

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. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثالث

الشكر والتقدير

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

كما أتوجّه بجزيل الشكر إلى الدكتور/ عبدالرحيم نادر مشرف هذا المشروع، على ما بذله من وقتٍ وجهدٍ وتوجيهاتٍ بناة، 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، أتقدّم بالشكر لعائلي 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 (60) 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 بيّنت 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.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
11	1.5. أهداف الدراسة.....
11	1.6. فرضيات الدراسة.....
12	1.7. نموذج الدراسة.....
12	1.8. الدراسة الميدانية.....
12	1.9. مخطط المشروع.....
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
14	2.1. المقدمة:.....
14	2.2. المتغير المستقل.....
15	2.3. المتغير التابع.....
15	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
16	2.5. الخاتمة.....
17	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
18	3.1. المقدمة.....
18	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
19	3.3. تصميم البحث.....
19	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
20	3.5. طريقة جمع البيانات.....
20	3.6. أنواع البيانات.....

21	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
21	3.8. الخاتمة
22	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
23	4.1. المقدمة
23	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
23	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
24	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
25	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
26	4.6. الخاتمة
27	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
28	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
29	5.2. توصيات الدراسة
29	5.3. الخاتمة
30	قائمة المراجع
32	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعدّ المشاريع الصغيرة والمتوسطة أحد أهم ركائز الاقتصاد المعاصر، نظراً 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 تعقيداً 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 اهتماماً متزايداً بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة بوصفها محركاً أساسياً 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 مشروطاً 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.

وانطلاقاً 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 مدخلاً عاماً يمهّد لعرض مشكلة الدراسة وصياغة فجواتها النظرية والتطبيقية، وبيان أهميتها وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها ونموذجها المفاهيمي، وصولاً إلى المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وبنية الفصول اللاحقة.

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.

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 عينات 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، خصوصًا في ضوء رؤية السعودية 2030، استنادًا إلى مراجع حديثة عربية وأجنبية.
3. توفير أساس نظري يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تستخدم أساليب تحليل أكثر تقدمًا 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.

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 الرئيسة (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 يسهم في التخفيف من أثر التحديات الإدارية على الأداء الإداري (متغير وسيط إيجابي).
- H1c: الدعم المؤسسي يسهم في تحسين العلاقة بين التحديات الإدارية والأداء الإداري (متغير وسيط إيجابي).

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.

يُمثِّل هذا النموذج في رسم تخطيطي يُدرج في الملاحق (سهم من “التحديات الإدارية” إلى “الأداء الإداري”، مع مسارين وسيطين عبر “التحول الرقمي” و”الدعم المؤسسي”).

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 (مجتمعها 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.

2.3. المتغير التابع

الأداء الإداري

الأداء الإداري هو قدرة المشروع على توظيف موارده البشرية والمادية والمعلوماتية في تحقيق أهدافه بصورة فعالة وكفاءة. 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 يساهم في تحسين الأداء الإداري والمرونة التنظيمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

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:

يساهم في تنظيم العمليات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز الخدمات، مما يحسن من مستوى الأداء الإداري (العتيبي، 2023؛ أبهيشيك وسبنغ، 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 (الشامي، 2022؛ راتهي والشامي، 2024؛ Monsha'at، 2024؛ Visa، 2022؛ OECD، 2021؛ Rampaul، 2025).

وتسعى هذه الدراسة إلى اختبار هذه العلاقات في سياق المشاريع الصغيرة في قطاع الإلكترونيات بالمملكة العربية السعودية، وبمنظور 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 ركزت على قطاع الإلكترونيات في المملكة، وعلى منظور العملاء، ودمجت هذه المتغيرات في نموذج واحد باستخدام أدوات تحليل كمي. وبناءً على هذه الفجوة، تم تصميم نموذج الدراسة الحالي وصياغة فرضياتها؛ تمهيداً لعرض المنهجية في الفصل الثالث

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

استنادًا إلى الإطار العام للدراسة ومشكلاتها 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 المشارك لوجود مشكلات تنظيمية وإدارية في المشاريع الصغيرة العاملة في قطاع الإلكترونيات، كما يُقاس 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).

3.4. تصميم البحث (بصلة البحثي)

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 كمياً.
 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).

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.
- **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.

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).

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.

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.

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 (0.70).
 - التحول الرقمي: قيمة ألفا أعلى من (0.70).
 - الأداء الإداري: قيمة ألفا أعلى من (0.70).
 - الدعم المؤسسي: قيمة ألفا أعلى من (0.70).

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

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

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أولاً: الفرضية H1a

التحديات الإدارية تؤثر سلباً وبدرجة دالة إحصائية على الأداء الإداري.

أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط سالبة 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).

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.

ثالثاً: 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 إيجابياً 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.

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

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 عينية:

- حجم العينة (68 مشاركًا ومشاركة) محدود نسبيًا، 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 عمقًا.
- إدخال متغيرات إضافية مثل الثقافة التنظيمية، والابتكار، والقيادة الرقمية، وخصائص رواد الأعمال.

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.

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.

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:

لخّطت 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 ريادة الأعمال ورفع مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبهيشيك، ت.، 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>
- 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 التحول الرقمي على كفاءة الإدارة في المشاريع الصغيرة. المجلة السعودية للإدارة، 15(2)، 91-75.
- الشامي، ر.، وراتهي، ن. س. (2024). جاهزية التحول 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