

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

مشاكل الشركات التقنية الناشئة في حوكمة العمليات المالية والتشغيلية

أسم الطالب

عبدالعزیز الرشود

مشروع تخرج

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

5	الشكر والتقدير
6	الإهداء
7	مستخلص الدراسة
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 8	
1.1. المقدمة: 8	
1.2. مشكلة الدراسة 8	
1.2.1. فجوات على المستوى النظري 8	
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي 8	
1.3. أهمية الدراسة 8	
1.3.1. على المستوى النظري: 8	
1.3.2. على المستوى التطبيقي: 8	
1.4. أسئلة الدراسة 9	
1.5. أهداف الدراسة 9	
1.6. فرضيات الدراسة 9	
1.7. نموذج الدراسة 9	
1.8. منهجية الدراسة 9	
1.9. الدراسة الميدانية 10	
1.10. مخطط المشروع المقترح 10	
المرحلة الأولى: جمع البيانات من	•
10	المشاكل المالية والتشغيلية ومقابلات الملاك والمؤسسين.
10	المرحلة الثانية: تحليل البيانات لتحديد التحديات الرئيسية.
10	المرحلة الثالثة: اقتراح نموذج حوكمة بسيط وسهل التنفيذ.
10	المرحلة الرابعة: اختبار النموذج.
11	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
11	2.1. المقدمة:
11	2.2. المتغير المستقل
11	2.3. المتغير التابع

11	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	2.4
11	الخاتمة	2.5
12	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	3
12	المقدمة	3.1
12	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	3.2
12	تصميم البحث (بصلة البحثي)	3.3
12	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	3.4
13	طريقة جمع البيانات	3.5
13	أنواع البيانات	3.6
13	إجراءات التحليل الإحصائي	3.7
13	الخاتمة	3.8
14	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	4
14	المقدمة	4.1.
14	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	4.2.
19	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	4.3.
19	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	4.4.
20	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	4.5.
20	الخاتمة	4.6
21	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	5
21	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	5.1
21	توصيات الدراسة:	5.2
22	الخاتمة:	5.3
22	قائمة المراجع	
22	الملاحق	
22	استبيانات لمتغيرات البحث	
23	جدول أدوات البحث	
23	قائمة المراجع	

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يسير الإنسان في دروب العلم والمعرفة.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من كان له بصمة في إنجاز هذا البحث المتواضع. أخص بالشكر والامتنان والدي وزوجتي وابنائي ، على ما بذلاه من دعم معنوي وتشجيع لا محدود، فبدعواتهما وتوجيهاتهما وصلت إلى هذه المرحلة. كما لا يفوتني أن أعبر عن تقدير للدكتور الفاضل عبد الرحيم نادر، الذي لم ييخل عليّ بتوجيهاته، وصبره، وملاحظاته البناءة التي كان لها أثر بالغ في تحسين مستوى هذا العمل وتطويره.

كما أعبر عن شكري لكل من قدّم لي نصيحة أو ملاحظة أو دعم، مهما كان بسيطاً، فكل جهد مهما صغر كان جزءاً من هذا العمل. سائلاً الله أن يجعل هذا الجهد نافعا لي ولغيري، وأن يكتب لنا جميعاً التوفيق والنجاح.

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل الأكبر بعد الله في كل ما وصلت إليه...
إلى والدي العزيز، الذي غرسا في داخلي حب الطموح والإصرار، وعلماني أنّ لا شيء مستحيل مع الجد والاجتهاد...
إلى أسرتي الكريمة التي كانت دوماً السند والدافع الأول للاستمرار...
إلى كل رواد الأعمال الطموحين، الذين يسعون بكل عزم لتطوير شركاتهم الناشئة وتحويل الأفكار إلى واقع...
أهدي هذا العمل المتواضع، سائلاً المولى عز وجل أن يكون لبنة صغيرة في طريق العلم.

مستخلص الدراسة

الهدف:

يهدف هذا البحث إلى دراسة التحديات التي تواجه الشركات التقنية الناشئة في حوكمة العمليات المالية والتشغيلية، واقتراح حلول عملية باستخدام استراتيجيات الحوكمة الفعالة والتقنيات الحديثة.

المنهجية:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة حالة شركة تولم لتقنية المعلومات، باستخدام المقابلات والاستبيانات والملاحظة المباشرة.

النتائج:

أظهرت النتائج أن نقص الأنظمة الملائمة بأسعار معقولة وضعف الحوكمة يؤثران سلبًا على أداء الشركات الناشئة، وأن تطبيق نموذج حوكمة مبسط يساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي.

التطبيقات والأهمية:

يقدم البحث نموذجًا أوليًا لحوكمة الشركات التقنية الناشئة سهل التطبيق، ويعزز الوعي بأهمية الحوكمة، خاصة للشركات ذات الموارد المحدودة.

الكلمات المفتاحية:

الشركات الناشئة، الحوكمة، العمليات المالية، العمليات التشغيلية، الأداء المالي، تقنية المعلومات.

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١. المقدمة:

تواجه الشركات التقنية الناشئة صعوبات في تنظيم عملياتها المالية والتشغيلية، مما يجعل من الصعب تتبع الأموال وتحليل الأداء. يهدف هذا البحث إلى توضيح هذه المشكلات واقتراح حلول عملية باستخدام تقنيات حديثة.

٢. مشكلة الدراسة

تعاني الشركات التقنية الناشئة من ضعف في تطبيق الحوكمة الفعالة على العمليات المالية والتشغيلية، مما ينعكس سلباً على قدرتها في اتخاذ القرارات الصحيحة والتوسع المستدام.

٢,١. فجوات على المستوى النظري

نقص في الأبحاث التي توضح أساليب حوكمة العمليات المالية للشركات الناشئة.

٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

عدم وجود أنظمة واضحة وقابلة للتنفيذ في شركات التقنية الناشئة بأسعار مناسبة الأنظمة الموجودة جميعها بأسعار مكلفة.

٣. أهمية الدراسة

٣,١. على المستوى النظري:

إثراء الأبحاث المتعلقة بحوكمة الشركات الناشئة.

٣,٢. على المستوى التطبيقي:

توفير استراتيجيات عملية لتحسين العمليات المالية والتشغيلية.

٤. أسئلة الدراسة

- ما هي أبرز التحديات التي تواجه الشركات التقنية الناشئة في حوكمة العمليات المالية والتشغيلية؟
- كيف يمكن للشركات الناشئة تطبيق استراتيجيات الحوكمة لتحسين أدائها؟
- ما الأدوات والتقنيات المناسبة لدعم الحوكمة في العمليات المالية والتشغيلية؟
- كيف للشركات الناشئة توفير موظفين بأقل التكاليف أو تكاليف صفرية؟
- كيف يمكن للشركات التقنية الناشئة تطبيق حوكمة فعالة لتحسين عملياتها المالية والتشغيلية؟

٥. أهداف الدراسة

- تحديد أبرز التحديات في حوكمة العمليات المالية والتشغيلية.
- اقتراح استراتيجيات مبتكرة لتحسين الحوكمة.
- تحليل أثر الحوكمة على الأداء العام للشركات الناشئة.

٦. فرضيات الدراسة

- تطبيق حوكمة فعالة يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي.
- تحسين العمليات التشغيلية من خلال تبني أساليب الحوكمة.
- استخدام الأدوات التقنية الحديثة يسهم في تعزيز الحوكمة بشكل ملحوظ.

٧. نموذج الدراسة

سيتم استخدام النموذج المقارنة لدراسة التحديات الحالية وتقييم الحلول المقترحة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين مستوى الحوكمة في الشركات الناشئة وأدائها المالي والتشغيلي.

٨. منهجية الدراسة

سيعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المقابلات والاستبيانات مع الملاك والمؤسسين في شركة تولم.

٩. الدراسة الميدانية

سيتم إجراء الدراسة في بيئة العمل الخاصة بشركة تولى لتقنية المعلومات، من خلال مراقبة العمليات التشغيلية والمالية، وجمع الملاحظات المباشرة من الملاك والمؤسسين.

١٠. مخطط المشروع المقترح

- المرحلة الأولى: جمع البيانات من المشاكل المالية والتشغيلية ومقابلات الملاك والمؤسسين.
- المرحلة الثانية: تحليل البيانات لتحديد التحديات الرئيسية.
- المرحلة الثالثة: اقتراح نموذج حوكمة بسيط وسهل التنفيذ.
- المرحلة الرابعة: اختبار النموذج.

● الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١. المقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الشركات بشكل عام، والشركات التقنية الناشئة بشكل خاص، مع التركيز على العمليات المالية والتشغيلية، وذلك لتوضيح الفجوات البحثية التي سيتناولها هذا البحث.

٢. المتغير المستقل

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو: مستوى تطبيق الحوكمة في العمليات المالية والتشغيلية داخل الشركات التقنية الناشئة.

٣. المتغير التابع

الأداء المالي والتشغيلي للشركات التقنية الناشئة.

٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة الفعالة وتحسن الأداء المالي والتشغيلي للشركات الناشئة. كلما زاد التزام الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة، انعكس ذلك إيجاباً على كفاءة العمليات، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحقيق النمو المستدام.

٥. الخاتمة

أظهرت الدراسات السابقة أهمية الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تتناول الشركات التقنية الناشئة تحديداً، وهو ما يعزز أهمية هذا البحث لسد هذه الفجوة المعرفية.

• الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١. المقدمة

تتطلب دراسة التحديات في حوكمة الشركات التقنية الناشئة اتباع منهجية دقيقة تضمن جمع بيانات موثوقة وتحليلها للوصول إلى نتائج واقعية. يوضح هذا الفصل منهجية الدراسة المعتمدة، والعينة المستهدفة، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى إجراءات التحليل الإحصائي المتبعة.

٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

- **الحوكمة:** يقصد بها في هذه الدراسة مدى التزام الشركات التقنية الناشئة بتطبيق أنظمة وإجراءات واضحة لإدارة العمليات المالية والتشغيلية.
- **الأداء المالي والتشغيلي:** يشير إلى قدرة الشركة على إدارة مواردها المالية والتشغيلية بكفاءة وفاعلية بما ينعكس على نموها واستدامتها.
- **الشركات التقنية الناشئة:** الشركات الجديدة العاملة في مجال تقنية المعلومات والتي لم يمض على تأسيسها أكثر من خمس سنوات.

٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- اعتمدت هذه الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الواقع الحالي لحوكمة الشركات التقنية الناشئة وتحليل أثرها على الأداء المالي والتشغيلي.

٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع البحث من المؤسسين والموظفين العاملين في شركة تولم لتقنية المعلومات، بالإضافة إلى عدد من مؤسسي الشركات التقنية الناشئة في المملكة العربية السعودية.

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية بطريقة **العينة القصدية**، حيث تم التركيز على الأفراد ذوي العلاقة المباشرة بموضوع الحوكمة، مثل الملاك، المؤسسين، والمديرين التنفيذيين، بالإضافة إلى عينة من الموظفين العاملين في تلك الشركات.

٥. طريقة جمع البيانات

يتم جمع البيانات من خلال إعداد استبيان إلكتروني عبر نماذج قوئل يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمدى تطبيق الحوكمة، التحديات التي تواجه الشركات، والأدوات المستخدمة في دعم الحوكمة.

كما تم الاعتماد على المقابلات المباشرة مع بعض المؤسسين للحصول على معلومات أكثر عمقاً حول واقع الحوكمة والتحديات الفعلية التي تواجه الشركات.

٦. أنواع البيانات

- اقتصرَت الدراسة على البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات الإلكترونية، بالإضافة إلى بيانات نوعية محدودة تم جمعها من خلال المقابلات المفتوحة مع مؤسسي الشركات التقنية الناشئة.

٧. إجراءات التحليل الإحصائي

- سيتم تحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات باستخدام أدوات تحليل بيانات عبر لوكر ستوديو، بهدف استخراج التكرارات، النسب المئوية، والمتوسطات.
- ساعد هذا التحليل في تقديم صورة وصفية دقيقة لواقع الحوكمة في الشركات التقنية الناشئة وتحديد أبرز التحديات والفرص المتاحة.

٨. الخاتمة

ساهمت المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة في جمع بيانات دقيقة وموثوقة تعكس واقع الشركات التقنية الناشئة، كما وفّرت أساساً قوياً لتحليل المشكلات والتحديات المتعلقة بحوكمة العمليات المالية والتشغيلية.

• الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

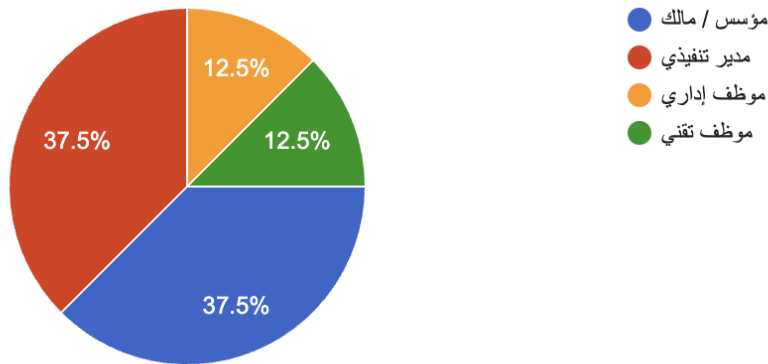
١. المقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج البيانات التي تم جمعها من المشاركين في الاستبيان، ويقوم بتحليلها بأسلوب وصفي لتحديد أبرز التحديات المتعلقة بحوكمة العمليات المالية والتشغيلية في الشركات التقنية الناشئة. كما تتم مناقشة هذه النتائج وربطها بأسئلة البحث وفرضياته.

٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

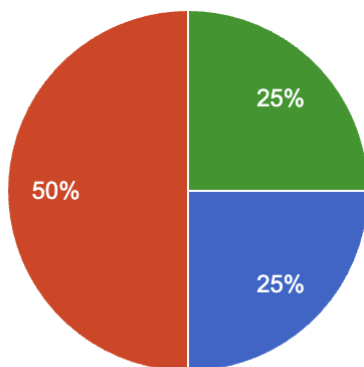
المسمى الوظيفي:

8 ردود



عدد سنوات الخبرة في القطاع التقني:

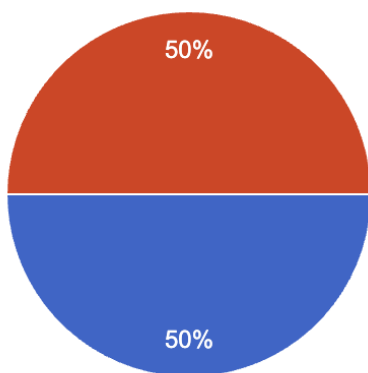
8 ردود



- أقل من سنة
- من 1 إلى 3 سنوات
- من 4 إلى 6 سنوات
- أكثر من 6 سنوات

نوع الشركة:

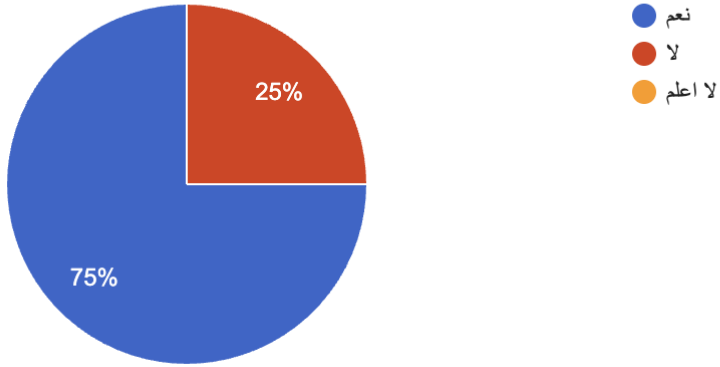
8 ردود



- شركة تقنية ناشئة
- شركة تقنية متوسطة أو كبيرة

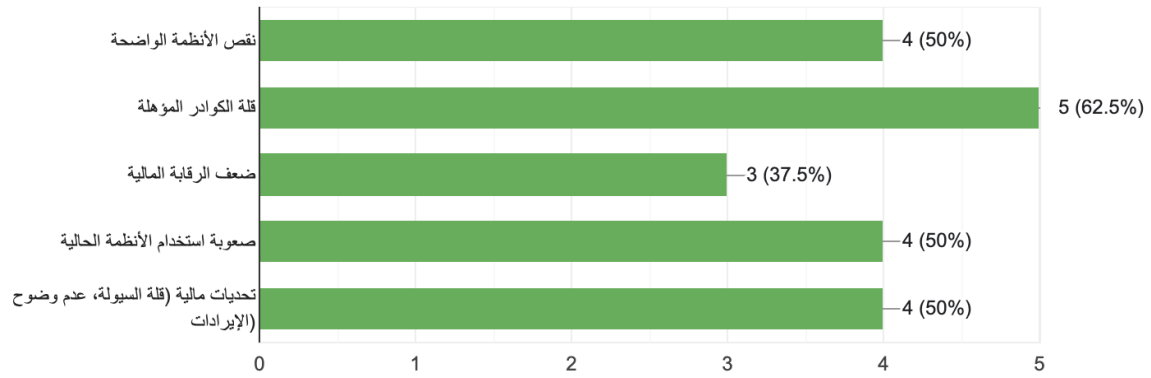
هل لدى شركتكم نظام واضح لحوكمة العمليات المالية والتشغيلية؟

8 ردود



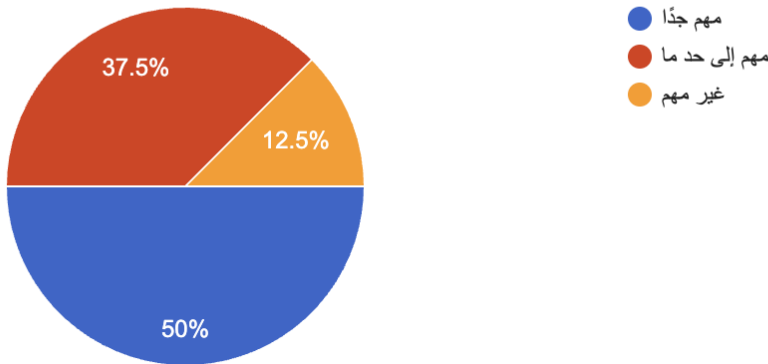
ما أبرز التحديات التي تواجهها شركتكم في إدارة العمليات التشغيلية؟

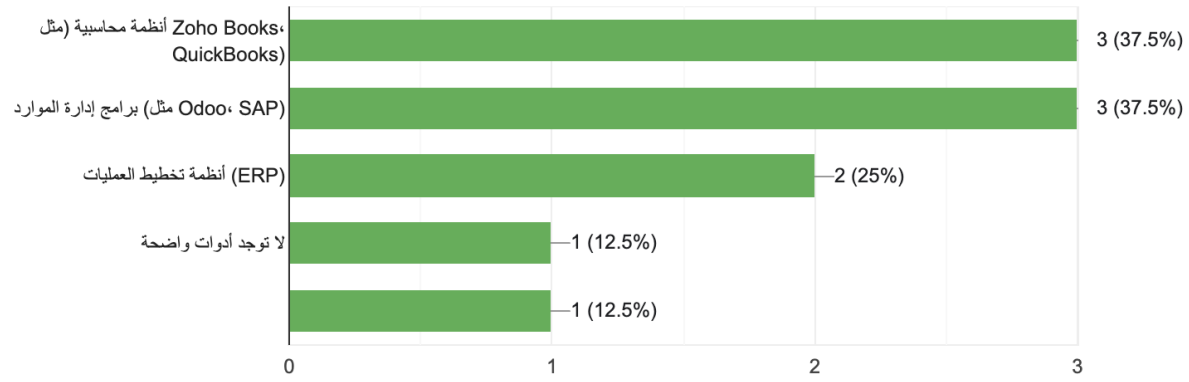
8 ردود



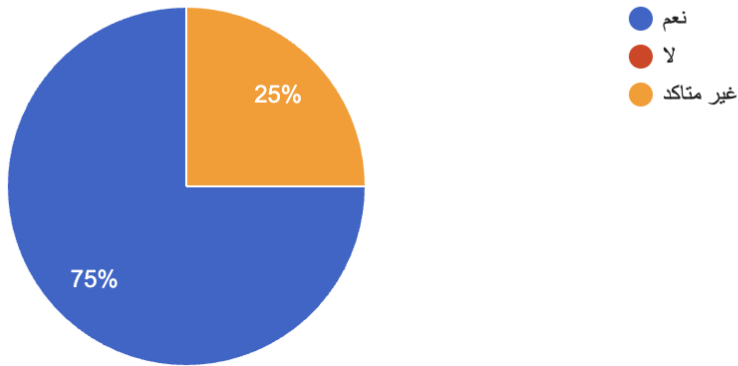
برأيك، ما أهمية وجود نموذج حوكمة مبسط وسهل التطبيق في الشركات التقنية الناشئة؟

8 ردود



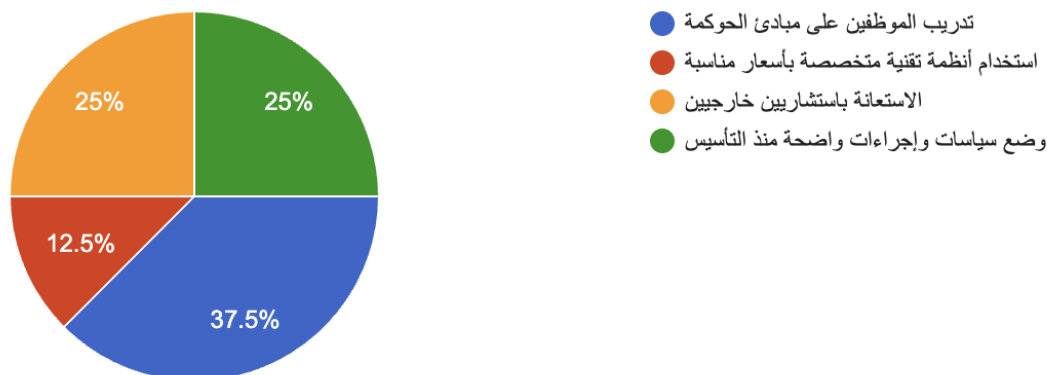


هل تعتقد أن تطبيق حوكمة فعالة يمكن أن يحسّن الأداء المالي والتشغيلي لشركتكم؟



ما هي برأيك الطرق الأنسب لتطبيق حوكمة فعالة في الشركات التقنية الناشئة؟

8 ردود



٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم إرسال هذا الاستبيان الى اشخاص معينين في شركة تولم لتقنية المعلومات وكذلك شركة كلم لتقنية المعلومات من مؤسسين وذوي خبره والتأكد من ردودهم وانهم في مناصب عليا تم استعمال أدوات للاستبيان عبر نماذج قوئل وان عدد قله الافراد المعين لحصر هذا الاستبيان على الشركات التقنية الناشئة وعدد قله المؤسسين وانشغالهم في اعمال

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

السؤال	الاختيار	النسبة المئوية
هل لدى شركتكم نظام واضح لحوكمة العمليات؟	نعم	75%
	لا	25%
أبرز التحديات في العمليات التشغيلية	قلة الكوادر المؤهلة	62.5%
	نقص الأنظمة الواضحة	50%
	صعوبة استخدام الأنظمة	50%
	تحديات مالية (قلة السيولة، إلخ)	50%
	ضعف الرقابة المالية	37.5%
أهمية وجود نموذج حوكمة مبسط	مهم جداً	50%
	مهم إلى حد ما	37.5%
	غير مهم	12.5%
	أنظمة محاسبية (Zoho / QuickBooks)	37.5%
الأدوات المستخدمة	برامج إدارة (Odoo / SAP)	37.5%
	ERP	25%
	لا توجد أدوات واضحة	12.5%

٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

• الفرضية 1: "تطبيق حوكمة فعالة يحسن الأداء المالي والتشغيلي"

نتائج الاستبيان تدعم هذه الفرضية، حيث أظهرت أن 75% من الشركات التي تطبق الحوكمة ترى تحسناً في الأداء، وأكد المشاركون أهمية وجود نموذج مبسّط للحوكمة.

• الفرضية 2: "قلة الكوادر والأنظمة تؤثر سلباً على الحوكمة"

تم دعم هذه الفرضية بشكل قوي، حيث أشار أكثر من 60% من المشاركين إلى أن أبرز التحديات تتمثل في نقص الكوادر المؤهلة والأنظمة المناسبة.

• الفرضية 3: "استخدام أدوات تقنية يساهم في تعزيز الحوكمة"

ظهر ذلك بوضوح من اعتماد عدد كبير من المشاركين على أدوات مثل Zoho و Odoo و ERP، مما يؤكد تأثير هذه الأدوات في تحسين العمليات.

٦. الخاتمة

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك إدراكاً واضحاً لدى الشركات التقنية الناشئة بأهمية الحوكمة، ولكن ما زالت هناك تحديات تتعلق بالكوادر، والأنظمة، وتكلفة الحلول. تشير هذه النتائج إلى الحاجة لتطوير نماذج مبسطة وميسورة التكلفة لتطبيق الحوكمة الفعالة في هذا النوع من الشركات.

● الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تعتمد نتائج هذه الدراسة على عينة محدودة من الموظفين داخل شركة تولم لتقنية المعلومات، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع الشركات أو القطاعات الأخرى. كما أن الدراسة ركزت على تجربة واحدة ضمن بيئة محددة وباستخدام نظام معين "زوهو" ، وبالتالي قد تختلف النتائج في حال استخدام أنظمة أخرى أو في بيئات عمل ذات طبيعة مختلفة.

ومن التحديات التي واجهت الدراسة محدودية البيانات المتوفرة قبل تطبيق نظام الحوكمة، مما صعب من مقارنة التغيرات بدقة رقمية. كما لم تتطرق الدراسة إلى قياس الأثر طويل الأمد للحوكمة الرقمية، وإنما ركزت على الفترة القصيرة بعد التطبيق.

ويقترح أن يتم في الدراسات المستقبلية:

- دراسة حالات مماثلة في شركات أخرى ومن قطاعات متنوعة.
- قياس الأثر الاقتصادي المباشر لتطبيق الحوكمة.
- دراسة الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين بعد الحوكمة الرقمية.
- تطوير نموذج معياري يمكن تطبيقه على المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

٢. توصيات الدراسة:

بناءً على ما تم تحليله من نتائج ومخرجات الدراسة، توصي الباحثة بالتالي:

١. أهمية تبني الحوكمة التشغيلية: يجب على الشركات، خصوصاً الناشئة، تبني نماذج حوكمة واضحة ومرنة تتناسب مع طبيعة أعمالها.
٢. تبسيط العمليات: من الضروري أن تكون أنظمة الحوكمة سهلة الاستخدام وتتناسب مع خبرات الموظفين، مع تقديم تدريب مناسب عند تطبيق الأنظمة الرقمية.
٣. الاستثمار في الكوادر البشرية: تمثل الكوادر المؤهلة أحد أبرز التحديات، لذا يُوصى بتطوير مهارات الموظفين وتوزيع الصلاحيات بشكل عادل وواضح.
٤. تعزيز التكامل بين الإدارات: يجب أن تدعم أنظمة الحوكمة التكامل بين إدارات الشركة (مثل المبيعات، التشغيل، الإدارة العليا، والمالية) بما يضمن وضوح سير العمليات.
٥. الاستفادة من التجارب الناجحة: يُنصح بالاطلاع على نماذج شركات نجحت في تطبيق الحوكمة الرقمية وتكييف أفضل الممارسات بما يخدم أهداف المنشأة.

٣. الخاتمة:

- توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة التشغيلية عبر أنظمة رقمية مثل "زو هو" ساهم بشكل ملحوظ في تنظيم العمليات داخل شركة تولم، وقُلل من الاعتماد الكلي على العنصر البشري، كما مكن من تتبع العمليات وتحليل الأداء بشكل أفضل.
- وقد أظهرت النتائج أن وجود نموذج حوكمة بسيط ومتكامل، يرتبط بجميع الإدارات، يُسهم في تحسين جودة العمل وتسريع اتخاذ القرار، ويقلل من الأخطاء التشغيلية.
- وبذلك، تؤكد هذه الدراسة أهمية الحوكمة التشغيلية الرقمية في دعم نمو واستدامة الشركات الناشئة، وتفتح المجال أمام دراسات أوسع لتعميم هذه الفوائد على قطاعات متعددة.

قائمة المراجع

الملاحق

استبيانات لمتغيرات البحث

١. البيانات الشخصية

- المسمى الوظيفي:
- سنوات الخبرة في القطاع:

٢. أسئلة الاستبيان

هل ترى أن شركتك تطبق نظام حوكمة واضح للعمليات المالية؟

☐ نعم ☐ لا ☐ لا أعلم

- ما أبرز التحديات التي تواجهها شركتكم في إدارة العمليات التشغيلية؟

☐ نقص الأنظمة الواضحة

☐ قلة الكوادر المؤهلة

☐ ضعف الرقابة المالية

☐ أخرى

- ما رأيك في أهمية وجود نموذج حوكمة مبسط وسهل التطبيق؟

☐ مهم جدًا ☐ مهم إلى حد ما ☐ غير مهم

- ما الأدوات أو التقنيات التي تستخدمها شركتكم لدعم الحوكمة؟

☐ أنظمة محاسبية

- برامج إدارة الموارد
- أنظمة تخطيط العمليات
- لا توجد أدوات واضحة

جدول أدوات البحث

الأداة	الهدف من استخدامها	الفئة المستهدفة
المقابلات	جمع بيانات تفصيلية من الملاك والمؤسسين	الملاك والمؤسسين
الاستبيانات	قياس مدى تطبيق الحوكمة والتحديات	موظفو الشركة
الملاحظة المباشرة	ملاحظة العمليات المالية والتشغيلية	بيئة العمل الداخلية

قائمة المراجع

- تأسيس شركة تولم والعمل لمدة سنتين
- الاطلاع على منصات الحومة والاتمتة مثل ([وزهو](#) , [اودو](#) , [ساب](#))
- شركة تولم لتقنية المعلومات ([الرابط](#))
- شركة كلّم لتقنية المعلومات ([الرابط](#))