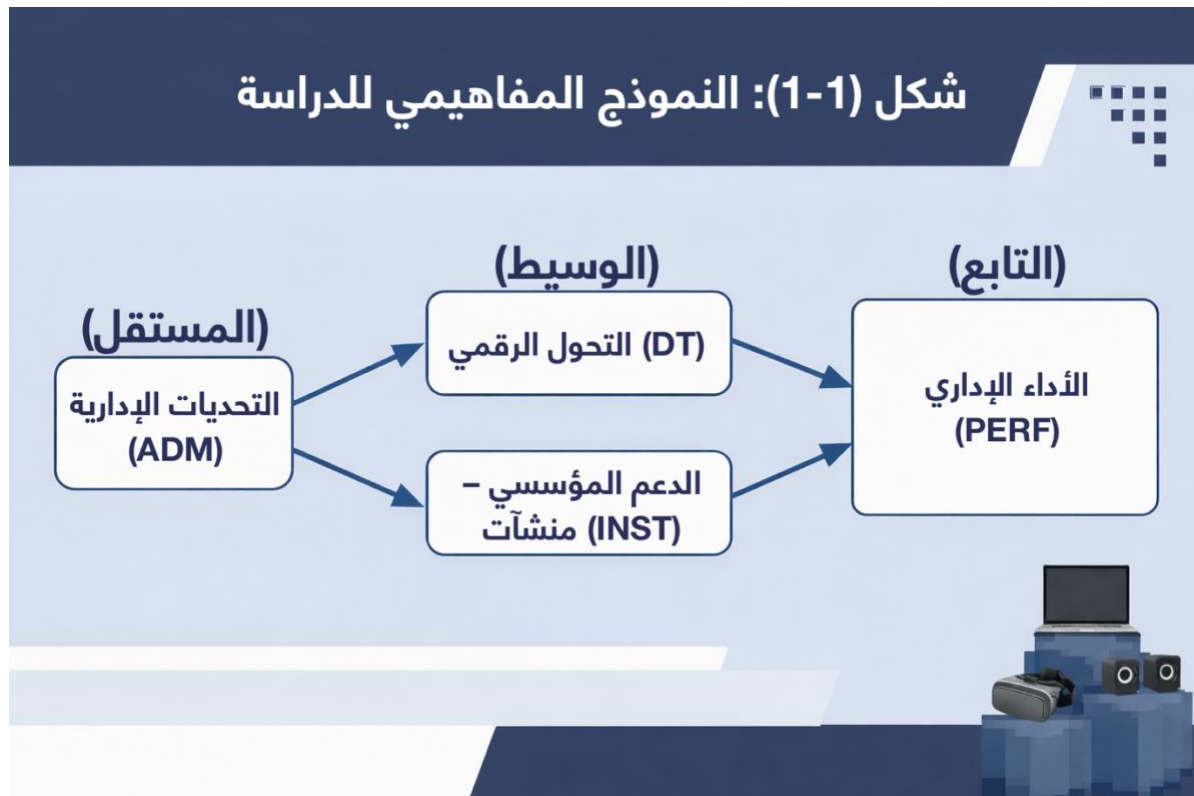
- H1a: التحديات الإدارية تؤثر سلبًا وبدرجة دالة إحصائية على الأداء الإداري في المشاريع الصغيرة بقطاع الإلكترونيات.
- H1b: التحول الرقمي يساهم في التخفيف من أثر التحديات الإدارية على الأداء الإداري (متغير وسيط إيجابي).
- H1c: الدعم المؤسسي يساهم في تحسين العلاقة بين التحديات الإدارية والأداء الإداري (متغير وسيط إيجابي).

وتستند فرضيات الدراسة إلى منطق إداري مفاده أن ارتفاع مستوى التحديات الإدارية (كالارتجال وضعف التنظيم وغياب مؤشرات الأداء) يؤدي غالبًا إلى انخفاض جودة الخدمة واتساع زمن الاستجابة وزيادة الأخطاء التشغيلية، وهي عناصر يلتقطها العميل مباشرة ويترجمها إلى تقييم أقل للأداء الإداري. في المقابل، يفترض أن التحول الرقمي يُحسن الانسيابية التشغيلية ويعزز الدقة في توثيق العمليات ويختصر الزمن، بما يخفف من أثر التحديات الإدارية ويجعل أثرها السلبي أقل حدة.

كما يفترض أن الدعم المؤسسي يعمل كعامل تمكيني عبر توفير التدريب والاستشارات وإتاحة برامج تساعد على بناء قدرات إدارية أكثر رسوخًا. وبالتالي فإن وجود دعم مؤسسي فعّال (أو ارتفاع مستوى الوعي به) يُفترض أن يقوي اتجاه التحسن في الأداء الإداري عبر تخفيف القيود التي تمنع المشروع من تطوير نفسه إداريًا ورقميًا.

1.7. نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: التحديات الإدارية للمشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات.
- المتغيران الوسيطان:
- التحول الرقمي.
- الدعم المؤسسي.
- المتغير التابع: الأداء الإداري للمشاريع الصغيرة.



شكل (1-1) نموذج للدراسة من إعداد الباحثة

1.8. الدراسة الميدانية

الدراسة على منهجية ميدانية كمية، من خلال استبانة إلكترونية وُجِّهت إلى عينة من أفراد المجتمع في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية ممن لديهم تعامل مع مشاريع صغيرة في قطاع الإلكترونيات. يتم تفصيل الجوانب المنهجية للدراسة (مجتمعتها وعينتها وأدواتها وإجراءاتها) في **الفصل الثالث**، بينما يتم عرض النتائج الإحصائية وتحليلها في **الفصل الرابع**.

1.9. مخطط المشروع

- يتبع المشروع الهيكل الآتي:
- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
 - الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
 - الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
 - الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.
 - الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.
 - قائمة المراجع.
 - الملاحق (الاستبيان، جدول أدوات البحث، بصلة البحث، النموذج المفاهيمي، الجداول والرسوم البيانية)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً منظماً للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال التركيز على:

- التحديات الإدارية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة (المتغير المستقل).
- الأداء الإداري (المتغير التابع).
- دور التحول الرقمي والدعم المؤسسي في تعديل العلاقة بينهما.

وينتهي الفصل بتلخيص لأهم ما انتهت إليه هذه الدراسات، وتحديد موقع الدراسة الحالية بينها، وبيان الإضافة التي تسعى إلى تقديمها.

2.2. المتغير المستقل

التحديات الإدارية

- تُعرّف التحديات الإدارية بأنها مجموعة الصعوبات والعوائق المرتبطة بوظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) والتي تُضعف من قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. أظهرت الأدبيات أن المشاريع الصغيرة تعاني، بدرجات متفاوتة، من:
- ضعف الهياكل التنظيمية الرسمية.
 - الاعتماد على القرارات الفردية لصاحب المشروع.
 - نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة.
 - مشكلات التمويل وإدارة السيولة.
 - غياب مؤشرات أداء واضحة.
 - ارتفاع معدل دوران العمالة.

ومن الدراسات ذات الصلة:

- دراسة (Alharbi 2021) التي تناولت التحديات الإدارية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالسعودية.
- دراسات أبو الفتوح (2023) والتلي (2022) التي ركزت على صعوبات التمويل وعلاقتها باستدامة المشاريع.
- ما عرضته منصة إدارة (GetEdara، 2021) حول الصعوبات التشغيلية والإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

يمكن تصنيف التحديات الإدارية في المشاريع الصغيرة إلى مجموعات مترابطة:

1. تحديات التخطيط: مثل غياب الخطة التشغيلية، وعدم وضوح الأهداف قصيرة المدى، وضعف القدرة على التنبؤ بالطلب الموسمي.

2. تحديات التنظيم: ضعف الهيكل وتداخل الصلاحيات، وغياب توصيف وظيفي واضح، وغياب إجراءات معيارية للعمل.
3. تحديات القيادة والموارد البشرية: ضعف التفويض، محدودية التدريب، ارتفاع دوران العمالة، وعدم وجود نظام للحوافز المرتبط بالأداء.
4. تحديات الرقابة والقياس: غياب مؤشرات أداء (KPIs) مرتبطة بزمن الخدمة، جودة الصيانة، عدد الشكاوى، تكرار الأعطال، ونسب المرتجعات.
5. تحديات مالية وتشغيلية: ضعف إدارة السيولة، تسعير غير منضبط، ومشكلات المخزون أو التوريد.

وتزداد أهمية هذا التصنيف في قطاع الإلكترونيات تحديداً لأن العميل يقيم المشروع وفق نتائج مباشرة وملموسة؛ فالخطط والتنظيم لا يظهران كعمليات داخلية فقط، بل ينعكسان على توفر المنتج، وسرعة إنجاز الخدمة، ودقة التشخيص، ووضوح الضمانات، بما يجعل الأداء الإداري “مرئياً” من منظور السوق

2.3. المتغير التابع

الأداء الإداري

- الأداء الإداري هو قدرة المشروع على توظيف موارده البشرية والمادية والمعلوماتية في تحقيق أهدافه بصورة فعالة وكفؤة. ويمكن قياسه عبر مجموعة من المؤشرات، أهمها:
- رضا العملاء عن مستوى الخدمة.
 - جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
 - استمرارية المشروع في السوق وعدم خروجه المبكر.
 - القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق والتقنية.
 - كفاءة التعامل مع ملاحظات وشكاوى العملاء.

وقد أظهرت دراسات مثل:

- Big Data Analytics Adoption in Saudi Manufacturing SMEs (2025).
- Organizational Resilience Model in SMEs (2025).

أن تبني التقنيات الرقمية وتحليلات البيانات والممارسات الإدارية الحديثة يسهم في تحسين الأداء الإداري والمرونة التنظيمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ولغرض القياس التطبيقي، يُنظر إلى الأداء الإداري في المشاريع الصغيرة بوصفه مزيجاً من: كفاءة التشغيل (الزمن، التكلفة، تقليل الأخطاء)، وفعالية الخدمة (تحقيق توقعات العميل، حل المشكلات من أول مرة)، والمرونة (القدرة على التكيف مع تغيرات السوق والتقنية)، وجودة العلاقة مع العميل (الاستجابة للشكاوى، الشفافية، حفظ حقوق المستفيد). ويمكن أن تُعزز هذه الرؤية من خلال تبني منطق “القيمة المقدمة للعميل” بوصفها مخرجاً أساسياً لفعالية الإدارة داخل المشروع، خاصة عندما يكون العميل هو مصدر الحكم على مستوى الخدمة

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة عكسية بين التحديات الإدارية والأداء الإداري؛ فكلما ازدادت المشكلات الإدارية والتنظيمية في المشروع، تراجع مستوى الأداء الإداري. في المقابل، تتضح أهمية المتغيرات الوسيطة:

• التحول الرقمي:

يسهم في تنظيم العمليات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز الخدمات، مما يحسّن من مستوى الأداء الإداري (العتيبي، 2023؛ أبهيشيك وسينغ، 2024؛ الشامي وراتهي، 2024؛ Costa Melo وآخرون، 2023؛ Al-Lozi, 2018 & Al-Debei, 2023؛ World Economic Forum, 2024).

• الدعم المؤسسي:

يوفر التمويل، والتدريب، والاستشارات، والحاضنات، ويساعد المشاريع على بناء قدرات إدارية ورقمية أفضل، مما ينعكس على أدائها الإداري (الشمري، 2022؛ راتهي والشامي، 2024؛ Rampaul, 2025؛ OECD, 2021؛ Visa, 2022؛ Monsha'at, 2024).

تفسير العلاقة بين التحديات الإدارية والأداء الإداري يمكن دعمه بمنطق "القدرات التنظيمية"؛ فالمشاريع الصغيرة التي تفنقّر للانضباط الإداري غالبًا ما تعاني من ضعف القدرة على تحويل الموارد المتاحة إلى خدمة مستقرة ومتسقة. وهنا يأتي التحول الرقمي كأداة داعمة لبناء قدرات أكثر استقرارًا عبر توحيد الإجراءات، وتوثيق العمليات، وتقليل الاعتماد على الذاكرة الفردية أو الاجتهادات الشخصية في اتخاذ القرار.

أما الدعم المؤسسي فيمكن فهمه كعامل "مؤسسي" يعوض بعض نواقص القدرات الداخلية للمشروع؛ إذ يتيح قنوات تدريب واستشارات وإرشاد تساعد على رفع مستوى النضج الإداري والرقمي. وبالتالي فإن وجود التحول الرقمي والدعم المؤسسي معًا قد يخلق بيئة أكثر تمكينًا للمشروع لتقليل أثر تحدياته الداخلية على مستوى الأداء الذي يلاحظه العملاء

2.5. الخاتمة

يُظهر استعراض الدراسات السابقة أن التحديات الإدارية والتحول الرقمي والدعم المؤسسي عناصر مترابطة تؤثر في الأداء الإداري للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. ومع ذلك، فإن هناك فجوة في الدراسات التي ركّزت على قطاع الإلكترونيات في المملكة، وعلى منظور العملاء، ودمجت هذه المتغيرات في نموذج واحد باستخدام أدوات تحليل كمي.

وبناءً على ما سبق، فإن الدراسة الحالية تتوضع كامتداد تطبيقي يستهدف قطاعًا محددًا (الإلكترونيات) وفي سياق محلي (المملكة العربية السعودية) وبمنظور مختلف (العملاء/المستهلكون). كما تسعى إلى الانتقال من العرض الوصفي للدراسات السابقة إلى اختبار علاقات محددة إحصائيًا، بما يسمح بتقديم نتائج قابلة للبناء عليها في سياسات الدعم، وفي خطط تطوير المشاريع الصغيرة، وفي تصميم برامج تدريبية متخصصة ترتبط مباشرة بتجربة العميل ومخرجات الخدمة

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

استنادًا إلى الإطار العام للدراسة ومشكلتها وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها كما وردت في الفصل الأول، وإلى ما تم استخلاصه من الأدبيات في الفصل الثاني، يهدف هذا الفصل إلى عرض **المنهجية** التي اتبعتها الباحثة في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويتناول الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث وفق نموذج **بصلة البحث**، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أداة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

• التحديات الإدارية (ADM):

الدرجة التي تعكس إدراك المشاركون لوجود مشكلات تنظيمية وإدارية في المشاريع الصغيرة العاملة في قطاع الإلكترونيات، كما تُقاس باستجابات البنود (7-12) من الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة).

• التحول الرقمي (DT):

مستوى استخدام المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات لوسائل الدفع الإلكترونية، وأنظمة نقاط البيع (POS)، والحضور على المنصات الرقمية، واستخدام تقنيات رقمية في تنظيم العمليات، كما يُقاس باستجابات البنود (13-16).

• الأداء الإداري (PERF):

مستوى رضا العملاء عن أداء المشاريع في جوانب جودة الخدمة، والاستجابة للملاحظات، والاستمرارية في السوق، والقدرة على التكيف، كما يُقاس باستجابات البنود (17-22).

• الدعم المؤسسي (INST):

درجة معرفة المشاركين بجهات الدعم مثل "منشآت" وإدراكهم لأهمية هذا الدعم في نجاح المشاريع الصغيرة واستمراريتها، كما يُقاس باستجابات البنود (23-26).

ولتعزيز وضوح القياس، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي بوصفه أداة مناسبة لقياس اتجاهات الأفراد وتصوراتهم؛ إذ يسمح بتحويل الانطباعات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، ويُعد شائعًا في الدراسات الكمية التطبيقية. كما أن تحديد نطاق البنود لكل محور يساعد على بناء متغيرات مركبة (Composite Variables) تمثل متوسط الاستجابات، بما يدعم اختبار الارتباط والانحدار بطريقة أكثر دقة.

3.4. تصميم البحث (بصلة البحث)

تم اعتماد تصميم بحث يستند إلى نموذج بصلة البحث (Research Onion)، ويتضمن المستويات الآتية:

1. فلسفة البحث:
المنظور الوضعي (Positivism)، الذي يفترض إمكانية قياس الظواهر الاجتماعية كميًا.
 2. منهج البحث:
منهج وصفي تحليلي كمي (Descriptive-Analytical, Quantitative).
 3. استراتيجية البحث:
المسح (Survey) باستخدام الاستبانة الإلكترونية.
 4. الأفق الزمني:
دراسة مقطعية (Cross-Sectional) تُجمع بياناتها في فترة زمنية واحدة محددة.
 5. طريقة جمع البيانات:
استبانة إلكترونية صُممت في ضوء الدراسات السابقة وأهداف الدراسة الحالية.
 6. أساليب التحليل الإحصائي:
الإحصاءات الوصفية، معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، الارتباط (Pearson)، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- مع الإشارة إلى إمكانية توسيع النموذج مستقبلاً باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) وفق Hair وآخرين (2020).



شكل (3-1) بصلة البحث من إعداد الباحثة

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

• مجتمع الدراسة:

جميع أفراد المجتمع في المملكة العربية السعودية الذين لديهم تعامل مع مشاريع صغيرة في مجال الإلكترونيات (محلات جوالات، أجهزة إلكترونية، صيانة إلكترونيات، ...).

• عينة الدراسة:

عينة ميسرة (غير احتمالية) مكونة من (68) مشاركاً ومشاركة تم اختيارهم من خلال نشر رابط الاستبانة إلكترونياً عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

وروعي في تحديد معايير الإدراج أن يكون المشارك قد تعامل فعلياً مع مشروع صغير في مجال الإلكترونيات (شراء/صيانة/خدمة) حتى يكون تقييمه مبنياً على تجربة مباشرة وليس على تصور عام. كما أن اعتماد العينة الميسرة ينسجم مع طبيعة الدراسات الاستطلاعية التطبيقية التي تستهدف قياس اتجاهات أولية واستخلاص مؤشرات عامة يمكن التوسع فيها لاحقاً بعينات أكبر أو أكثر تمثيلاً.

وبالنظر إلى هدف الدراسة (اختبار علاقات بين متغيرات)، فإن حجم العينة المستخدم يُعد مناسباً كبداية تطبيقية لقياس الارتباطات والانحدارات في نموذج مبسط، على أن تُعد الدراسات اللاحقة مدخلاً لتوسيع حجم العينة واستخدام نماذج أكثر تقدماً (مثل PLS-SEM) عند توفر بيانات أكبر وتوزيع أكثر توازناً.

• طرق وتقنيات أخذ العينة:

تم الاعتماد على أسلوب العينة المتاحة (Convenience Sampling)، مع الحرص على تنوع المشاركين من حيث الجنس والعمر والمنطقة والحالة الاجتماعية ودرجة التعامل مع المشاريع الصغيرة في مجال الإلكترونيات.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية باللغة العربية، تضمنت المحاور الآتية:

1. البيانات الأساسية:

الجنس، العمر، المنطقة، الحالة الاجتماعية، طبيعة العلاقة بمجال الإلكترونيات (يعمل في المجال/مجال مرتبط/لا يعمل في المجال)، درجة التعامل مع المشاريع الصغيرة في مجال الإلكترونيات (نادرًا، أحيانًا، بشكل متكرر).

2. محور التحديات الإدارية:

البنود (7-12).

3. محور التحول الرقمي:

البنود (13-16).

4. محور الأداء الإداري:

البنود (17-22).

5. محور الدعم المؤسسي:

البنود (23-26).

6. سؤال مفتوح (البند 27):

لطلب أهم اقتراح من وجهة نظر المشارك لتحسين أداء المشاريع الصغيرة في مجال الإلكترونيات في المملكة.

وللاعتبارات الأخلاقية، تم تقديم تعريف مختصر للمشاركين عن هدف الدراسة وطبيعة المشاركة، مع التأكيد على أن الإجابة طوعية، وأن البيانات تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، دون طلب معلومات تعريفية شخصية حساسة. كما أن جمع البيانات إلكترونياً يقلل من أخطاء الإدخال اليدوي، ويُسهل فرز البيانات وتحضيرها للتحليل الإحصائي.

كما يُعد تضمين سؤال مفتوح (البند 27) عنصراً داعماً للمنهج الكمي؛ إذ يمنح تفسيرات نوعية موجزة تساعد في فهم بعض النتائج الإحصائية وتقديم توصيات أكثر ارتباطاً بتوقعات المشاركين وتجاربهم، دون أن يغير ذلك من الطبيعة الكمية الأساسية للدراسة

3.6. أنواع البيانات

1. بيانات وصفية (Categorical):

تتعلق بخصائص المشاركين (الجنس، العمر، المنطقة، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل، درجة التعامل مع المشاريع الإلكترونية).

2. بيانات كمية (Scale):

استجابات المشاركين على بنود الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتمثل قيم المتغيرات الرئيسية للدراسة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

1. تحليل وصفي:

• تكرارات ونسب مئوية للبيانات الديموغرافية.

• متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لكل بند ولكل محور.

2. اختبار الثبات (Reliability – Cronbach's Alpha):

حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور (التحديات الإدارية، التحول الرقمي، الأداء الإداري، الدعم المؤسسي)، مع التأكد من تجاوز القيم للحد المقبول (0.70).

3. تحليل الارتباط (Correlation Analysis):

استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الرئيسية (ADM، DT، INST، PERF).

4. تحليل الانحدار (Regression Analysis):

• انحدار بسيط (Simple Regression) لقياس الأثر المباشر للتحديات الإدارية على الأداء الإداري (H1a).

- انحدار هرمي/متعدد لقياس دور التحول الرقمي والدعم المؤسسي كمتغيرات وسيطة جزئية في العلاقة بين التحديات الإدارية والأداء الإداري (H1b, H1c).

وقبل تنفيذ الاختبارات الاستنتاجية، تُعد خطوة فحص البيانات (Data Screening) ضرورية للتأكد من سلامة الإدخال، وعدم وجود قيم شاذة مؤثرة، ومعالجة القيم المفقودة إن وجدت. كما يُستحسن التحقق من افتراضات الانحدار مثل خطية العلاقة، واستقلالية الأخطاء، وعدم وجود ارتباط عالٍ جداً بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)؛ بما يعزز موثوقية النتائج ويجعل تفسير معاملات الانحدار أكثر انزائاً

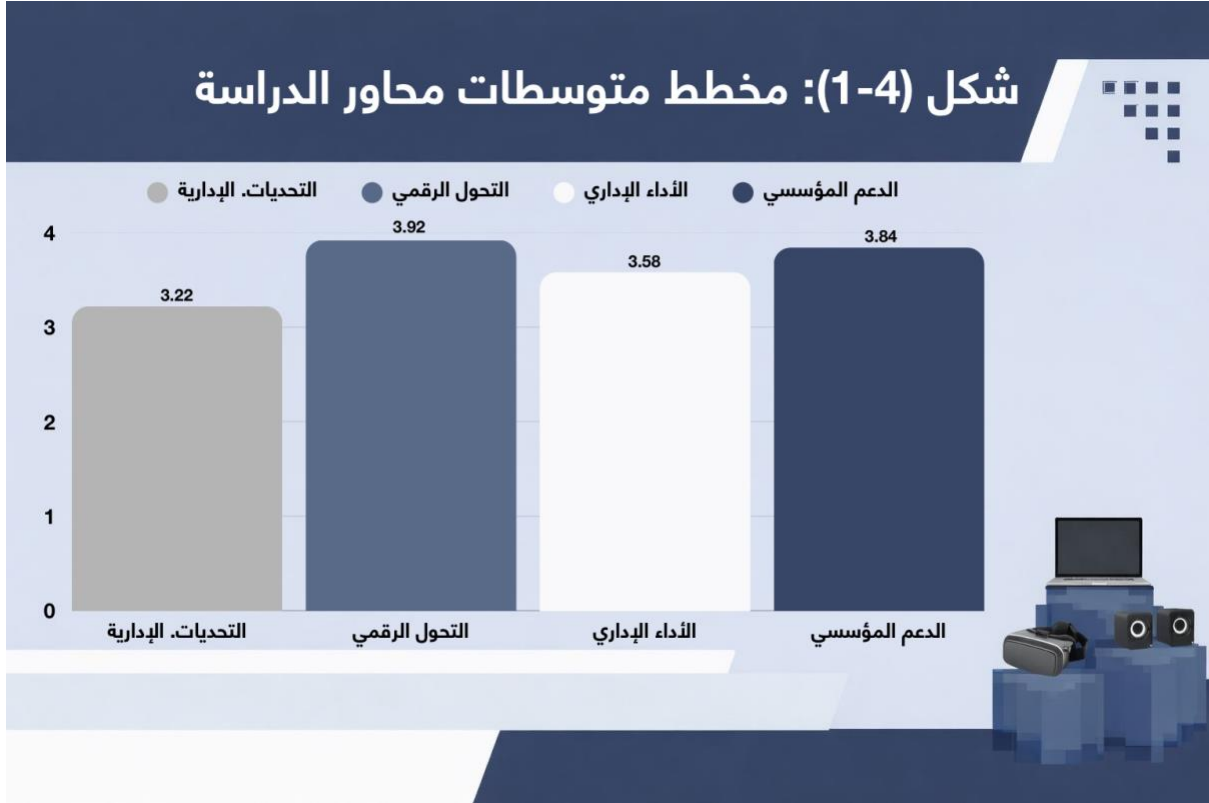
3.8. الخاتمة

قدّم هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لمنهجية الدراسة، من حيث المتغيرات وتصميم البحث والعينة وأداة القياس وإجراءات جمع البيانات والتحليل الإحصائي، بما يمهد لعرض النتائج وتفسيرها في الفصل الرابع

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يعرض هذا الفصل النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة، ثم يناقش هذه النتائج في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها والأدبيات السابقة. ويتضمن توصيف عينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات، والإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة، ثم نتائج اختبارات الارتباط والانحدار الخاصة بفرضيات الدراسة، وصولاً إلى استخلاص النتائج الرئيسية.



شكل (1-4) مخطط متوسطات من إعداد الباحثة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات الأساسية ما يلي (وفق الجداول التفصيلية في الملاحق):
- توزيع العينة بين الذكور والإناث كان متقارباً، بما يعكس تمثيلاً لكلا الجنسين.
 - شملت العينة عدة فئات عمرية، مع تركّز نسبي في الفئات الشابة (20-39 سنة)، ما يتماشى مع الفئات الأكثر تعاملًا مع المشاريع الصغيرة في مجال الإلكترونيات.
 - توزّع المشاركون على مناطق المملكة الخمس (الوسطى، الغربية، الشرقية، الشمالية، الجنوبية)، ما يشير إلى تنوع جغرافي مقبول.

• تنوّعت الحالة الاجتماعية للمشاركين، وكذلك طبيعة علاقتهم بمجال الإلكترونيات (يعمل في مشروع صغير، يعمل في مجال مرتبط، لا يعمل في المجال)، ودرجة تعاملهم مع المشاريع الصغيرة (نادراً، أحياناً، بشكل متكرر).

يدل هذا التوصيف على أن العينة، رغم محدودية حجمها، تعكس شريحة متنوعة من أفراد المجتمع ممن لديهم تعامل مع المشاريع الصغيرة في مجال الإلكترونيات.

ويساعد هذا التنوع النسبي في خصائص العينة على تقديم صورة أكثر واقعية عن تقييم العملاء للمشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات؛ إذ إن توقعات العميل قد تختلف باختلاف العمر والمنطقة ودرجة التعامل مع هذه المشاريع. كما أن توزيع المشاركين على أكثر من منطقة يقلل من احتمالية تحيز النتائج لمحيط جغرافي واحد، ويجعل الاستنتاجات أكثر قابلية للتعميم الأولي ضمن حدود الدراسة

جدول (1-3) مواصفات أداة البحث (الاستبانة)					
م	المتغير	المحور/البعد	أرقام الفقرة في الاستبانة	نوع المقياس	مصدر البناء
1	التحديات الإدارية	تنظيم/تخطيط/كفاءات/ قياس أداء/وقت/دوران	7-12	ليكرت خماسي (5-1)	إعداد الباحثة بالاستناد إلى أدبيات التحديات الإدارية في المشاريع الصغيرة (مثل: GetEdara, 2021 ; Alharbi, 2021)
2	التحول الرقمي	دفع إلكتروني/POS/تواصل رقمي/سرعة الخدمة	13 - 16	ليكرت خماسي (5-1)	إعداد الباحثة بالاستناد إلى أدبيات التحول الرقمي في SMEs (مثل: Abhishek & WEF, 2024 ; Singh, 2024)
3	الأداء الإداري	رضا/جودة/استمرارية/ شكاوى/تكيف	17 - 21	ليكرت خماسي (5-1)	إعداد الباحثة بالاستناد إلى أدبيات قياس الأداء في SMEs
4	الدعم المؤسسي	معرفة منشآت/دورها/ أهميتها/التوعية	23 - 26	ليكرت خماسي (5-1)	إعداد الباحثة بالاستناد إلى أدبيات الدعم المؤسسي وتقارير "منشآت" (Monsha'at, 2024)
5	البيانات الأساسية	ديموغرافيا وتجربة تعامل	1 - 6	فئات وصفية	إعداد الباحثة
6	سؤال مفتوح	اقتراحات التطوير	27	سؤال مفتوح	إعداد الباحثة

جدول (1-3) مواصفات الاستبيان من إعداد الباحثة

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم حساب معامل الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الدراسة، وأظهرت النتائج ما يأتي:

- التحديات الإدارية: قيمة ألفا أعلى من (0.822).
- التحول الرقمي: قيمة ألفا أعلى من (0.480).
- الأداء الإداري: قيمة ألفا أعلى من (0.772).
- الدعم المؤسسي: قيمة ألفا أعلى من (0.697).

وهو ما يدل على أن أداة القياس تتمتع بدرجة جيدة من الثبات الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها في قياس المتغيرات محل الدراسة.

ومن المهم الإشارة إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ قد تتأثر بعدد فقرات المقياس؛ فالمحاور ذات الفقرات القليلة قد تظهر فيها قيمة ألفا أقل من المحاور ذات الفقرات الأكثر. لذا فإن تفسير الثبات ينبغي أن يأخذ في الاعتبار عدد البنود وطبيعة المحتوى، مع إمكانية تحسين الثبات مستقبلاً عبر إعادة صياغة بعض البنود أو زيادة عددها بما يغطي أبعاد المتغير بصورة أشمل، خاصة في محور التحول الرقمي

جدول (4-7): معاملات الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ)

م	المحور / المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (α)
1	التحديات الإدارية	6	0.822
2	التحول الرقمي	4	0.480
3	الأداء الإداري	5	0.772
4	الدعم المؤسسي	4	0.697
5	الاستبيانه ككل	19	0.737

جدول (4-7) معاملات الثبات من إعداد الباحثة

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

1. التحديات الإدارية (س1):

جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور في مستوى "متوسط يميل إلى الارتفاع"، بما يعكس إدراك المشاركين لوجود تحديات إدارية واضحة في عدد من المشاريع الصغيرة في مجال الإلكترونيات؛ مثل ضعف التنظيم الداخلي، واتخاذ قرارات ارتجالية، ونقص الكفاءات المؤهلة، وتأخر إنجاز الطلبات، وارتفاع معدل دوران العمالة.

2. التحول الرقمي (س2):

أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي "متوسط إلى مرتفع"، حيث أشار المشاركون إلى انتشار استخدام وسائل الدفع الإلكتروني (مدى، Apple Pay)، واستخدام أنظمة نقاط البيع (POS)، ووجود حضور رقمي لبعض هذه المشاريع عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مع وجود تفاوت بين مشروع وآخر.

3. الأداء الإداري (س3):

جاء الأداء الإداري في مستوى "متوسط"، وهو ما يشير إلى رضا "مقبول" من جانب العملاء عن الخدمات المقدمة، مع وجود حاجة واضحة لتحسين جودة الخدمة، وسرعة الاستجابة للشكاوى، وتنظيم العمليات، واستمرارية المشاريع في السوق.

4. الدعم المؤسسي (س4):

أظهرت النتائج أن جزءًا كبيرًا من المشاركين يعرف بوجود جهات داعمة مثل "منشآت"، ويدرك أهمية هذا الدعم لنجاح المشاريع الصغيرة، إلا أن عددًا غير قليل يرى أن مستوى التوعية المجتمعية بدور هذه الجهات ما زال بحاجة إلى تعزيز.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج نمطًا شائعًا في بيئات المشاريع الصغيرة: إدراك واضح للتحديات الإدارية من قبل العملاء، مقابل تحسن نسبي في أدوات التحول الرقمي (مثل الدفع الإلكتروني ونقاط البيع) بحكم انتشارها في السوق، بينما يبقى الأداء الإداري عند مستوى "متوسط" لأن جودة الخدمة لا تتحدد بالأداة الرقمية وحدها، بل بتكامل الإدارة والتنظيم والموارد البشرية مع التقنية.

كما أن ارتفاع إدراك أهمية الدعم المؤسسي لدى شريحة من المشاركين يمثل فرصة لتعزيز البرامج التوعوية وتوجيهها نحو القطاعات سريعة التغير مثل الإلكترونيات؛ حيث يصبح الدعم أكثر تأثيرًا عندما يرتبط بتطوير الإدارة والتقنية معًا، وليس بمجرد دعم عام غير متخصص

جدول (4-12): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

المحور / المتغير	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتغير
التحديات الإدارية	6	3.22	0.71	متوسط
التحول الرقمي	4	3.92	0.53	مرتفع
الأداء الإداري	5	3.58	0.57	مرتفع
الدعم المؤسسي	4	3.84	0.58	مرتفع

جدول (4-12) المتوسطات والانحرافات المعيارية من إعداد الباحثة

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أولاً: الفرضية H1a

التحديات الإدارية تؤثر سلباً وبدرجة دالة إحصائياً على الأداء الإداري.

أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط سلبية ودالة إحصائية بين التحديات الإدارية والأداء الإداري، كما بين تحليل الانحدار البسيط أن زيادة مستوى التحديات الإدارية ترتبط بانخفاض مستوى الأداء الإداري المدرك من قبل العملاء.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة حول أثر المشكلات الإدارية على استدامة المشاريع الصغيرة وجودة خدماتها (Alharbi، 2021؛ منصة إدارة، 2021؛ أبو الفتوح، 2023؛ التلي، 2022).

جدول (4-14): الانحدار الخطي البسيط (H1a)	
1	النموذج
المتغير المستقل	التحديات الإدارية (ADM)
-0.262	B
-0.328	Beta
-2.823	t
0.006	Sig
0.328	R
0.108	R ²
7.970	F
0.006	Sig. F

جدول (4-14) تحليل فرضية (H1a) من إعداد الباحثة

ثانياً: الفرضية H1b

التحول الرقمي يسهم في التخفيف من أثر التحديات الإدارية على الأداء الإداري.

عند إدخال متغير التحول الرقمي في نموذج الانحدار (انحدار هرمي/متعدد)، تحسّن معامل التفسير (R^2)، وانخفض الأثر السلبي للتحديات الإدارية على الأداء الإداري، مما يشير إلى وجود دور وسيط جزئي للتحول الرقمي؛ حيث يساعد تبني التقنيات الرقمية في تنظيم العمليات، وتسريع الخدمة، وتحسين التواصل مع العملاء، وبالتالي التخفيف من أثر التحديات الإدارية.

هذه النتيجة تتسق مع دراسات العتيبي (2023)، وأبهيشيك وسينغ (2024)، والشامي وراتهي (2024)، وCosta Melo وآخرين (2023)، وAl-Lozi (2018) & Al-Debei، وWorld Economic Forum (2024)، التي أكدت دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الإدارة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

يمكن تفسير الدور الوسيط للتحول الرقمي في ضوء أن الأدوات الرقمية تقلل الاعتماد على الإجراءات غير الرسمية وتحسن التوثيق والمتابعة؛ فعندما يمتلك المشروع نظامًا يُسجل المبيعات ويُظهر المنتجات الأكثر طلبًا ويُسهل عملية الدفع والفوترة، يصبح اتخاذ القرار أقل ارتجالية، وتحسن قدرة العاملين على إنجاز الخدمة بسرعة ودقة. وبالتالي، حتى لو بقيت بعض التحديات الإدارية قائمة، فإن التحول الرقمي يقلل من أثرها المباشر على تجربة العميل ويُحسن الانطباع عن الأداء الإداري

جدول (4-15): الانحدار الهرمي بدخول (H1b) التحول الرقمي		
النموذج	1	2
المتغيرات المدخلة	ADM	ADM + DT
B	-0.262	ADM=-0.335 DT=0.473
Beta	-0.328	ADM=-0.420 DT=0.436
t	-2.823	ADM=-3.925 DT=4.081
Sig	0.006	ADM<0.001 DT<0.001
R	0.328	0.538
R ²	0.108	0.290
ΔR ²	—	0.182
F	7.970	13.258
Sig. F	0.006	<0.001

جدول (4-15) تحليل فرضية (H1b) من إعداد الباحثة

ثالثًا: الفرضية H1c

الدعم المؤسسي يسهم في تحسين العلاقة بين التحديات الإدارية والأداء الإداري.

بيّنت نتائج الانحدار عند إدخال متغير الدعم المؤسسي أن هذا المتغير يرتبط إيجابيًا بالأداء الإداري، وأن إدخاله يرفع من نسبة التباين المفسّر في الأداء الإداري، مع تقليل أثر التحديات الإدارية في النموذج، مما يدعم وجود دور وسيط/محسّن للدعم المؤسسي.

تتفق هذه النتيجة مع ما أورده الشمري (2022)، وراتهي والشامي (2024)، وتقارير Monsha'at (2024)، وتقارير Visa (2022)، والمنتدى الاقتصادي العالمي (2024)، حول أهمية برامج التمويل والتدريب والاستشارات والحاضنات في تمكين المشاريع الصغيرة من تجاوز جزء من تحدياتها الإدارية.

الدعم المؤسسي يسهم في تحسين العالقة بين التحديات الإدارية والأداء الإداري.

عند إدخال متغير الدعم المؤسسي ضمن نموذج التحليل، يظهر منطقياً أن المشاريع التي ترتفع فيها درجة الوعي بالدعم المؤسسي (وإدراك أهميته) تكون أكثر قابلية لتبني ممارسات تنظيمية أفضل، سواء عبر الاستفادة من التدريب والاستشارات أو عبر تحسين الوعي بأهمية التخطيط والحوكمة الإدارية داخل المشروع. كما أن الدعم المؤسسي قد يقلل فجوة المهارات لدى أصحاب المشاريع والعاملين، ويحسن من قدرة المشروع على إعادة تنظيم عملياته وتوزيع مسؤولياته وتطبيق أدوات متابعة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أثر التحديات الإدارية ليس "قديراً ثابتاً" على المشاريع الصغيرة؛ بل يمكن تخفيفه عندما تتوفر قنوات دعم وتمكين مؤسسي تُسرّع التعلم الإداري وتمنح المشروع أدوات تشخيص وتحسين. وبذلك يظهر الدعم المؤسسي بوصفه عاملاً وسيطاً يساهم في حماية الأداء الإداري من التدهور الناتج عن التحديات الداخلية، ويعزز فرص استقرار الخدمة وجودتها واستمرارية المشروع في السوق

جدول (4-16): الانحدار الهرمي بدخول الدعم المؤسسي (H1c)		
النموذج	1	2
المتغيرات المدخلة	ADM	ADM + INST
B	-0.262	ADM=-0.343 INST=0.379
Beta	-0.328	ADM=-0.430 INST=0.383
t	-2.823	ADM=-3.844 INST=3.421
Sig	0.006	ADM<0.001 INST=0.001
R	0.328	0.494
R ²	0.108	0.244
ΔR ²	—	0.136
F	7.970	10.485
Sig. F	0.006	<0.001

جدول (4-16) تحليل فرضية (H1c) من إعداد الباحثة

مناقشة عامة:

تؤكد النتائج أن التحديات الإدارية تمثل عامل ضغط حقيقي على الأداء الإداري للمشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات، وأن الاستجابة الفعالة لهذه التحديات تتطلب مزيجاً من التحول الرقمي والاستفادة من برامج الدعم المؤسسي. وبذلك تمنح الدراسة دعماً ميدانياً للنماذج النظرية التي تربط بين هذه المتغيرات، وتبرز أهمية النظر إلى الأداء الإداري كحصيلة لتفاعل عدة عوامل داخلية وخارجية.

4.6. الخاتمة

أظهر التحليل الإحصائي أن التحديات الإدارية تؤثر سلباً في الأداء الإداري للمشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات، وأن التحول الرقمي والدعم المؤسسي يلعبان دوراً مهماً في تحسين هذا الأداء والتخفيف من أثر تلك التحديات. وتشكل هذه النتائج أساساً لصياغة التوصيات والاستنتاجات وحدود البحث التي يتناولها الفصل الخامس

تلخص نتائج الفصل الرابع أن التحديات الإدارية ما زالت تمثل عاملاً ضاعطاً على جودة الأداء الإداري كما يراه العملاء، وأن التحول الرقمي يمثل مساراً عملياً لتخفيف هذا الضغط عبر تحسين التنظيم وسرعة الخدمة وتقليل الأخطاء. كما تُظهر النتائج أن الدعم المؤسسي، بوصفه أداة تمكين، يكتسب قيمة أكبر عندما يُترجم إلى تطوير إداري ورقمي واضح داخل المشاريع الصغيرة، بما ينعكس على رضا العملاء واستمرارية المشاريع.

وعليه، فإن دمج الإدارة مع التقنية ومع الدعم المؤسسي في نموذج واحد يُعد خطوة تفسيرية تساعد على فهم الأداء الإداري في المشاريع الصغيرة بقطاع الإلكترونيات بصورة أكثر شمولاً؛ إذ لا يكفي التركيز على عامل واحد بمعزل عن الآخر، بل إن التحسن الحقيقي ينتج من تكامل هذه العوامل في التطبيق اليومي للمشروع

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

1. حدود منهجية:

- اعتماد الدراسة على المنهج الوصفي الكمي واستبانة ذاتية، ما يجعل النتائج معتمدة على إدراك المشاركين، وقد يتأثر بعضها بالتحيزات الذاتية.

2. حدود عينة:

- حجم العينة (68 مشاركاً ومشاركة) محدود نسبياً، واستخدام عينة ميسرة غير احتمالية، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع أفراد المجتمع.

3. حدود موضوعية:

- التركيز على قطاع الإلكترونيات فقط، وعلى متغيرات محددة (التحديات الإدارية، التحول الرقمي، الدعم المؤسسي، الأداء الإداري).

4. حدود زمانية ومكانية:

- تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2025، في سياق اقتصادي وتقني معين، قد يتغير في المستقبل مع تسارع التحول الرقمي وتطور برامج الدعم.

دراسات مستقبلية مقترحة:

- إجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى (الأغذية، الخدمات، التجارة الإلكترونية) للمقارنة بين القطاعات.
- استخدام عينات أكبر وتصاميم احتمالية في اختيار العينة لتعزيز إمكانية التعميم.
- توظيف نماذج متقدمة مثل المعادلات الهيكلية (SEM) وفق منهجيات Hair وآخرين (2020) لاختبار النموذج على نحو أكثر عمقاً.
- إدخال متغيرات إضافية مثل الثقافة التنظيمية، والابتكار، والقيادة الرقمية، وخصائص رواد الأعمال.

ومن حدود الدراسة كذلك أن القياس اعتمد على استجابات المشاركين (Self-reported) والتي قد تتأثر بالانطباعات أو الخبرات الفردية المتفاوتة، إضافة إلى أن منظور الدراسة ركز على العملاء/المستهلكين دون الجمع بينه وبين منظور أصحاب المشاريع أو العاملين؛ وهو ما يفتح مجالاً لدراسات لاحقة "متعددة المصادر" تجمع بين آراء العملاء وبيانات التشغيل الداخلية للمشروع.

كما أن تصميم الدراسة مقطعي (Cross-sectional)، وبالتالي فهو يلتقط العلاقة بين المتغيرات في نقطة زمنية واحدة؛ بينما قد تكشف الدراسات الطولية (Longitudinal) لاحقاً كيف يتغير الأداء الإداري بعد تبني مشروع ما لتحول رقمي أوسع أو بعد الاستفادة الفعلية من برامج دعم مؤسسي محددة

5.2. توصيات الدراسة:

أولاً: لأصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات

1. إعداد خطط استراتيجية مكتوبة تتضمن رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس.
2. الاستثمار في تطوير المهارات الإدارية والقيادية من خلال البرامج التدريبية والاستشارات المتخصصة.
3. التوسع في استخدام التقنيات الرقمية (نقاط البيع، الدفع الإلكتروني، أنظمة إدارة العملاء والمخزون، الحضور على المنصات الرقمية) لتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة.
4. بناء "قائمة إجراءات خدمة" واضحة (Service Checklist) في الصيانة والمبيعات لتوحيد جودة الخدمة وتقليل التباين بين الموظفين.
5. اعتماد مؤشرات أداء بسيطة وقابلة للقياس مثل: زمن إنجاز الطلب، نسبة الشكاوى المعالجة خلال 48 ساعة، نسبة المرتجعات، ونسبة تكرار العطل بعد الصيانة.
6. ربط الحوافز بمؤشرات الأداء المرتبطة بتجربة العميل (الالتزام بالوقت، جودة التشخيص، التعامل مع الشكاوى) وليس بالمبيعات فقط.

ثانياً: لجهات الدعم والمؤسسات الحكومية (مثل منشآت)

1. تعزيز برامج التدريب والاستشارات المتخصصة في الإدارة والتحول الرقمي الموجهة لأصحاب المشاريع الصغيرة.
2. تكثيف الحملات التوعوية بدور "منشآت" وجهات الدعم الأخرى في تمكين المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في قطاع الإلكترونيات.
3. تصميم برامج دعم موجهة خصيصاً لقطاع الإلكترونيات، تراعي خصوصية هذا القطاع وسرعة التطور التقني فيه، مع متابعة أثر هذه البرامج على الأداء الإداري للمشاريع المستفيدة.
4. تطوير مسارات دعم "متخصصة" لقطاع الإلكترونيات تشمل: إدارة الضمانات، إدارة المخزون، تسعير خدمات الصيانة، وإدارة علاقات العملاء رقمياً.
5. توفير مواد توعوية مبسطة وموجهة للجمهور تشرح معنى الدعم المؤسسي وأثره على جودة الخدمات، بما يعزز الثقة في المشاريع الصغيرة ويزيد من فرص استدامتها.

ثالثاً: لصناع القرار والباحثين

1. توظيف نتائج هذه الدراسة في صياغة سياسات أكثر دقة تستهدف تحسين الأداء الإداري في المشاريع الصغيرة، وربط برامج الدعم بنتائج قابلة للقياس.
2. إجراء دراسات معمقة حول أثر الثقافة التنظيمية والابتكار والقيادة الرقمية على نجاح واستدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

5.3. الخاتمة:

لخطت الدراسة إلى أن التحديات الإدارية تمثل عاملاً جوهرياً في تحديد مستوى الأداء الإداري للمشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات في المملكة العربية السعودية، وأن التحول الرقمي والدعم المؤسسي يشكّلان عنصرين أساسيين في التخفيف من أثر هذه التحديات وتعزيز الأداء. وتشير النتائج إلى أن الاستثمار في بناء القدرات الإدارية والرقمية للمشاريع الصغيرة، إلى جانب استمرار تطوير برامج الدعم المؤسسي، يعد خياراً استراتيجياً يدعم مستهدفات رؤية السعودية 2030 في تنويع الاقتصاد وتعزيز قيادة الأعمال ورفع مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي

وتؤكد الدراسة في مجملها أن تحسين الأداء الإداري في المشاريع الصغيرة بقطاع الإلكترونيات يتطلب انتقالاً من الإدارة القائمة على الخبرة الفردية وحدها إلى إدارة أكثر قياساً وتنظيماً، مدعومة بأدوات رقمية فعّالة ومساندة مؤسسية موجهة. ويُتوقع أن يسهم تطبيق هذه النتائج في رفع جودة الخدمة وتجربة العميل، وتعزيز قدرة المشاريع الصغيرة على الاستمرارية والمنافسة، بما ينسجم مع مستهدفات التنمية الاقتصادية ورؤية السعودية 2030

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبهيشيك، ت.، وسينغ، أ. (2024). الوعي والاستعداد للتحويل الرقمي لدى المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة الاستدامة، 16(9)، 3831. <https://doi.org/10.3390/su16093831>
- آل طالع، ح. أ. (2023). تحديات تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية: الآثار والحلول. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، 8(2)، 358-347.
- العتيبي، س. ع. (2023). أثر التحويل الرقمي على كفاءة الإدارة في المشاريع الصغيرة. المجلة السعودية للإدارة، 15(2)، 91-75.
- الشامي، ر.، وراتهي، ن. س. (2024). جاهزية التحويل الرقمي في المشاريع الصغيرة السعودية: دراسة مقارنة. المجلة الدولية للإدارة وريادة الأعمال، 12(2)، 146-134.
- الشمري، ن. ف. (2022). تقييم برامج الدعم الحكومي في تنمية ريادة الأعمال. مجلة الاقتصاد والتنمية، 18(4)، 229-211.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2024). تقرير مرصد المنشآت - الربع الثاني. الرياض: منشآت.
- منصة إدارة ((GetEdara). (2021). الصعوبات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية. مدونة إدارة. <https://getedara.com/blog>
- منصور، ع. ن. (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بين الواقع ومستهدفات رؤية 2030. المجلة العربية للعلوم الإدارية والاقتصادية والقانونية، 4(13)، 27-1.
- راتهي، ن. س.، والشامي، ر. (2024). المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ظل «رؤية السعودية 2030»: القضايا والتحديات. المجلة الدولية متعددة التخصصات للبحوث التعليمية (AARHAT).

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al-Debei, M. M., & Al-Lozi, E. (2018).
The role of digital technologies in SMEs' strategic agility. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 404–416.
- Alharbi, R. K. (2023).
Saudi Arabia's small and medium enterprises (SMEs) sector post-COVID-19 recovery: Stakeholders' perception on investment sustainability. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2222–2244.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022).
A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Kahveci, E. (2025).
Digital transformation in SMEs: Enablers, interconnections, and a framework for sustainable competitive advantage. *Administrative Sciences*, 15(3), 107.
- OECD. (2021).
The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing.
- Rampaul, K. (2025).
Digital transformation and SME growth in emerging markets. *Journal of Emerging Markets and Management*, 1(1), 15–25.
- Tripathi, A., & Singh, A. (2024).
Digital transformation: Exploring business opportunities for entrepreneurs in Saudi Arabia's Ha'il region. *Sustainability*, 16(9), 3831.

Visa. (2022).

Small Business Digital Inclusion Landscape in the GCC. Visa Economic Empowerment Institute / Visa Middle East.

World Economic Forum. (2024).

Empowering Small and Medium-Sized Enterprises through Digital Business Model Innovation. Geneva: World Economic Forum.

الملاحق

أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

1. نص الرسالة التي تم نشرها

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أعزائي المشاركين/المشاركات

تُجرى هذه الاستبانة في إطار بحث علمي يهدف إلى التعرف على التحديات الإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات في المملكة العربية السعودية، من خلال آراء أفراد المجتمع بوصفهم عملاء ومستهلكين لهذه المشاريع

مشاركتكم الكريمة تُسهم في تزويد الباحثة ببيانات ميدانية مهمة تساعد في فهم واقع المشاريع الصغيرة في مجال الإلكترونيات من وجهة نظر الجمهور

جميع البيانات في هذه الاستبانة سرّية تماماً ولا تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، المطلوب فقط هو رأيك الشخصي الصادق بناءً على تجربتك وتعاملك

يستغرق تعبئة هذه الاستبانة حوالي 5-7 دقائق فقط

وشكراً لقبولكم ودعمكم

<https://forms.gle/s77D8zFCeLRXTvDG9>

2. نص الاستبيان

البيانات الأساسية

1/ الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

2/ العمر:

☐ أقل من 20 سنة

☐ 20-29 سنة

☐ 30-39 سنة

☐ 40-49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3/ المنطقة التي تقيم فيها حاليًا:

☐ المنطقة الوسطى

☐ المنطقة الغربية

☐ المنطقة الشرقية

☐ المنطقة الشمالية

☐ المنطقة الجنوبية

4/ الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب / عزباء

☐ متزوج / متزوجة

☐ مطلق / مطلقة

☐ أرمل / أرملة

5/ هل تعمل حاليًا في مجال الإلكترونيات أو في نشاط مرتبط به؟

☐ نعم، أعمل في مشروع صغير أو منشأة في مجال الإلكترونيات

☐ نعم، أعمل في مجال قريب/مرتبط (تقنية، اتصالات، أجهزة، صيانة...)

☐ لا، لا أعمل في هذا المجال

6/ مدى تعاملك مع المشاريع الصغيرة في مجال الإلكترونيات (محلات جوالات، أجهزة إلكترونية، صيانة إلكترونيات...):

☐ نادرًا

☐ أحيانًا

☐ بشكل متكرر

مقياس ليكرت الخماسي الأسئلة من (7) إلى (26):

لا أوافق بشدة

لا أوافق

محايد

أوافق

أوافق بشدة

التحديات الإدارية (من وجهة نظر عامة الناس)

- 7/ ألاحظ أن بعض المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات تعاني من ضعف في التنظيم الداخلي.
- 8/ أرى أن أصحاب هذه المشاريع غالبًا ما يتخذون قراراتهم بشكل ارتجالي دون تخطيط واضح.
- 9/ ألاحظ أن بعض المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات تفتقر إلى موظفين مؤهلين بشكل كافٍ.
- 10/ أرى أن هذه المشاريع لا تهتم كثيرًا بقياس أدائها أو متابعة نتائجها بشكل منتظم.
- 11/ في تجربتي، تعاني بعض المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات من تأخر في إنجاز الطلبات أو تقديم الخدمات.
- 12/ ألاحظ أن معدل تغيير الموظفين (دوران العمالة) في بعض هذه المشاريع مرتفع بشكل يؤثر على استقرار الخدمة.

مستوى التحول الرقمي في المشاريع الصغيرة (كما يراه العميل)

- 13/ أغلب المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات التي أتعامل معها توفر وسائل دفع إلكترونية (مدى، تحويل، Apple Pay).
- 14/ كثير من هذه المشاريع تستخدم أنظمة رقمية أو أجهزة نقاط بيع (POS) لتنفيذ عمليات الشراء والدفع.
- 15/ ألاحظ أن بعض المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات لديها حسابات فعالة عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو منصات إلكترونية لعرض منتجاتها والتواصل مع العملاء.
- 16/ أرى أن استخدام التقنيات الرقمية في هذه المشاريع يساهم في تقديم خدمة أسرع وأكثر تنظيماً.

الانطباع عن الأداء الإداري للمشاريع الصغيرة

- 17/ بشكل عام، أنا راضٍ عن مستوى الخدمة التي تقدمها المشاريع الصغيرة في مجال الإلكترونيات.
- 18/ أشعر أن هذه المشاريع تحاول الحفاظ على جودة منتجاتها وخدماتها رغم التحديات.
- 19/ ألاحظ أن بعض المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات تستمر في السوق ولا تغلق بسرعة.
- 20/ في العادة يتم التعامل مع ملاحظاتي أو شكاوي بطريقة جيدة في هذه المشاريع.
- 21/ أرى أن المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات تلعب دورًا مهمًا في تلبية احتياجات المستهلكين في المجتمع 22/ أشعر أن بعض المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات قادرة على التكيف مع التغيرات في السوق والتقنية بشكل جيد.

المعرفة بـ«منشآت» ودعم المشاريع الصغيرة

- 23/ سمعت من قبل عن «منشآت» – الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية.
- 24/ أعرف أن «منشآت» جهة تهدف إلى دعم رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- 25/ أرى أن وجود جهات مثل «منشآت» التي تقدم دعمًا للمشاريع الصغيرة أمر مهم لنجاح هذه المشاريع واستمرارها.
- 26/ أعتقد أن مستوى التوعية بدور «منشآت» في دعم المشاريع الصغيرة ما زال بحاجة إلى تعزيز أكبر في المجتمع.

سؤال مفتوح (اختياري)

- 27/ برأيك، ما أهم اقتراح يمكن أن يساهم في تحسين أداء المشاريع الصغيرة في مجال الإلكترونيات في المملكة العربية السعودية؟

ثانياً: الجداول

مواصفات الاستبيان:

جدول (1-3) مواصفات أداة البحث (الاستبانة)					
م	المتغير	المحور/البعد	أرقام الفقرة في الاستبانة	نوع المقياس	مصدر البناء
1	التحديات الإدارية	تنظيم/تخطيط/كفاءات/ قياس أداء/وقت/دوران	7-12	ليكرت خماسي (5-1)	إعداد الياذة بالاستناد إلى أدبيات التحديات الإدارية في المشاريع الصغيرة (مثل: GetEdara, 2021 ; Alharbi, 2021)
2	التحول الرقمي	دفع إلكتروني/POS/تواصل رقمي/سرعة الخدمة	13 - 16	ليكرت خماسي (5-1)	إعداد الياذة بالاستناد إلى أدبيات التحول الرقمي في SMEs (مثل: Abhishek & WEF, 2024 ; Singh, 2024)
3	اللاء الإداري	رضا/جودة/استمرارية/ شكاوى/تكيف	17 - 21	ليكرت خماسي (5-1)	إعداد الياذة بالاستناد إلى أدبيات قياس اللاء في SMEs
4	الدعم المؤسسي	معرفة منشآت/دورها/ أهميتها/التوعية	23 - 26	ليكرت خماسي (5-1)	إعداد الياذة بالاستناد إلى أدبيات الدعم المؤسسي ونماذج "منشآت" (Monsha'at, 2024)
5	البيانات الأساسية	ديموغرافيا وتجربة تعامل	1 - 6	فئات وصفية	إعداد الياذة
6	سؤال مفتوح	اقتراحات التطوير	27	سؤال مفتوح	إعداد الياذة

جداول البيانات الأساسية

جدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية		
النسبة المئوية (%)	التكرار (العدد)	الفئة العمرية
2.9	2	أقل من 20 سنة
17.6	12	20 - 29 سنة
32.4	22	30 - 39 سنة
23.5	16	40 - 49 سنة
23.5	16	50 سنة فأكثر
100	68	المجموع

جدول (1-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس		
النسبة المئوية (%)	التكرار (العدد)	الجنس
26.5	18	ذكر
73.5	50	انثى
100	68	المجموع

جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية (%)	التكرار (العدد)	الحالة الاجتماعية
30.9	21	أعزب / عزباء
63.2	43	متزوج / متزوجة
4.4	3	مطلق / مطلقة
1.5	1	أرمل / أرملة
100	68	المجموع

جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المنطقة

النسبة المئوية (%)	التكرار (العدد)	المنطقة
52.9	36	المنطقة الوسطى
7.4	5	المنطقة الغربية
33.8	23	المنطقة الشرقية
2.9	2	المنطقة الشمالية
2.9	2	المنطقة الجنوبية
100	68	المجموع

جدول (4-6): توزيع أفراد العينة حسب مدى التعامل مع المشاريع الصغيرة في مجال الإلكترونيات

النسبة المئوية (%)	التكرار	مدى التعامل
35.8	24	نادراً
55.9	38	أحياناً
8.8	6	بشكل متكرر
100	68	المجموع

جدول (4-5): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل في مجال الإلكترونيات

النسبة المئوية (%)	التكرار	طبيعة العمل في مجال الإلكترونيات
4.4	3	نعم، أعمل في مشروع صغير أو منشأة في مجال الإلكترونيات
11.8	8	نعم، أعمل في مجال قريب/مرتبط (تقنية، اتصالات، أجهزة، صيانة...)
83.8	57	لا، لا أعمل في هذا المجال
100	68	المجموع

جدول (4-7): معاملات الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ)

م	المحور / المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (α)
1	التحديات الإدارية	6	0.822
2	التحول الرقمي	4	0.480
3	الأداء الإداري	5	0.772
4	الدعم المؤسسي	4	0.697
5	الاستبيانه ككل	19	0.737

جدول التحديات الإدارية

جدول (4-8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود التحديات الإدارية (7-12)

البند	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
7	ألاحظ أن بعض المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات تعاني من ضعف في التنظيم الداخلي	3.24	0.93	متوسط
8	أرى أن أصحاب هذه المشاريع غالباً ما يتخذون قراراتهم بشكل ارتجالي دون تخطيط واضح	3.25	0.95	متوسط
9	ألاحظ أن بعض المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات تفتقر إلى موظفين مؤهلين بشكل كافٍ	3.40	1.02	متوسط
10	أرى أن هذه المشاريع لا تهتم كثيراً بقياس أدائها أو متابعة نتائجها بشكل منتظم	3.18	1.05	متوسط
11	في تجربتي، تعاني بعض المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات من تأخر في إنجاز الطلبات أو تقديم الخدمات	3.16	0.99	متوسط
12	ألاحظ أن معدل تغير الموظفين (دوران العمالة) في بعض هذه المشاريع مرتفع بشكل يؤثر على استقرار الخدمة	3.09	0.94	متوسط

جدول (4-9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود التحول الرقمي (13-16)

البند	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
13	أغلب المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات التي أتعامل معها توفر وسائل دفع إلكترونية مرنة (مدى، Apple Pay، تحويل، ثابي، ثمارا)	3.99	0.94	مرتفع
14	كثير من هذه المشاريع تستخدم أنظمة رقمية أو أجهزة نقاط بيع (POS) لتنفيذ عمليات الشراء والدفع	3.63	0.83	مرتفع
15	ألاحظ أن بعض المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات لديها حسابات فقالة عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو منصات إلكترونية لعرض منتجاتها والتواصل مع العملاء	3.87	0.91	مرتفع
16	أرى أن استخدام التقنيات الرقمية في هذه المشاريع يساهم في تقديم خدمة أسرع وأكثر تنظيماً	4.21	0.66	مرتفع جداً

جدول (4-10): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود الأداء الإداري (17-21)

البند	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
17	بشكل عام، أنا راض عن مستوى الخدمة التي تقدمها المشاريع الصغيرة في مجال الإلكترونيات	3.68	0.72	مرتفع
18	أشعر أن هذه المشاريع تحاول الحفاظ على جودة منتجاتها وخدماتها رغم التحديات	3.74	0.77	مرتفع
19	ألاحظ أن بعض المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات تستمر في السوق ولا تغلق بسرعة	3.49	0.82	مرتفع
20	في العادة يتم التعامل مع ملاحظاتي أو شكاواي بطريقة جيدة في هذه المشاريع	3.46	0.84	مرتفع
21	أشعر أن بعض المشاريع الصغيرة في الإلكترونيات قادرة على التكيف مع التغيرات في السوق والتقنية بشكل جيد	3.56	0.80	مرتفع

جدول (4-11): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود الدعم المؤسسي (23-26)

البند	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
23	سمعت من قبل عن «منشآت» - الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية	3.72	0.81	مرتفع
24	أعرف أن «منشآت» جهة تهدف إلى دعم رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة	3.56	0.90	مرتفع
25	أرى أن وجود جهات مثل «منشآت» التي تقدم دعماً للمشاريع الصغيرة أمر مهم لنجاح هذه المشاريع واستمرارها	4.10	0.72	مرتفع
26	أعتقد أن مستوى التوعية بدور «منشآت» في دعم المشاريع الصغيرة ما زال بحاجة إلى تعزيز أكبر في المجتمع	3.99	0.74	مرتفع

جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

جدول (4-12): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

المحور / المتغير	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتغير
التحديات الإدارية	6	3.22	0.71	متوسط
التحول الرقمي	4	3.92	0.53	مرتفع
الأداء الإداري	5	3.58	0.57	مرتفع
الدعم المؤسسي	4	3.84	0.58	مرتفع

جدول (4-13): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة				
المتغير	ADM	DT	INST	PERF
التحديات الإدارية (ADM)	1.000	0.209 (p=0.087)	0.266 (p=0.028)	-0.328 (p=0.006)
التحول الرقمي (DT)	0.209 (p=0.087)	1.000	0.239 (p=0.049)	0.348 (p=0.004)
الدعم المؤسسي (INST)	0.266 (p=0.028)	0.239 (p=0.049)	1.000	0.268 (p=0.027)
الأداء الإداري (PERF)	-0.328 (p=0.006)	0.348 (p=0.004)	0.268 (p=0.027)	1.000

جدول (4-16): الانحدار الهرمي بدخول الدعم المؤسسي (H1c)		
النموذج	1	2
المتغيرات المدخلة	ADM	ADM + INST
B	-0.262	ADM=-0.343 INST=0.379
Beta	-0.328	ADM=-0.430 INST=0.383
t	-2.823	ADM=-3.844 INST=3.421
Sig	0.006	ADM=<0.001 INST=0.001
R	0.328	0.494
R ²	0.108	0.244
ΔR ²	—	0.136
F	7.970	10.485
Sig. F	0.006	<0.001

جدول (4-15): الانحدار الهرمي بدخول التحول الرقمي (H1b)		
النموذج	1	2
المتغيرات المدخلة	ADM	ADM + DT
B	-0.262	ADM=-0.335 DT=0.473
Beta	-0.328	ADM=-0.420 DT=0.436
t	-2.823	ADM=-3.925 DT=4.081
Sig	0.006	ADM=<0.001 DT=<0.001
R	0.328	0.538
R ²	0.108	0.290
ΔR ²	—	0.182
F	7.970	13.258
Sig. F	0.006	<0.001

جدول (4-14): الانحدار الخطي البسيط (H1a)	
النموذج	1
المتغير المستقل	التحديات الإدارية (ADM)
B	-0.262
Beta	-0.328
t	-2.823
Sig	0.006
R	0.328
R ²	0.108
F	7.970
Sig. F	0.006

ثالثاً: الإجابات على السؤال المفتوح

1. تقديم دورات للادارة لمديرين المشاريع لمعرفةهم بالاساسيات للادارة
2. اساليب البيع قديمة بعض الشيء وكثرة المحلات في المجالات الاتصالات، ولكن نفقد الجودة
3. دراسة جدوى السوق منطقياً
4. التخصص في مجال معين وتقديم الخدمات بشكل سريع بحيث يكسب رضاء العملاء
5. جودة المنتج
6. خدمات ما بعد البيع مثل توفير ضمان واضح وصيانة بسيط ودعم سريع للعميل
7. التوسع في هذا المجال
8. دعم وتمويل
9. الاهتمام بالجودة
10. جهة منظمة في أحد الوزارات
11. ان يزيد التوعية في دعم المشاريع السريعة
12. دورات في استقطاب العميل
13. دورات في استقطاب العميل
14. الاهتمام بتطوير الخدمات المقدمة
15. الخبرة
16. الدعم المادي من قبل الدولة
17. زيادة موظفي
18. تلبية احتياجات المجتمع واهتماماتهم
19. دعمهم للأفضل
20. مواكبة التطور لتحسين عمل المشاريع الصغيرة
21. الجوالات والاحهزه وتطور أكثر تقنيه أفضل
22. تخفيض الرسوم وتسريع الاجراءات
23. الجوده وسرعة التحسين
24. عمل دورات تدريبية متجددة وملائمة للتطور
25. التوعية والارشاد
26. ان تعامل هذه الجهات معاملة خاصة تعفيها من الرسوم والغرامات لتتمكن من النمو والتطور
27. فتح مجالات أكثر وجودة ادق وسعر مناسب للجميع
28. الدعم لهذه المشاريع واخذ دورات بها
29. دعمهم والمسانده لهم
30. تدريب العمالة - برامج محاسبة ومتابعة ذكية- التسويق - تنوع الخدمات وسهولة توفرها وسهولة الوصول اليها- اسعار تنافسية وجودة ممتازة- تحسين خدمة العملاء والرد على الاستفسارات
31. ان يكون هناك منصة موحدة تعرض جميع المنتجات من جميع الشركات
32. الدعم المستمر
33. الاختيار المناسب في المكان المناسب
34. ربطهم بنماذج ناجحة للاستفادة
35. الموظف يكون خبره في المجال
36. تجنب التكرار وابتكار ما هو متميز عن السوق
37. دراسة المشروع جيداً ومتابعة الداء والتطورات
38. أشجع المشاريع الصغيره في كل المجالات
39. تحسين كفاءة التجميع والصيانة، وتنويع المكوّنات وتقليل الاعتماد على مورد واحد
40. جودة المنتجات
41. كميته المنتج دائماً المنتجات قليلة واسعارها غاليه
42. النشر السريع لها
43. منشآت

44. التوعية للجمهور وتدريب على عدة مجالات للعاملين في القطاع
45. أتمنى يكون قسم الصيانه بكفاءه أكثر
46. إنشاء منصات تدريب ودعم فني محلية متخصصة في الإلكترونيات
47. فهم مشاكل العميل اهم جزء وليس التقليد فقط فهم الموظف للتقنيات وإلزامه بان يكون ذا معرفه ولو بدورات تقنيه الكترونيه سيكون لها أثر كبير لثقه العميل
48. توفير الدعم اللازم، والحرص على استقطاب الكفاءات التي تسهم في تقديم أفضل اداء والحرص على جودة الخدمة وكفاءتها
49. تنظيم العمال والاستيراد والتركيز على الجوده
50. التطوير
51. الدعم
52. سرعه التطور
53. موظفين ذو كفاءة اعلى
54. التركيز على خدمة العملاء والضمان والصيانة لزيادة التنافسية وبناء ولاء العملاء
55. تطوير مهارات أصحاب المشاريع عبر برامج منشآت والتدريب التقني لتحسين القرارات الإدارية
56. تنويع مصادر التوريد والتفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أفضل وتقليل تكاليف التشغيل