

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



العنوان باللغة العربية

إستراتيجية إدارة فرق عمل المنشآت الصغيرة ودورهم في زيادة نموها في السوق السعودي عبر تطبيق منهجية التحفيز

إعداد الطالب/

أشجان علي عسيري

إشراف/

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: (وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا) (طه: ١١٤)

الإهداء والشكر

لم نصل إلى ما نحن عليه الآن إلا بفضل من الله ومساعدة كل من قدم لنا يد العون في تسهيل كل ما يصعب علينا خلال فترة دراسة الماجستير، من الله علينا بتسخيرنا لطلب العلم وتعلّمه ومنّ علينا بأنه سخر لنا كل السبل المؤدية له والناس التي تقدم لنا كل معلومة يصعب علينا الحصول عليها ومن ضمنهم د.وليد سليمان.

نشكر الله جلّ جلاله على هذا، ونسأله أن يكون ختام هذا المشوار فيه أجر وفائدة نرتقي بها ونعزز من خلالها امكانياتنا الخاصة التي تساهم في رفع مخرجات أعمالنا.

ختامًا، لا يسعني أن اخص الشكر باسم كل شخص كان له أثر ودور في وصولي لهذه المرحلة، ولكن يسعني أن اسطر له شكري لهم هنا، شكرًا لكم على كل ما قدمتموه لي فلم يكن باستطاعتي الوصول دون تحفيزكم المستمر.

فهرس المحتوى:

م	البيان	الصفحات
١	غلاف	1
٢	البسمة	2
٣	الاهداء والشكر	3
٤	فهرس المحتويات	4
٥	قائمة الجداول	5
٦	قائمة الاشكال	6
٧	الفصل الأول	7
٨	المقدمة	8
٩	مشكلة الدراسة	9
١٠	أهمية الدراسة	9
١١	اهداف الدراسة	10
١٢	الدراسات السابقة	11
١٣	الفصل الثاني	15
١٤	دراسة الدراسات السابقة	16-17
١٥	التعليق على الدراسات	18
١٦	الفرضيات النظرية	19-20
١٧	الفصل الثالث	21
١٨	نتائج الدراسة	22-30
١٩	الاستنتاجات	31
٢٠	التوصيات	31
٢١	المراجع	32
٢٣	الملاحق	33-37

قائمة الجداول :

م	البيان	الصفحات
١	الدراسات السابقة	11 - 12
٢	جداول توزيعات الاستبانات	22 – 30

قائمة الاشكال :

م	البيان	الصفحات
١	توزيع من حيث الجنس	22
٢	توزيع من حيث المؤهل الاكاديمي	22
٣	توزيع من حيث المنصب	23
٤	توزيع من حيث عدد سنوات الخبرة	24
٥	توزيع من حيث القطاع الذي يعمل به المسؤول	24
٦	توزيع من حيث عدد فريق العمل	25
٧	التحديات والصعوبات التي تواجه المنشآت الصغيرة	26
٨	فريق العمل وادارته	27
٩	تحفيز فريق العمل	28

الفصل الأول

المقدمة:

لما لأصحاب المنشآت الصغيرة من طموحات عالية في رفع من مستوى منشأتهم في القطاع الذي يعملون به وزيادة حجمها السوقي وتطويرها بناء على خبرات فريق العمل في القطاع وممارساته وملاسته للاحتياجات التي يتطلب أن تحققها المنشأة، وحسب رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ودورها في دعم القطاع الخاص في شتى مجالاته وصناعاته لتعزيز المحتوى المحلي والصناعة المحلية. سنعمل في هذا البحث على تعزيزه بممارسات عدد من المنشآت التي تعمل على إستراتيجية واضحة لإدارة فريق العمل باحترافية وما هو تأثير الاستراتيجية التي يعملون بها من تحقيق هدفهم في النمو والتواجد في القطاع الذين يعملون به.

1.1 مشكلة الدراسة:

كثير من الشركات القائمة حاليًا تعاني من عدم قدرتها على التوسع على الرغم من عدد سنوات الخبرة الذي تمتلكها من تواجدها في القطاع الذي تخدمه وتعمل به، وتعود أحد أسباب عدم تمكنها من تحقيق أهدافها هو عدم امتلاكها لإستراتيجية احترافية لإدارة فريق العمل لرفع من مستوى المنشأة وتحقيق هدف التوسع والنمو الذي تطمح به ومن هنا، نحن نعمل على دراسة حالات وتقديم خطوات تساعد المنشآت على تحديد مسارها اللازم الذي يجب أن تتبعه لحل هذه المشكلة.

2.1 أهمية الدراسة:

- تعود أهمية هذه الدراسة للتجارب التي خاضها عدد من القادة الذين يمتلكون منشآت صغيرة ومتناهية الصغر ويحاولون جاهدين على تحسين وضع المنشأة. وعليه نوضح الأسباب التي بدورنا نرى بأنها مهمة :
- رفع مستوى المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر ونقلها من حجم إلى حجم أعلى يساعدها على تحسين وضعها المادي ورفع من قيمتها السوقية
 - يمكن لقادة المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر تقليل الأعباء التي يتحملونها هو رسم خارطة طريق التوسع والاعتماد بشكل تدريجي على فريق العمل في مساعدتهم على تحقيق هذا الهدف.
 - توفر هذه الدراسة تأكيد على أهمية بناء إستراتيجية احترافية لإدارة الفريق وتحفيزهم على تحقيق المستهدفات من خلال منهجية النمو.
 - توفر هذه الدراسة تأكيد على دور فريق العمل في تحقيق الأهداف التي يسعى لها القائد في توسعه حجم المنشأة.
 - بناءً على ما نراه الآن من توسع بعض المنشآت الصغيرة وظهورها بشكل كبير في القنوات الاتصالية المختلفة فهذا دليل على أنها تعمل وفق إستراتيجية واضحة للتوسع والنمو.
 - من الجهات المستفيدة من هذه الدراسة؟
 - المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر القائمة حاليًا
 - المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر التي ستدخل السوق قريبًا
 - القادة الذي يعملون على بناء إستراتيجية توسع ونمو بالتعاون مع فريق العمل
 - القادة الذين يبحثون عن دراسات تثبت بأهمية العمل الذي يقومون به ودوره في تحقيق الأهداف التي يطمحون لها.
 - الموظفون الذين يعملون في منشآت صغيرة ومتناهية الصغر لتحفيزهم بأهمية تواجدهم في هذه المنشآت والدور الذي يقومون به لمساعدة الجهات التي يعملون بها في الوصول لمبتغاهم.

3.1 أهداف الدراسة:

عملنا على أن يكون لهذه الدراسة نوعين من الأهداف: هدف رئيسي وهدف فرعي.

لنعزز الدراسة بشكل دقيق حول ما هو هدفنا الرئيسي الذي نطمح أن نحققه وماهي الأهداف الفرعية التي نسعى للوصول لها من خلال هذه الدراسة.

الهدف الرئيسي

التأكيد على أهمية بناء إستراتيجية لإدارة فرق عمل المنشآت الصغيرة وتحقيق النمو من خلال منهجية التحفيز المتبعة داخل المنشأة

الهدف الفرعي:

- معرفة كيفية بناء إستراتيجية إدارة فريق العمل
- تحديد المؤشرات قياس تحقيق هدف النمو
- تحديد المدة الزمنية اللازمة للبدء بتنفيذ الإستراتيجية
- تحديد منهجية تحفيز فريق العمل.

4.1 تساؤلات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نطمح للإجابة على السؤال الرئيسي الذي بدوره كان محفزاً للعمل على بدء هذه الدراسة والتركيز عليها وعلى الفئة المستهدفة بها.

السؤال الرئيسي لهذه الدراسة :

كيف ادير فريق العمل بنجاح ليساعدني على تحقيق التوسع والنمو في القطاع الذي اعمل به؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يتطلب بناء الإستراتيجية لادارة فريق العمل أم لا؟
- هل يتطلب وجود مؤشرات قياس للنمو المطلوب؟
- هل الإستراتيجية مرتبطة بمدة زمنية محددة ؟
- هل يتطلب ان احدد منهجية واضحة للتحفيز؟

5.1 الدراسات السابقة:

حسب ما قمنا به من بحث لدراسات مختلفة حول إدارة الفرق وتحفيزهم للمنشآت، ونسبة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة استناداً على تقرير الرصد الذي نشرته الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة و أساليب إدارة فرق العمل والإستراتيجيات التي يتوجب العمل عليها في المنشآت توصلنا إلى التالي:

- ضرورة التوضيح بدور الإستراتيجية والعمل على منجية واضحة مع فريق العمل لتحقيق الأهداف التي تطمح لها المنشأة من ناحية توسع في السوق الذي تعمل به ومن ناحية مالية وزيادة في حجم الإيرادات السنوية.
- وجود مؤشرات واضحة لإمكانية قياس النمو ومعدله.
- معرفة الفريق بالإستراتيجية وشرحها له واستيعابه بدوره المهم في نمو المنشأة التي يعمل بها
- حجم السوق السعودي وعدد المنشآت الصغيرة في تزايد بشكل سنوي.

في الجدول التالي، تم توضيح بعض الدراسات والمقالات ذات العلاقة حسب ما هو موضح

جدول رقم (١)

السنة	العنوان	المرجع
2023	هل يمكن للمؤسسات أن تنمو لترقية إدارة أصول الوقف الإنتاجي؟ دراسة تحليلية في مؤسسة "رومه"	جمال، موليونو؛ بن لاهوري، ستيياوان؛ زهراء، حور عين؛ مودي أولية، فضيلة تيانتي؛ بلقيس، وازكي لها ملكية، 2023، هل يمكن للمؤسسات أن تنمو لترقية إدارة أصول الوقف الإنتاجي؟ دراسة تحليلية في مؤسسة رومه. كلية الاقتصاد والمعاملات، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
2023	تقرير مرصد منشآت: عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة تجاوز 1.2 مليون منشأة	تقرير مرصد منشآت: عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة تجاوز 1.2 مليون منشأة، منشآت، الأربعاء، 31 مايو، 2023
	تحفيز الموظفين ومكافأته	خبراء الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، تحفيز الموظفين ومكافأته دليل المتدرب.
	تعريف المنشآت	تعريف المنشآت، الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

2020	إدارة وبناء فرق العمل	عبدالغني، أحمد عبده، 2020، إدارة وبناء فريق العمل، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية
2020	أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي	طارق عبدالله طلافحة، اسراء نعمان الصمادي، سارة سلامة عبد الوهاب، فرح عماد كنعان، 2020، أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي.
2019	دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية	د.ناصر العميم، د.مصطفى محمد أحمد الكرداوي، 2019، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية
2018	دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة المجاهد حميد مبارك	إبراهيم صبيعا، محمد براق، 2018، دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة المجاهد حميد مبارك.
2017	التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء	د.محمد عبدالحميد محمد، د.خالد محمد العصيمي، د.ناهد إبراهيم برعي، 2017، التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء
2014	دور التحفيز في تحسين أداء الموظفين – دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة-سيرتاف-	لوزيم جمال، زقاي محمد الأمين، 2014، دور التحفيز في تحسين أداء الموظفين- دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة- سيرتاف –

6.1 المنهجية وطرق البحث:

نعمد في هذه الدراسة على استخدام طريقة المنهج المسحي وهي أن نقوم بالتواصل مع عينه من مُلاك وقادة المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر ودراسة حالتهم بناء على مقابلات وتقديم عدد من الأسئلة في الاستبيان وتحليل البيانات المجاب عليها وبناء التوجه المطلوب .

7.1 أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)

نعمل في هذه الدراسة على أن تكون الأدوات المستخدمة هي:

- الاستبانة
- الملاحظة
- تحليل البيانات

8.1 مجالات الدراسة:

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية ، الرياض

الحدود البشرية: الملاك، القادة، ذوي العلاقة والسلطة في المنشآت

الحدود الزمنية: منشآت قائمة من 2020 إلى 2023

الحدود العملية: تقتصر الدراسة على تحليل نتائج الاستبانة ودورها في تدعيم المشكلة وتوضيح الحل المناسب.

طريقة العمل في الحدود: أولاً: المسح الإلكتروني باستخدام أدوات الاستبيان الموثوقة

ثانياً: فرز وتوثيق النتائج حسب العينة المستهدفة

9.1 محددات الدراسة:

تحدد الدراسة بناء على تجاوب العينة المختارة للبحث العملي ووهم مدراء تنفيذيين المنشآت الصغيرة ومدراء التشغيل والشركاء في المنشآت الصغيرة، والملاك للمنشآت الصغيرة بشرط أن يكون يعمل بها وله منصب قيادي.

منهج وأطرق الدراسة:

تشمل منهجية الدراسة كلاً مما يلي:

- ١- الدراسة النظرية: قراءة وبحث الكتب العلمية والمجلات والمقالات والبحوث السابقة.
- ٢- الدراسة التحليلية: وتشمل قراءة وتحليل الاستبانة التي تم بنائها بما يتناسب مع عنوان البحث ومشكلته ونتائج المتوقع الوصول لها، بالإضافة إلى تحليل تجربة المنشأة

10.1 مصطلحات تعريفية:

- إستراتيجية: عبارة عن خطة طويلة المدى تجمع عدد من الأهداف والعناصر التي ترغب المنشأة في تحقيقها والوصل لها خلال عدد محدد من السنوات وغالبًا ما تكون ما بين 3 إلى 5 سنوات على أن يتم الالتزام بها وبالتوصيات والخطط المتضمنة بها لكافة اقسام المنشأة.

- منشآت صغيرة: هي المنشآت التي غالبًا ما تصنف من ضمن المؤسسات والتي تحتوي على عدد لا يتجاوز 50 موظف ولا يزيد عن 40 مليون ريال كإيراد سنوي لها.
- نمو: مفهوم يدل على سعي ذوي المصلحة على نقل المنشأة من النقطة المنخفضة إلى نقطة مرتفعة بناء على عدة عوامل وحسابات يقوم بها المخولون بذلك .
- منهجية تحفيز: تعرف بأنه أحد أهم العوامل المساهمة في استمرارية فريق العمل في المنشأة وأن تكون له بصمة واضحة في زيادة الإيرادات السنوية للمنشأة أو غيرها من الطموحات التي تطمح لها المنشأة.

الفصل الثاني

1.2 دراسة الدراسات السابقة

دراسة بعنوان: هل يمكن للمؤسسات أن تنمو لترقية ادارة أصول الوقف الإنتاجي؟ دراسة تحليلية في مؤسسة

رومه:

توضح هذه الدراسة أهمية النمو المالي للمؤسسات الوقفية ودورها برفع الاقتصاد وزيادة حجم الأصول التي تمتلكها المؤسسات من خدمات او منتجات ، والتي بدورها تساهم في استمرارية النمو والتطوير. بعد تحقيق المستهدف المرجو من النمو والتطوير والعوائد المالية من الاستثمار بها في الأصول والخدمات يمكن للمؤسسات أن تحقق دورها الاجتماعي على أكمل وجه دون أي عوائق مادية وتعمل على تحقيق أهدافها بسلاسة.

تجيب هذه الدراسة على التساؤل هل يمكن للمؤسسات أن تنمو وترتقي؟، والاجابة عليها يمكن تحقيقها من خلال تطبيق POCA في إدارة الوقف الإنتاجي.

دراسة بعنوان : دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية:

توضح هذه الدراسة اهم العوامل المؤثرة على كفاءة المشروعات الصغيرة من عدة جوانب إدارية وتمويلية وتسويقية، وما هو الدور الحيوي الذي تقوم به المشاريع الصغيرة في المملكة والنسبة الكبيرة التي تشكلها مقارنةً بالشركات الكبرى في المملكة ، الهدف من الدراسة هو الوصول الى توصيات تساعد على رفع من مستوى المشروعات الصغيرة في المملكة ورفع اقتصاد المملكة وفق توجهاتها في رؤية ٢٠٣٠ ومن هنا نجد ان هذه الدراسة التحليلية تشير إلى أهمية وجود حوافز مساعدة للمشاريع الصغيرة لتتمكن من النمو من خلال عوامل متعددة من ضمنها عوامل تمويلية وتسويقية وإدارية.

دراسة بعنوان: دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة المجاهد حميد

مبارك:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الرقابة الداخلية للمنسوبي المؤسسات بشكل متوازي مع النمو المالي فيها ولا يكتفي بالرقابة المالية فقط لان الرقابة الداخلية للمنسوبين لها دور في تنمية وتحفيز البيئة الداخلية وتحقيق الأهداف المرجوة . حققت هذه الدراسة الوصول لعدد من النتائج وهي: نتائج حول تحقيق الأهداف المالية وتمحور من خلال التركيز على ان يكون هناك هيكل واضح ووسائل محدده ومؤشرات محدده يمكن قياسها ومعرفة هل تم تحقيقها ام لا، بالإضافة إلى نتيجة اهم الرقابة الداخلية التي بدورها تضع السياسات والاشتراطات اللازمة للمنسوبي المؤسسة لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها معهم وبهم.

دراسة بعنوان: التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء:

يتضح لنا من خلال هذه الدراسة حول التحفيز الإسلامي ودوره في المنظمات واثره السحري في الوصول للاهداف وفق جودة عالية في الأداء، تجيب هذه الدراسة على عدد من الأسئلة أهمها ما أهمية التحفيز؟ وما هي أنواع التحفيز؟ وما اثر التحفيز؟ وكانت الإجابات على الأسئلة متشعبة وكافية للاثبات بأن التحفيز مهم في المنظمات مهما اختلف حجمها وهو مبدأ عمل به نبينا محمد صلى الله عليه وسلم في كافة الظروف التي مر بها. ويحقق التحفيز اثار كبيرة على المنشآت من ضمنها الابداع والتميز والجودة العالية في الأداء

دراسة بعنوان : دور التحفيز في تحسين أداء الموظفين – دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة-سيرتاف-

تركز هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين أداء الموظفين ومدى تأثير التحفيز على الموظفين. وضحت الدراسة ان التحفيز له أهمية بالنسبة للفرد المنتسب للمنشأة من حيث تحسين وضع الفرد وزيادة دخله وللتحفيز أهمية بالنسبة للمنشأة ذاتها من حيث زيادة أرباحها ونموها المادي وتوسعها في السوق . نتيجة الدراسة كانت بأن من المهم العمل على التحفيز المادي والمعنوي لمنسوبي المنشآت لاختلاف الأهمية من فرد لآخر وان يكون لها سياسة واضحة للعمل بها.

2.2 التعليق على الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عدة جوانب منها، أهمية وجود المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر في السوق السعودي لما فيه من تحقيق اهداف رؤية المملكة 2030 ، ولما فيه من نمو اقتصادي للمملكة بشكل ملحوظ من حيث تنوع الموارد والصناعات والقطاعات التجارية التي تعمل بها المملكة . ولما فيه من خدمة المواطنين والمقيمين وتوفير متطلباتهم واحتياجاتهم حسب دراسة السوق المحلي بمعايير المحتوى المحلي الذي يعمل به كل قطاع من المنشآت الصغيرة.

اتفقت الدراسات السابقة ايضاً على ان المنشآت الصغيرة بحاجة كبيرة على إيجاد طرق تساهم في رفع نمو ايراداتها وابعادها السنوية لتتمكن من ان يكون لها حضور في السوق الذي تستهدفه ولهذا عدة خيارات يمكنها تحقيقه اما عن طريق الحصول على تمويل من خلال الجهات المعنية أو من خلال عملية تحفيز الموظفين .

ويتم تحفيز الموظفين للمساهمة في تحقيق النمو من خلال التحفيز المعنوي والتحفيز المادي، مع الحرص على أن يكون هناك خطط واضحة للنمو يعمل على أساسها الفريق ووجود مؤشرات يمكن قياسها من قبل الإدارة وتقييم الوضع العام لفريق العمل والمؤسسة.

تختلف الدراسة الحالية من حيث انها تجمع جميع ما سبق من الدراسات من حيث وجود خطط واستراتيجيات واضحة للنمو المالي للمنشآت مع وضع منهجية تحفيز لفريق العمل ليتمكن من مساعدة إدارة المنشأة من رفع مستوى الإيرادات والأرباح التي تطمح لها إدارة المنشأة ولن يتم ذلك الا من خلال التعاون والتكامل بين كلاً من الاستراتيجية الواضحة للمنشأة وفريق العمل المتعاون مع الإدارة التابعة للمنشأة ومنهجية التحفيز للموظفين ووجود مؤشرات قياس منطقية قابلة للقياس والقراءة بشكل مستمر.

3.2 الفرضيات النظرية للدراسة

تمهيد:

في ظل التطورات الحديثة والتسهيلات التي تقدمها المملكة العربية السعودية من حوافز مادية وتسهيلات قانونية للمنشآت الصغيرة، إلا أنه لا يزال هناك دور كبير على المسؤولين التنفيذيين ومدراء التنفيذ في كل منشأة ألا وهو أن يقوم بدور تكاملي بين كل ما تقدمه المملكة وبين ماذا على المنشأة أن تفعل لتصعد وتنمو بشكل أكبر لتحقيق طموحاتها المادية التي ترغب بها من خلال عدة عوامل من ضمنها توظيف كوادر بشرية ذات كفاءات متناسبة مع الطموحات الخاصة بالمنشأة ولها رغبة في أن تكون أحد أهم العناصر المساعدة على النمو.

من هنا نتطرق إلى أهمية وجود منهجية تحفيز لفريق العمل في المنشآت الصغيرة.

1.3.2 المفاهيم النظرية للتحفيز:

من خلال البحث وقراءة عدد من الدراسات السابقة والكتب المتخصصة في التحفيز وأدوات التحفيز للموظفين تم الوصول إلى أن التحفيز مهما كانت طريقته فهو أحد أهم العوامل التي تساعد على تحقيق طموح المنشأة من خلال فريق العمل الطموح الذي يرى بأنه جزء مهم من كيان له دور في توازن حياته من ناحية مادية ومن ناحية معنوية فهو يعمل بكل اريحية واستقرار ومن دوره ان يعكس هذا الشيء على عمله بشكل إيجابي لترتقي المنشأة التي يعمل بها بشكل إيجابي ويتحسن الوضع للجميع.

2.3.2 دوافع اللجوء للتحفيز

تتعدد الدوافع للجوء إلى التحفيز من منشأة لأخرى ومن مدير لأخر.

تتفق كلها بأن الحوافز هي أحد أهم الأساليب في الوقت الحالي التي تمكن الفريق من الشعور بالمسؤولية اتجاه المكان الذي يعمل به وتمكنه بأن يشعر بأنه جزء مهم من هذا الكيان ودوره لا يقل أهمية عن دور المدير.

فعندما يشعر فريق العمل بأهميته ويشعر بأن له محفزات مادية ومعنوية في هذا الكيان يتمكن من المساهمة بتحقيق الأهداف والمساهمة في قراءة الاستراتيجية التابعة للمنشأة والعمل عليها كما هو مطلوب منه وأكثر.

3.3.2 أهمية ابتكار إستراتيجية عمل تشمل منهجية التحفيز لفريق العمل

تكمل أهمية الإستراتيجية التابعة للمنشأة بأنها هي خارطة الطريق التي يعمل تعمل عليها الإدارة التشغيلية للمنشأة وعلمها يتم توكيل مهام العمل للفريق وفق هيكلية تنظيمية واضح. ومن أهم الأقسام التي يجب أن تتضمنها إستراتيجية أي منشأة صغيرة في السوق السعودي هو وجود منهجية تحفيز فريق العمل حسب مكانة والشاغل الذي يشغله ودوره الذي يقوم به .

4.3.2 ضوابط التحفيز

أثناء بناء منهجية التحفيز لفريق العمل يجب أن يكون هناك حدود وضوابط وتشريعات لعد تجاوزها مهما كانت الظروف والالتزام بالتدرج في التحفيز الذي يقدم لفريق العمل حسب الشاغل الذي يعمل به والدور الذي يقوم به ومن من يتلقى التحفيز ومن هو الموكل بهذا الدور سواء من ناحية مادية أو من ناحية معنوية ويعود ذلك للهيكل الإداري المبني من أساس المنشأة والاستراتيجية التي تعمل عليها المنشأة.

ويجب ان يتم التوضيح في المنهجية متى يستحق الفريق التحفيز ومتى لا يستحق الحصول عليه ووجود قائمة ضبط لهذه المنهجية يطلع عليها كلاً من المدراء المسؤولين عن الأقسام التابعة للمنشأة.

5.3.2 اثار تحفيز فريق العمل في المنشأة

تتضح أثار التحفيز على فريق العمل بمجموعة من النقاط يتم توضيحها كالتالي:

- زيادة الإنتاجية في العمل
- ابتكار منتجات وخدمات جديدة تتناسب مع إمكانية المنشأة والسوق
- العمل على اقتناص الفرص الجديدة
- إمكانية بناء خطة ابتكارية للوصول لقاعدة عملاء جدد

6.3.2 السلبيات المتوقعة من تحفيز فريق العمل

لكل منهجية عمل تعمل بها أي منشأة مهما كان حجمة إيجابيات وسلبيات ومن المتوقع أن تواجه المنشآت سلبيات عند اتباع منهجية التحفيز وهي كالتالي:

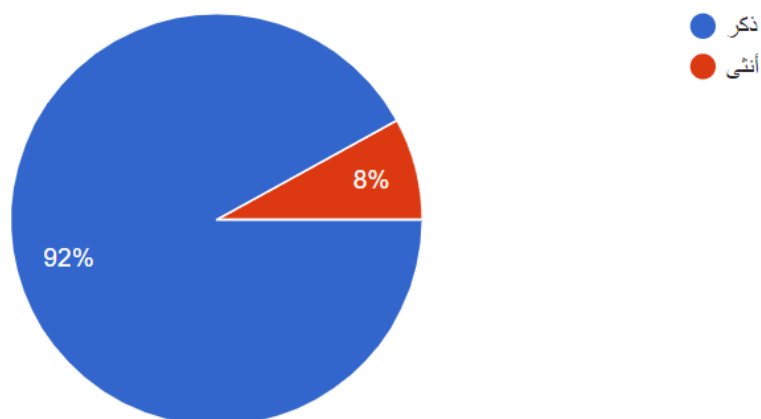
- اعتقاد فريق العمل أن الحوافز المقدمة لهم من المنشأة هي فرض واجب يجب ان يستمر دون انقطاع حتى لو تقاعس عن تنفيذ اعماله.
- عدم ممارسة العمل على اكمل وجه إذا لم يستلم الحافز الموعد به في الوقت المحدد

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

هنا سوف نستعرض نتائج دراسة لعينة من المدراء التنفيذيين ومرداء التشغيل الذين يعملون أو يملكون منشآت صغيرة في مجالات مختلفة والذي بلغ عددهم (25)

1.4 التوزيع من حيث الجنس



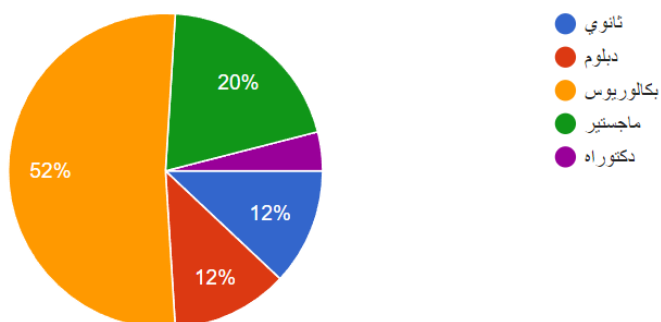
شكل رقم (١)

نلاحظ هنا بأن عدد قادة العمل بالنسبة للذكور اكبر من الإناث حسب العينة المستهدفة

الجنس	العدد
ذكور	23
إناث	2

جدول رقم (2)

2.4 التوزيع من حيث المؤهل الأكاديمي



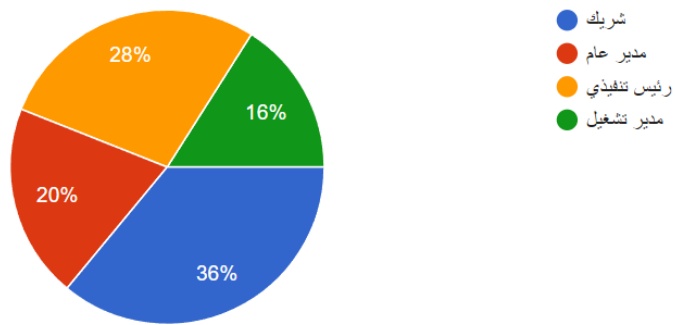
شكل رقم (2)

نلاحظ هنا بأن عدد القادة حاملي شهادة البكالوريوس أكبر من غيرها من الشهادات ويدل ذلك على أهمية المحصول العلمي الجامعي كحد ادنى

المؤهل	العدد
ثانوي	3
دبلوم	3
بكالوريوس	13
ماجستير	5
دكتوراه	1

جدول رقم (3)

3.4 التوزيع من حيث المنصب

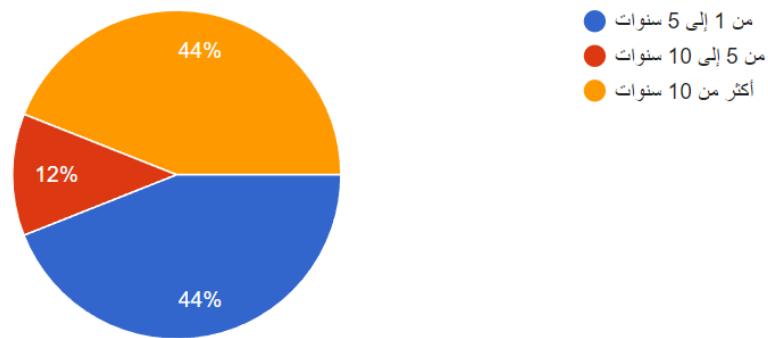


شكل رقم (3)

المنصب	العدد
شريك	9
مدير عام	5
رئيس تنفيذي	7
مدير تشغيل	4

جدول رقم (4)

4.4 التوزيع من حيث عدد سنوات الخبرة



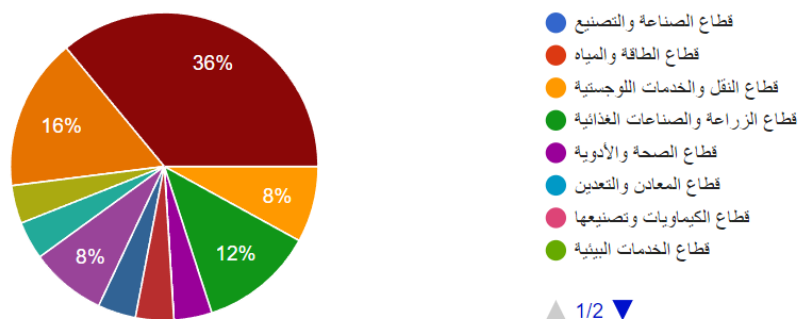
شكل رقم (4)

نلاحظ هنا بأن عدد القادة الذين يمتلكون خبرة لا تقل عن ٥ سنوات هم أكثر القادة المتواجدين حاليًا في قطاع المنشآت الصغيرة في السوق السعودي

سنوات الخبرة	العدد
من 1 إلى 5 سنوات	11
من 5 إلى 10 سنوات	3
أكثر من 10 سنوات	11

جدول رقم (5)

5.4 التوزيع من حيث القطاع الذي يعمل به المسؤول

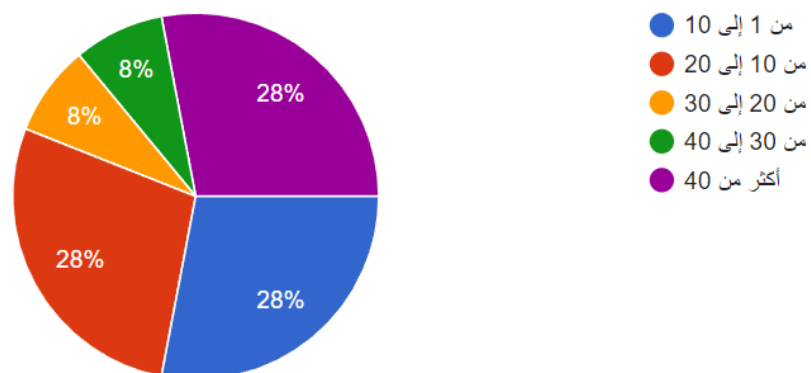


القطاع	العدد
قطاع الصناعة والتصنيع	0
قطاع الطاقة والمياه	0
قطاع النقل والخدمات اللوجستية	2
قطاع الزراعة والصناعات الغذائية	1
قطاع الصحة والأدوية	1
قطاع المعادن والتعدين	0
قطاع الكيماويات وتصنيعها	0
قطاع الخدمات البيئية	0
قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات	1
قطاع رأس المال البشري	1
قطاع العقارات والإسكان	2
قطاع الجهات غير الربحية	1
قطاع الترفيه	1
قطاع التعليم	4
قطاع الخدمات الإعلامية	9

جدول رقم (6)

نلاحظ هنا بأن عدد لا بأس به من المنشآت المتخصصة في القطاع الإعلامي ويدل ذلك على توجهات المملكة ووعي الشباب الحالي عن أهمية هذا القطاع

6.4 التوزيع من حيث عدد فريق العمل الذي تمت إدارته



شكل رقم (6)

نلاحظ هنا بأن عدد القادة الذين أداروا فرق عمل في المنشآت الصغيرة يمكن ان نقول بأن متوسط عدد فريق عمل المنشآت الصغيرة هو 20

عدد فريق العمل	العدد
من 1 الى 10	7
من 10 الى 20	7
من 20 الى 30	2
من 30 الى 40	2
أكثر من 40	7

جدول رقم (7)

الاسئلة التخصصية للدراسة

7.4 التحديات والصعوبات التي تواجه المنشآت الصغيرة

هذا إذا



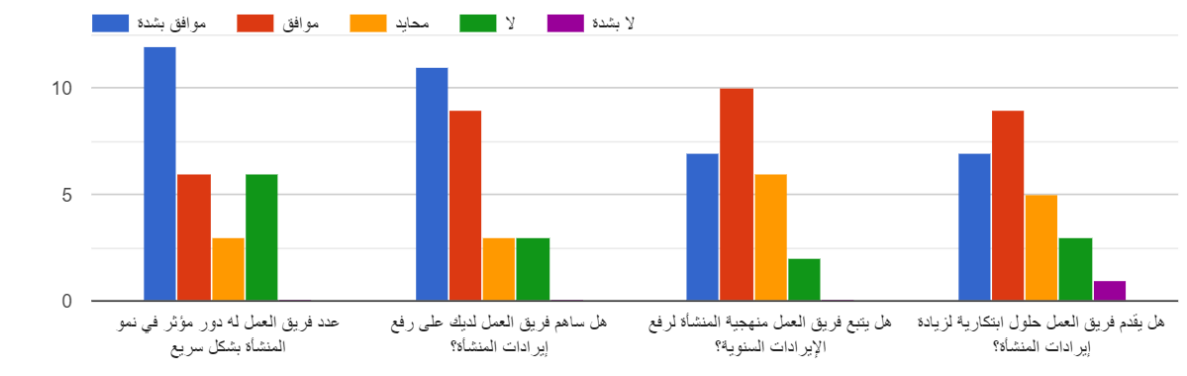
شكل رقم (7)

السؤال	نعم	لا
هل تواجه تحديات أو صعوبات في نمو منشأتك	19	6
هل تواجه صعوبات في إيجاد فريق عمل متمكن في نمو المنشأة؟	19	6
هل التنافس في السوق يؤثر على نمو منشأة ؟	15	10
هل التواصل المستمر مع العملاء وبناء علاقات جيدة معهم يؤثر ايجاب على نمو المنشأة؟	21	4
هل تطوير الخدمات والمنتجات يساهم في نمو المنشأة؟	22	3
هل الإدارة الفعالة لفريق العمل تساهم في تحسين نمو المنشأة ؟	24	1

جدول رقم (8)

نلاحظ هنا بأن النسبة الأكبر التي تواجه المنشآت الصغيرة هي كيف يمكنهم تنمية منشأتهم الصغيرة وتحقيق عوائد مالية أكبر مع وجود تحديات كبيرة في السوق وتنافسية عالية

8.4 فريق العمل وإدارته



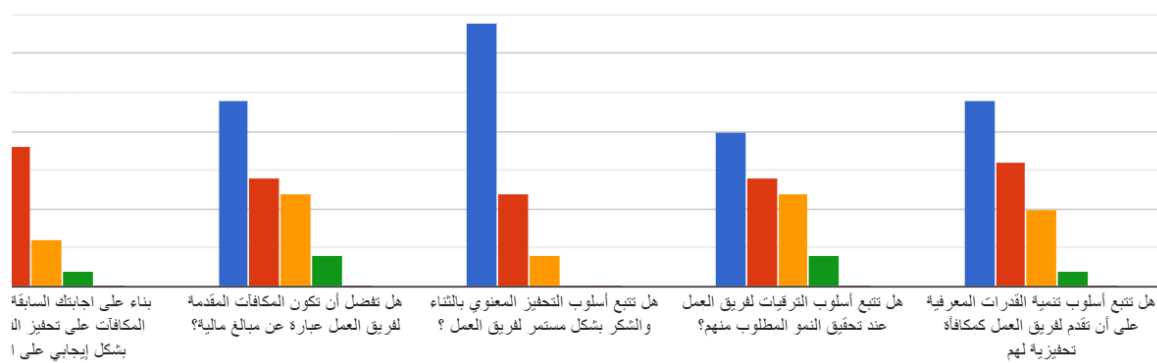
شكل رقم (8)

السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا	لا بشدة
عدد فريق العمل له دور مؤثر في نمو المنشأة بشكل سريع	12	6	3	6	0
هل ساهم فريق العمل لديك على رفع إيرادات المنشأة؟	11	9	3	3	0
هل يتبع فريق العمل منهجية المنشأة لرفع الإيرادات السنوية؟	7	10	6	2	0
هل يقدم فريق العمل حلول ابتكارية لزيادة إيرادات المنشأة؟	7	9	5	3	1

جدول رقم (9)

نلاحظ هنا بأن عدد فريق العمل من اهم العوامل المؤثرة على نجاح المنشأة وتوزيع المهام عليهم يساهم في تحقيق الأهداف المرجوه بالإضافة للفريق دور كبير في تحقيق رفع اراتاد المنشأة بشكل ملحوظ من خلال خبرة القادة المستهدفين في هذا الاستبيان

9.4تحفيز فريق العمل



شكل رقم (9)

السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا	لا بشدة
هل تقدم لفريق العمل خطة مكافآت واضحة حسب الإنجاز؟	12	5	2	6	0
هل تتبع أسلوب المكافآت مع فريق العمل عند الإنجاز؟	12	7	2	4	0
بناءً على اجابتك السابقة هل أسلوب المكافآت على تحفيز الفريق مؤثر بشكل إيجابي على المنشأة؟ بناءً على اجابتك السابقة هل أسلوب المكافآت على تحفيز الفريق مؤثر بشكل إيجابي على المنشأة؟	14	9	3	1	0
هل تفضل أن تكون المكافآت المقدمة لفريق العمل عبارة عن مبالغ مالية؟	12	7	6	2	0
هل تتبع أسلوب التحفيز المعنوي بالثناء والشكر بشكل مستمر لفريق العمل؟	17	6	2	0	0
هل تتبع أسلوب الترقيات لفريق العمل عند تحقيق النمو المطلوب منهم؟	10	7	6	2	0

0	1	5	8	12	هل تتبع أسلوب تنمية القدرات المعرفية على أن تقدم لفريق العمل كمكافأة تحفيزية لهم
---	---	---	---	----	---

جدول رقم (10)

10.4 الاستنتاجات:

- ١- توجد علاقة طردية بين كل من التحفيز لفريق العمل والإنتاجية التي يتوقعها مدراء وملاك المنشآت من فريق العمل على اختلاف نوعية التحفيز وكيفية تقديمه سواء مادي أو معنوي.
- ٢- تستنتج الدراسة بأن عدد سنوات خبرة المدراء تلعب دور كبير حول إيمانهم بأهمية اتباع منهجية التحفيز لفريق العمل وطرق اتباعها.
- ٣- تستنتج الدراسة أن للتحفيز المعنوي دور كبير وتأثير عالي لفريق العمل حسب ما تبين من الاستبيان الذي قام بالرد عليه أصحاب الخبرة.
- ٤- تستنتج بأن التحفيز يلعب دور كبير في تطور ونمو المنشآت الصغيرة وتحقيق أهدافها عن طريق فريق العمل الطموح المحفز بشكل جيد.

11.4 التوصيات:

- تنصح الدراسة بأهمية بناء استراتيجية متكاملة منذ بداية تأسيس المنشآت الصغيرة على أن تتضمن هذه الاستراتيجية قسم مخصص لمنهجية واضحة لتحفيز الموظفين ومدروسة حسب الإمكانيات التي تقدمها المنشأة
- ينصح بأن يتم الاستفادة من تجارب المنشآت الصغيرة السابقة المعروفة في السوق والتي تمكنت من تحقيق نمو وإدارات مالية كبيرة خلال فترات وجيزة
- ينصح بتوظيف مدراء تنفيذيين ذوي خبرة تزيد عن 5 سنوات في إدارة فرق العمل ليتمكن من رفع إيرادات المنشأة بطريقة تكاملية مع فريق العمل لديه

المراجع والمصادر:

- ١- عبدالغني، أحمد عبده، 2020، إدارة وبناء فريق العمل، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية
- ٢- جمال، موليونو؛ بن لاهوري، سيتياوان؛ زهراء، حور عين؛ مودي أولية، فضيلة تيانتي: بلقيس، وازكي لها ملكية، 2023، هل يمكن للمؤسسات أن تنمو لترقية إدارة أصول الوقف الإنتاجي؟ دراسة تحليلية في مؤسسة رومه. كلية الاقتصاد والمعاملات، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
- ٣- تقرير مرصد منشآت: عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة تجاوز 1.2 مليون منشأة، منشآت، الأربعاء، 31 مايو، 2023
- ٤- خبراء الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، تحفيز الموظفين ومكافأهم دليل المدرب.
- ٥- تعريف المنشآت، الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- ٦- طارق عبدالله طلافحة، اسراء نعمان الصمادي، سارة سلامة عبد الوهاب، فرح عماد كنعان، 2020، أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي
- ٧- د.ناصر العميم، د.مصطفى محمد أحمد الكرداوي، 2019، دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية
- ٨- إبراهيم صبيعا، محمد براق، 2018، دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة المجاهد حميد مبارك.
- ٩- د.محمد عبد الحميد محمد، د.خالد محمد العصيمي، د.ناهد إبراهيم برعي، 2017، التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء
- ١٠- لوزيم جمال، زقاي محمد الأمين، 2014، دور التحفيز في تحسين أداء الموظفين- دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة- سيرتاف -

الملاحق

الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تم بناء هذه الاستبانة لتكون عنصر مساعد لتقديمها في بحث تخرج درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان " إستراتيجية إدارة فرق عمل المنشآت الصغيرة ودورهم في تحقيق نموها في السوق السعودي " هذه الاستبانة متخصصة وموجهة للمدراء التنفيذيين ومدراء التشغيل في المنشآت الصغيرة، ومن يملكون منشآت صغيرة يسعون لتحقيق النمو بها بالتعاون مع فريق العمل، ودور فريقه في تحقيق هدف نمو المنشأة التي يطمح للوصول له والتوسع في القطاع الذي يعمل به.

- الجنس

- ذكر
- انثى

- المؤهل الأكاديمي

- ثانوي
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراة

- المنصب

- شريك
- مدير عام
- مدير تنفيذي
- رئيس تنفيذي
- مدير التشغيل

- عدد سنوات الخبرة في إدارة فرق العمل

• سنة

• سنتين

• ثلاثة سنوات

• أكثر من أربعة سنوات

- القطاع الذي تعمل به منشأتك

• قطاع الصناعة والتصنيع

• قطاع الطاقة والمياه

• قطاع النقل والخدمات اللوجستية

• قطاع الزراعة والصناعات الغذائية

• قطاع الصحة والأدوية

• قطاع المعادن والتعدين

• قطاع السياحة

• قطاع الخدمات المالية

• قطاع الكيماويات وتصنيعها

• قطاع الخدمات البيئية

• قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات

• قطاع رأس المال البشري

• قطاع العقارات والإسكان

• قطاع الجهات غير الربحية

• قطاع الترفيه

• قطاع الثقافة

• قطاع التعليم

• أخرى

- عدد فريق العمل الذي قمت بإدارته

- من ١ إلى ٥

- ٥ - ١٠

- ١٠ +

المحور الأول

- تحديات وصعوبات المؤسسات الصغيرة

- هل تواجه تحديات صعوبات في نمو مؤسستك الصغيرة ؟
نعم
لا
- هل تواجه صعوبات في إيجاد فريق عمل متمكن في نمو المنشأة
نعم
لا
- هل التنافس في السوق يؤثر على نمو منشأة ؟
نعم
لا
- هل التواصل المستمر مع العملاء وبناء علاقات جيدة معهم يؤثر ايجاب على نمو المنشأة؟
نعم
لا
- هل تطوير الخدمات والمنتجات يساهم في نمو المنشأة؟
نعم
لا
- هل الإدارة الفعالة لفريق العمل تساهم في تحسين نمو المنشأة ؟
نعم
لا

المحور الثاني فريق العمل

- برأيك عدد فريق العمل له دور مؤثر في نمو المنشأة بشكل سريع
موافق
موافق وبشدة
محايد
لا
لا وبشدة
- هل ساهم فريق العمل لديك على رفع إيرادات المنشأة
موافق
موافق وبشدة
محايد
لا

لا وبشدة

- هل يتبع فريق العمل منهجية المنشأة لرفع الإيرادات السنوية

موافق

موافق وبشدة

محايد

لا

- هل يقدم فريق العمل حلول ابتكارية لزيادة إيرادات المنشأة

موافق

موافق وبشدة

لا

لا وبشدة

المحور الثالث التحفيز

- هل تقدم لفريق العمل خطة مكافآت واضحة حسب الإنجاز؟

موافق

موافق وبشدة

لا

لا وبشدة

- هل تتبع أسلوب المكافآت مع فريق العمل عند الإنجاز؟

موافق

موافق وبشدة

لا

لا وبشدة

- بناء على اجابتك السابقة هل أسلوب المكافآت على تحفيز الفريق مؤثر بشكل إيجابي على المنشأة؟

موافق

موافق وبشدة

لا

لا وبشدة

- هل تفضل أن تكون المكافآت المقدمة لفريق العمل عبارة عن مبالغ مالية؟

موافق

موافق وبشدة

لا

لا وبشدة

- هل تتبع أسلوب التحفيز المعنوي بالثناء والشكر بشكل مستمر لفريق العمل ؟

موافق

موافق وبشدة

لا

لا وبشدة

- هل تتبع أسلوب الترقيات لفريق العمل عند تحقيق النمو المطلوب منهم؟

موافق

موافق وبشدة

لا

لا وبشدة

- هل تتبع أسلوب تنمية القدرات المعرفية على أن تقدم لفريق العمل كمكافأة تحفيزية لهم

موافق

موافق وبشدة

محايد

لا

لا وبشدة

Midocean University

College of Management

Department of MBA

Title in English

Strategy for managing small enterprise work teams and their role in achieving their growth

Prepared by:

Ashjan Ali Asiri

Supervised by:

DR. Waleed Solaiman

DR. Alfeesal Abdualhameed

Year:2024

المستخلص :

بُني هذا البحث بناءً على التحول الوطني والدعم المادي والمعرفي الذي تقدمه المملكة العربية السعودية للشباب لتحفيزهم على تأسيس وإطلاق منشآت جديدة في مختلف القطاعات والصناعات لتحقيق أهداف الرؤية 2030 والتي بدورها تعزز من رفع مستوى المعيشي لسكان المملكة وتحسين من جودة حياتهم ورفع من معدل الصناعات المحلية والاعتماد عليها بشكل أكبر من الاستيراد من الدول الخارجية.

تبدأ المؤسسات والشركات وفق تصنيف ما بين متناهي الصغر إلى متوسط، ولهذه المنشآت إستراتيجية إدارية يعتمد عليها المسؤولون لتحويلها من حجم متناهي الصغر إلى متوسط وينتقل بعدها لمنافس قوي في السوق الذي يعمل به.

ومن هذا المنطلق ركزنا في هذا البحث على تقديم بحث متكامل لتوجيه المنشآت الصغيرة والمتناهية الغير حول أهمية وضع إستراتيجيه تحول بناءً على الإدارة الصحيحة لفريق العمل ودوره في دعم نمو المنشأة وتحقيق الأهداف التي تطمح لها من استحواد أكبر قدر ممكن من السوق وتوسع صحي وسليم.

Abstract

This research is based on the national transformation and the financial and knowledge support provided by the Kingdom of Saudi Arabia to the youth to encourage them to establish and launch new ventures in various sectors and industries in order to achieve the goals of Vision 2030. This, in turn, helps raise the standard of living for the Kingdom's residents, improve their quality of life, and increase reliance on local industries rather than imports from foreign countries.

The institutions and companies start according to a classification ranging from micro to medium-sized, and these establishments have an administrative strategy adopted by the officials to transform them from a micro size to a medium one and then become a strong competitor in the market they operate in.

Based on this premise, we focused in this research on providing a comprehensive study to guide small and micro-sized enterprises on the importance of developing a transformation strategy based on proper management of the workforce and its role in supporting the growth of the establishment and achieving its desired objectives, including gaining a larger market share and achieving sustainable and healthy expansion.