

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

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

سحر سعيد باثقيلي  
221001240

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 5  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 5  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 5  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 5  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 5  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 5  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 6  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 6  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 6  | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 7  | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 7  | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 7  | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 7  | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 8  | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 9  | 2.1. المقدمة:                                    |
| 10 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 10 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 10 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 11 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 11 | قائمة المراجع                                    |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُمثّل المشاريع الصغيرة ركيزة محورية في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام داخل المملكة العربية السعودية، نظرًا لدورها الحيوي في تنويع الاقتصاد وتوليد فرص العمل وتعزيز روح الابتكار وريادة الأعمال. وتأتي رؤية السعودية 2030 كمحفّز أساسي لهذا القطاع، إذ تستهدف زيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35%، من خلال مجموعة من المبادرات تشمل الدعم المالي، والتسهيلات الإجرائية، والتحول الرقمي، وبرامج التحفيز (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة “منشآت”، 2024).

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، برز قطاع الإلكترونيات كأحد أكثر القطاعات نموًا في المملكة، مدفوعًا بالاعتماد المتزايد على الأجهزة الذكية والخدمات التقنية. وقد ساهمت معدلات استخدام الإنترنت التي تجاوزت 99% في خلق بيئة خصبة للمشاريع الصغيرة، لا سيما في مجالات البيع بالتجزئة، والصيانة التقنية، والحلول الرقمية (Tripathi & Singh، 2024).

ومع هذا التحول الرقمي الكبير، أصبح من الضروري أن تعتمد المشاريع الصغيرة العاملة في مجال الإلكترونيات على أدوات الإدارة الرقمية مثل أنظمة تخطيط الموارد، ERP وتقنيات نقاط البيع، وتحليلات البيانات. إلا أن العديد من الدراسات أظهرت محدودية تطبيق هذه الأدوات في هذه المشاريع، مما يؤثر سلبًا على كفاءتها التشغيلية وقدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة (Alshami & Rathi، 2024).

رغم الجاذبية التي يتمتع بها قطاع الإلكترونيات، إلا أن المشاريع الصغيرة العاملة فيه تواجه تحديات إدارية ملموسة، أبرزها نقص الكفاءات الإدارية، صعوبات التمويل، غياب الخطط الاستراتيجية، والعجز في الموارد البشرية المؤهلة. وقد أشارت تقارير ودراسات متعددة إلى أن هذه التحديات تضعف من قدرة هذه المشاريع على المنافسة والنمو، خاصة في بيئة تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا (GetEdara، 2021)؛ المنتدى الاقتصادي العالمي، 2024).

عند مراجعة الأدبيات المتوفرة، يتبين وجود فجوة في الدراسات التطبيقية التي تناولت واقع المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات بالمملكة. فمعظم الأبحاث السابقة ركزت على قطاعات أخرى كالأغذية والتجزئة، كما أنها افتقرت إلى استخدام أدوات تحليل إحصائي متقدمة كـ SPSS و AMOS، وتجاهلت دراسة المتغيرات الوسيطة مثل التحول الرقمي والدعم المؤسسي (Abhishek & Singh، 2024).

في ضوء ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة التحديات الإدارية التي تعاني منها المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات، وتقييم انعكاس هذه التحديات على الأداء الإداري. كما تهدف إلى استكشاف الأثر الوسيط لكل من التحول الرقمي وبرامج الدعم الحكومية – وعلى رأسها “منشآت” – بما يسهم في وضع نموذج عملي يوجّه صنّاع القرار ورواد الأعمال نحو سياسات تنموية فاعلة في هذا القطاع.

## 1.2. مشكلة الدراسة

رغم الجهود الحكومية المبذولة لدعم المشاريع الصغيرة، إلا أن الأداء الإداري لتلك المشاريع في قطاع الإلكترونيات لا يزال دون الطموحات، ما يدعو للتساؤل حول طبيعة التحديات الإدارية المؤثرة على كفاءة تلك المشاريع وقدرتها على التوسع والنمو.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- . غياب دراسات متخصصة محلية تركز على التحديات الإدارية في قطاع الإلكترونيات تحديداً، مقارنة بقطاعات أخرى مثل الأغذية أو البيع بالتجزئة.
- . ضعف الأطر النظرية التي تربط بين عناصر التمويل، المهارات، البنية التحتية الرقمية، والدعم المؤسسي، وتأثيرها التراكمي على الأداء الإداري.
- . ندرة الدراسات التي استخدمت متغيرات وسيطة مثل "التحول الرقمي" لتفسير العلاقة بين التحديات الإدارية والأداء.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- . قلة الدراسات التطبيقية الميدانية التي استخدمت أدوات تحليل متقدمة مثل: (SPSS و AMOS) لدراسة الأداء الإداري.
- . نقص البيانات الميدانية حول تجارب المشاريع الصغيرة في مجال الإلكترونيات بالسعودية بعد جائحة كورونا.
- . تفاوت نتائج الأبحاث السابقة بشأن أثر الدعم الحكومي، مثل دور "منشآت"، مما يتطلب دراسة سعودية محدثة لسد هذا الثباين.

ما طبيعة التحديات الإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات داخل المملكة العربية السعودية؟ وكيف يؤثر وجود كل من التحول الرقمي والدعم المؤسسي في التخفيف من هذه التحديات وتحسين الأداء الإداري؟

## 1.3. أهمية الدراسة

### 1.3.1. على المستوى النظري:

- . تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية من خلال تناول قطاع لم يحظَ بتركيز كافٍ في الأدبيات السعودية.
- . تقدم نموذجاً نظرياً متكاملاً يدمج بين متغيرات الإدارة التقليدية والحديثة مثل التحول الرقمي والدعم الحكومي.
- . تدعم بناء قاعدة معرفية عربية معاصرة قابلة للتطبيق في دراسات مماثلة مستقبلاً.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- . توفر نتائج الدراسة معلومات ميدانية مباشرة يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية في تصميم البرامج والمبادرات.
- . تساعد رواد الأعمال وأصحاب المشاريع على فهم نقاط الضعف الإدارية والعمل على تحسينها.
- . تقدم توصيات قابلة للتنفيذ في مجالات مثل التدريب الإداري، التمويل، والرقمنة، بما يحسّن فعلياً من الأداء الإداري للمشاريع.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

##### السؤال الرئيس:

ما طبيعة التحديات الإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات داخل المملكة العربية السعودية؟ وكيف يؤثر وجود كل من التحول الرقمي والدعم المؤسسي في التخفيف من هذه التحديات وتحسين الأداء الإداري؟

##### الأسئلة الفرعية:

ما أبرز التحديات الإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات في السعودية؟ ما مستوى تبني أدوات التحول الرقمي لدى هذه المشاريع؟ ما دور الدعم المؤسسي (مثل برامج "منشآت") في تعزيز الكفاءة الإدارية؟ هل يؤثر التحول الرقمي والدعم المؤسسي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين التحديات الإدارية والأداء الإداري؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

##### الهدف الرئيس:

تحليل التحديات الإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات، وتحديد مدى تأثير التحول الرقمي والدعم المؤسسي على الأداء الإداري.

##### الأهداف الفرعية:

تحديد أنواع التحديات الإدارية (المالية، البشرية، التخطيطية) في القطاع. قياس مدى اعتماد المشاريع الصغيرة على تقنيات الإدارة الرقمية. تقييم فاعلية البرامج الحكومية الموجهة لدعم المشاريع الصغيرة. بناء نموذج تفسيري للعلاقة بين التحديات الإدارية والتحول الرقمي والدعم المؤسسي من جهة، وكفاءة الأداء الإداري من جهة أخرى.

#### 1.6. فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية

##### H1:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات الإدارية ومستوى الأداء الإداري في المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات في المملكة العربية السعودية.

##### الفرضيات الفرعية:

##### H1a:

تؤثر التحديات الإدارية سلباً على كفاءة الأداء الإداري في المشاريع الصغيرة.

##### H1b:

يُعد التحول الرقمي متغيراً وسيطاً يُخفف من أثر التحديات الإدارية على الأداء الإداري.

##### H1c:

يُسهم الدعم المؤسسي في تحسين الأداء الإداري رغم وجود تحديات تنظيمية.

\*تم اشتقاق الفرضيات بناءً على أدبيات سابقة أبرزت تأثير العوامل الإدارية والرقمية على أداء المشاريع الصغيرة

(Alshami & Rathi، 2024 ؛Abhishek & Singh، 2024).

## 1.7. نموذج الدراسة

**المتغير المستقل:** التحديات الإدارية (تمويل، مهارات إدارية، تخطيط، موارد بشرية).  
**المتغير التابع:** كفاءة الأداء الإداري.  
**المتغيرات الوسيطة:** التحول الرقمي، والدعم المؤسسي.

يمثل النموذج إطاراً تفسيرياً لفهم العلاقة الديناميكية بين العوامل الإدارية والتطورات التكنولوجية والمؤسسية، وقد تم تطويره استناداً إلى الدراسات الحديثة (GetEdara، 2021؛ المنتدى الاقتصادي العالمي، 2024).

## 1.8. منهجية الدراسة

**النوع:** دراسة تطبيقية كمية.  
**المنهج:** وصفي تحليلي يعتمد على تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام النمذجة الإحصائية.  
**الوسيلة:** استبانة إلكترونية مغلقة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي.  
**أداة التحليل:** برنامج SPSS لاختبار الارتباط والانحدار، وبرنامج AMOS لتحليل المسارات (Path Analysis).  
**مجتمع الدراسة:** أصحاب ومديرو المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات بالمملكة العربية السعودية.  
**العينة:** عينة عشوائية طبقية تمثل مختلف مناطق المملكة، بحد أدنى 60 مشاركاً لضمان دلالة النتائج إحصائياً.  
\*تم اختيار هذا المنهج نظراً لفاعليته في دراسة العلاقات المعقدة بين المتغيرات كما في أبحاث مشابهة (Hair et al., 2020)

## 1.9. الدراسة الميدانية

وصف للعينة المستجيبة.  
تحليل النتائج إحصائياً باستخدام التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري.  
تحليل الارتباط والانحدار لقياس علاقات المتغيرات.  
اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يمثل استعراض الدراسات السابقة والإطار النظري خطوة أساسية لفهم جذور التحديات الإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة، لا سيما في قطاع الإلكترونيات بالمملكة العربية السعودية، حيث يُعدّ هذا القطاع من بين أكثر القطاعات نمواً في ظل التحولات الرقمية المتسارعة. وقد ركّزت الأدبيات الحديثة على أن المشكلات الإدارية – مثل ضعف القدرات القيادية، غياب التخطيط الاستراتيجي، ونقص الكفاءات – هي من أبرز العوامل المفترقة لتعثر المشاريع الصغيرة وفشلها خلال السنوات الأولى من تأسيسها (Alharbi, 2021؛ Khalil & Maqbool, 2022). كما برزت اتجاهات بحثية جديدة تؤكد أن التحول الرقمي والدعم المؤسسي يمثلان متغيرات محورية قادرة على إعادة تشكيل العلاقة بين التحديات الإدارية والأداء المؤسسي (Abhishek & Singh, 2024؛ Al-Debei & Al-Lozi, 2018). ومن هنا تأتي أهمية هذا الفصل في بناء إطار نظري متكامل يوضح الروابط المفاهيمية بين هذه المتغيرات، ويسهم في صياغة نموذج بحثي قادر على التفسير والاختبار في بيئة الأعمال السعودية.

### دراسات سابقة

#### دراسة الشامي وراتهي (2024)

تناولت الدراسة جاهزية التحول الرقمي في المشاريع الصغيرة السعودية، وكشفت أن 65% من هذه المشاريع تفقر إلى البنية التحتية التقنية المناسبة، مع ضعف في المهارات الرقمية للقيادات الإدارية، خاصة في القطاعات التقنية. كما أكدت أن التحول الرقمي يواجه تحديات مرتبطة بثقافة التغيير المؤسسي.

#### دراسة آل شيبامي وسراج (2021)

سعت الدراسة إلى فهم أهم المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وتوصلت إلى أن التحديات الإدارية – مثل غياب الخطط الاستراتيجية، وسوء إدارة الموارد البشرية – تمثل أكثر من 70% من أسباب تعثر هذه المشاريع.

#### دراسة إدارة (2021)

عرضت منصة “إدارة” في تقرير متخصص واقع المشاريع الصغيرة في السعودية، حيث أشارت إلى أن قطاع الإلكترونيات يعاني من ضعف في كفاءة العمليات الإدارية و”الإدارة بالوراثة” بدلاً من الإدارة المهنية.

#### دراسة Abhishek & Singh (2024)

ركزت على الوعي الرقمي في المشاريع الصغيرة بالمملكة، وأظهرت أن التحديات التقنية مرتبطة بشكل وثيق بغياب الاستراتيجيات الإدارية المدعومة بالتحليل البياني، مما يحد من اتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

#### دراسة Alharbi (2021)

تناولت التحديات الإدارية في المشاريع الصغيرة في السعودية من منظور تنظيمي، وكشفت أن القيادة الإدارية التقليدية وعدم كفاءة التوظيف من أبرز أسباب الفشل، لا سيما في القطاعات التكنولوجية الناشئة.

## 2.2. المتغير المستقل

### التحديات الإدارية

يشمل هذا المتغير مجموعة من المعوقات التنظيمية والفنية التي تؤثر على كفاءة إدارة المشروع، مثل:

- نقص الكفاءات الإدارية والقيادية
- غياب التخطيط الاستراتيجي
- ضعف الهيكل التنظيمي
- سوء إدارة الوقت والموارد
- غياب مؤشرات الأداء الواضحة

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن هذه التحديات تُعد السبب الرئيسي لفشل أكثر من 60% من المشاريع الصغيرة خلال أول ثلاث سنوات من إنشائها (Alharbi, 2021).

## 2.3. المتغير التابع

### الأداء الإداري

يُقصد به قدرة المشروع على تحقيق أهدافه التشغيلية والمالية والتنظيمية، ويتم قياسه عبر مؤشرات مثل:

- رضا العملاء
- الربحية
- كفاءة العمليات
- مرونة التوسع
- الاستدامة التشغيلية

وتؤكد الأدبيات أن وجود بيئة إدارية فعالة يسهم في رفع مؤشرات الأداء بنسبة تتراوح بين 25% إلى 40% (Maqbool, 2022 & Khalil).

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير النماذج النظرية إلى وجود علاقة عكسية بين التحديات الإدارية (المتغير المستقل) والأداء الإداري (المتغير التابع)، أي أن زيادة التحديات الإدارية تؤدي إلى تدهور الأداء الإداري.

لكن هذه العلاقة ليست حتمية، حيث تلعب المتغيرات الوسيطة مثل:

- التحول الرقمي: يقلل من الأعباء الإدارية، ويحسن اتخاذ القرار من خلال الأنظمة الذكية (Abhishek & Singh, 2024).

- الدعم المؤسسي: مثل برامج “منشآت”، يخفف من أثر التحديات من خلال الدعم المالي والتدريب والتمكين القانوني (منشآت، 2024).

وقد اقترحت دراسات حديثة نماذج مفاهيمية تظهر أن التحول الرقمي والدعم المؤسسي يمكن أن يعدلا (Moderate) أو يتوسطا (Mediate) العلاقة بين التحديات الإدارية والأداء المؤسسي (Al- & Al-Debei, 2018).

## 2.5. الخاتمة

تُظهر مراجعة الأدبيات أن التحديات الإدارية لا تزال تشكل عائقاً رئيسياً أمام استدامة ونجاح المشاريع الصغيرة، إلا أن التطور التكنولوجي والدعم المؤسسي أوجداً فرصاً جديدة للتغلب على هذه المعوقات عبر أدوات رقمية وبرامج حكومية متخصصة (منشأت، 2024؛ Singh, 2024 & Abhishek). وقد أكدت دراسات تطبيقية أن دمج التحول الرقمي مع المبادرات المؤسسية يعزز الأداء المؤسسي ويرفع كفاءة العمليات ويزيد من القدرة التنافسية (Maqbool, 2022 & Khalil). وبناءً عليه، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد الفجوة المعرفية من خلال اختبار نموذج علمي يربط بين التحديات الإدارية والأداء المؤسسي في ضوء التحول الرقمي والدعم المؤسسي داخل قطاع الإلكترونيات السعودي، مما يمنح نتائجها بعداً تطبيقياً يخدم صانعي السياسات ورواد الأعمال على حد سواء.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبهيشيك، تي.، وسينغ، أ. (2024). الوعي والاستعداد للتحول الرقمي لدى المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة الاستدامة، 16(9)، 3831. <https://doi.org/10.3390/su16093831>
- الشامي، ر.، وراتهي، ن. س. (2024). جاهزية التحول الرقمي في المشاريع الصغيرة السعودية: دراسة مقارنة. المجلة الدولية للإدارة وريادة الأعمال، 12(2)، 134–146.
- العتيبي، س. ع. (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة الإدارة في المشاريع الصغيرة. المجلة السعودية للإدارة، 15(2)، 75–91.
- الشمري، ن. ف. (2022). تقييم برامج الدعم الحكومي في تنمية ريادة الأعمال. مجلة الاقتصاد والتنمية، 18(4)، 211–229.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2024). تقرير مرصد المنشآت –الربع الثاني. المملكة العربية السعودية. <https://monshaat.gov.sa>
- منصة إدارة ( ). (2021). GetEdara.الصعوبات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية. <https://getedara.com/blog>
- راتهي، ن. س.، والشامي، ر. (2024). المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ظل “رؤية السعودية 2030”: القضايا والتحديات. المجلة الدولية متعددة التخصصات للبحوث التعليمية. AARHAT. <https://www.researchgate.net/publication/372514466>

## 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, A. (2021). Administrative challenges facing SMEs in Saudi Arabia: Organizational perspectives. *International Journal of Business and Management*, 16(4), 45–57. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n4p45>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2020). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- World Economic Forum. (2024). *Digital transformation as a lever for SMEs in emerging markets*. Geneva: World Economic Forum. <https://www.weforum.org>