

أثر المهارات القيادية على استدامة المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية

إعداد

محمد مستور المالكي (قائد الفريق) (222001720)

نايف بن سهاج البقمي (222002020)

خلود خلف السبيبة (222000385)

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

تخصص (إدارة المشاريع) من جامعة ميدأوشن

ديسمبر-2023



إِهْدِ أُمَّ

إليك يا صاحب السيرة العطرة وصاحب الفكر المستنير، فأنت وحدك من كان
له الفضل الأول على لأبلغ التعليم العالي، لك أنت (والدي) الحبيب الذي أتمنى
من الله أن يطيل عمره،

إليك أنت يا من وضعتني على طريق الحياة، فأنت من جعلتني ربط الجأش، لك
أنت يا (أمي) الغالية طيب الله ثراك،

إلى جميع (إخواني وأخواتي) الذين كان لهم الفضل في إزالة الكثير من العقبات
والصعوبات من طريقي.

شكر ونفقت

أتوجه بالشكر إلى الدكتور القدير (وليد عبد الجواد سليمان صديق) الذين لم يبخل علينا بعلمه، ولم يأل جهدا في سبيل المعرفة والعلم، والشكر موصول لدكتور القدير (الفيصل عبد الحميد محمد حسن) وإلى إدارة الجامعة التي ذلت الصعوبات من أجل إنجاز هذا البحث بجودة وكفاءة.

قائمة المحتويات		
رقم	المحتوى	رقم الصفحة
1	إهداء	أ
2	شكر وتقدير	ب
الإطار النظري لدراسة		
3	مقدمة	1
4	الفصل الأول مشاكل الدراسة	2
5	أهمية الدراسة	3
6	أهداف البحث	3
7	تساؤلات الدراسة	4
8	الدراسات السابقة	5
9	المنطلقات النظرية لدراسة	7
10	منهجه وطرق البحث	7
11	أدوات الدراسة	8
12	مجالات الدراسة	9
13	التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية	9
14	الفصل الثاني أثر المهارات القيادية	10
15	مدير المشروع	10
16	المهام الرئيسية لمدير المشروع	10
17	أفضل الأساليب القيادية والممارسات المحلية والعالمية في إدارة المشاريع:	11
18	أنواع الأساليب القيادية	11
19	المهارات القيادية	11
20	الصفات القيادية	12
21	المهارات الإدارية	13
22	ريادية الاعمال	13
23	الفصل الثالث استدامة المشاريع الصغيرة	14
24	تعريف الاستدامة	14
25	الابعاد الرئيسية للاستدامة التنظيمية	14
26	دورة حياة المشروع	14
27	تعرف مخاطرة المشروع	14
28	أنواع مخاطر المشاريع	14

قائمة المحتويات		
رقم	المحتوى	رقم الصفحة
29	المشروعات الصغيرة	15
30	معوقات نجاح المشروع	15
31	المعوقات التي تعاني منها المنشآت الصغيرة	15
32	الاحتياجات الفنية لأصحاب المشاريع	16
33	أهمية المهارات الفنية	18
34	دراسة الجدوى الفنية	18
35	مراحل عمل الدراسة الفنية	19
36	أنواع المهارات الفنية	19
37	تعريف حاضنات الاعمال	21
38	أهمية حاضنات الاعمال	21
39	اهداف حاضنات الاعمال	21
40	الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال	24
41	دور حاضنات الاعمال	25
42	دور التكنولوجيا	26
43	دور التطبيقات التكنولوجية في معظم مجالات الحياة	29
44	التنمية الاقتصادية	35
45	النمو الاقتصادي	35
الدراسة العلمية واجراءاتها المنهجية		
46	الفصل الرابع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة والخلفية التاريخية	36
47	واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة	36
48	مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع المالي في المملكة	37
49	دراسة وتحليل بعنوان المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة التحديات- والمعالجات	37
50	الفصل الخامس دراسة وتحليل بعنوان أثر المهارات القيادية على استدامة المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية	44
51	الاستنتاجات	56
52	التوصيات	58
53	المراجع والمصادر	59
54	الملخص باللغة العربية	62
55	الملخص باللغة الإنجليزية	63

قائمة الجداول

عدد	اسم الجدول	الصفحة
1	المهارات المطلوبة للريادة الاعمال	17
2	المؤشرات الخاصة بركيزة تمكين المؤسسات المالية من دعم نمو القطاع الخاص	37
3	المؤشرات الخاصة بركيزة تطوير سوق مالية متقدمة	37
4	توزيع أفراد الدارسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	38
5	معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة	39
6	التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازلياً	39
7	المعالجات التي تسهم في تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازلياً	40
8	نتائج تحليل التباين للفروق في التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة	41
9	نتائج اختبار شيفيه للفروق في التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة	42
10	نتائج تحليل التباين للفروق في المعالجات التي تسهم في تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة	43
11	نتائج اختبار شيفيه للفروق في المعالجات التي تسهم في تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة	43
12	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات العمري	44
13	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات نوع الجنس	45
14	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات مستوى التعليم	45
15	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات مجال المشروع	45
16	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات عمر المشروع	46
17	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات التجربة السابقة	46
18	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات خطة عمل المشروع	46
19	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات الدارسات الجدوى للمشاريع	47
20	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات خطط التمويل	47
21	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات خطط إدارة المخاطر	47
22	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات خبرات ومهارات فريق العمل	48
23	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات الالتزام من قيادة المشاريع	48
24	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات مدى اقبال الزبائن	48
25	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات قنوات التواصل مع العملاء	49
26	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات معالجات شكاوى العملاء	49
27	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات مدى سهولة وصول الزبائن	49
28	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات مدى رضى عن الخدمة والمنتجات المقدمة	50
29	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات اهم المعوقات للمشاريع	50
30	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات على أثر المعوقات الحكومية	51
31	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات أثر سلوك وكفاءة الموظفين	51
32	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات أثر المركزية على المشاريع	52
33	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات نقص المعرفة للجهات الحكومية الداعمة	52
34	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات مدى صعوبة شروط التمويل الصناديق الحكومية	52
35	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات وجود خطط تسويق	53
36	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات صعوبة التجارة الإلكترونية	53
37	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات أنظمة تنظيم العمل	53
38	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات البرامج المستخدمة لأداره المشاريع	54
39	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات المهارات المكتسبة في المشاريع	54
40	نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات مساهمة المشاريع في نهضة المملكة	55
41	نتائج المحور الأول للمتغير الأول	55
42	نتائج المحور الثاني للمتغير الثاني	56

قائمة الاشكل والصور		
الصفحة	اسم الشكل	عدد
14	دورة حياة المشروع	1
17	المنظمات في القرن الواحد والعشرين	2
36	التوزيع الإقليمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة حسب تقرير منشآت للربع الثالث 2023	3

قائمة الملاحق		
الصفحة	اسم الملحق	عدد
59	مذكرة الاستبيان	1

المقدمة:

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أداؤها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وتعتبر عملية نمو وتطور المؤسسات المختلفة من الظواهر التي تعكس مدى تطور الحياة الاقتصادية، حيث أن تفسير حالات التطور الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسات يرجع إلى المهارات التي يملكها رواد الأعمال على قيادة المشاريع للوصول إلى المنافسة بين العديد من الكيانات الاقتصادية وقدرتهم على كيفية تحويل الموارد -التي تتصف بالندرة- إلى ميزة و خدمات تحمل قيمة ومنفعة في نظر الزبائن المستهدفين، انطلاقاً من القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة اتجاه أفكار جديدة تترجم طموحات مديري المؤسسات والمشاريع الريادية الناجحة.

وتعتبر المشروعات الصغيرة من أهم الاهتمامات الدولية باعتبارها الطاقة المحركة لاقتصاديات الدول وعلى وجه الخصوص في المملكة العربية السعودية، ولقد أدى ذلك إلى ضرورة كشف ودراسة كل ما يتعلق بأسباب الفشل وعوامل النجاح، وإيضاح كيف يمكن لهذه المشاريع أن تستمر في ظل المتغيرات البيئية التي تتميز بالمخاطرة وعدم التأكد، حيث تحنل المشاريع دوراً حيوياً في التنمية الاقتصادية في المملكة، وهي ضمن مستهدفات رؤية 2030.

وعليه سيتم التطرق في هذه الورقة البحثية إلى معرفة الواقع الحقيقي للمشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية، وكذلك كيفية الوصول للمأمول في ضوء رؤية 2030، حيث تقوم هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي وهي إحدى المحاولات الهادفة إلى تحليل وإيضاح مفهوم المشروعات الصغيرة والمهارات اللازمة لإنجاحها. ورصد الأسباب والتحديات المؤدية إلى فشلها التي ترتبط بعدم قدرتها وإمكانيتها على تحقيق أهدافها، واقتراح البدائل المناسبة لحلها، وتحليل وتقييم الممارسات والإجراءات الحالية وصولاً إلى تحديد مدى الأهمية المرتبطة بكلاً منها، وبالتالي تحديد أولويات معالجة هذه الأسباب واقتراح أساليب وإجراءات بديله في قيادة المشروعات لتلافي أسباب الفشل كخطوة من خطوات إنجاح المشروعات.

الكلمات المفتاحية:

1-المهارات القيادية.

2-المشروعات الصغيرة.

3-الاستدامة.

4-التنمية الاقتصادي.

الفصل الأول

الإطار النظري

مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة البحث في ظاهرة فشل المشروعات الصغيرة بعد مرور فترة وجيزة من إنشائها، فمن المعروف أن نسبة لا بأس بها من هذه المشاريع لا تتجاوز عتبة السنوات الخمس الأولى وغالبا ما يتم إرجاء أسباب هذا الفشل إلى قلة خبرة أصحابها وافقارهم إلى المهارات وأساليب الإدارة ، حيث يتم تنفيذ المشاريع بطريقة غير مدروسة مما يترتب عليه مشاكل تؤدي إلى عدم إمكانية المشروعات من الاستمرار في السوق في حين هناك أسباب أخرى على بساطتها إلا أنها تؤثر بطريقة غير متوقعة على حظوظ نجاح أي مشروع، فإن العمل والسعي وراء أساليب إدارة المشروعات المستحدثة واختيار أفضلها سيدعم ويعزز الميزة التنافسية للمشروعات ويتجنب العديد من المشاكل التي قد تواجهها في المستقبل.

وقد لاحظ الباحثون أنه على الرغم من أهمية الدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة إلا أن هناك تعثرا كبيرا في المشروعات الصغيرة في المملكة في مختلف المناطق، وازدياد المشكلات التي تواجه عملها والتي ترتب عليها قلة العائد وكثرة الشكاوى سواء من الممولين أو المستفيدين على السواء.

ومن هنا فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها بشكل أوضح من خلال التقصي والتحليل إلى الإجابة على الأسئلة البحثية الآتية:

- 1- هل تتوافر لدى المستثمرين في المشروعات الصغيرة المهارات المتنوعة اللازمة لنجاح ونمو هذه المشروعات وزيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق؟
- 2- ما هي أسباب فشل العديد من مشروعات الأعمال الصغيرة في السوق السعودي على اختلاف أنشطتها؟
- 3- ما هي الممارسات والأساليب والبدائل التي تساهم في إنجاح المشروعات؟
- 4- ما هي الجهود التي تقدمها الدولة لدعم وتشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟

أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذه الدراسة إلى ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع دور المهارات القيادية واثرها على نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة في المملكة، فإن هذه الدراسة تعد مساهمة متواضعة في توفير معلومات وتقديم تحليل شامل والخروج بتوصيات في هذا الموضوع، ومساعدة أصحاب ومديري مشروعات الأعمال الصغيرة على تحسين مهاراتهم لإدارة مشروعاتهم بنجاح، وضمان نموها وزيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية لمنتجاتها في الأسواق المحلية والعالمية وبالتالي تحافظ على استمرار الأعمال ونجاحها، ويقدم دروساً قيمة لريادي الأعمال حول كيفية تفادي الأخطاء والتحديات التي تواجههم في بداية أعمالهم والفهم الجيد لها حيث يساهم في زيادة فرص الاستثمار ويعزز الاستدامة. وكذلك يمكن لهذا البحث تزويد الباحثين والمهتمين بمشروعات الأعمال الصغيرة بالمعرفة الكافية عن طبيعة مشروع الأعمال الصغير في المملكة، ومقوماته، ومميزاته وعيوبه، والمهارات المتنوعة اللازمة لإنجاحها وعن دور الحكومة في دعمها وحمايتها، وكذلك معرفة الأساليب والممارسات الحديثة في إدارتها حتى يمكن تحقيق أهدافها المرغوبة بكفاءة وفعالية.

أهداف البحث

هي دراسة الوضع الراهن للمشروعات الصغيرة في المملكة وذلك للوقوف على وضعها الحالي في ظل معدلات التنمية الاقتصادية ثم دراسة الآفاق المستقبلية لهذا الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المشروعات مستقبلاً في ظل تطلعات رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية، ويمكن أن يندرج تحت الهدف الرئيسي بعض الأهداف الفرعية وهي:

- 1-تسليط الضوء على أبرز المفاهيم والمجالات المعرفية الأساسية لإدارة المشاريع
- 2-التعرف على أهمية ودور المهارات القيادية في إنجاح إدارة المشاريع
- 3-إلقاء الضوء على أهم المعوقات والأسباب التي تحد من نجاح هذه المشروعات.
- 4-توضيح مدى الارتباط بين نجاح المشروعات الصغيرة وتحقيق التنمية الاقتصادية
- 5-تقديم مجموعة من المقترحات والحلول الممكنة لتطوير وتنفيذ دور المشروعات الصغيرة
- 6-التعرف على جهود الدولة في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- 8-التعرف على أفضل الممارسات والتطبيقات والأساليب في قيادة المشروعات المحلية والعالمية في إدارة المشاريع

تساؤلات الدراسة:

يتفرع من الأسئلة البحثية الرئيسية الأسئلة الفرعية الآتية:

1. من هو مدير المشروع؟
2. ما هي أفضل الأساليب القيادية والممارسات المحلية والعالمية في إدارة المشاريع؟
3. ما هي أهم المهارات القيادية التي يجب أن يمتلكها مدير المشروع؟
4. ما المقصود بالمشروعات الصغيرة؟ ومقوماته، ومميزاتها وعيوبها؟
5. ما هي المشكلات والعوائق والتحديات التي تتعرض لها المشاريع؟
6. ما هي الاحتياجات الفنية لأصحاب المشروعات الصغيرة؟
7. ما دور حاضنات ومشرعات الاعمال في تطوير الخدمات للمشاريع الصغيرة ومساعدتها في مواكبة التطورات وزيادة قدرتها التنافسية؟
8. ما دور التقدم التكنولوجي في استدامة المشاريع؟
9. ما هو واقع المشروعات الصغيرة في المملكة في الوقت الحالي؟
10. كيف يمكن التغلب على المشكلات في المشروعات الصغيرة؟

الدراسات السابقة:

دراسة أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية (شريف دسوقي -صلاح محمد القادر-نهج عبد المجيد علوي) 2021

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن عربية السعودية. وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف كفاءة الأداء التنظيمي مما أثر سلباً على تعثر إدارة المشروعات بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. كما كان هناك تدني في الثقافة التنظيمية مما أثر على كفاءة الأداء التنظيمي وتعثر إدارة المشروعات. وبرزت أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الإطار النظري لكفاءة الأداء التنظيمي وإدارة المشروعات بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة مجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية كمجتمع الدراسة، وبلغ عدد العاملين 226 من العاملين بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية وخاصة إدارة المشروعات، واستخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية SPSS الإصدار الخامس والعشرين وبرنامج PLS SMART الإصدار الثالث من أجل تحقيق أهداف وفرضيات الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية، كما أن هناك علاقة إحصائية غير مباشرة للثقافة التنظيمية في العلاقة بين كفاءة الأداء التنظيمي وتعثر إدارة المشروعات بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا أكثر حداثة وذلك كأحد أبرز الأساليب المستخدمة في التخلص من أسباب تعثر إدارة المشروعات. كما أوصت الدراسة بضرورة قيام مؤسسة بن لادن بعقد العديد من المؤتمرات وجلب العديد من المتخصصين في إدارة المشروعات للبحث عن مكامن الضعف من أجل تفادي تعثر إدارة المشروعات

دراسة عبد الرحمن بن عنتر ودكتور نذير سليمان 2006 بعنوان عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة.

هدفت الدراسة من خلال هذا المقال سنة 2006 لمعرفة عوامل نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة في ظلل التحديات الحديثة نظرا لأهمية المشروعات الصغيرة في تفعيل النشاط الاقتصادي حيث احتوى هذا البحث على عدة مفاهيم حول المشروعات الصغيرة كما أشار إلى أهم العوامل فشلا هذه المشروعات.

حاول الباحثين من خلال هذه الدراسة البحث في عوامل التعثر المالي الذي يهدد نجاح المشروعات الصغيرة وإيجاد الحلول المناسبة.

أشار في البحث أن أهم أسباب التعثر هي عوامل إدارية وضعف التمويل وسوء التسيير بالإضافة إلى القدرات والسمات الشخصية لمدير المشروع

لذلك أراد الباحثان الخروج بأفضل الطرق لضمان نجاح واستمرارية المشروعات الصغيرة من خلال مواجهة المؤسسات الصغيرة للمنافسة الحادة بدراسة المنافسين كما يجب مراعاة التنمية والقدرة على الابتكار ومواكبة التطور التكنولوجي والاستعانة بثروتي الاتصالات والمعلومات التي تتيح المزيد من فرص التسويق لمثل هذه المشاريع.

دراسة حسين عبد المطلب الأسرج بعنوان مستقبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون
سعت هذه الدراسة إلى ذكر اختلاف تعريف ومفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى وتنوع معايير تعريف
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتنمية المشاريع الصغيرة في دول مجلس
التعاون الخليجي

دراسة د. ماهر بن عثمان بن عبد الله أبا حسين بعنوان العوامل المرتبطة بالتحاق الشباب السعودي بالعمل في المشروعات
الصغيرة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م دراسة ميدانية

تسعى هذه الرسالة إلى تحقيق هدفها الرئيس وهو التعرف على عوامل المرتبطة بالتحاق الشباب السعودي بالعمل في مشروعات
الصغيرة وذلك من خلال معرفة الجهات الداعمة والمكانة الاجتماعية والاستقلال المادي وندرة فرص الوظائف الحكومية من
خلال الإجابة على عدة تساؤلات طرحها الباحث خلال دراسته الميدانية

نقد الدراسة

يرى الباحثين فيما يخص دراسة شريف دسوقي -صلاح محمد القادر- نهج عبد المجيد علوي (2021) بضرورة استخدام وسائل
تكنولوجيا أكثر حداثة وذلك كأحد أبرز الأساليب المستخدمة في التخلص من أسباب تعثر إدارة المشروعات حيث ركزت
الدراسة على الكفاءة التنظيمية في صعوبة قيادة العمل والعاملين في شركة بن لادن في المملكة العربية السعودية حيث تعتبر
التكنولوجيا اللغة العالمية والمحلية السائدة في الوقت الحالي والمستقبل والتي تساهم في نجاح وتنمية المشاريع في جميع
مجالاتها.

يرى الباحثين فيما يخص دراسة عبد الرحمن بن عنتر فهي تتشابه مع الدراسة الحالية وذلك في معرفة وتحديد عوامل فشل
المؤسسات الصغيرة حيث ركزت الدراسة سابقة على العوامل الإدارية والتسويقية ومواجهتها لتحديات المعاصرة وإهمال
العوامل الأخرى.

يرى الباحثين في دراسة حسين عبد المطلب السرج اعتمدت على توضيح مفهوم ومعايير تصنيف المشاريع الصغيرة
والمتوسطة كما تطرقت الدراسة إلى أهمية تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتقديم الاستنتاجات والاقتراحات وتختلف
الدراسة الحالية في تحديد أهم العوامل المتسببة في فشل المشاريع الصغيرة في حين تطرقت الدراسة لإيجاد حلول لهذه الأسباب.
أما دراسة ماهر بن عثمان اعتمدت على العوامل المرتبطة بالالتحاق الشباب بالعمل في المشروعات الصغيرة من خلال دعم
هذه الفئة للوصول إلى المنفعة الاقتصادية والاجتماعية في ضوء تحقيق رؤية 2030م وتجاهله الدراسة أهم التحديات والمعوقات
التي قد تحد من نجاح هذه المشروعات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنطلقات النظرية والمفاهيم الرئيسية التالية:

1. معرفة الآثار التي نتجت عن تعثر المشاريع في عينة الدراسة
- 2-التأكيد على مزايا القيادة الذكية في ظل المستجدات والتقدم التكنولوجي الحاصل ودوره في استدامة المشاريع.
- 1- معرفة أهم الأسباب والتحديات التي تواجه ادارة المشروعات الصغيرة لدى مدراء المشاريع في عينة الدراسة
- 2- التأكيد على ضرورة استخدام التكنولوجيا وإحاقها بخطط الإيرادات والمصروفات السنوية للمشروع
- 3- التأكيد على فوائد التعاون المشترك بين الحكومة والمدراء في دعم وتمويل المشاريع لتوصل الى الحلول والبدائل بأفضل الطرق والممارسات التي تؤدي الى زيادة نسبة الأرباح واستدامة المشاريع في مدن عينة الدراسة

منهجه وطرق البحث

يعتمد البحث على أسلوب المنهج الوصفي في تحليل المشروعات ومدى أثرها في النمو الاقتصادي لإيضاح أسباب فشلها والحلول والبدائل وأفضل الممارسات ودور الحكومة في دعم المشاريع، لتحقيق هذا الغرض تم الاعتماد على المراجع والدراسات السابقة كمصادر للمعلومات وتم نشر الاستبانات لتحليل التحديات والأسباب المؤدية الى تعثر المشاريع. يهدف هذا الى توضيح المنهجية المعتمدة في الدراسة كخطوات متسلسلة من حيث طبيعتها المعرفية والميدانية والأهمية التي تضيفها على مستوى الإطار النظري والتطبيقي.

ويتم تناول منهجية الدراسة وفق الفقرة التالية:

- 1- أدراك الباحثون أن العامل الاساسي للنجاح واستدامة المشاريع هي المعرفة والمهارات (القيادية والفنية)، والتي إذا توفرت بشكل فاعل من قبل مدير المشروع فأنها تستطيع تحقيق النجاح المتوقع، لذلك فأن بناء وتحقيق مستلزمات ومتطلبات المشاريع يحتاج الى توفر عناصر عديدة من أبرزها القيادة الذكية، لذلك نحتاج المشاريع الى نوع جديد من القيادة التي تستطيع توفير مستلزمات ومتطلبات المشاريع لتحقيق الاستدامة.
- 2- حاجات المشاريع المبحوث عنها في عينة الدراسة وعدم امتلاكهم مهارات متفردة يتفوقون بها على منافسيهم حيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للزبائن من اجل الاستحواذ على قيمة أكبر، وباختصار فأن المشاريع تحتاج الى أن تعمل بذكاء وتسعى الى امتلاك الميزة التنافسية من خلال المهارات القيادية التي تقودها حيث تسهم في تحقيق القيمة الأكبر للعملاء.

أدوات الدراسة:

❖ أسلوب جمع البيانات:

كي يحقق البحث هدفه بالشكل الصحيح فقد تم الاعتماد على المصادر المكتبية والمراجع والأدبيات اللازمة حول موضوع البحث وهذا ما تضمنه الجانب النظري، أما الجانب العملي فقد تم الاعتماد على الاستبانات والتي تم تعبئتها من قبل مديري المشاريع الصغيرة في مدن عينة الدراسة.

❖ أدوات التحليل:

تم الاستناد الى استخدام برنامج الاكسيل من ميكروسوفت اوفيس في تحليل البيانات ضمن إطار البحث، ويعتبر برنامج الاكسيل هو الأبسط والأكثر شيوعاً في الاستخدام من الأدوات الإحصائية الدقيقة.

مجالات الدراسة:

- ❖ **حدود الدراسة المكانية:** أجريت دراسة العينية في المملكة العربية السعودية.
- ❖ **حدود الدراسة الزمانية:** أجريت الدراسة في عام (2023) خلال الفصل الدراسي الثالث في جامعة ميدأوشن
- ❖ **عينة الدراسة:** تم جمع وتحليل البيانات والمعلومات من عدة مصادر متنوعة (9) رسائل بحثية و (3) ومواقع إلكترونية و (5) مراجع وعدد عينة الدراسة (357) استبانة

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية

الجزء الأول: الصفحات الأولى (التمهيدية) التي تسبق فصولاً أو أقسام رسالة الماجستير

الجزء الثاني: فصول أو أجزاء تقرير رسالة الماجستير.

الجزء الثالث: قائمة المراجع

الجزء الرابع: قائمة الملاحق.

التفاصيل:

- التقييض
- قرار لجنة المناقشة
- الإهداء
- شكر وتقدير
- فهرس المحتويات
- قائمة الجداول.
- قائمة الأشكال والصور
- قائمة الملاحق
- قائمة المصطلحات
- الخلاصة
- الفصل الأول
- الفصل الثاني
- الفصل الثالث
- الاستنتاجات والتوصيات
- المراجع والمصادر
- الملاحق
- الخلاصة باللغة الإنكليزية

الفصل الثاني

مدير المشروع: هو المشرف العام على أنشطة إدارة المشاريع والبرامج في الجهة، ومتابعة عمليات تطوير خطط تنفيذ المشاريع والبرامج ومراقبة سير العمل فيها ووضع وتنفيذ موازنتها وإجراءاتها التعاقدية وتحديد تكاليفها ومصادر تمويلها ومتابعة عمليات التنفيذ بما يضمن إنجازها وتحقيقها للأهداف التي وضعت لها بناء على الجدول الزمني المعد لها وضمن الميزانية المخصصة لها.

المهام الرئيسية لمدير المشروع:

- الإشراف على عمليات خطط تطوير وتنفيذ المشاريع والبرامج في الجهة، وتوجيه ومتابعة عمليات تقدير الموازنة المالية وتحديد المتطلبات البشرية والتقنية والمعدات اللازمة لتنفيذها وضمان توفيرها في الوقت المناسب وضمن التكلفة المقدرة لها.
- الإشراف على عمليات تحديد افتراضات المشروع وكافة التداخلات البيئية مع مشاريع أو برامج أخرى في الجهة لضمان الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة، وتحديد مخاطر المشروع والخطوات اللازمة لتفاديها وحلها بالوقت والطريقة المناسبة.
- التنسيق مع فريق العمل في المشروع بهدف مراجعة الأعمال المنجزة والمراحل المتبقية والتأكد من الالتزام بنطاق المشروع ومعايير إدارة المشروع المعتمدة ومواصفات الجودة وإدارة عمليات التغيير بناء على الخطط الموضوعية.
- تنسيق ومتابعة عمليات إنهاء مراحل المشروع الرئيسية و عملية إغلاق المشروع وتقييم مستوى تحقيق مخرجات المشروع لأهدافه الرئيسية وضمان نقل كافة المعارف والخبرات المتعلقة وتوثيق كافة الوثائق والنماذج والتقارير الخاصة بالمشروع.
- الإشراف على تحضير تقارير سير المشروع وتقارير إدارة تحديات ومخاطر المشروع وتقارير قياس مؤشرات الأداء وعوامل نجاح المشروع بشكل دوري ورفع التقارير المتعلقة لمختلف الأطراف المعنية في المشروع ورفعها للإدارة العليا في الجهة.
- تختص العديد من الأدوات والأساليب المستخدمة في إدارة المشروع وعلى الرغم من ذلك فإن فهم واستعمال المعرفة والأدوات والأساليب المعترف بها على أنها فعالة للمشروعات بالإضافة إلى أي مهارات خاصة بمجال ما وكفاءات او كفايات الإدارة العامة اللازمة للمشروع فإن الإدارة الفعالة للمشروعات تستلزم أن تكتسب مدير المشروع الأبعاد الثلاثة التالية المتعلقة بكفاءة إدارة المشروعات:

١/ المعرفة. تشير إلى ما يعرفه المدير عن إدارة المشروعات.

٢/ الأداء. تشير إلى ما يستطيع مدير المشروع أن يقوم بفعله أو بتنفيذه أثناء تطبيق ما لديه من معرفه بأدرة المشروعات.

أفضل الأساليب القيادية والممارسات المحلية والعالمية في إدارة المشاريع:

يعد امتلاك مدير المشروع لمهارات القيادة أمراً بالغ الأهمية في ضمان نجاح المشروع. التواصل الفعال والذكاء العاطفي ومهارات حل المشكلات والمهارات التحفيزية ومهارات التفويض كلها مكونات أساسية للإدارة الفعالة للمشروع. مديرو المشاريع الذين يمتلكون هذه المهارات هم الأفضل لقيادة فرقهم والتغلب على التحديات وتحقيق أهداف المشروع. من خلال إدراك أهمية هذه المهارات وتطويرها، يمكن لمديري المشاريع تعزيز فعاليتها وتحقيق نتائج أفضل.

أنواع الأساليب القيادية:

- ١- **القيادة الأوتوقراطية:** يعمل القائد على إصدار التوجيهات والأوامر ويفتقر إلى الثقة في رؤوسيه وقدرتهم على اتخاذ القرار الصحيح.
- ٢- **القيادة الموثوقة:** تكون في هذا الأسلوب السيطرة الكاملة للقائد في تحديد العمليات والأهداف المراد تحقيقها، يلعب أيضاً دور المرشد والموجه ويكون قدوة ملهم للفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ٣- **القيادة الديمقراطية:** يأخذ القائد في الاعتبار تطوير العلاقات الإنسانية بينه وبين رؤوسيه القائمة على الاحترام المتبادل، يستخدم القائد أسلوب الإقناع والاستدلال بالحقائق.
- ٤- **قيادة سياسة عدم التدخل:** القائد لا يتدخل ويسمح للمرؤوسين باتخاذ قرارات معينة واختيار الحلول المناسبة في مكان العمل، هذا الأسلوب مناسب لقيادة فريق مكون من أفراد ذوي مهارات عالية ومتخصصون للغاية.
- ٥- **قيادة المعاملات:** يركز هذا النوع على الإشراف أو التنظيم أو الاداء، ويتعبّر هذا النوع مثالي لتنفيذ المشاريع التي تقام بطريقة منهجية ومنظمة.
- ٦- **القيادة التحويلية:** يشجع القائد الموظفين ويحفزهم على الابتكار وخلق رؤية لتوجيه التغيير الذي سيساعد نجاح الشركة في المستقبل على النمو.

المهارات القيادية: يمكن تعريف مهارات القيادة Leadership Skills مجموعة من المهارات التي تشمل القدرة على الإشراف وتنظيم العمليات وتوجيه وتحفيز الأشخاص نحو تحقيق الأهداف سواء كانت فردية أم جماعية، تشمل مهارات القيادة مهارات التواصل والإقناع والتفاوض، والإدارة والتخطيط والابتكار. وتعد عاملاً هاماً لا بد أن يمتلكه المديرون والرؤساء وأصحاب الأعمال وغيرهم ممن يشغلون منصب قياديًا ليتمكنوا من اتخاذ القرارات الصحيحة وإدارة الموارد بفعالية لتحقيق الأهداف. (1) ويمكن ذكر أهم المهارات على النحو التالي:

- 1- **مهارة التفكير الاستراتيجي:** تعرف بأنه عملية ذهنية تركز على تحليل العوامل والمتغيرات الحرجة التي ستؤثر على النجاح طويل ومدى والتوقع الدقيق والمتعمد للتهديدات ونقاط الضعف والفرص بأخذ في الاعتبار الحقائق الاقتصادية وقوى السوق والموارد المتاحة للوصول إلى مجموعة واضحة من الأهداف والخطط والأفكار الجديدة.
2. **مهارة التخطيط والتنفيذ:** يعرف التخطيط أنه القدرة على بناء دراسة واقع المحيط بها بكافة التفاصيل تتطلب عملية التخطيط اعتماد الجدول الزمنية وذلك لإنجاز الأهداف والتحقق من القدرة وكما يعرف **التنفيذ** بأنه تنفيذ الخطط والبرامج المصممة بشكل فعال وبالكفاءة والجودة المرغوبة وذلك بتطبيق المعايير المحددة والمتفق عليها لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة.
- 3- **مهارة التواصل الفاعل:** هي القدرة على نقل واستقبال المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر يضمن بها التأثير أو التأثير بالشخص المستهدف خالية من التشويش أو التشوية.
4. **مهارة التفاوض والإقناع:** وهي امتلاك مجموعة من المهارات والاستراتيجيات التفاوض والإقناع وتجاوز العقبات حتى تستطيع التأثير على الآخرين وكسب الامتيازات وإيجاد نقاط مشتركة بينك وبين الطرف الثاني عبر تطبيق مراحل التفاوض للوصول للإقناع.

5- مهارة إدارة الفريق: هي القدرة على تنظيم وتوجيه الجهود والمهارات والموارد لمجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك في إطار محدد من المهام والواجبات بالعمل على تحفيز الأعضاء وتعزيز التعاون وإدارة التنافس وحل المشكلات واتخاذ القرارات الجماعية فهي عملية مستمرة يجب تعزيزها وتحسينها باستمرار لتحقيق الأداء والنتائج المرجوة.

6- مهارة إدارة التغيير والابتكار: مهارات النغير هي القدرة على إدارة العمليات والأدوات والتقنيات لإدارة جوانب التغيير لتحقيق نتائج الأعمال المرجوة. وتتضمن الأدوات التنظيمية التي يمكن استخدامها لتخصيص التحولات الناجحة التي تؤدي إلى اعتماد التغيير والإنجاز والاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات عن طريق التغيير في الحالات المتعلقة بنقاط زمنية مختلفة أو ابتكار أفكار جديدة أو أجهزة جديدة أو عمليات جديدة تقدم شيئاً أصلياً وجديداً للعالم.

7- مهارة إدارة المخاطر: هي ممارسة تحديد وتحليل وقبول أو تخفيف أو تجنب المخاطر المحتملة في وقت مبكر عن طريق اتباع الاستراتيجيات تتضمن تجنب هذه المخاطر ونقلها إلى جهة أخرى وتقليل الآثار السلبية المتعلقة بها.

8- مهارة الإدارية المالية: هي القدرة على رسم استراتيجيات العمل المالية والتنفيذية وفقاً للسيولة المالية المحددة باستثمار رأس المال بكفاءة بشكل يضمن تعظيم ثروة المساهمين ويحقق البقاء والنمو والاستمرار للمؤسسة والتأكد من توافرها في الوقت المناسب لتغطية احتياجات العمل وضمان دقة وصحة البيانات المالية من خلال الضوابط المحاسبية.

9- مهارة الإدارة التسويقية: وهي القدرة على التحليل الجيد للسوق وفهم سلوك المستهلكين وبناء استراتيجيات ترويجية فعالة وإدارة تطوير الخدمة أو المنتج.

10- مهارات التعلم وتطوير الذات: تعد مهارات التعلم من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها من يتجه إلى ريادة الأعمال بحيث يمكنه أن يتعلم كل ما يخص عمله في مختلف الجوانب وأن يواكب الأمور الجديدة التي تطرأ على العمل، إضافة إلى أن قابلية التعلم تمكن القادة من التعلم من مواقف الفشل والتوسع في المعرفة وفهم العمل.

الصفات القيادية: قام بالكتابة عن صفات رواد الأعمال بعد تحليل شخصياتهم ودراساتهم دراسة جيدة؛ الكثير من الاقتصاديين وعلماء الأنثروبولوجيا وأكاديميين الإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع والمؤرخين وخبراء المالية وعلماء التنظيم في محاولة لتحديد ما الذي يجعل رواد الأعمال علامة مميزة وما هي الصفات التي يتشاركون فيها نذكر منها على النحو التالي:

1- أمين: يجب ألا يكون هناك احتيال ورشوة تجارية في الأعمال التجارية. فإذا فشل في أداء مسؤوليته الأخلاقية والدينية، فإنه لا يمكن أن يصبح رجل أعمال جيد.

2- السمعة جيدة: في التعاملات التجارية، السمعة الطيبة هي أحد الأصول لرجل الأعمال. يعمل رجل الأعمال الجيد دائماً على تحسين حسن نيته وتوسيع نطاق الأعمال.

3- الالتزام: هو جذر صفات رائد الأعمال، نابع دائماً من خلال رغبتهم العميقة في أن يعيشوا حياة ذات أهمية، الالتزام بنسبة 100٪ هو معيار ريادة الأعمال وليس الاستثناء.

4- امتلاك الشغف: صفة الشغف هي من أهم صفات رائد الأعمال ومهاراته. وفي الحقيقة إن الشغف هو ما يدفع رواد الأعمال ليكونوا على ما هو عليه.

5- التفاؤل والنظرة الإيجابية: أن التفاؤل يحفز الإبداع. لذا فهو يساعد قادة الأعمال على إيجاد أفكار جديدة لمنتجاتهم أو خدماتهم ويزيد من فرص نجاحهم أيضاً.

6- الرؤية العالمية.. الطموحة: إنها واحدة من أهم صفات رواد الأعمال. لا يوجد رائد أعمال حقيقي يكتفي بحلم ضيق، أو صناعة منتج محدود، إلا وفي باله الوصول إلى السوق العالمي، مهما كانت البدايات متواضعة

7- المعنى: يبدأ رواد الأعمال مشاريعهم لأنهم يريدون "صنع المعنى". لتحسين نوعية الحياة، لوقف نهاية شيء أثار متاعب الناس، أو تصحيح أخطاء حدثت. لديهم رغبة متأصلة في تغيير العالم وجعل عالمهم مكاناً أفضل.

8- القدرة على التكيف: كرائد عمل، فإنك تمتلك العديد من المهام منها المعقد ومنها البسيط، إن أخذت الأمور بمرونة سواء من ناحية المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مهامك أو حتى امتلاكك لتفكير مرن، فهو مفتاح لك لتيسير أمور كثيرة في عملك.

- 9- لا يستسلم أبداً:** يواصل رواد الأعمال بحزم مساعيهم بمثابرة كبيرة للعمل للحظة التي سيأتي وقتهم، الأهم من ذلك كله، أنهم لا يستسلمون أبداً على الرغم من النكسات ولا يستقيلون مطلقاً من أجل نجاحهم النهائي.
- 10- الاستدلال الصحيح:** يقوم رواد الأعمال بأخذ مجموعة من الموارد الإستراتيجية والقدرات والمميزات الموجودة تحت سيطرتهم، ثم يختارون الفرصة التي تجعلهم مؤهلين لاستغلال هذه القدرات بشكل فريد.
- 11- الفضول:** هو امتلاك الدافع لتحدي الوضع الحالي ومحاولة التقدم ثقافياً، والرغبة بمعرفة المزيد لاحظ دائماً أن رواد الأعمال الناجحين يقومون دوماً بطرح أسئلة جديدة ويبحثون عن إجاباتها. كما أنهم يبحثون عن فرص لتنمية أنفسهم وأعمالهم. إنهم دائماً في رحلة البحث عن المعرفة، بدلاً من الاكتفاء بالمعلومات الموجودة عندهم بالفعل.
- 12- انتهاء الفرص:** بحث رواد الأعمال عن فرصة توفير حل لحاجة ما أو مشكلة ما، إنهم "يركزون على الثغرة في السوق، الفرصة التي تتولد في اتجاه معين، وليس الفرصة التي يتخيلون وجودها أو يتمنونها .
- 13- القيمة المضافة:** الهدف الأساسي لرائد الأعمال في مشروعه ومساعاه التجاري هو إضافة قيمة، يكسب رواد الأعمال أموالهم من خلال تقديم القيمة المضافة لعملائهم والتي خلقتها منتجاتهم وخدماتهم المبتكرة.
- 14- عقلية التعامل مع الحقائق:** رواد الأعمال مهووسون بـ "الحقيقة". استهدافهم الابتكار والابداع، لا يعني أنهم يعيشون في عالم خيالي. يستطيعون تحديد بالضبط ما هو حقيقي، وما سينجح فعلاً، وما هو ليس ضروري حتى لو أعجبهم أو انجذبوا له.
- 15- إستراتيجيات دفاعية:** الالتزام باستراتيجيات دفاعية عن أفكارهم ضرورة في شخصية رواد الأعمال، التي تساعد فكرتهم على اكتساب القدرة على اختراق السوق في المراحل المبكرة وتأمين قبول العملاء لعروضهم.

المهارات الإدارية: هي في جملتها قدرة الفرد على التخطيط لكافة الأعمال ومتابعتها وتقييمها وأن يكون مستعداً لإجراء أية تعديلات في الخطط وأن يكون لديه القدرة على التنظيم وتنسيق العمل، وأن تكون توجهياته واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ في الوقت الملائم (زينب حقي - ٢٠٠٠ - ص ٢٤٥).

ريادة الأعمال:

يعود مفهوم الريادي (Entrepreneur) في العمل أو في النشاط الاقتصادي إلى العصور الوسطى ليصف العمل أو الشخص الذي يدير مشاريع الإنتاج الكبيرة. وفي القرن السابع عشر تم استخدام المصطلح نفسه ليدل على الشخص الذي يبرم عقوداً لحكومة، ويقوم بموجبها مشروطة مع الحكومة والفائدة بتزويدها بسلعة معينة وفق سعر ثابت، متحملاً فروق الأسعار سواء كانت خسارة أو ربح الناجمة عن هذه العقود (العاني، جواد، الرشيد، وحجازي، 2010)، في القدرات وقد كان المفهوم مسبقاً المنظمة والاستثمارية بما يدعي (المقاولون) وهم أفراد متجسد يتمتعون بقابليات وقدرة في تحمل المخاطر، وقبول المجازفة المحسوبة، وريادة الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية وتوليد الأفكار (زيدان، 2007؛ عبد الرحيم، 2014).

وفي القرن الثامن عشر تم التمييز بين الشخص الذي يزود الآخرين برأس المال باعتباره مستثمراً وبين الشخص الذي يحتاج إلى رأس المال باعتباره ريادياً مستخدماً لرأس المال (العاني وآخرون، 2010)، كما ارتبط مصطلح الريادة منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره إلى الاقتصاد الفرنسي، إذ يقصد بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur) الفرد الذي يتولى مشروعات أو نشاطات معينة. ويعني في مضمون الأعمال بمصطلح مهم (Undertake) هو بدء الأعمال. وفي قاموس (Webster) يمثل الريادي (Entrepreneur) ذلك الفرد الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع (عبد الرحيم، 2014)

الفصل الثالث

استدامة المشاريع: الاستدامة في معناها المبسط وكما يعرفها البروفيسور كنوت هانيس؛ أستاذ الاستراتيجية والإدارة الدولية في IMD، هي استراتيجية عمل؛ من أجل توفير قيمة طويلة الأجل؛ من خلال مراعاة كيف تعمل منظمة معينة في البيئة الإيكولوجية والاجتماعية والاقتصادية، كما أن الاستدامة مبنية على افتراض أن تطوير مثل هذه الاستراتيجيات يمكن أن يطيل عمر الشركة

الأبعاد الرئيسية للاستدامة التنظيمية:

تتطوي الاستدامة المؤسسية أو التنظيمية على مجموعة من الأبعاد الرئيسية سنشير إليها على النحو التالي:

- 1- الاستدامة الاستراتيجية
- 2- استدامة المنتجات والبرامج
- 3- استدامة الموظفين
- 4- الاستدامة المالية

دورة حياة المشروع: هي مجموعة المراحل التي يمر بها أي مشروع من البداية حتى الانتهاء، وهي ممارسة لا غنى عنها لتحقيق الأهداف الإنتاجية بكفاءة وفعالية، حيث يعمل كخريطة طريق تمكن مديري المشاريع من التخطيط والتنفيذ ومراقبة المشاريع بطريقة منظمة،



شكل (1)

مخاطر المشروع

يتعرض المشروع الصغير الى مخاطر متعددة بشكل أكبر من المشروعات الكبيرة حيث ان الخطر الذي تواجهه المشروعات الصغيرة قد يؤدي الى ترك السوق وذلك بسبب الامكانات المتواضعة وعدم القدرة على مواجهة المخاطر. وتتنوع المخاطر التي تواجه المشروع الصغير من حيث البعد الزمني فمنها ما يقع في بداية المشروع، ومنها ما يقع خلال دورة من دورات حياة المشروع، ومنها ما يقع عند محاولة المشروع الانتشار في الاسواق المحلية، ومنها ما يقع عند تقديم السلع او الخدمات.

أنواع المخاطر

- 1- مخاطر الامتثال
- 2- المخاطر القانونية
- 3- المخاطر الاستراتيجية
- 4- مخاطر السمعة
- 5- المخاطر التشغيلية
- 6- المخاطر البشرية
- 7- المخاطر المالية
- 8 - المخاطر الأمنية
- 9- المخاطر المادية
- 10- مخاطر المنافسة
- 11- المخاطر التمويلية
- 12- مخاطر التزامات العمل
- 13- مخاطر الكوارث الطبيعية

المشروعات الصغيرة:

يختلف تعريف ومفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى وفقا لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية مثل طبيعة مكونات وعوامل الإنتاج، ونوعية الصناعات الحرفية التقليدية القائمة قبل الصناعة الحديثة، والكثافة السكانية، ومدى توفر القوى العاملة ودرجة تأهيلها، والمستوى العام للأجور والدخل، وغيرها من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها. كما يختلف التعريف وفقا للهدف منه، هل هو للأغراض الإحصائية أم للأغراض التمويلية أو لأية أغراض أخرى.

يختلف تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بين الدول الصناعية والنامية مما يجعل من الصعوبة إجراء المقارنة بينهما، فالمشروعات التي تعتبر متوسطة في الدول النامية تعد صغيرة في الدول الصناعية، كما أن المشروعات الكبيرة في الدول النامية تعد متوسطة في الدول الصناعية. وفي سبيل مواجهة الصعوبات في المقارنة درج العديد من الدول المتقدمة والنامية على تبني تعريف منظمة العمل الدولية والتي تعرف المشروعات الصغيرة بأنها المشروعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال والمشروعات المتوسطة التي يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عاملا، وما يزيد عن 99 تعد مشاريع كبيرة.

ويمكن تعريف إدارة المشروع الصغير بأنها الاستخدام الأمثل لموارد المشروع البشرية والمادية المتاحة للوصول إلى الهدف المنشود في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، كما أنها التنفيذ الأمثل لمهام المشروع باستخدام الآخرين وتفويض السلطات مع مراعاة حسن التخطيط ودقة المتابعة

مقومات نجاح المشروع:

- ١- اختيار المشروع المناسب.
- ٢- الوقت المناسب لانطلاق المشروع.
- ٣- فريق عمل للمشروع.
- ٤- وضع الخطط والاستراتيجيات.
- ٥- دراسة الجدوى
- ٦- رأس المال اللازم لإقامة المشروع
- ٧- الحصول على مساعدة ذوي الخبرة في المجالات الخاصة بالمشروع
- ٨- العمل على تطوير المشروع بالاستفادة من الخبرات السابقة

المعوقات التي تعاني منها المنشآت الصغيرة

تعاني المنشآت الصغيرة في الدول العربية بصفة عامة وفي المملكة بصفة خاصة من مجموعة من المعوقات التي تحتاج إلى الدراسة والحل العاجل، والتي تتسبب لهذه المنشآت في العديد من المشكلات ولقد حدد مؤتمر المشروعات الصغيرة وأفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي هذه المعوقات والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين أساسيتين هما (البيان الختامي، 2000) (2)

(أ)- مجموعة معوقات البيئة الخارجية (المستوى الكلي): عدم وجود قانون موحد لها وينظم عملها ويوفر لها تسهيلات في مجالات للمشروعات الصغيرة يحدد تعريفا التمويل والتراخيص، وعدم استقرار التشريعات التي تنظم الاستثمار، وتعدد الجهات المشرفة على الاستثمار وتضارب اختصاصاتها، وتعقيد الإجراءات المتعلقة بالتراخيص والضرائب والتأمينات

عدم ارتباط المشروعات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحها، جعلها تعمل بشكل فردي، مما قلل من فرصتها التنافسية في السوق، كما أدى إلى ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج مقارنة بالمشروعات الكبيرة.

- نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية الأساسية، والتي تؤثر على نقل الخدمات والمنتجات النهائية، بالإضافة إلى نقص خدمات المياه والكهرباء والتخزين والتخلص من النفايات.

- عدم وجود توازن في التوزيع الإقليمي للمشروعات الصغيرة، إذ تستأثر أماكن دون أخرى بهذه المشروعات، مما يؤكد عدم وجود عدالة في توزيع الاستثمارات الخاصة بهذه المشروعات بين أقاليم الدولة الواحدة.

- اقتصار دعم المصارف على الدعم المالي دون الدعم الفني الذي يدعم أعمال المنشآت الصغيرة ككل، والتركيز مع المشروعات الكبيرة.

- عدم ملائمة أساليب الاقتراض لظروف المشروعات الصغيرة، نتيجة مشكلة عدم توافر الضمانات الكافية لاقتراض، بالإضافة إلى عدم توافر الوعي المصرفي لدى أصحاب هذه المشروعات مما يجعلهم يفضلون الاقتراض من سوق الائتمان غير الرسمي والذي ترتفع فيه أسعار الفوائد، مما يمثل عقبة أمام حصولهم على التمويل بشروط ملائمة.

- قصور البيانات والمعلومات المنشورة عن المشروعات الصغيرة، والتي غالباً تكون متقدمة أو متباينة في حالة توافرها، وذلك بسبب تعدد الأجهزة المعنية بها، وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لها وعدم وجود نظم للمعلومات خاصة بهذا القطاع.

- ضعف تواجد الشركات المساعدة المتخصصة في مجالات دعم هذه المشروعات مثل:

- شركات لتسويق منتجات هذه المشروعات.
 - شركات تنظيم وإقامة المعارض المحلية والدولية.
 - شركات التأجير التمويلي شركات الخدمات الصناعية
 - شركات ضمان مخاطر الائتمان.
 - الشركات المتخصصة في إنشاء المجمعات الصناعية الصغيرة.
- ضعف الطاقة الاستيعابية للأسواق وضعف البنية الأساسية للتصدير.

(ب)- مجموعة معوقات البيئة الداخلية (المستوى الجزئي) : عدم إلمام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بال خامات وآلات الجودة، مما يؤدي إلى استخدامهم معدات إما متقدمة مما يؤدي إلى استخدام معدات إنتاج منخفضة ومستوى جودة منخفض أيضاً وتكلفة تشغيل عالية ومتقدمة ذات استثمار كبير نسبياً

- ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية والتسويقية لدى أصحاب هذه المشروعات، وعدم توافر المهارات البشرية المطلوبة، ونقص التدريب وعدم الحصول على الخدمات الاستشارية والخدمات المساعدة لها، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج، وضعف إمكانيات التسويق المحلي والخارجي خاصة مع عدم توافر المعلومات الخاصة باحتياجات الأسواق وتفضيلات المستهلكين ومواصفات المنتجات.

- انخفاض إنتاجية المشروعات الصغيرة، واقتدار العديد منها لمفهوم تخطيط الإنتاج، وعدم اختيار مستوى التكنولوجيا المناسب، واقتدار الكثير منها للمفاهيم الأساسية للجودة نتيجة عدم الإلمام بنظم الرقابة على الجودة ونظم المعايير والمواصفات المحلية والدولية، مما يؤدي إلى إنتاج سلع غير مطابقة لا تستطيع المشروعات الصغيرة تصريفها، أو تسويقها أو دولياً محلياً.

- غياب الوعي المحاسبي لدى أصحاب المشروعات الصغيرة، إما لعدم معرفتهم بالقواعد والأصول المحاسبية، أو لعدم خبرتهم في هذا المجال مما يؤدي إلى لجوء معظمهم إلى مكاتب محاسبية خارجية؛ الأعداد الحسابات الختامية وهو ما يكلف المشروع نفقات كثيرة، هذا بالإضافة إلى تعدد وتنوع المشاكل الضريبية

الاحتياجات الفنية لأصحاب المشاريع:

تعد المهارة هي مفتاح الدخول إلى عالم الأعمال في وقتنا الراهن، سواء للموظف أو لرائد الأعمال، حيث تساعد المهارة الفرد على النمو والتطور في المجال الوظيفي والترقي، وأيضاً النجاح في المشاريع التجارية، وتتعدد المهارات إلى عدة أنواع، ومنها المهارات الفنية التي تعد بمثابة الجزء العملي والتطبيقي الحيوي لأداء مهام ومسؤوليات العمل، سنتحدث بشكل مفصل عن أنواع المهارات الفنية. (3)

المهارات الفنية هي القدرة على تنفيذ المهام المرتبطة بالأدوار الفنية مثل تكنولوجيا المعلومات أو المالية أو الميكانيكا أو العلوم، وتعتبر البرمجة وتحليل الشخصيات المعقدة أو استخدام الأدوات المحددة من المهارات الفنية النموذجية، وتتطلب المهارات الفنية الخبرة والتدريب المكثف للإتقان.

1- المهارات المطلوبة للريادة الاعمال: إن المهارات المطلوبة يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع رئيسية: المهارات التكنولوجية، مهارات إدارة الأعمال، المهارات الريادية الشخصية، كما هو موضح في الجدول رقم (1):

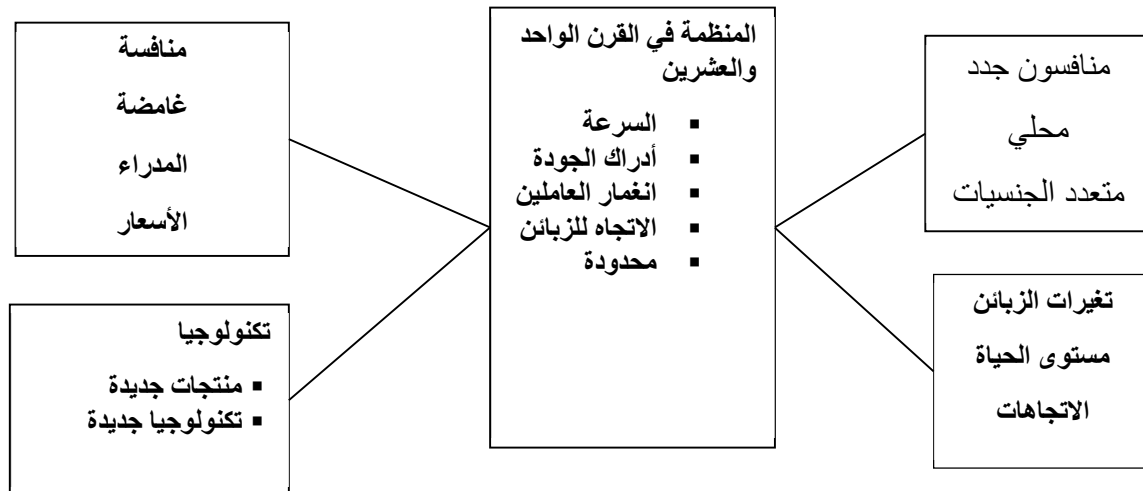
الجدول رقم (1)

المهارات التقنية	مهارات إدارة الأعمال	مهارات الريادي الشخصية
الكتابة القدرة على الاتصال مراقبة البيئة إدارة الأعمال التقنية تكنولوجية الشخصية الإصغاء	وضع الأهداف والتخطيط صنع القرار العلاقات الإنسانية التسويق المالية المحاسبة الإدارة	الالتزام والرقابة اخذ المخاطرة الإبداع القدرة على التقيد المثابرة رؤية قيادية يركز على التقيد
القدرة على التنظيم بناء العلاقات والشبكات العمل ضمن فريق مدرب	الرقابة التفاوض طرح المنتج تنظيم النمو	

وإن المنظمات الريادية لا بد أن يكون بها العاملون بما فيهم المديرون الذين يتمتعون بخصائص تتناسب مع طبيعة هذه المنظمات وهي عقلية جديدة، ومرونة والسرعة والإبداع وأشار Don Harvey, Brown إلا المنظمات في القرن الواحد والعشرين تتمتع بخصائص تجعل منها منظمات ريادية في طبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها، حيث تمتاز بما يلي:

- 1- السرعة: أي أنها تستجيب بسرعة للإبداع والتغيير.
- 2- أدراك الجودة: الالتزام الأمثل للجودة.
- 3- انغمار العاملين: إضافة قيمة من خلال الموارد البشرية.
- 4- الاتجاه للزبائن: إيجاد أسواق جانب (Niche markets)

الشكل- (2) المنظمات في القرن الواحد والعشرين



أهمية المهارات الفنية:

تعد المهارات الفنية ذات أهمية لعدة أسباب رئيسية وهي ما يلي :

- تساعدك في العمل بشكل أكثر كفاءة .
- تعزز من ثقتك بنفسك وتجعلك مرشحا أكثر قيمة لأصحاب العمل
- تجعلك قادر على التحدث مع الزملاء والعملاء بثقة أكبر باستخدام خبرتك المتخصصة .
- الموظفين الذين يمتلكون مهارات فنية تكون رواتبهم أعلى .
- الموظفون ذوو المهارات الفنية يكونون أفضل في أداء المهام المتعددة في دور مليء بالتحديات .
- الخريجين المهرة تقنيا يمكنهم توفير أموال لأصحاب الشركات لأنهم لا يحتاجون إلى تدريب للوصول إلى مستوى أفضل .
- المهارات الفنية تمنع حدوث المشكلات التقنية وتزيد من رضا العملاء وتقل بشكل كبير من المشكلات التقنية قبل ظهورها .

دراسة الجدوى الفنية:

- تعد المشاريع وسيلة استثمارية هامة لذا يتم اللجوء لدراسة الجدوى كونها أفضل أداة لتقييم المشاريع وتعزيز فرص نجاحه ومن أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشروع هي الدراسة الفنية كونها تلعب دور فعال في تحديد جدوى لمشاريع كما تساعد على تعزيز فرص نجاحه من خلال جمع كافة البيانات الفنية الخاصة بالمشروع ثم تحليلها لتحديد عدة عناصر هامة مثل متطلبات المشروع لذا يجب الحرص على ذكر كافة التفاصيل الخاصة بكل عنصر عند عمل دراسة الجدوى الفنية للمشروع لضمان تحقيق الجودة المطلوبة. (4)
- دور دراسة الجدوى الفنية للمشروع في تعزيز المشاريع
- تلعب دور هام في تعزيز فرص المشروع في النجاح في تقوم بجمع وتحليل المعلومات الفنية المتعلقة بالمشروع لتكوين صورة واضحة عن المتطلبات التي يحتاجها المشروع ومواصفاتها الفنية بطريقة دقيقة ليتم تقديم المنتج النهائي بالمواصفات المطلوبة.

دراسة الجدوى الفنية الفعالة هي ما تقوم بدراسة كافة العناصر التقنية والفنية للمشروع عبر ما يلي:

- تحديد متطلبات المشروع:
- تعبير متطلبات المشروع عن كافة الأجهزة والمعدات التي يحتاجها المشروع ويمكن من خلالها تنفيذ كافة عملياته بنجاح، لذا تقوم دراسة الجدوى الفنية بالعمل على تحديد مواصفات تلك المعدات بما يتوافق مع جودة الإنتاج.
- تحديد مواصفات المنتجات:
- جودة المنتج هي أهم ما يميز المشروع عن المشاريع الأخرى وتضمن المنافسة القوية في السوق ومن ثم تعمل الدراسة الفنية على تحديد تلك المواصفات بدقة لتتوافق مع الشروط الموضوعية من قبل الجهات المختصة مع مراعاة متطلبات الفئة المستهدفة.
- تحديد مصادر الحصول على المعدات:
- لا يتوقف دور الدراسة الفنية على تحديد المعدات فقط بل إنها تعمل أيضاً على تحديد المصادر التي يمكن الحصول على تلك المعدات منها مع وضع النفقات في الاعتبار لتتوافق التكلفة مع الميزانية الموضوعة لها.

• تحديد الكوادر الفنية:

تعتبر الكوادر الفنية عن الأشخاص القائمين على عمليات الإنتاج لذا يجب تحديد تلك الكوادر والمهارات التي يجب توافرها بكل فرد لأداء المهمات الموكلة إليهم بنجاح

مراحل عمل الدراسة الفنية:

يتم عمل دراسة الجدوى عبر عدة مراحل تشمل ما يلي:

1-تحديد الطاقة الإنتاجية

تعتبر الطاقة الإنتاجية من أهم العناصر التي تؤثر على نجاح المشروع حيث يجب مراعاة حجم الطلب على السلع والحصص السوقية للمشروع مع مقارنة ذلك مع المشاريع المشابهة للتعرف على حجم الطلب الفعلي المتوقع، وبذلك يمكن معرفة الطاقة الإنتاجية القصوى التي يمكن أن يصل لها المشروع.

2-اختيار موقع المشروع

اختيار موقع ملائم للمشروع من إحدى العوامل الهامة والمؤثرة على نجاح المشروع. حيث يرتبط الموقع الخاص بالمشروع بعدة شروط من الجهات المختصة من اختيار الموقع ومساحته بالإضافة إلى الرسوم الهندسية للمشروع والتي يجب توافرها ليتم الموافقة عليه. كما يجب أن يكون الموقع مميز وملائم للفئة المستهدفة حتى يتم العثور عليه بسهولة من قبل الجمهور المستخدم كما يعمل على جذب المزيد من العملاء عبر الديكورات المميزة والتي تتوافق مع طبيعة المشروع.

3-تحديد أسلوب الإنتاج الملائم للمشروع

يوجد العديد من الأساليب الإنتاجية التي يمكن الاختيار بينها لمشروعك. حيث تعمل الدراسة الفنية على تحديد الأسلوب الملائم لمشروعك والذي يمكن من خلاله ضمان تحقيق المبيعات. والأرباح المطلوبة من خلال الاختيار بين ما يلي:

- نظام الإنتاج حسب الطلب:
يعمل ذلك النظام عبر توفير السلع. أو الخدمة المرادة عند طلب العميل حسب الكمية والنوع الذي يتم طلبه.
- نظام الإنتاج المستمر:
يتسم ذلك النظام بالاستمرارية في الإنتاج عبر وحدات متماثلة. وبكميات كبيرة حتى يتوافق مع الطلب المستمر على المنتج.
- نظام إنتاج الدفعات:
يعمل ذلك النوع من الإنتاج عبر توفير دفعة إنتاجية واحدة. ثم العمل إنتاج دفعة أخرى من نوعية أخرى من المنتجات.

4-اختيار الآلات والمعدات للإنتاج

يجب توافر عدة من الأجهزة والآلات لتنفيذ العمليات الإنتاجية بدقة. والتي يجب اختيارها بدقة لتتوافق مع طبيعة المشروع لأنها تختلف من مشروع لآخر. ومن صناعة لأخرى كما يجب أن نتكون تلك المعدات ملائمة لمواصفات السلع وحجم الإنتاج

أنواع المهارات الفنية:

المهارات الفنية هي مهارات صعبة يمكن قياسها وتعلمها، وفيما يلي بعض من أنواع المهارات الفنية :

- الحوسبة السحابية: أصبحت المعلومات المستندة إلى السحابة خيار الانتقال السريع للعديد من الشركات الكبرى، وذلك لأن العالم أصبح أكثر ارتباطاً ورقمته، وأصبح هناك حاجة متزايدة للموظفين الذين يشعرون بالراحة في العمل في السحابة عبر الإنترنت .

- المهارات الحاسوبية: أصبحت غالبية الوظائف تتطلب مهارات حاسوبية أساسية، وخاصة مع التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده عالمنا الآن، وتنقسم المهارات الحاسوبية إلى قسمين مهارات حاسوبية أساسية ومهارات حاسوبية متخصصة، وقد تكون متعلقة بالجوانب البرمجية أو المادية للحواسيب .
- مهارات التصميم: ولا يقصد هنا بالتصميم الجرافيك أو تصميم المواقع الإلكترونية، حيث يوجد الكثير من الوظائف التي تحتاج إلى مهارات التصميم وتحتاج من المتقدم أن يمتلك معرفة مناسبة بأساسيات التصميم مثل التسويق والدعاية والإعلان والبناء والهندسة .
- تطوير تطبيقات الهواتف: تكنولوجيا الهواتف المحمولة تعد واحدة من أهم مجالات النمو في صناعة التكنولوجيا، وذلك بسبب وجود أجهزة محمولة أكثر من أي وقت سابق، فتحتاج الشركات إلى خبراء يمكنهم تطوير تطبيقات الأجهزة المحمولة، وأيضا تكيف مواقع الويب مع التوافق مع الأجهزة المحمولة، ومساعدتها على مواكبة عالم متقدم ومتنقل في ريادة الأعمال.
- مهارات تحليل البيانات: يعد علم البيانات الضخمة من المجالات الرائجة والمهمة في وقتنا الحاضر، لذا ستجد الكثير من الوظائف التي ستطالب فيها بتحليل المقاييس المختلفة واستقراء الاستخدام العملي لها، هذا الأمر يجعل من مهارات تحليل البيانات من أهم المهارات الفنية والتي تضيف لك قيمة عليا لا بد أن تكتسبها وتضيفها إلى قائمة مهاراتك .
- أمن الشبكة: في كافة أنحاء العالم، تتعرض الكثير من الشبكات للهجوم من المتسللين والهيئات الحكومية والكثير من التهديدات الأخرى، لذا تحتاج الشركات إلى محترفين أكفاء لتوفير أمان الشبكة ولنتيجة لذلك سيزيد الطلب على خبراء الأمن السيبراني لعدة سنوات قادمة .
- مهارات التفاوض: الكثير من الوظائف تنطوي على عمليات بيع منتجات أو خدمات معينة أو شراء أسهم أو عقد صفقات، ولكن لا يتم النجاح في هذا النوع من الوظائف إذا لم تمتلك مهارات تفاوض قوية تتيح لك التفاوض مع العملاء والزبائن وإقناعهم بخدمتك أو منتجك .
- مهارات التسويق: التسويق يقوم على بيع وترويج المنتجات والخدمات، لذلك ترغب الكثير من الشركات في توظيف أشخاص يمتلكون هذه المهارة التقنية، وتأتي هذه المهارة بعدة أشكال منها معرفة مميزات منتجات الشركة وخدماتها والقدرة على الكتابة والتحدث .
- المهارات الإدارية: تعد حسن الإدارة والتنظيم من أحد أهم المهارات في السيرة الذاتية حتى ولو كانت وظيفتك لا تحتاج لذلك، حيث من المحتمل أن تكون المهارات الإدارية جزء من دورك الوظيفي، وتتضمن كل ما تقوم به لتنظيم مهاراتك مثل التخطيط والتنظيم، الجدولة، كتابة الرسائل الإلكترونية، إدارة الملفات، حيث يرغب صاحب العمل في معرفة أنك قادر على القيام بمثل هذه الوظائف بكفاءة فاحرص دائما على امتلاكها وتطويرها .
- مهارات إدارة المشاريع: القدرة على تنظيم مهامك وإنجازها وضمان إتمامها في الوقت المناسب تعد جزءا مهما من مهارات إدارة المشاريع، فإذا كنت تمتلك خبرة مسبقة في العمل على أحد برامج إدارة المهام والمشاريع أو تمكنت من إنجاز مهمة ما

في الوقت المناسب أو قبل موعد تسليمها، فلا تتردد أن تذكر هذه الأمور لأنها تعد إشارة جيدة تدل على مهاراتك في إدارة المشاريع .

- اللغات الأجنبية: إتقان لغة ثانية أو لغة ثالثة تعد من أهم المهارات الفنية التي تبهر أصحاب العمل حيث تنقلك هذه اللغات إلى مستوى متقدم على منافسيك، حتى ولو كان الدور الوظيفي التي تحتاج له لا يتطلب امتلاك لغات أخرى، فمدراء العمل سينظرون إلى مهاراتك اللغوية بشكل إيجابي، وذلك لأن الحاجة دائمة إلى التواصل مع الأشخاص من ثقافات وخلفيات متنوعة (5) .

حاضنات الاعمال.

إن كلمة الحاضنة مستمدة من كلمة الحضان والذي يعني تقديم الرعاية والدعم لمن يحتاجها، وتأتي هذه ضرورة من أجل المحافظة على المولود البشري سواء أكانت هذه المساعدة مقدمة من والديه أو لمن لهم حق الحضانة (6). وكثيرا ما يتبادر إلى الأذهان عند سماع مفهوم الحاضنة، الحاضنات الطبية المتواجدة في المستشفيات والتي يتم فيها وضع الأطفال ممن هم بحاجة إلى أجهزة طبية نتيجة لوجود بعض الصعوبات لديهم، ثم يغادر المولود الحاضنة بعد أن يمنحه إخصائيو الرعاية الطبية شهادة تؤكد سلامته وقدرته على النمو دون أي مساعدة. ويمكن أن ينظر إلى حاضنات المشروعات من جانب تشابهها من فكرة المشاتل والتي يتم فيها زراعة النباتات والبذور الصغيرة بحيث تصبح قادرة على النمو والتأقلم مع البيئة، وبعدها يتم تحويلها إلى المزارع الأكبر، وهذا هو شأن مشاتل الأعمال (7).

أهمية حاضنات الأعمال: يمكن أن نلمس أهمية حاضنات الأعمال من خلال الحقائق التالية :-

- 1- كونها تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات في شكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتجعلها قيلة للتحويل إلى الإنتاج
- 2- تساهم في تنمية الموارد البشرية وحل مشكلة العاطلين عن العمل والباحثين عن أعمال مناسبة.
- 3- توفر المناخ المناسب والإمكانيات والمتطلبات لبداية عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- 4- تعمل على إقامة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنتاجية أو خدمية تعتمد على تطبيق تقنية مناسبة وابتكارات حديثة.
- 5- تقديم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.
- 6- تؤهل جيلا من أصحاب الأعمال ودعمهم ومساند م لتأسيس أعمال جادة وذات مردود، مما يساهم في تنمية الإنتاج وفتح فرص للعمل والنهوض بالاقتصاد.
- 7- تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس.
- 8- تقديم الدعم والمساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية .
- 9- تفتح المجال أمام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني مثل حاضنات الأعمال التكنولوجية وحاضنات المؤسسات الصغيرة والداعمة وحاضنات الأعمال المعلوماتية غيرها .
- 10- تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة لغرض تطوير المؤسسات الصغيرة بأنواعها خاصة منها التكنولوجية والصناعية، وتوفير إمكانيات التطور والنمو، بما فيها الدعم الفني والتقني والمالي والاستشاري وربط المشروع بالسوق. (8)

أهداف حاضنات الأعمال :

هدف حاضنات الأعمال من خلال الخدمات التي تقدمها لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحتضنة إلى جملة من المكاسب يمكن تبويبها على شكل مجالات وهي:

أولاً: بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة:

:تسعى الحاضنة لتوفير بيئة ملائمة لنشأة المشروعات الصغيرة و حمايتها في مراحلها الأولى و الصعبة، لتقديم كيانات قوية للمجتمع قادرة على الاستمرار و التطور، كتحفيض تكاليف إقامة المشروعات و المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها في المراحل الأولى لإنشائها، واختصار الفترة الزمنية اللازمة لتطويرها ،وتقديم الحلول المناسبة للمشاكل الفنية و الادارية و المالية و القانونية التي تتعرض نجاحها و بالتالي زيادة نجاحها من خلال دعم الابتكارات والأفكار المتميزة ، وتوسيع نشاطات المشروعات ، وتدعيم التعاون فيما بينها

حيث جوهر الاحتضان يهدف الى:

- تقليل تكاليف بدأ النشاط
- تقليل مخاطر الأعمال الفنية المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية نشاط المؤسسة.
- تقليل الفترة الزمنية اللازمة لتنمية النشاط للمؤسسة و تطوير انتاجها .
- تجنب الأخطاء وتقليل ازدواجية الجهود مما يؤدي إلى ضغط التكاليف .
- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية و الإدارية و القانونية التي تواجه المؤسسات.
- زيادة معدلات النجاح وتدعيم الابتكارات و تشجيع الأفكار المتميزة .
- تدعيم مفهوم التعاون بين المشروعات والمساعدة على التوصل إلى أنواع جديدة من المنتجات

ثانياً: بالنسبة للمجتمع المحلي:

أما بالنسبة للمجتمع المحلي الذي تعمل الحاضنة في ظلّه فيمكن القول بأنها تهدف إلى تدعيم هذا المجتمع من خلال تحقيق الآتي:

- زيادة عدد المؤسسات مما يؤدي إلى انتعاش وتنمية الاقتصاد المحلي ومعناه زيادة فرص العمل وزيادة مضاعف الاستثمار وبالتالي زيادة قوة الاقتصاد المحلي.

- زيادة فرص العمل وتشجيع التنمية المستدامة وهي الانتفاع من الموارد المتاحة لزيادة فرص العمل مع مراعاة الاجيال القادمة.

-جذب المؤسسات من المناطق الأخرى يكون من خلال الامتيازات المقدمة خلافا على المناطق وما تراه من امتيازات التي تقدمها الحاضنات

- زيادة معدلات الدخل في المجتمع المحلي من خلال زيادة الاستثمارات وزيادة مضاعف الاستثمار بسبب معدلات الدخل للمجتمع ككل.

-الحاضنات فإنها حتما ستزيد من القدرة الإنتاجية لهذه المؤسسات وبالتالي زيادة دخل الفرد ومنه زيادة الأرباح.

- استحداث خدمات ومنتجات جديدة تلبي احتياجات السوق و المستهلك المحلي وهنا تأتي الأولويات في المؤسسات من حيث الضرورة التي يحتاج إليها السوق أو المنتجات النادرة حيث تدعم وتحتضن هذه المشروعات وتكون بوضعها في مكان مناسب من حيث توريد المواد الأولية وقرب منافذ التسويق.

-تشجيع الفئات التي لا تمتلك الخبرات الكافية لإقامة مؤسسات حيث إن الحاضنات من المبادئ التي تقوم عليها وهي تشجيع الاستثمارات ومنه إقناع ومساندة الفئات الناشئة التي ليست لديها خبرة في مجال النشاط تراها الحاضنة مناسبة لهذا المشروع القائمة فيه وتساعد من خلال القيام بتقديم الاستشارات المالية و القانونية و الإدارية و مختلف الدعم الذي تراه لهذا المشروع

-تسويق الأبحاث والدراسات التي تقوم الجامعات ومراكز البحث العلمي: وهنا تقوم الحاضنة بدورها حيث قابلة للتصنيع و التسويق حيث تأخذ بالأفكار و الأبحاث و الدراسات التي تقوم بها الجامعات و مراكز البحث العلمي وتحولها إلى منتجات -تدعيم الجهود التعاونية بين قطاع الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والهيئات الحكومية

-تسهم حاضنات الأعمال بدور هام في تنمية المدن الثانوية فتواجدها في مختلف المدن والمناطق البعيدة يساعد على تخفيف حدة التركز العمراني الزائد لعواصم الدول ومدنها الرئيسية، حيث أن افتراق الحاضنات وتوجهها إلى المناطق المعزولة نسبيا يؤدي إلى انتعاش الاقتصاد في المجتمع المحلي بتلك المناطق المحرومة وبالتالي نقص التركز في المناطق والمدن الكبرى، ومحاولة التوزيع عبر كامل المناطق ومنه تحقيق العدالة من جميع النواحي وعدم احتكارها في المناطق والمدن الكبرى.

ثالثا: بالنسبة للدولة:

حاضنات الأعمال تعمل على:

1- زيادة مداخيل الدولة: تسعى الحاضنات إلى تلبية احتياجات و مداخيل ا تمع المحلي ومنه زيادة مداخيل الدولة من خلال المشاريع و الاستثمارات الناجحة و المتخرجة من الحاضنة (9).

2- تخفيض تكلفة خلق مناصب الشغل: إن الحاضنات تسعى بالهدف الأول وهو تنمية ومساعدة و إنقاذ المؤسسات الخاصة الناشئة غير الحكومية و منه بعد تخرجها نجد أن هذه المؤسسات الخاصة تحتاج إلى اليد الدولة للقيام بعمل مشاريع استثمارية تكلفها أموال كبيرة لتوفير مناصب شغل العاملة لزيادة توسعة مشاريعها ومنه زيادة فرص العمل في القطاع الخاص دون تدخل الدولة.

رابعا: بالنسبة للمشروعات الصغيرة القائمة:

-تقديم خدمات للمشروعات الصغيرة المحيطة: حيث إن الحاضنات تقدم للمؤسسات الصغيرة المحيطة خدمات استشارية و قانونية ومالية وغيرها من الخدمات لإنجاح هذه المشروعات.

- تبني المشروعات القائمة على التكنولوجيا و المرتبطة بالجامعات و مراكز البحوث, فإن حاضنات الأعمال تسعى دائما لتبني المشروعات القائمة على التكنولوجيا و المرتبطة بالجامعات بحيث تقوم بجعل الأفكار التكنولوجية إلى سلع قابلة للإنتاج و تحقيق الأرباح.

-التركيز على التعاون الدولي و المادي و التكنولوجي لتسهيل دخول الشركات الصغيرة و المتوسطة من الخارج للاستثمار بالحاضنات واستقطاب حاضنات الأعمال المشروعات من الدول و المناطق الخارجية من خلال المغريات التي تقدمها هذه الحاضنات

- تغذية المشروعات الصغيرة الوليدة في موقعها حتى انتقالها إلى مكان العمل وهو مساعدة المشروعات الوليدة والمحتضنة بداخلها إلى أن ترى أنها أصبحت تعتمد على نفسها وصار من الواجب أن تخرج من الحاضنة إلى مكان العمل الرسمي لهذه المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة.

خامسا: بالنسبة للتنمية الاقتصادية والتكنولوجية:

-تحقيق معدلات نمو عالية للمشروعات المشتركة بالحاضنة: وهنا من خلال المساعدات والاستشارات و التوجيهات و الخبرات المكتسبة من طرف الحاضنة فإن المؤسسات المتخرجة ستحقق إرباح و تقديم تطورات في مجال النشاط الذي تنشط فيه وبالتالي تتحقق معدلات نمو عالية.

-العمل على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة: تعمل الحاضنة من خلال عملها على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة وهذا من خلال بيئة الظروف المناسبة لهذه التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

- تسهيل إقامة المشروعات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة (الصناعات المغذية): وتأتي هنا المشروعات التي تغذي مشروعات أخرى قائمة مثال مؤسسة لصناعة الأبواب الخشبية نجدها تجد أنها تستمد الأقفال والمفاصل من مؤسسات صغيرة أو متوسطة مختصة في هذا المجال بحيث أن تكلفة هذا القفل أو المفصل تكون أقل من أن تصنعه المؤسسة التي تصنع الأبواب الخشبية وذا تسمى بالصناعات المغذية.

-تسهيل إقامة المشروعات التي تساعد في التحول من المشروعات الحرفية إلى الصناعات الصغيرة المتطورة: إن الحاضنة من أهدافها هو تحويل المشروعات الحرفية المكلفة إلى صناعات صغيرة غير مكلفة ومتطورة وهو من خلال الأفكار المقدمة من مراكز البحوث و الجامعات والتي تجسدها الحاضنات على ارض الواقع وبالتالي يمكن استخلاص أهم أهداف الحاضنة لما يلي :-

-تعزيز الناتج الإجمالي المحلي .

-تنمية مناطق محددة أو قطاعات اقتصادية محددة

-مساعدة الباحثين على الوصول بنتائج الأبحاث التي ينفذوا المرحلة التطبيق العلمي و الإنتاج التجاري

-تشجيع البنوك و الجهات التمويلية الأخرى على قطاع المشروعات الصغيرة

-الربط مع الجهات المساعدة في أنجاح المشروع مثل مصادر التمويل و مراكز البحث العلمي و الجهات الحكومية التنظيمية و جهات التسويق و غيرها

-تطوير أفكار جديدة لخلق و إيجاد مشروعات إبداعية جديدة أو المساعدة في توسعة مشروعات قائمة ، بما يساهم في الارتقاء بالقدرات التنافسية لهذه المشروعات.

- توفير خدمات للجهات التمويلية لتشمل الأبحاث و التدريب و الإشراف و المراقبة لزيادة و تعزيز النمو .

-مراجعة عمليات التشغيل لمنسوبيها بصورة دورية لتحقيق الأهداف المرسومة.

الخدمات التي تقدمها حاضنات الاعمال:

تقدم الحاضنة مجموعة من الخدمات الإدارية والفنية المتخصصة، بالإضافة الى الدعم المالي وخدمات السكرتارية المختلفة، من شأن عملية تفعيل هذه الخدمات ووضعها في خدمة المبتكرين وأصحاب المنشآت الصغيرة إن يساهم في تحقيق الأهداف التي تم وضعها للحاضنة، وبالتحديد فإن الحاضنة يمكن ان تقدم لمنسوبيها مجموعة من الخدمات أهمها:

أولاً: الخدمات الاستشارية: تقدم الحاضنة مجموعة من الخدمات الاستشارية لفائدة المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة المحتضنة نذكر منها التالية:

-الاستشارات الفنية: بحيث أن الحاضنات تقدم استشارات فنية من مختصين وفنيين في هذا المجال.

-الاستثمارات الإدارية: وهو تقديم استشارات ادارية من حيث المهام والطرق المعمول بها اداريا وخبراء في هذا المجال.

- الاستثمارات التسويقية: تقديم خبرات من طرف خبراء التسويق

-الشؤون القانونية (التعاقدات) وبراءات الاختراعات: إعطاء الطرق التي من خلالها يمكن المنتسب للحاضنة من القيام بالشؤون القانونية و تسجيل براءات الاختراع.

- المحاسبية: إعطاء الخبرات في الطرق المحاسبية المعترف بها.

- تدبير التمويل: إعطاء طرق تمويل المشاريع التي من خلالها يمول المشروع بطريقة جيدة

-تنمية الموارد البشرية: إعطاء طرق و دروس في تدريب و تنمية الموارد البشرية من طرف مختصين في هذا المجال.

-وضع خطط عمل و الموازنة للمشروعات الصغيرة: وهو إعطاء الطرق التي من خلال يبدأ المشروع و النقطة الواجب الوصول إليها من خلال الوسائل المتاحة

ثانيا: الخدمات الإدارية:

- إعداد الفواتير: وهو تعلمهم كيفية إعداد الفواتير بالطريقة الصحيحة و القانونية.

-التأمين الصحي: تأمين جميع المنتسبين للحاضنة من عمال ومندراء وملاك هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-الأجهزة السمعية و البصرية: توفير الأجهزة السمعية و البصرية لهذه المؤسسات داخل الحاضنة و هو لتسهيل جميع الشؤون لهذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من السجلات الفكرية وتسجيلها باسم هذا المستثمر أو المخترع:

- إدارة حقوق الملكية الفكرية: من خلال حماية الابتكارات والاختراعات لصاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
- تأجير المعدات: وهذا يعد من الخدمات الادارية بحيث تكون الحاضنة مؤجرة معدات لصاحب المؤسسة.

ثالثا: خدمات السكرتارية:

-معالجة النصوص و الترجمة: توفر الحاضنة مكاتب لمعالجة النصوص و الترجمة للوثائق لهذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

-حفظ الملفات: الحفاظ على ملفات و مستندات هذه المؤسسات و هو من خلال ارشيف متطور للحفاظ عليها في حالة احتياجها لها.

- الفاكس و الانترنت: توفي بصفة يومية خدمات الفاكس و الانترنت لمواكبة التطورات الحاصلة سواء داخل الحاضنة او خارجها و استقبال المراسلات...الخ

-موظفين استقبال: استقبال الموظفين و الاستماع الى شؤون وعرضها على مدير الحاضنة.

- الرد على المكالمات التليفونية: الرد على المكالمات الهاتفية بحيث يجدون الاجابة او يجدون من يدلهم على مبتغاهم وتوجيههم الى المختص في الموضوع المطروح

-الروابط الالكترونية بشبكات المعلومات: وهو جعل مواقع الكترونية بشبكات المعلومات لطرح الإشكاليات وإيجاد حلول لها

رابعا: الخدمات العامة:

- 1- الاشتراك في المعارض الداخلية والخارجية .
- 2- المكتبة والمعلومات.
- 3- توفير التجهيزات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي و خدمة الإنترنت.
- 4- توفير التكنولوجيات الحديثة الأكثر تقدما كلما أمكن .
- 5- تعريف المشاريع المحتضنة بالمختبرات والورش المتخصصة في محيط الحاضنة ومساعدتها على الاتصال بها واستخدام إمكانياتها عندما تدعو الحاجة.
- 6- الأمن ومكاتب التدريب والمخازن
- 7- تقديم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع المحتضنة لتنمية روح الريادة ومهارات الإدارة والحسابات المالية والتسويق وغيرها.

دور حاضنات الأعمال

أولا: خفض النفقات:

تقدم حاضنات الأعمال للمشروعات الصغيرة عددا من الخدمات المشتركة والتي يتم توزيع تكلفتها على جميع المشروعات المحتضنة وبذلك يتحمل كل مشروع جزء بسيط من هذه النفقات فضلا عن توفير بعض الاحتياجات للمشروع بمقابل بسيط مما يؤدي إلى توفير قدر من النفقات كان المشروع يتحملها لو أنه نشأ بعيدا

ثانيا: خفض معدلات الفشل:

عن الحاضنة حيث تقدم الحاضنة المساعدة للمستفيدين في المراحل المختلفة من عمر المشروع، مما يحذر من احتمالات فشل المشروع، ويتضح ذلك بداية من احتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بداية من كونها مجرد فكرة بين يدي صاحبها إلى غاية مرحلة تخرج المؤسسة.

ثالثاً: دعم استمرارية المشروع:

من المتفق عليه أن كافة المشروعات تتبع مراحل تطور تشبه دورة حياة المنتج حيث تمر المؤسسات بأربعة مراحل هي: نشأة المشروع، نموه، نضجه، هبوطه ولتجنب هبوط المنتج، لا بد من إحداث تجديدات عليه، بحيث يبدأ مرحلة انتعاش جديدة تعتبر بمثابة إنقاذ له، ونفس الأمر بالنسبة للمشروع فإنه يحتاج لتجنب هبوطه بعد وصوله لمرحلة النضج إلى تجديد الفكر الإنتاجي من خلال توليد منتجات جديدة بما يضمن استمرارية وعدم هبوطه، ويساعد في ذلك ارتباط الحاضنات بالجامعات و مراكز البحث العلمي ففي مرحلة النشأة يتعين على الحاضنة أن تلعب دور المستشار إلى غاية مرحلة النمو و التي يلزمها توفير كل ما يلزم من خدمات ويكون التمويل في هذه المرحلة على درجة كبيرة من المخاطرة، وفي مرحلة النضج يصبح المشروع مؤهلاً للتمويل المصرفي، حيث يكون قد تجاوز مرحلة الخطر فيتخرج المشروع من الحاضنة ليمارس نشاطه بشكل طبيعي، وفي المرحلة الهبوط و التي قد يتعرض لها أي مشروع بعد المراحل السابقة ونتاج لصعوبات شديدة، حيث يتطلب دعماً مالياً جديداً لنفاذ هذا الهبوط، وكذا تحسين وتطوير الفكر الإنتاجي السائد مثل توليد منتجات جديدة ليحقق استمرارية المشروع على نحو متوازن، مما يعني احتياج المشروع لدعم الحاضنة مرة أخرى للمساعدة على تجديد الفكر الإنتاجي و خلق منتجات جديدة تضمن استمرارية المشروع و عدم هبوطه (10)

هناك اتفاق بين كل من رواد الأعمال ومدراء الحاضنات على أن الدور الفعلي لحاضنات الاعمال يتمثل في تقديم الخدمات التالية (11).

- 1- توفير الدعم الفني من خلال شبكة من المختصين والمستشارين.
- 2- مراقبة المشروعات المحتضنة في إعداد خطة العمل
- 3- تخفيض مخاطر الدخول للسوق.
- 4- تقديم برامج تدريبية لرواد الاعمال
- 5- التعريف بالمشروعات المحتضنة من خلال وسائل الاعلام والحضور في المعارض المختلفة.
- 6- التقييم المستمر لوضع المشروعات المحتضنة لمعرفة مشاكلها وتقديم الحلول الممكنة.
- 7- ربط المشروع بمختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية.
- 8- ربط المشاريع المحتضنة بالشركات الكبيرة

دور التكنولوجيا:

أهم الاتجاهات التي تؤثر على مستقبل إدارة المشاريع

مع الاستمرار في التغيير وظهور عدة تطورات جديدة سيكون لذلك تأثير كبير على طريقة قيام مدراء المشاريع بإدارة أعمالهم بالمستقبل، في هذا القسم سيتم مناقشة مجموعة من أهم وأبرز الاتجاهات التي من شأنها التأثير على مستقبل إدارة المشاريع (future of project management). (11)

- الذكاء الاصطناعي (AI):

للذكاء الصناعي والأتمتة تأثير كبير على جميع جوانب إدارة المشاريع، أصبحت أتمتة العمليات الآلية الروتينية باستخدام الذكاء الصناعي حاجة واضحة وضرورية لدى الشركات الحديثة لتحسين وتطوير أداء أي مشروع.

تستخدم الشركات اليوم أحدث التقنيات من الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء و الحوسبة السحابية لتقديم أفضل تجربة للعملاء وتحسين كفاءة الموظفين وتحسين نتائج المشاريع للمستقبل.

تستخدم برامج إدارة المشروعات القائمة على الذكاء الاصطناعي في عمليات الجدولة المعقدة وتصور البيانات ولوحات المعلومات التفاعلية، توفر تلك البرامج رؤية واضحة تساعد أصحاب القرار في اتخاذ قرارات صائبة وسريعة ودقيقة وإدارة المخاطر.

كما يفيد استخدام الذكاء الاصطناعي من قبل الشركات في ضمان إكمال المشروع بنجاح بطرق شتى، منها:

- الحصول على تصورات حول الأداء.
- التحليل والتنقيب والتحسين.
- دعم وتعزيز إدارة القرارات.
- عروض مرئية للمعلومات.
- تحليل المخاطر.
- جدولة محسنة للموارد.

- البيانات والتحليلات:

يعد جمع البيانات وتحليلها وإدارتها عصب حياة إدارة المشاريع الحديثة، يستفيد كبار قادة ومديري المشاريع من ذلك في اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة تساعد في تنمية الأعمال.

تحليل البيانات الكبيرة هو أحد العوامل المؤثرة بشدة على إدارة المشاريع، يُستخدم من أجل جدولة المشاريع وإدارة العمل والجودة وتقدير المخاطر وغيرها من المجالات.

بالنسبة لفريق العمل، يُعطي تصور واضح لحجم الفريق وتشكيله والأعضاء المشاركين الذين يجب تضمينهم والمهارات اللازمة لإدارة المشروع بكفاءة.

- مساحات العمل التعاونية:

ساهم التطور التكنولوجي في جعل إدارة المشاريع العالمية ممكنة، وذلك لتسهيل الوصول إلى العاملين أينما كانوا وإشراك أفضل المواهب حول العالم، حسن ذلك من إدارة المشاريع وأعطى نتائج أفضل وأسرع للمشروع وبجودة أكبر.

بشكل عام، من الضروري أن يفهم مديرو المشاريع كيف تعمل إدارة القوى البشرية العاملة عن بُعد لتحسين تنفيذ ومراقبة وقياس عناصر وأهداف ونتائج عمل المشروع، ويلزم أن يكونوا قادرين على التخطيط والتواصل مع جميع الأعضاء الموزعين في أنحاء العالم.

- إدارة المشاريع الرشيقة:

يقوم مدراء المشاريع اليوم بالتركيز أكثر على مبادئ إدارة المشاريع الرشيقة التي تقوم على المرونة وقابلية التكيف للاستجابة لجميع التغيرات السريعة في السوق العالمي وتغير احتياجات العملاء.

يحدث هذا النوع الإدارة تحولاً كبيراً في عالم الإدارة، لذا لا بدّ من تمكين وتقوية مهارات المدراء باتباع دورات إدارة المشاريع الرشيقة لقادة المشاريع التي تساعدهم بتطوير كفاءاتهم لتلبية المطالب الكبيرة في مجال الإدارة.

بالإضافة إلى ذلك، يتزايد اهتمام الشركات بممارسات الأعمال الخالية من الهدر الوظيفي، بما فيها إعداد الفرق متعددة الوظائف والابتكار المستمر والتركيز على النماذج الأولية السريعة وغيرها.

- إدارة المشاريع الهجينة:

تقوم إدارة المشاريع الهجينة بدمج منهجين إداريين في إدارة المشروع لإيجاد طريقة تناسب كافة متطلبات المشروع، غالباً ما تُعتمد من قبل المدراء الذين يشعرون بأنهم مفيدون بمنهجية واحدة.

واحد من أهم الاتجاهات المستقبلية لإدارة المشاريع هو التحول إلى نموذج هجين لما يوفره هذا النموذج من مرونة ورشاقة، تكون مهمة المدير دمج وخلق جميع الأشياء التي تناسب المشروع، لا يوجد أي قاعدة ثابتة للدمج بل يترك الموضوع لاختيار المدير بما يجده مناسباً.

- ازدياد الطلب على المهارات الشخصية:

المهارات التي يكتسبها المدراء من الخبرة والتعلم لا تكفي للتمييز في سوق العمل، بل يجب دعم تلك المهارات بمجموعة من المهارات الشخصية لإدارة المشاريع ليصبحوا أكثر قيمة، من المهارات التي يجب أن يتمتع بها المدراء لدعم نجاح المشاريع، هي: المهارات الفنية ومهارات القيادة ومهارات العمل والمهارات التقنية والرقمية.

ونجلى الأثر الإيجابي للتقنية في نجاح المشاريع، وهو الأثر الذي صَدَرنا كلامنا بالحديث عنه، وكيف تؤثر التقنيات في نجاح المشاريع؟ وذلك وفق المعطيات التالية:

• التعاون

تتيح التقنية فرصًا وافرة للتعاون بين زملاء العمل؛ إذ إن هناك الكثير من الأدوات التقنية التي تساعد في عقد الاجتماعات عن بُعد، والتطبيقات التي تساهم في تحسين الإنتاجية وحسن إدارة الوقت وما إلى ذلك.

• فرص النمو

ولكي تعرف كيف تؤثر التقنيات في نجاح المشاريع؟ لنا أن نشير إلى مسألة على قدر كبير من الأهمية مفادها أنه من خلال التقنية سيكون بإمكان رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الناشئة التركيز على فرص النمو أكثر من التركيز على متابعة أداء الموظفين.

ليس لأن متابعة أداء الموظفين عمل غير مهم، أو مهمة على درجات متدنية في سلم الأولويات، وإنما لأن التقنية تساعد في متابعة أداء الموظفين بشكل أكثر دقة وسهولة في الوقت ذاته.

وطالما أن أذهان رواد الأعمال وأصحاب المشاريع متحررة من هذا الضغط الإداري سوف يجدون الوقت والكفاءة العقلية الكافية التي تخولهم للبحث عن الفرص الجديدة التي يطرحها السوق بين فينة وأخرى، وهو الأمر الذي يساعد في نمو المشروعات المختلفة، وبهذا نكون قد أدركنا أحد جوانب الإجابة عن السؤال: كيف تؤثر التقنيات في نجاح المشاريع؟

• التغلب على المنافسة

يمكن أن يؤدي إنفاق المزيد على تكنولوجيا إدارة المشاريع إلى زيادة نمو مؤسستك حتى تتمكن من مواكبة المنافسة؛ بمعنى أنه يمكن القول إن هناك ارتباطاً شبه شرطي بين الإمعان في استخدام التقنية ونجاح المشاريع.

ليس هذا فحسب وإنما يمتد الأمر إلى القدرة على التغلب على المنافسين، فكيف ينجح مشروعك إذا لم يستطع التغلب على منافسيه؟!

ما النجاح إذاً إن لم يكن قدرة على التوسع من جهة، والسيطرة على المنافسين من جهة أخرى؟ وهذان الأمران يمكن الحصول عليهما أو تحقيقهما معاً من خلال الإمعان في استخدام التقنية. وما إجابة أفضل من هذه الزاوية، فيما نرى، عن السؤال: كيف تؤثر التقنيات في نجاح المشاريع؟

• إدارة المهام وتسهيل العمليات

وإذا أردت الحصول على إجابة يسيرة عن السؤال: كيف تؤثر التقنيات في نجاح المشاريع؟ فلك أن تنتظر إلى الإمكانية التي تمدنا بها التقنية في إدارة المهام المختلفة، وقدرتها على تسهيل العمليات المختلفة في بيئات العمل وبين الزملاء المختلفين.

فوفقاً لمسح PMI Pulse of the Profession فإن ما يقرب من 4500 من ممارسي إدارة المشاريع من جميع أنحاء العالم انتهوا من حوالي (52%) فقط من المشاريع في الأوقات المحددة في البداية.

وقد تم ذلك بفعل الاستعانة بالأدوات التقنية المختلفة، ولولا تلك الأدوات لما تمكن أحد من هؤلاء من إنجاز مهامه وإدارة عملياته على نحو جيد وحكيم.

ليست هذه الجوانب بالطبع هي كل جوانب إجابة السؤال: كيف تؤثر التقنيات في نجاح المشاريع؟ وإنما حاولنا الإشارة إلى بعض الإصلاحات، وفيما ذكرنا مثال وإشارة فحسب.

مستقبل إدارة المشاريع واعد، إذ حققت إدارة المشاريع خلال السنوات الماضية نقلة نوعية في مجال الإدارة، لم تعد تقتصر مهمة المدير الناجح على تنظيم الموارد والمهام وتسليم المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة وحسب، بل قطعت شوطاً طويلاً في المستقبل.

دور تطبيقات التكنولوجيا في معظم مجالات الحياة:

أولاً: دور تطبيقات التكنولوجيا في تقدم الدول

لعبت التطبيقات التكنولوجية دور رئيسي في تقدم الدول التي اتجهت إلى العمل إلكترونياً، ومن أهم ما قدمته، ما يلي: (12)

- تمّ تدعيم المبادرات التعاونية بين الدول، خاصةً فيما يرتبط بميدان الحكومات الإلكترونية، وذلك تعزيزاً لمبدأ الشفافية والكفاءة على مستوى الحكومات المختلفة.
- تمّ عمل العديد من المبادرات والخدمات المستحدثة، التي وضعت برامج إلكترونية تبادلية بين الدول، تتفق مع احتياج المواطن ودائرة الأعمال التي يحتاج إليها، وهذا لعب دور هام في توزيع الموارد من أجل تحقيق تكافؤ وظيفي.
- قامت الدول بتنفيذ استراتيجيات إلكترونية، ركزت على التطبيقات الإلكترونية، التي تعزز الابتكار والشفافية، مما ساهم في تقدم الإدارات العامة بمختلف مجالاتها، وساهم في تحقيق مبدأ الديمقراطية وتعزيز علاقة الدولة مع المواطن.

ثانياً: دور تطبيقات التكنولوجيا في التجارة

أثر تطبيقات التكنولوجيا على جوانب الحياة المختلفة

اهتمت الدول بتعزيز عمل التطبيقات التكنولوجية من أجل تقدم التجارة الإلكترونية، فكانت النتيجة:

- ساهمت التطبيقات التكنولوجية في تعزيز مساهمة الدولة للمشاريع الصغيرة بل ومتناهية الصغر، مما ساهم في تنمية تلك المشاريع من خلال تعزيز العمل التجاري الإلكتروني، وهذا حقق للدولة نمو اقتصادي، وجعل هناك فرص عمل جديدة ووظائف لم تكن موجودة من قبل؛ قبل إطلاق التطبيقات التكنولوجية.
- حفزت الدول الاستثمار داخل القطاع الخاص، وشجعت إطلاق الكثير من التطبيقات التي لم تكن معروفة، مما ساهم في تطوير محتوى الشراكة بين القطاع الخاص والعام، وذلك باستخدام شبكات الإنترنت على أوسع نطاق.
- شجعت الحكومات قيام التجارة الإلكترونية، واستخدام الشبكة العنكبوتية في النهوض بهذا النوع الجديد من التجارة، وقد ساهم هذا في تنمية بلدان نامية، لم تكن تحظى باستقرار في اقتصادها.

ثالثاً: دور تطبيقات التكنولوجيا في المجال الطبي

- دعمت التطبيقات التكنولوجية بشكل كبير كافة المبادرات الطبية التي تهدف إلى تبادل المعلومات من خلال شبكة الإنترنت، كما وسّعت نطاق توفير المساعدات الإنسانية والطبية في حالة حدوث طوارئ أو كوارث طبيعية في أي دولة.
- يسرت التطبيقات التكنولوجية في تيسير وصول المعلومات الطبية بين الدول بشكل سريع، مما ساهم في تدعيم البحوث الخاصة بالصحة وتبادل الخبرات فيما يخص الأمراض المستعصية، كما ساهمت تلك التطبيقات في انتشار الثقافة الطبية، فأصبح الإنسان على دراية كاملة بالمشاكل الصحية الشائعة، مثل فيروس كورونا ومن قبله الإيدز وغيرها من الأمراض الأخرى.
- قدمت التطبيقات التكنولوجية الكثير من الدعم، فيما يخص التقدم العلمي، وخاصةً في مجال الجراحات بمختلف أنواعها، فأصبح هناك جراحات المناظير وغيرها من الجراحات المتقدمة، كما عززت التدريب المتواصل للقائمين على المنظومة الطبية، وعمل أبحاث طبية باستخدام التكنولوجيا ونشرها من خلال الاتصال بشبكة الإنترنت.

رابعاً: دور تطبيقات التكنولوجيا في المجال البيئي

- شجعت الحكومة المنظمات المختلفة التي تعمل في مجال البيئة على تطبيق أهم القواعد للحفاظ عليها، مما ساهم في حدوث مجموعة من التغييرات الإيجابية على البيئة.

▪ سهولة وجود أنظمة تستخدم التقنيات الحديثة لرصد التغيرات السلبية على البيئة، أو حدوث كوارث طبيعية أو كوارث بسبب سوء استخدام الإنسان للمصادر البيئية، مما ساهم في الحد من التلوث البيئي ومواجهة بعض الكوارث الطبيعية.

هكذا نجد أن تطبيقات التكنولوجيا قد ساهمت في معظم جوانب الحياة بشكل إيجابي، إلا أن هناك بعض القصور من بعض البلدان في تنفيذ الخطة العامة التي قد اتخذتها الدول المتقدمة من أجل الاستفادة من هذه التطبيقات، ولكن مع الوقت ربما يكون هناك حسن استخدام للتطبيقات التكنولوجية مما يساعد في تقدم المجتمع بشكل أفضل.

1- أوضاع الإبداع والعلم والتكنولوجيا في الوطن العربي:

كما ذكر سابقاً فإن لكل إنسان قدر معين من الإبداع، ولكن التربية غير الملائمة والضغط الاجتماعي والسياسية قد تؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى الأفراد، لهذا السبب هناك من يرى أنه لا مجال للإبداع في غياب البيئة المناسبة اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً وإنسانياً ومن ضمنها الحرية والديمقراطية، هذا ما يفسر ضعف مستوى الإبداع والتجديد في الدول العربية. لقد سجل تطور كمي ملحوظ في الحقيقة خلال العقود الثلاثة الماضية، حيث ارتفع أعداد الجامعات لتصل إلى أكثر من 200 جامعة، واقترب ذلك بارتفاع في نسبة الجامعات الخاصة (27%)، لكن محصلة الدراسات توضح بأن نوعية التعليم العالي في جميع أقطار الوطن العربي مازالت غير مرضية بشكل عام، إن لم تكن متدنية. أما بالنسبة لأنشطة البحث والتطوير، فلقد استمر التوسع الكمي في عدد معاهد البحوث ومراكزها ليصل إلى أكثر من 310 معهد ومركز، لكن مع بقاء نسبة تمويل أنشطة البحث والتطوير ضئيلة جداً لا تتعدى في أفضل الحالات 0.5% من إجمالي الدخل القومي، وبالمقابل تصل نسبة الإنفاق في الدول الصناعية إلى أكثر من 2%.

وبالنسبة لمخرجات البحث العلمي مازالت هي الأخرى منخفضة جداً. وفي خضم كل هذه المعطيات، مازالت أقطار الوطن العربي تعاني من غياب السياسات الوطنية الفعالة لربط وتدعيم العملية التكنولوجية المكملية للعملية الاقتصادية.

2- تأثير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال:

ما هي التكنولوجيا في عالم الأعمال؟ للتكنولوجيا عدة معاني، ولكن إن تعلق الأمر بنظام الأعمال فإنها تتضمن كل الأساليب التي تستطيع المنشأة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة.

فالتكنولوجيا تضم المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة.

ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموماً لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة).

تعتبر تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة الاستراتيجية في نقل المعرفة وتوليدها والمشاركة فيها.

إن تطور الفكر الإداري الأكاديمي والتطبيقي خلال العقود الأخيرة قد أوجد الحل لكثير من مشاكل الإدارة، وكنيجة لهذا التطور قد حدث تغيير هيكلي في وظائف الإدارة وأساليب العمل في المنظمات الحديثة بعد معالجة وتحليل المعلومات التي أصبحت تشكل مورداً هاماً لأية منظمة بل أصبحت من الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية.

ومن هنا فإن ظهور تكنولوجيا المعلومات أوجد فرصاً جديدة أمام مدراء منظمات الأعمال لإيجاد مجالات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال إذ يمكن استخدامها في ثلاث مستويات لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة وهي:

- **على مستوى الصناعة:** ممكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات Technology Information في تغيير طبيعة الصناعة التي تتنافس فيها المنظمات. إذ أن التصنيع يتكامل الآن بالتصنيع المتكامل بالحواسيب والتشكيلات الأخرى للإنتاج المرن.
- **على مستوى اقتصاديات الإنتاج:** حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في تدنية التكاليف وتقليل الكثير من الجهد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة.
- **على مستوى نشاط التوزيع والتسويق:** تستطيع المنظمة التي تمتلك شبكة اتصالات حديثة وتكنولوجيا من المعلومات المتطورة أن تسيطر على مواطن القوة والضعف في السوق واتخاذ القرارات التسويقية المناسبة.

1- العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي:

يعرف البعض مفهوم الإبداع التنظيمي Organizational Innovation بأنه الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد. وتتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المؤسسة ، مما يكشف عن قدرات العمال وطاقاتهم الكامنة، اتجهت كثير من الدراسات والأبحاث إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأكيد للميزة التنافسية، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار ، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار.

وقد أوضح (Alvesson) أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفياً، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية، ويقول (Drucker) أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمداً على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وعندما تستخدم المعرفة كوسيلة لتعزيز الإبداع في المنظمة، وأشارت دراسة قام بها Krogh إلى أربعة استراتيجيات للمعرفة تساهم في تعزيز الإبداع هي:

- استراتيجية الرفع Leveraging Strategy التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.
- الاستراتيجية التخصصية Appropriation Strategy التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.
- استراتيجية الفحص The Probing Strategy التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري.
- استراتيجية التوسع The Expanding Strategy التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة.

2- أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على إدارة وتنمية الموارد البشرية:

يحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قدرة المشاريع على الابتكار ويزيد عملياتها التشغيلية كفاءة واستراتيجياتها وعملياتها الإدارية والتسويقية فعالية.

أهم التطبيقات الملموسة لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة والتدريب:

أتلعب تقنيات المعلومات والاتصال (ICT) دوراً أساسياً في عملية التدريب والتطوير الإداري في كل مرحلة من المراحل التالية:

- مرحلة تحديد الاحتياجات.

-مرحلة تخطيط وتصميم البرامج المناسبة.

-مرحلة تنفيذ البرامج.

-مرحلة التقييم والمراجعة.

-مرحلة التحسين والتطوير.

-هذا بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وتحليل البيانات.

ب-إن أثر تكنولوجيا المعلومات على هذه المراحل يكمن في دقة تحديدها وتحليلها، ومن الممكن أن تتم عن بعد وبدقة وسرعة عالية وكذلك إمكانية الاستفادة من الخبرات في أماكن أخرى وبتكلفة أقل ومن الممكن الإشارة هنا إلى التطبيقات الملموسة التالية:

-الاتصال المباشر On-line

-تعبئة مختلف النماذج إلكترونياً On line formes

-الانتشار السريع باستخدام البريد الإلكتروني و الإنترنت

-المرونة في تعديل الخطط و البرامج و المعلومات

-التعلم عن بعد E-Learning

-تحليل مختلف البيانات بدقة و كفاءة عالية، وسرعة تحيينها مما ينعكس إيجاباً على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

التغيرات الأساسية التي أحدثتها وسيحدثها تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مفهوم الإدارة والعمل:

* تغيير أساليب العمل، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بالعمل عن بعد وكذلك إعطاء التوجيه عن بعد مما ينعكس على كل من عنصرى الزمن والكلفة.

* سرعة تداول المعلومات ضمن المؤسسة وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

* تغيير المهارات، فوجود كم هائل من المعلومات التي يصعب التعامل معها بسهولة يتطلب مهارات خاصة في الانتقاء.

* تغيير الخطط.

* تحرير العنصر البشري من قيود الأعمال الروتينية ومنه إلى الأعمال الإبداعية والفكرية.

* زيادة أهمية سرية المعلومات والموثوقية.

التغيرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمنظمات والتغيرات في أساليب العمل مع الأوضاع الجديدة:

تستخدم المنظمات العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة كما وجد أن كفاءة المنظمة وفاعليتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي لتلك المنظمة وعادة ما يلائم الهيكل الميكانيكي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة، بينما يلائم الهيكل العضوي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة. وبالتالي فإن أهم التغيرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمؤسسات يمكن تلخيصها في:

-إنشاء وتأسيس وحدة تنظيمية لتكنولوجيا المعلومات ضمن كل مؤسسة أو شركة.

-إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بحيث تبقى المؤسسة قادرة على العمل ضمن أسس تنافسية وإنشاء وحدات جديدة تركز على التسويق والمبيعات والتخطيط الاستراتيجي، والتوجه نحو الزبون Customer Orientation

-إيجاد هياكل تنظيمية تتوافق مع التقدم التكنولوجي وتساهم في الاستفادة العظمى من التطبيقات الجديدة، وتتناسب مع أساليب العمل الحديثة وكذلك توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

3-ريادة المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الجديدة:

تعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلف الموارد وتزويد من قدرتها، أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق.

واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق قيمة أعلى للأعمال.

وفي ظل المنافسة الشديدة أصبحت العولمة من العوامل المؤثرة في التوسع والتطور في الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق المحلية، وإن الاتجاهات التكنولوجية والعالمية قد زادت المخاطر والغموض للمنظمات الريادية حيث إن التنبؤ بالأسواق والتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة قد زادت في صعوبة التنبؤ، بكيفية تحقيق النمو.

وإن العلاقة في كيفية بناء مرونة في الاستراتيجية وجدارة في المنافسة والفعالية في التكنولوجيا الحديثة وبناء هيكل وثقافة جديدة للمنظمة يتم توضيحها كما يلي:

- **مرونة الاستراتيجية:** إن على المنظمات إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة والاستثمارات حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية وذلك على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق.
 - **القيادة الاستراتيجية:** عرف 2000، house القيادة الاستراتيجية بأنها الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات ويجب أن تكون ريادية وذات رؤية مستقبلية.
 - **ريادة الميزة التنافسية:** يتم ببناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة وأن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها، وأن ديناميكية الجدارة في المنافسة يتم تطويرها حتى تستطيع منظمات الأعمال من البقاء والاستمرارية.
 - **رأس المال البشري:** إن مرونة الاستراتيجية تتكون من خلال رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية، والمنظمات الريادية تدفع العاملين من أجل تقديم الخدمات الأفضل للزبائن. والمعرفة البشرية والمهارات مطلوبتان من أجل تحقيق التغيرات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد في تحقيق المرونة في الاستراتيجية.
 - **التكنولوجيا الناشئة:** تساعد التكنولوجيا الناشئة على مرونة وفعالية الاستراتيجية وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات والجودة العالية وقلة التكاليف لمختلف الأسواق وتقليل الحدود وزيادة سرعة الاستجابة للزبائن.
 - **التنظيم الريادي:** إن الاستجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية بديلة سواء أكانت أفقية أم عمودية لتكون أكثر فعالية وكفاءة، ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الاستراتيجية وكذلك زيادة في الابتكار، وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال.
 - **الثقافة الريادية:** إن وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمنظمات الريادية تستخدم التعليم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، على ألا يتم الخلط بين الابتكار والإبداع في إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو عمليات وأنشطة لتكون منظمة ريادية ذات مستوى عالي من الإبداع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة.
- الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع الإداري:**

إنَّ الإبداع التكنولوجي أو التقني هو عبارة عن تغيرات في المظهر المادي للمنتج أو الخدمة يؤدي إلى تحسين أدائها أو العمليات الخاصة بتحسين عمليات إنتاج السلع والخدمات أما الإبداع الإداري فهو تغيرات في العمليات الإدارية أو الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.

- إبداع المنتج مقابل إبداع العملية:

يركز إبداع المنتج على تغيير الخصائص المادية للمنتجات بحيث نحصل على منتجات جديدة أو تحسين أداء المنتجات الموجودة حالياً.

أما إبداع العملية فهو تغيير بطرق إنتاج السلع أو الخدمات وتصنيعها سواء من ناحية الإنتاج المادي لها أو توزيعها.

ولكي يتحقق الإبداع في المنظمات لابد من وجود الروح الريادية لدى العاملين ومالكي المشروع، وهذه الروح الريادية مثلت ثورة في الفكر الإداري وعملت على خلق وظهور ثقافة تنظيمية ذات نمط جديد بسبب الحاجة إلى مواجهة المنافسة الشديدة القائمة على أساس تطور تكنولوجي هائل.

فقد وجد المدراء في المنظمات الكبيرة أنّ الحصول على قدرة تنافسية عالية ونجاح في السوق من خلال الريادة الذاتية يعتمد على قدرة هذه المنظمات في العمل كما لو كانت أعمال صغيرة.

ولتحقيق ذلك قاموا بایجاد وحدات صغيرة تسمى Skunks Works وفيها يسمح بتشكيل فرق عمل ذات قدرة إبداعية عالية مع حرية كاملة بعيدا عن جميع القيود التي يفترضها العمل في المنظمات الكبيرة. ومن مزايا الريادة الذاتية هو التحفيز العالي والحماس باتجاه تطوير الخصائص الريادية في العمل وتدعيمها بشكل مستمر ويتم ذلك من خلال وحدات تسمى حاضنات الأعمال، هي وحدات متخصصة تشتمل على مكان للعمل وتجهيزات ومختلف الخدمات الأخرى بالإضافة إلى استشارات إدارية لبدء عمل صغير لتطوير منتج جديد بناء على فكرة ريادية.

• تحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفة:

واحدة من عواقب الثورة التكنولوجية هي تحول اقتصاديات الكثير من دول العالم إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة knowledge economy ، لهذا الاقتصاد ملامح عديدة نلخصها هنا بنقطتين:

- أ- الاستخدام الموسع للتكنولوجية ولأنظمة المعلومات في العمل.
 - ب- توسع التجارة والتسويق الإلكتروني، باستخدام الانترنت وشبكات الاتصال.
- هذه التغيرات توفر الفرص لأعداد كبيرة من الأعمال، خاصة في الدول النامية، فرص دخول أسواق عالمية نائية ومنافسة الأعمال في الدول المتقدمة.

• تزايد الاهتمام بدعم الريادة واحتضان الإمكانات الإبداعية التكنولوجية:

اتجاهها آخر متنامي ومهم هو تصاعد اهتمام الحكومات في الدول المتقدمة اقتصاديا بأهمية النزعة الريادية في تنشيط الاقتصاد مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الحكومية والدولية لرعاية الرياديين ومساعدتهم، وهذا سيساعد الكثير منهم لاستفادة من هذه الفرص، فيزيد من أعداد الأعمال الريادية.

كما أدى إدراك أهمية العلم و التكنولوجية في نمو الاقتصاد إلى تصاعد أعدد البرامج التي تدعم و تحتضن أصحاب الأفكار الإبداعية العلمية و التكنولوجية، و الذين قد لا يملكون الموارد المالية أو المهارات الإدارية لتحويلها إلى عمل، فهناك حاليا أعدادا كبيرة من برامج بأسماء مختلفة خاصة بدعم هؤلاء، منها مثلا "حاضنات الأعمال التكنولوجية Technology incubators" أو "حاضنات الأعمال التكنولوجية Virtual incubators"، و غيرها و هذه جميعا تستخدم مفهوم الحاضنة للتأكيد على هدفها و هو احتضان أصحاب الإبداعات العلمية و التكنولوجية لتمكينهم من إقامة أعمال تحول إبداعهم إلى واقع فعلي. وتقوم حاليا بعض المنظمات الدولية ببرامج مشابهة في الدول النامية، كوسيلة لدعم الريادة وللتقدم التكنولوجي في الدول النامية، فعلى سبيل المثال، تنفذ اللجنة الاقتصادية التابعة للأمم المتحدة في غربي آسيا (ألا سكوا) برنامجا باسم "حاضنات الأعمال التكنولوجية".

ومن المتوقع أن تتزايد هذه البرامج مع تزايد وعي الحكومات في هذه الدول لأهمية احتضان أصحاب الإبداعات العلمية.

• تحديات العولمة:

يمكن تلخيص تحديات العولمة التي تواجه مجتمعات الوطن العربي والمنظمات العاملة به بالنسبة لمستقبل منظومة العلم والتكنولوجيا بما يلي:

- اختيار مجالات الأفضلية التنافسية للاقتصاد الوطني، ومن ثم لمجالات وأنشطة البحث العلمي والتكنولوجيا المرتبطة بها، والتركيز عليها من خلال مجموعة من السياسات والبرامج المحفزة لذلك.
- تكيف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي مع قوى السوق، والعمل على تحقيق استجابة مخرجاتها مع الاحتياجات من اليد العاملة.
- تشجيع القطاع الخاص الوطني والأجنبي على تمويل وتنفيذ الأنشطة البحثية ذات المردود المباشر على القطاع، من خلال سياسات وبرامج محفزة، وتركيز دور الحكومات على بناء القدرات وتمويل الأنشطة الأساسية والاستراتيجية، ذات الصلة بالاقتصاد، وخصوصا النواحي الاستراتيجية فيه.
- الدور المحوري للشركات متعددة الجنسيات والاستثمارات الأجنبية المباشرة في تطوير العلوم والتكنولوجيا المحلية وزيادة الطلب عليها.

التنمية الاقتصادية

تعرف التنمية الاقتصادية: بأنها ذلك الجانب المادي الذي تعمل الدولة على تنميته والاهتمام به لأنه من الركائز الأساسية لأي تنمية، وتعرف أيضاً على أنها العملية التي يتم من خلالها الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم وذلك يقتضي إحداث تغيير في الهياكل الاقتصادية، وبالتالي فهي تنصرف إلى إحداث زيادة الطاقة الإنتاجية للموارد الاقتصادية، كما تعرف على أنها عملية لرفع مستوى الدخل القومي بحيث يترتب تبعاً على هذا ارتفاع في متوسط نصيب دخل الفرد، كما أنه من مضامينها رفع إنتاجية فروع الإنتاج القائمة خاصة في دول العالم الثالث كالقطاع الزراعي وقطاع الموارد الأولية. تساعد التنمية الاقتصادية في تقدم المجتمع عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة أفضل، ورفع مستويات الإنتاج من خلال إنباء المهارات والطاقات البشرية وخلق تنظيمات أفضل(13). وبصفة عامة يمكن القول بأنها العملية التي من خلالها نحاول زيادة متوسط نصيب الفرد من إجمالي الناتج القومي خلال فترة زمنية محددة وذلك من خلال رفع متوسط إنتاجية الفرد واستخدام الموارد المتاحة لزيادة الإنتاج خلال تلك الفترة(14).

ويمكن تعريف التنمية الاقتصادية إجرائياً على أنها "عمليات مخططة وموجهة في مجالات متعددة تحدث تغييراً في المجتمع لتحسين ظروفه وظروف أفراده من خلال مواجهة مشكلات المجتمع وإزالة العقبات وتحقيق الاستغلال الأمثل للإمكانات والطاقات، بما يحقق التقدم والنمو للمجتمع والرفاهية والسعادة للأفراد".

النمو الاقتصادي

يعد الاقتصادي "شومبتر" أول من حاول التمييز بين النمو الاقتصادي والتنمية. فالنمو يحدث عادة بسبب نمو السكان والثروة والادخار، في حين أن التنمية تنتج من التقدم والابتكار التقنيين، وأن النمو يتمثل في حدوث تغيرات كمية في بعض المتغيرات الاقتصادية. أما التنمية فتتضمن حدوث تغيرات نوعية في هذه المتغيرات. ويتضح من ذلك أن النمو الاقتصادي يسبق التنمية وهو ظاهرة تحدث في المدى القصير، في حين أن التنمية لا تحدث إلا على المدى الطويل، ولا يمكن الحكم عليها إلا بعد مضي فترة زمنية طويلة نسبياً.

وعلى ذلك نخلص إلى أن النمو Growth هو عملية زيادة تلقائية ثابتة مستمرة وتطور بطيء تدريجي يحدث في جانب معين من جوانب الحياة، أما التنمية Development فعباره عن عملية تحقيق زيادة تراكمية متعمدة ودائمة تحدث عبر فترة من الزمن وتحتاج إلى دفعة قوية عن طريق جهود منظمة تخرج المجتمع من حالة الركود والتخلف إلى حالة التقدم والنمو. ويشير تقرير الأمم المتحدة إلى أن مشكلة البلاد المتخلفة ليست في حاجتها إلى مجرد النمو، وإنما في حاجتها للتنمية سواء الاجتماعية أو الاقتصادية بالأسلوب الكيفي والكمي. إن الفارق المهم بين التنمية والنمو هو أن التنمية تقوم على بناء الإمكانات ومن ثم استغلالها في حين أن النمو يكون نتيجة استغلال الإمكانات سواء الإمكانات المكتسبة أو الكامنة، وبذلك يمكن أن تشمل التنمية النمو وليس العكس، بمعنى أن النمو يمكن أن يكون إحدى نتائج وتجليات التنمية وليس كل نتائجها، كما أن التنمية-بالمعنى الذي ذكر-تعني أنها عملية تقوم على الاستمرارية في حين أن النمو لا يقوم ولا يضمن ذلك

الفصل الرابع

الدراسة العلمية واجراءاتها المنهجية

المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة الخلفية التاريخية:

ظهرت المنشآت المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية كعنوان مستقل عام 1995م، حيث أشار مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية منذ أواخر عام 1996 إلى أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة وأصدر قرار بتحويل البنك السعودي للتسليف، الذي كان قائم منذ عام 1971 إلى البنك السعودي للتسليف والادخار ويكون من مهامه الأساسية تمويل ورعاية المنشآت الصغيرة والناشئة.

واقع المنشأة الصغيرة والمتوسطة في المملكة: تُشكّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم عنصرا هاما من عناصر التنمية الاقتصادية العالمية. وتدرك المملكة أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ترسيخ وتنويع اقتصادها، وضمان التنمية المستدامة، وخلق فرص العمل، والعمل كحاضنة للإبداع والابتكار. ونتيجة لذلك، قدمت المملكة المساعدة التقنية للشركات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن التشاور والمساعدة في الاعتراف بإمكاناتها الإنمائية. ويعكس إنشاء الهيئة العامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ودعم إيراداتها، حرص الحكومة واجتهادها تسعى المملكة العربية السعودية إلى رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتصل إلى 35% من الناتج المحلي بحلول عام 2030، من خلال تقديمها برامج حكومية مدعومة للقطاع وتشير الأرقام الرسمية إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة توفر نحو 70% من فرص العمل بالقطاع الخاص في السعودية وبالإضافة إلى ذلك، فإنه من المتوقع أن توفر المنشآت الصغيرة والمتوسطة حوالي 7.7 مليون فرصة عمل بحلول عام 2030، وفقا لـ "رؤية السعودية 2030". وقد أصدرت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة «منشآت» تقرير «مرصد منشآت» للربع الثالث من عام 2023، الذي كشف زيادة في عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة، حيث بلغت 3.5% عن الربع الثاني من هذا العام، لتصل إلى 1.27 مليون منشأة، تركز أغلبها في العاصمة الرياض بنسبة 3.3%، تلتها منطقة مكة المكرمة بنسبة 18.3% (15) **شكل (3):**



التوزيع الإقليمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة، الربع الثالث من عام 2023

المصدر: المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية



مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع المالي في المملكة:

ويعد برنامج تطوير القطاع المالي، أحد أبرز 10 برامج تنفيذية أطلقها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في 2017، بهدف تحقيق رؤية 2030، حيث سيدعم البرنامج تنمية الاقتصاد الوطني ويساهم في تحقيق أهداف البرامج الأخرى للرؤية ومن إحدى أهداف التطوير المالي زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد.

أولاً – المؤشرات الخاصة بركيزة تمكين المؤسسات المالية من دعم نمو القطاع الخاص:

ومن أحد الركائز الاستراتيجية لدعم القطاع الخاص زيادة اقراض المنشآت الصغيرة والمتوسطة حتى عام 2025 م على النحو التالي

جدول رقم (2)

2025	2024	2023	2022	2021	2020	خط الأساس	دعم المؤسسات المالية من دعم القطاع الخاص
%11	%10	%9	%8	%7	%6	%5.7	قروض المنشآت الصغيرة والمتوسطة كنسبة مئوية من قروض البنوك (%)

ثانياً – المؤشرات الخاصة بركيزة تطوير سوق مالية متقدمة:

يعد زيادة أدرج المنشآت الصغيرة والمتوسطة في سوق المال أحد الركائز تطوير سوق المال، وتستهدف زيادة الأدرج حتى عام 2025 على النحو التالي (16)

جدول رقم (3)

2025	2024	2023	2022	2021	2020	خط الأساس	تطوير سوق المال المتقدمة
%46	%45	%44	%43	%42	%41	%40.9	عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة كنسبة مئوية من الشركات المدرجة (%)

التحليل منهجية الدراسة

1. دراسة وتحليل سابقة

(المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية التحديات – المعالجات)

طبقت الدراسة نشرت في مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية • المجلد: 14 العدد: 2 (2021) • ص: 112-135 © جامعة القصيم، للبحث إبراهيم محمد الحسون بعنوان (المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية التحديات – المعالجات) على (378) منشأة صغيرة ومتوسطة بالمملكة العربية السعودية، ووزعت استبانة الدراسة عليهم إلكترونياً من خلال الايميل ووسائل الاتصال الإلكترونية. (17)

جدول 4: توزيع أفراد الدارسة حسا المتغيرات الشخصية والوظيفية

فئات المتغير	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	358	94.7
	أنثى	20	5.3
المستوى العلمي	الدكتوراة	34	9.0
	ماجستير	77	20.4
	بكالوريوس	202	53.4
	ثانوي	65	17.2
نوع المشروع	تجاري	229	60.6
	خدماتي	90	23.8
	صناعي	43	11.4
	زراعي	16	4.2
ملكية المشروع	فردى	267	70.6
	مشترك	111	29.4
عدد المشاريع السابقة	لا يوجد	144	38.1
	مشروع واحد	88	23.3
	أكثر من مشروع	146	38.6
سنوات عمل المشروع	أقل من سنة	63	16.7
	من سنة إلى 5 سنوات	124	32.8
	من 6 - 10 سنوات	62	16.4
	أكثر من 10 سنوات	129	34.1
نوع تمويل المشروع	تمويل حكومى	43	11.4
	تمويل مصرفى	21	5.6
	تمويل مشترك	51	13.5
	تمويل ذاتى	263	69.6

المصدر: مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، • المجلد: 14، العدد: 2 (2021) مخرجات التحليل باستخدام SPSS. (17)

جدول 5: معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة

مجالات استبانة الدراسة	الفقرات	كرونباخ الفا
التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة	19	0.874
المعالجات التي تسهم في تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة	16	0.897

المصدر: مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، • المجلد: 14، العدد: 2 (2021) مخرجات التحليل باستخدام SPSS. (17)

جدول 6: التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
29	ضعف التنسيق بين الجهات المسؤولة المنشآت الصغيرة والمتوسطة مع بعضها.	4.33	.817	1	مرتفع
30	ضعف الترابط بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة مع المشروعات كبيرة الحجم.	4.31	.773	2	مرتفع
19	الإجراءات التي تتبعها مؤسسات التمويل للحصول على التمويل معقدة وطويلة.	4.29	.893	3	مرتفع
20	نقص الضمانات الكافية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة للحصول على التمويل.	4.26	.848	4	مرتفع
26	ارتفاع المخاطر بأنواعها المختلفة التمويلية والتسويقية.	4.19	.842	5	مرتفع
24	ارتفاع سعر الفائدة أو هامش الربح من مؤسسات التمويل.	4.17	1.013	6	مرتفع
25	ضعف الدعم والإرشاد والتدريب من مؤسسات التمويل للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.	4.16	.951	7	مرتفع
33	سياسة السعودة في أنشطة المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعيق استدامة تلك المنشآت.	4.13	1.114	8	مرتفع
22	عدم كفاية التمويل لأنشطة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	4.12	.936	9	مرتفع
34	إغراق السوق المحلي بالمنتجات المستوردة الرخيصة.	4.12	1.002	9	مرتفع
27	ضعف التخطيط والتطوير الاستراتيجية أعمال وأنشطة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	4.12	.826	10	مرتفع

37	عدم وجود بحوث تسويقية تتوافق مع متطلبات السوق.	11.4	.869	10	مرتفع
28	عدم وجود قانون موحد لإدارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	4.09	.945	11	مرتفع
34	ضعف دور حاضنات الأعمال يؤثر على استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	4.06	.799	12	مرتفع
23	مدة التمويل لا تتناسب وأنشطة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	4.02	.947	13	مرتفع
36	صعوبة التسويق لأنشطة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	3.98	.997	14	مرتفع
31	ضعف الوعي والمعرفة المالية والمحاسبية للمنشآت.	3.93	1.021	15	مرتفع
32	ضعف توظيف الكوادر البشرية المسهلة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	3.89	1.006	16	مرتفع
21	عدم السماح للبنوك غير المتخصصة في مجال المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنح التمويل لهذه المنشآت.	3.84	1.031	17	مرتفع

المصدر: مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، • المجلد: 14، العدد: 2 (2021) مخرجات التحليل باستخدام SPSS. (17)

جدول 7: المعالجات التي تسهم في تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
49	تعزيز دور الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لضمان نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	2.60	.570	1	متوسط
47	تشجيع وتحفيز الشباب على تبني ثقافة العمل الحر.	2.59	.600	2	متوسط
39	تبسيط إجراءات الحصول على التمويل للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.	2.55	.604	3	متوسط
45	ضرورة دعم وتشجيع صاد ارت لمنتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	2.54	.596	4	متوسط
42	توفير التشريعات القانونية المنظمة لإنشاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	2.50	.593	5	متوسط

متوسط	5	.652	2.50	50 ضرورة وجود فروع في مناطق المملكة للهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
متوسط	6	.606	2.48	41 رفع كفاءة العملية المصرفية لتخفيف تكلفة التمويل.
متوسط	7	.601	2.47	51 بناء قاعدة بيانات متكاملة عن أنشطة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة.
متوسط	8	.655	2.46	40 إنشاء مؤسسات التأمين والضمان لضمان استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
متوسط	9	.609	2.45	48 ضرورة وجود حاضنات متمكنة وفاعلة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
متوسط	10	.595	2.44	43 أهمية وضع استراتيجية تسويقية لمنتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
متوسط	10	.612	2.44	46 اتخاذ ما يلزم تجاه الشركات الكبرى في استقبال مخرجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال تحقيق التوازن في السوق وخصوصا من المنتجات البديلة الخارجية.
متوسط	11	.600	2.42	53 الاهتمام بحقوق الملكية في محيط المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
متوسط	12	.617	2.39	38 تقليل مستوى الإجراءات الإدارية بين المؤسسات الرسمية المسؤولة عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
متوسط	13	.672	2.39	44 ضرورة وجود مركز وبيوت خبرة لعمل دراسات الجدود الفنية والاقتصادية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
متوسط	14	.653	2.38	كثيف الدورات التدريبية لبناء قدرات منسوبي المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

المصدر: مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، • المجلد: 14، العدد: 2 (2021) مخرجات التحليل باستخدام SPSS (17).

جدول 8: نتائج تحليل التباين للفروق في التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزي للمتغيرات: نوع المشروع، عدد المشاريع السابقة، سنوات عمل المشروع، نوع تمويل المشروع

فئات المتغير	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف المحسوبة	القيمة الاحتمالية
نوع المشروع	تجاري	4.11	.529	1.752	.0156
	خدمي	4.09	.468		
	صناعي	4.24	.500		
	زراعي	3.90	.576		
	لا يوجد	4.01	.504	4.569	*0.011

عدد المشاريع	مشروع واحد	4.13	.512		
السابقة	أكثر من مشروع	4.19	.516		
سنوات عمل	أقل من سنة	3.97	.538	2.502	0.059
المشروع	من سنة إلى 5 سنوات	4.10	.510		
	من 6 - 10 سنوات	4.19	.499		
	أكثر من 10 سنوات	4.16	.508		
نوع تمويل المشروع	تمويل حكومي	3.88	.584	3.288	*0.021
	تمويل مصرفي	4.10	.514		
	تمويل مشترك	4.15	.429		
	تمويل ذاتي	4.14	.513		

المصدر: مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، • المجلد: 14، العدد: 2 (2021) مخرجات التحليل باستخدام SPSS.

جدول 9: نتائج اختبار شيفيه للفروق في التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة تُعزي للمتغيرات عدد المشاريع السابقة،

نوع تمويل المشروع

فئات	المتغير	المتوسط الحسابي	لا يوجد	مشروع واحد	أكثر من مشروع
	لا يوجد	4.01			*0.18
عدد المشاريع السابقة	مشروع واحد	4.13			
	أكثر من مشروع	4.19			
	تمويل حكومي	3.88			*0.26
	تمويل مصرفي	4.10			
	تمويل مشترك	4.15			
	تمويل ذاتي	4.14			

المصدر: مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، • المجلد: 14، العدد: 2 (2021) مخرجات التحليل باستخدام SPSS. (17)

جدول 10: نتائج تحليل التباين للفروق في المعالجات التي تسهم في تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزي للمتغيرات
نوع المشروع، عدد المشاريع السابقة، سنوات عمل المشروع، نوع تمويل المشروع.

فئات المتغير	المتغير	المتوسط الانحراف المعياري	ف المحسوبة	القيمة الاحتمالية
نوع المشروع	تجاري	2.46	.368	0.575
	خدمي	2.48	.394	
	صناعي	2.55	.445	
	زراعي	2.45	.425	
عدد المشاريع السابقة	لا يوجد	2.42	.367	*0.024
	مشروع واحد	2.45	.392	
	أكثر من مشروع	2.54	.392	
سنوات عمل المشروع	أقل من سنة	2.41	.377	0.412
	من سنة إلى 5 سنوات	2.46	.398	
	من 6 - 10 سنوات	2.50	.417	
	أكثر من 10 سنوات	2.51	.362	
نوع تمويل المشروع	تمويل حكومي	2.42	.397	*0.206
	تمويل مصرفي	2.47	.319	
	تمويل مشترك	2.58	.327	
	تمويل ذاتي	2.46	.397	

المصدر: مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، • المجلد: 14، العدد: 2 (2021) مخرجات التحليل باستخدام SPSS.

جدول 11: نتائج اختبار شيفيه للفروق في المعالجات التي تسهم في تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزى لمتغير عدد المشاريع السابقة

فئات المتغير	المتغير	المتوسط الحسابي	لا يوجد	مشروع واحد	أكثر من مشروع
عدد المشاريع السابقة	لا يوجد	2.42			*0.12
	مشروع واحد	2.45			
	أكثر من مشروع	2.54			-

المصدر: مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، • المجلد: 14، العدد: 2 (2021) مخرجات التحليل باستخدام SPSS. (17)

الفصل الخامس

صدق الاستبيان:

تم تحديد مفردات الاستبيان بعد العرض على الخبراء والمتخصصين في مجال المشروعات الصغيرة، وأصحاب المشروعات، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية وقابل للتطبيق.

أساليب تحليل البيانات:

سوف يعتمد الباحثين على استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

الأساليب الإحصائية الوصفية:

الوسط الحسابي

الانحراف المعياري

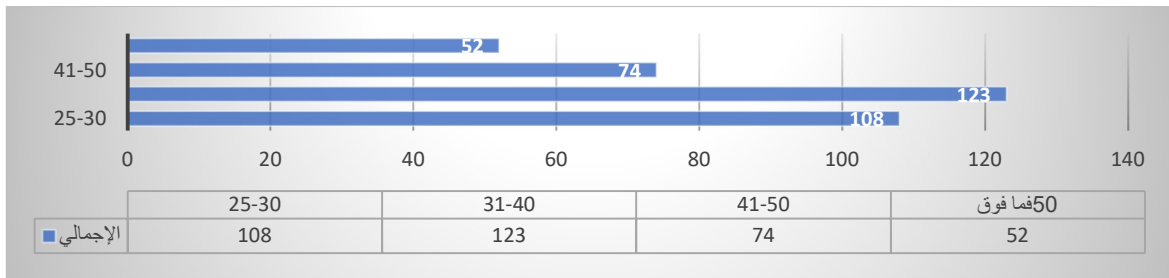
النسبة المئوية

الوسيط

نتائج دراسة وتحليل (أثر المهارات القيادية على استدامة المشاريع الصغيرة في المملكة)

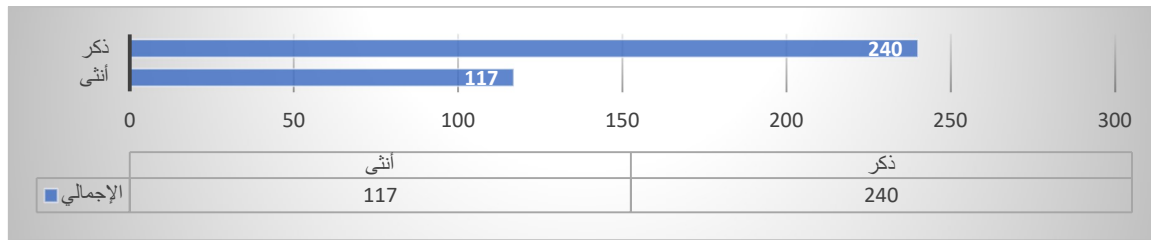
طبقت الدراسة على عينة من (357) منشأة صغيرة بالمملكة العربية السعودية، ووزعت استبانة الدراسة عليهم إلكترونياً من خلال الإيميل ووسائل الاتصال الإلكترونية.

جدول (12) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات العمرية



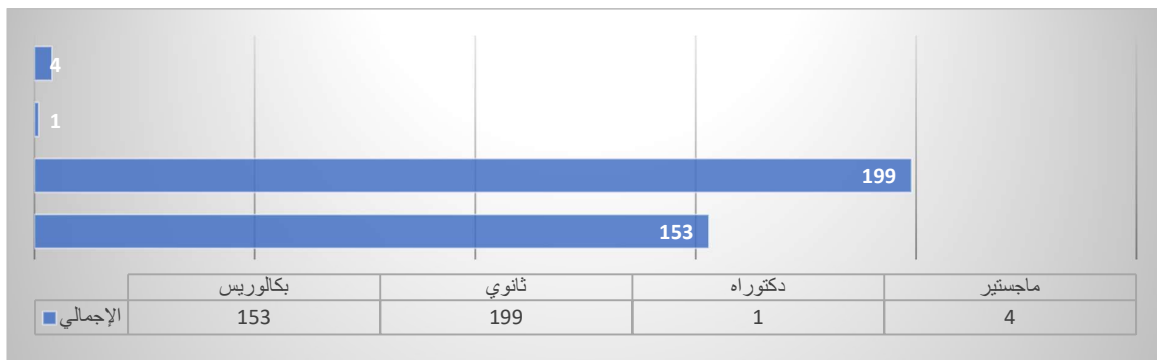
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكراراً
89.25	91	32.20	%34.45

ا جدول (13) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات نوع جنس



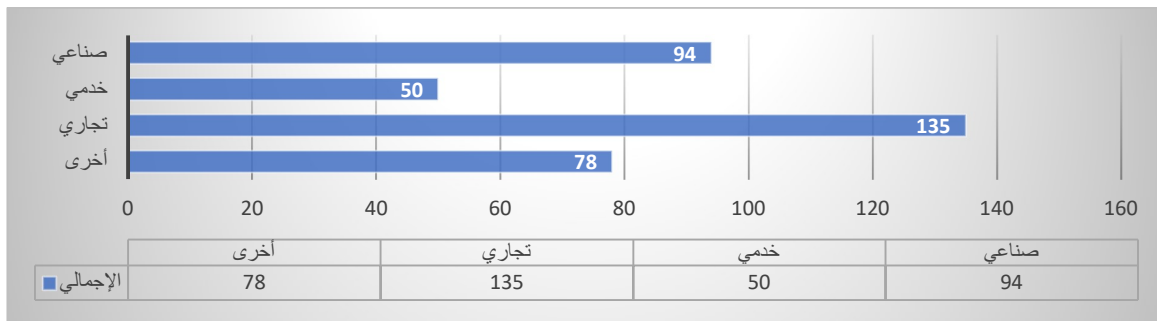
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
178.5	178.5	86.97	67.23%

جدول (14) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات مستوى التعليم



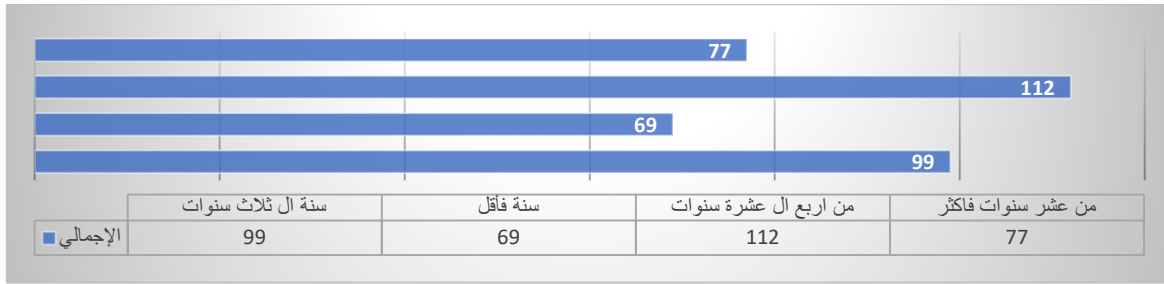
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
89.25	78.5	101.92	55.74%

جدول (15) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات في مجال المشروع



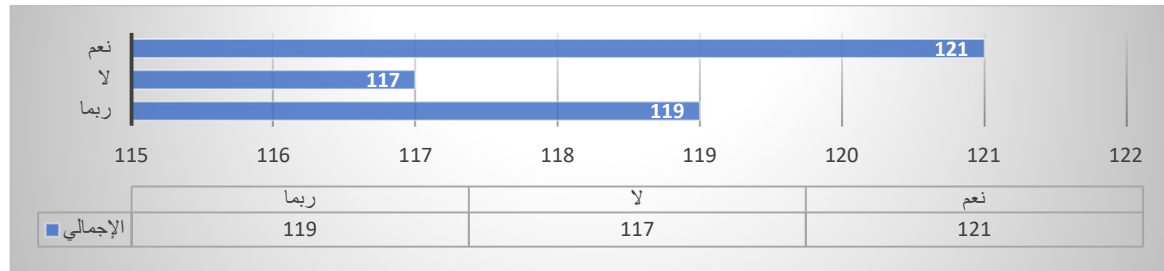
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
91.5	90.5	34.84	26.33%

جدول (16) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات في عمر المشروع



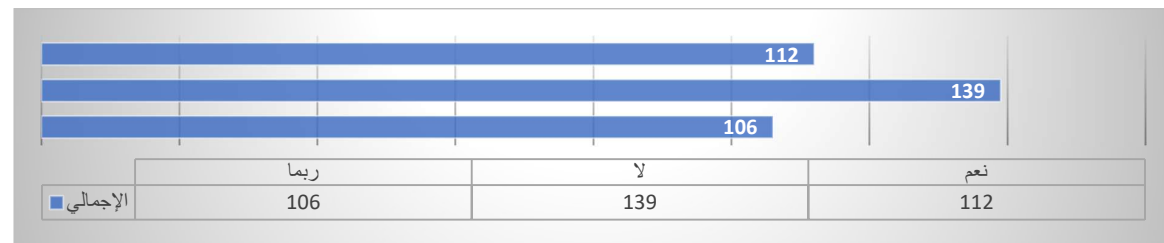
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
89.25	88	19.7	31.37%

جدول (17) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات في الخبرة السابقة للمشاريع



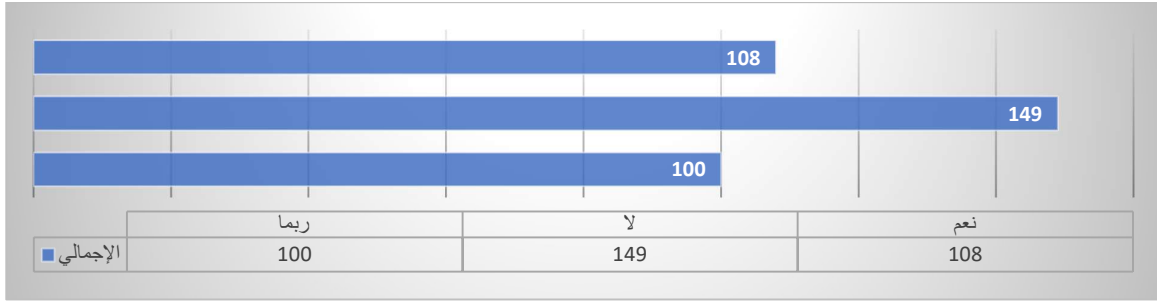
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
119	119	2	33.89%

جدول (18) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات خطط العمل



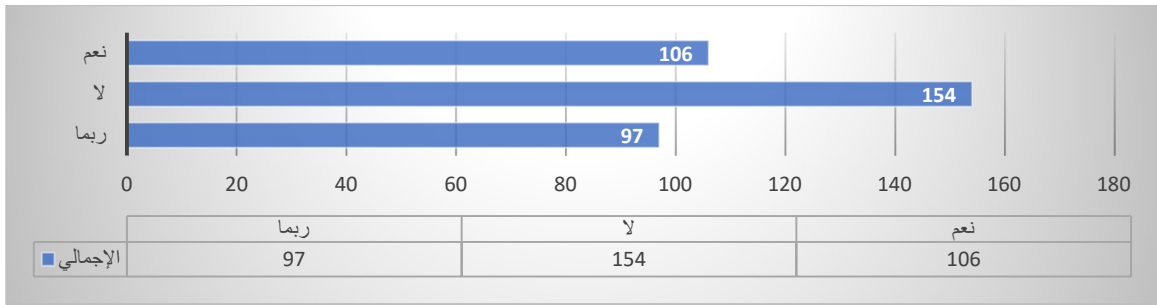
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
119	112	17.57	29.69%

جدول (19) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات جدوى المشروع



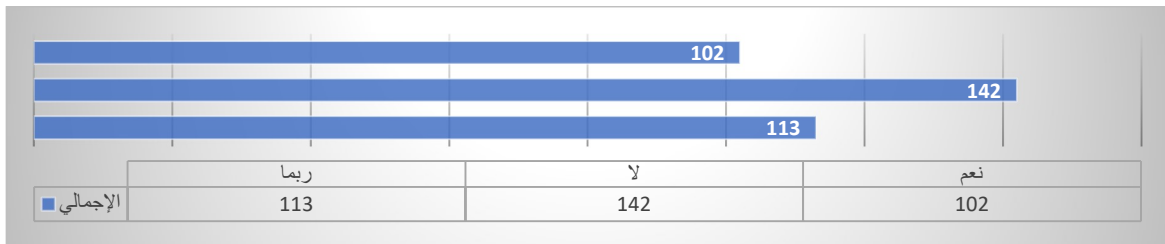
النتيجة الإحصائية للعينه			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
119	108	26.28	41.57%

جدول (20) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات تمويل المشروع



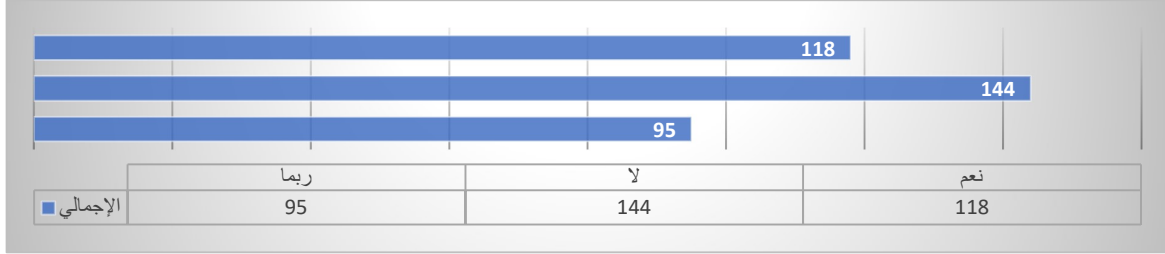
النتيجة الإحصائية للعينه			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
119	106	30.6	43.14%

جدول (21) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات خطط إدارة المخاطر



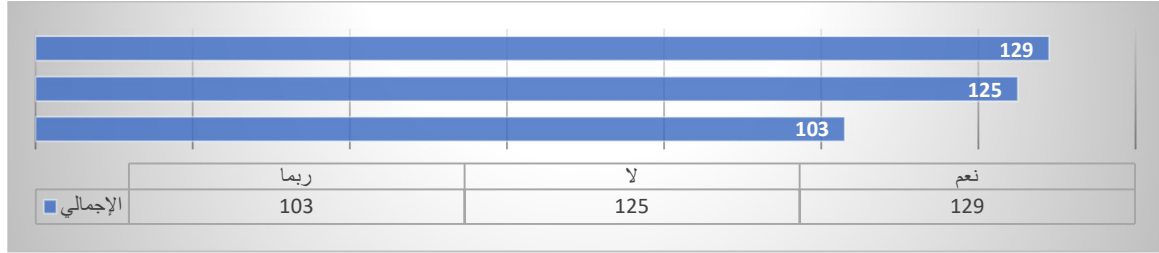
النتيجة الإحصائية للعينه			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
119	113	20.6	39.78%

جدول (22) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات في مهارات وخبرات فريق العمل



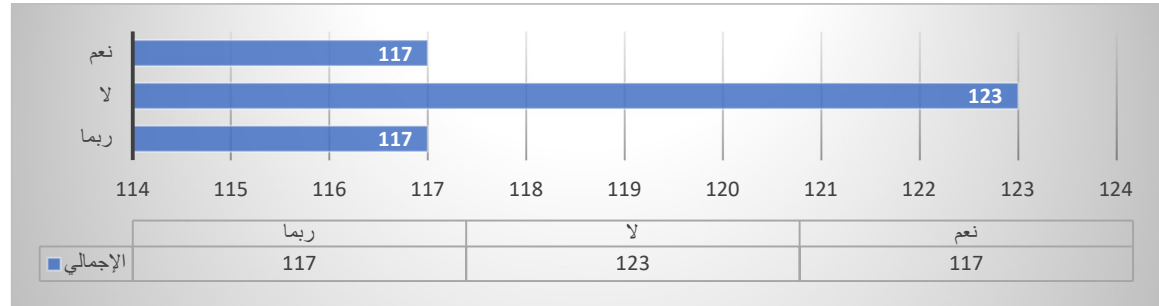
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
119	118	24.5	40.34%

جدول (23) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات التزام قيادة الشركة بدعم فريق العمل والعمل معه



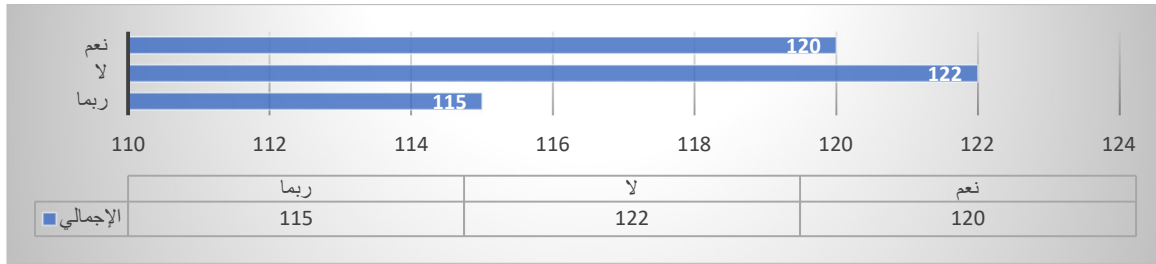
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
119	125	14	36.13%

جدول (24) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات مدى اقبال العملاء على الخدمة او المنتج



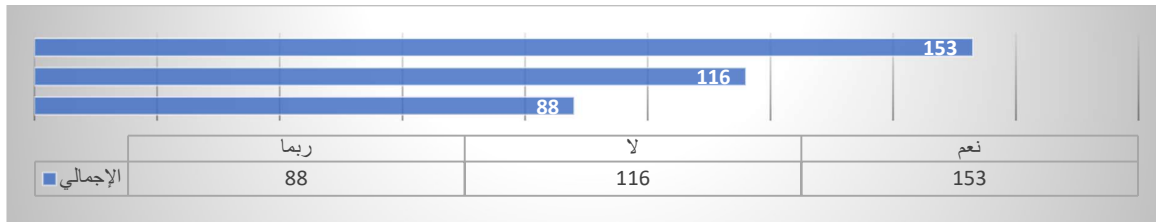
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
119	117	3.46	34.45%

جدول (25) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات في قدرة المشروع على التواصل المتعدد مع العملاء



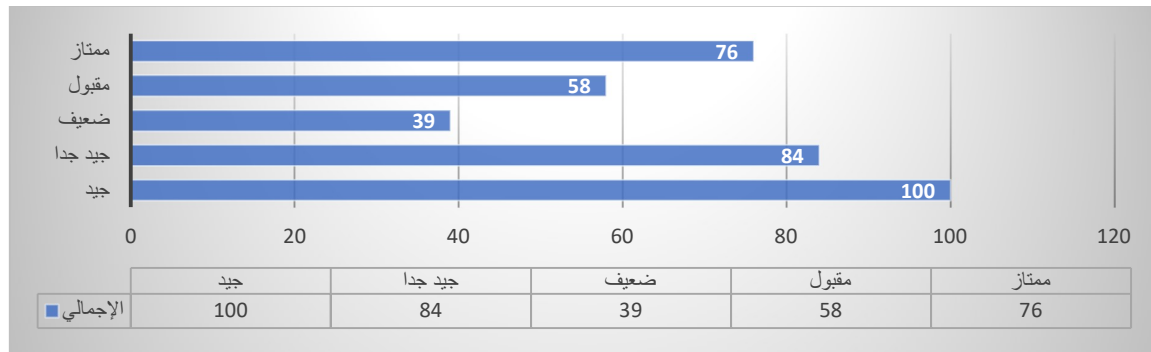
النتيجة الإحصائية للعينة			
النسبة المئوية للأكثر تكرارا	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي
34.17%	3.60	120	119

جدول (26) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات القدرة على معالجة الشكوى العملاء بكل شفافية



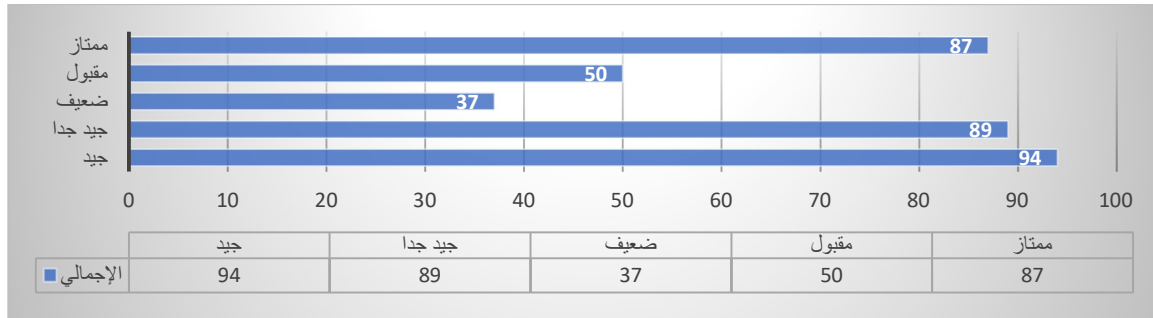
النتيجة الإحصائية للعينة			
النسبة المئوية للأكثر تكرارا	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي
42.86%	32.60	116	119

جدول (27) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات مدى سهولة وصول الزبائن لشركتكم



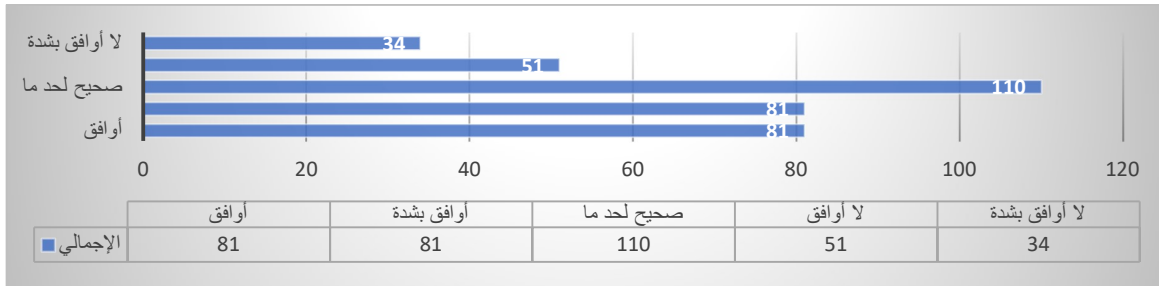
النتيجة الإحصائية للعينة			
النسبة المئوية للأكثر تكرارا	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي
28.74%	23.59	76	71.4

جدول (28) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات مدى رضاك عن خدمات المقدمة من شركتك



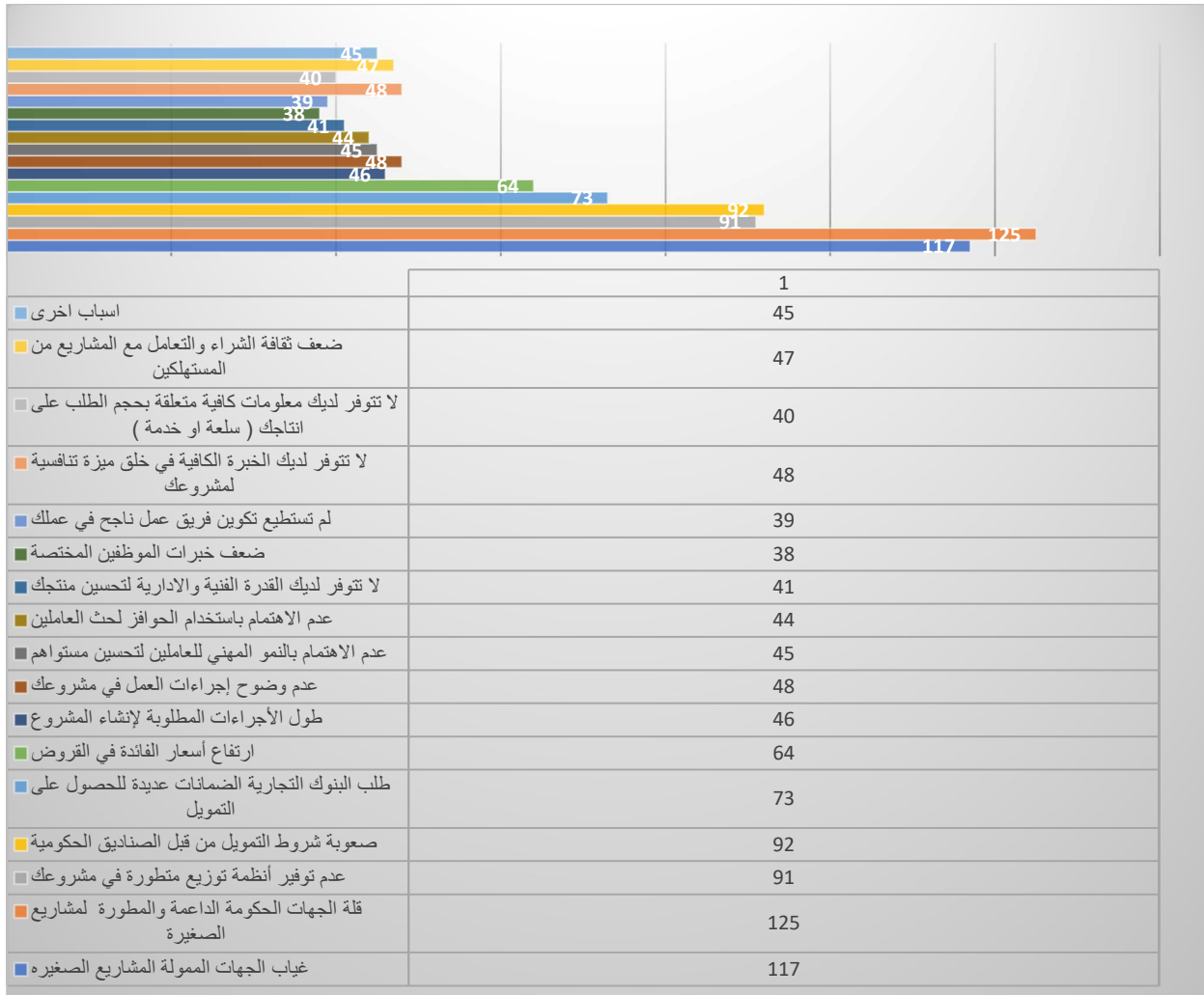
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
71.4	87	26	26.33%

جدول (29) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات أهمية تأثير المعوقات الحكومية على نجاح المشروع



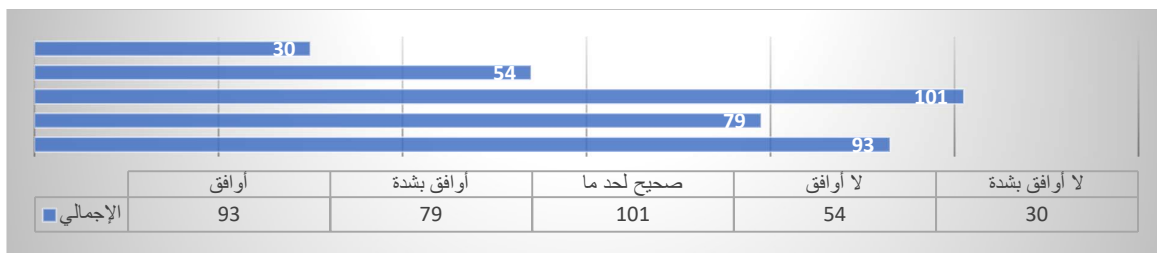
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
71.4	81	29.5	30.81%

جدول (30) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات اهم المعوقات امام مشروعك



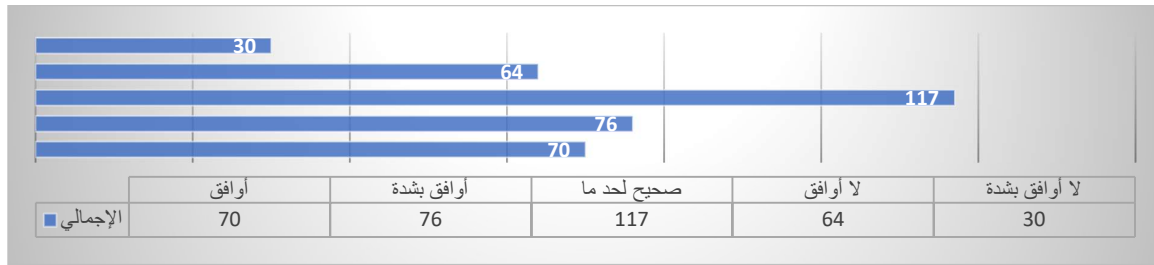
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
61.35	47	28.12	11.22%

جدول (31) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات في تأثير سلوك وكفاءة وقدرات الموظفين على انجاز الخدمة وحسن التصرف لدى شركتك



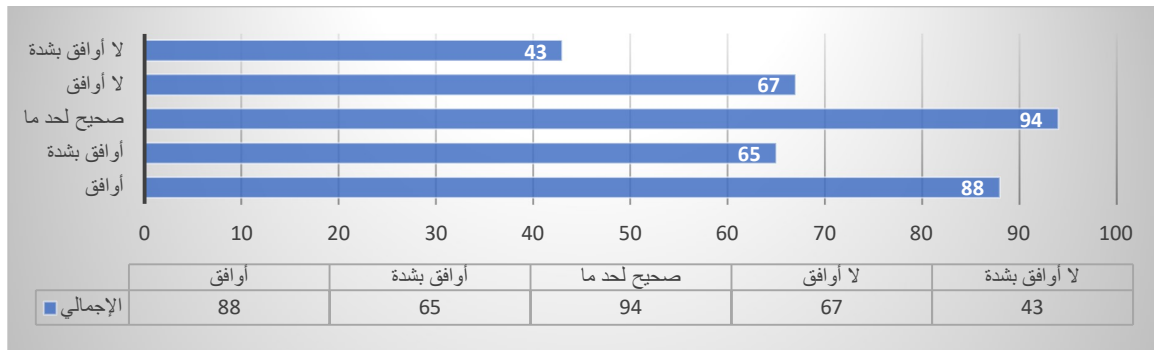
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
71.4	79	29.2	28.29%

جدول (32) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات في أثر المركزية في فشل المشروع



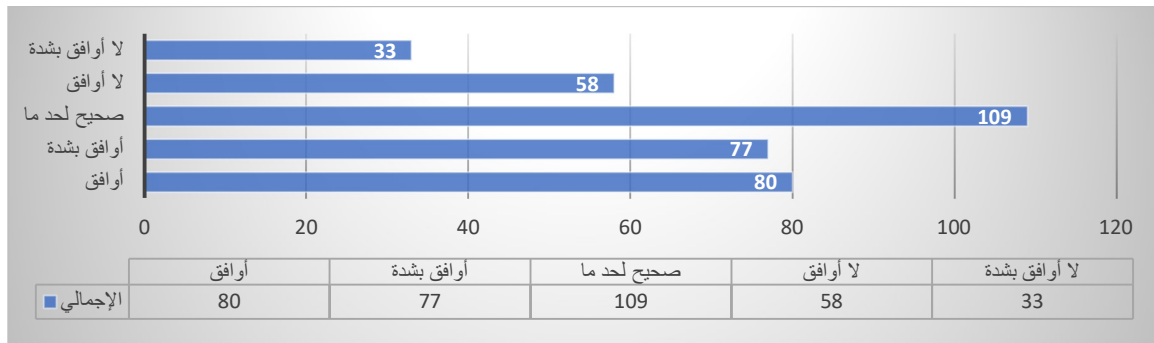
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
71.4	70	31.1	32.77%

جدول (33) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات تأثير نقص المعرفة للجهات الحكومية الداعمة



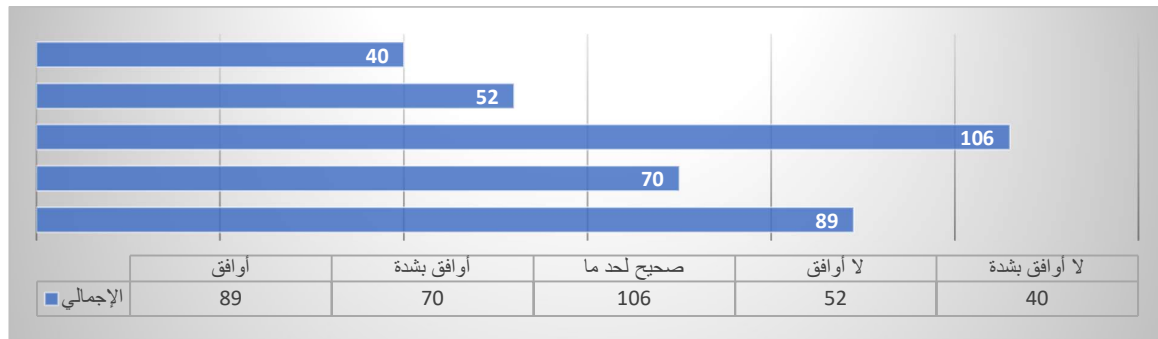
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
71.4	67	20.3	26.33%

جدول (34) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات مدى صعوبة شروط التمويل من قبل الصناديق الحكومية



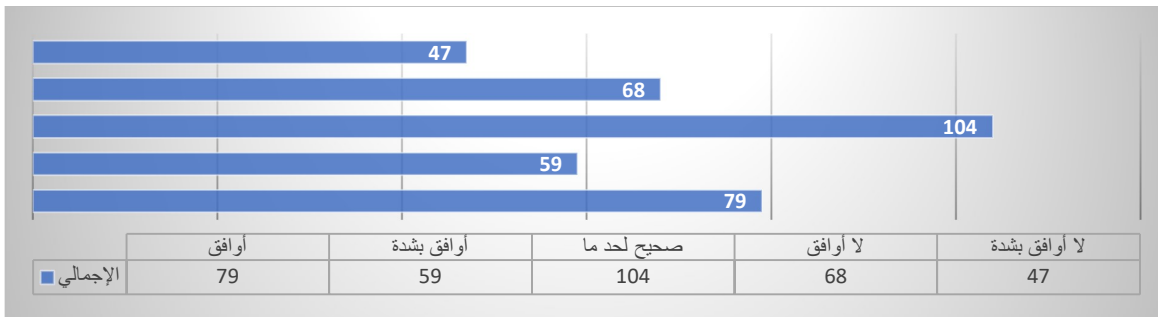
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
119	77	28.16	30.53%

جدول (35) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات الخطط التسويقيه للخدمة المقدمة او المنتج



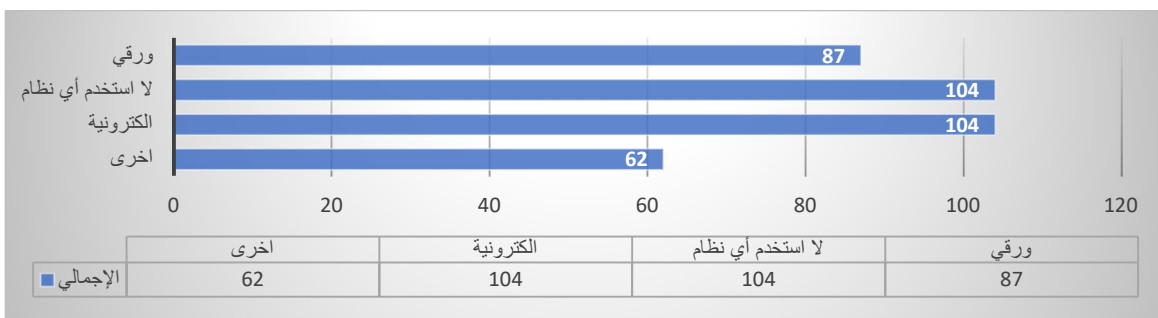
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
71.4	70	26.8	29.69%

جدول (36) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات في صعوبة التجارة الإلكترونية



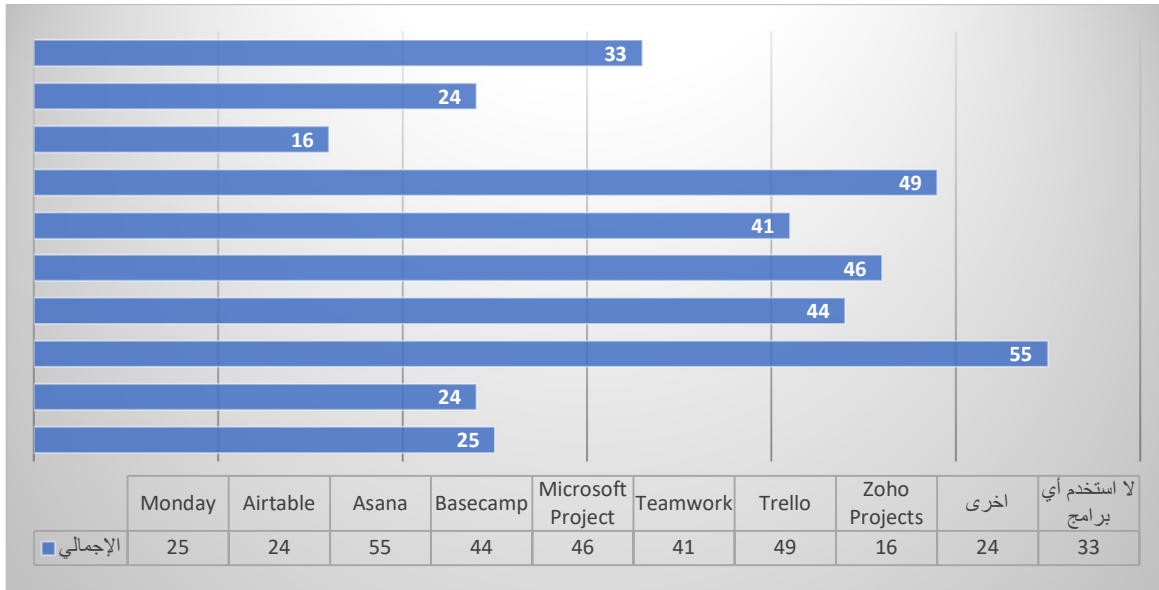
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
71.4	68	21.68	29.13%

جدول (37) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات في الأنظمة المستخدمة في تنظيم العمل



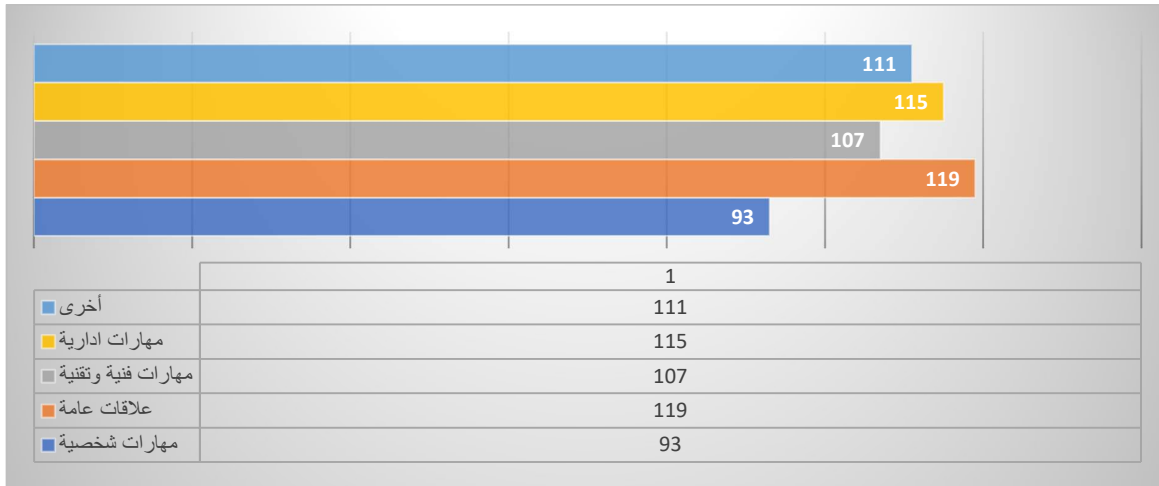
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
89.25	95.5	19.85	29.13%

جدول (38) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات البرامج المستخدمة لأداره المشاريع



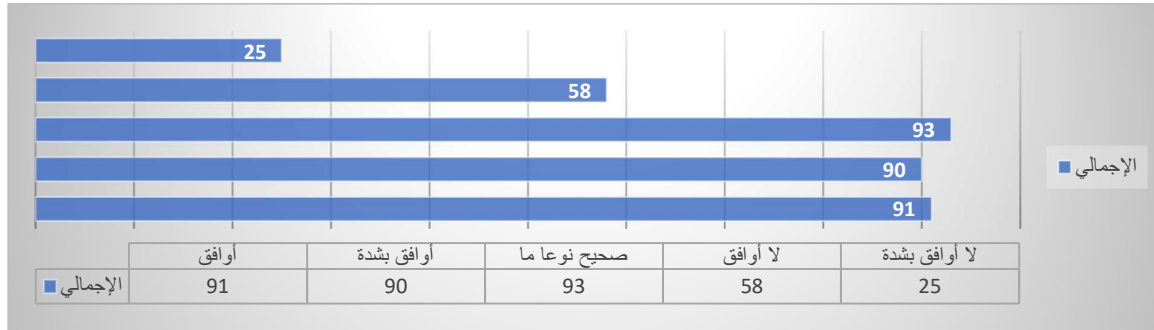
النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
35.7	37	13.06	17.86%

جدول (39) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات في المهارات المكتسبة من المشاريع



النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكرارا
109	111	10	21.83%

جدول (40) نتائج أفراد الدارسة حسب المتغيرات في مدى مساهمة المشاريع الصغيرة بشكل عام في النهضة الاقتصادية بالمملكة



النتيجة الإحصائية للعينة			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأكثر تكراراً
71.4	90	29.70	26.05%

جدول (41) نتائج تحليل المحور الأولي للمتغير الأولي

الرقم	السؤال	الاتجاه العام
1	هل لديك تجربة في القيام بمشروع خاص؟	نعم
2	هل لديك خطة عمل شامله لمشروعك؟	لا
3	هل لديك خطة عمل شامله لمشروعك؟	لا
4	هل لديك خطة تمويل مناسبة لمشروعك؟	لا
5	هل لديك خطة إدارة مخاطر؟	لا
6	هل فريق العمل يمتلك خبرات ومهارات مختصة بمشروعك؟	لا
7	هل تلتزم قيادة الشركة بدعم فريق العمل والعمل معه؟	نعم
8	مدى أقابل الزبائن بشراء منتجك أو خدمتك؟	لا
9	هل لديك في مشروعك قنوات متعددة لتواصل مع العملاء؟	لا
10	هل يتم معالجة شكاوى العملاء بشفافية وفعالية؟	نعم
11	ما مدى سهولة وصول الزبائن لشركتك؟	جيد
12	ما مدى رضاك عن خدمات المقدمة من شركتك؟	جيد جداً
13	ما رأيك عدم تفويضك للسلطة الى الموظفين في مشروعك سبب في فشل المشروع؟	صحيح لحد ما
14	ما رأيك يؤثر عدم معرفتك بوجود جهات داعمه على مشروعك؟	صحيح لحد ما
15	ماهي الاضافة التي حصلت عليها من خلال مشروعك؟	علاقة عامة

جدول (42) نتائج تحليل المحور الثاني للمتغير الثاني

الرقم	السؤال	الاتجاه العام
1	ما رأيك تؤثر المعوقات الحكومية على نجاح المشروع؟	أوافق
2	ماهي المعوقات التي تراها امام مشروعك؟	قلة الجهات الحكومية الداعمة والمطورة لمشاريع الصغيرة
3	ما رأيك يؤثر سلوك وكفاءة وقدرات الموظفين على انجاز الخدمة وحسن التصرف لدى شركتك؟	أوافق
4	ما رأيك صعوبة شروط التمويل من قبل الصناديق الحكومية؟	صحيح نوع ما
5	ما رأيك تتوفر لديك خطة تسويقية لتسويق منتجك؟	صحيح نوعا ما
6	ما رأيك صعوبة التجارة الإلكترونية؟	صحيح نوعا ما
7	أي الأنظمة التالية تستخدمها في تنظيم العمل؟	الالكتروني
8	أي برنامج من البرامج التالية تستخدم الإدارة مشروعك؟	Asana
9	ما رايك تساهم المشاريع الصغيرة بشكل عام في النهضة الاقتصادية بالمملكة؟	أوافق

الاستنتاجات :

بعد جمع البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية :

- 1- إن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تعاني من ضعف في التخطيط ونقص في مستوى السيولة والذي يحد من تطور وتقدم هذه المشروعات، والسبب في ذلك عدم كفاية الدعم الحكومي، وعدم المعرفة الكافية في مصادر التمويل لتلك المشروعات .
- 2- عدم توفر الخبرات الفنية والتقنية والكفاءات في المشروعات الصغيرة في المناطق وضعف البرامج التدريبية الموجهة.
- 3- ارتفاع العبء الضريبي والرسوم الأخرى يؤثر سلبا على ربحية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة الناشئة منها
- 4- تعاني المشاريع الصغيرة والمتوسطة من مشكلات أخرى تتعلق بضعف التكيف مع البيئة واقتارها إلى الإبداع والابتكار ونقص الخبرات التسويقية وعدم مواكبة التقدم التكنولوجي
- 5- ضعف التواصل بين مالكو المشروعات والجهات ذات الصلة.

توصيات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة والدراسات السابقة واستعراض المباحث والموضوعات المتعلقة بالدراسة، يوصي الباحثين بما يلي:

- 1- من الضروري التأكيد على أن تدريب أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أنشطة المشروعات الخاصة ومتطلباتها يجب أن يتم في نفس المشروعات ومجالاتها وذلك بالتنسيق والتعاون بين الهيئات والمنظمات الحكومية وهذه المشروعات الخاصة الصغيرة.
- 2- تشجيع المشروعات الصغيرة من خلال توفير المزيد من الإعفاءات الضريبية، وزيادة الدعم الحكومي لها وذلك بتوفير المصادر التمويلية الكافية للنهوض بهذه الفئة من المشروعات .
- 3- قيام الجهات ذات العلاقة بتوفير التدريب اللازم من خلال البرامج تدريبية متخصصة في سوق العمل
- 4- توفير حاضنات الأعمال التي تعنى بتطوير الجانب الإبداعي
- 5- أن تشارك البنوك والقطاع الخاص في تمويل المشروعات الشبابية من منطلق المسؤولية الاجتماعية
- 6- أهمية وجود معايير محددة ومعلومة وقابلة للقياس لنجاح المشاريع الريادية بما يمثل التوظيف الأمثل للموارد المالية والبشرية المدفوعة للمشاريع الريادية وضمن عمل حاضنات الأعمال، كذلك إتاحة الفرصة للرياديين الأكثر حاجة للاحتضان والاستفادة من خدمات برامج ومشاريع الاحتضان والتمويل.
- 7- تفعيل دور حاضنات الأعمال ليس فقط في الدعم والتمويل للمشاريع الريادية إنما أيضا في مجال دراسة وتحديد أفضل السبل لإنجاحها ودخولها سوق العمل.
- 8- الأخذ بالاعتبار العوامل التالية في اختيار المشاريع الريادية:

- 1- الدراسة التسويقية: ضمن المعايير التالية (تجاوب السوق لفكرة المشروع الريادي، السعر المناسب للمنتج / الخدمة، كيفية ممارسة نشاط الدعاية والاعلان، آلية توزيع المنتج)
- 2- فريق العمل: ضمن المعايير التالية (الخبرة الكافية لاختيار أعضاء الفريق، القدرة على جذب الأشخاص الآخرين وتشجيعهم على البدء بممارسة الأنشطة الريادية وتدريبهم، مسؤولية الفريق أمام بعضهم بشكل متبادل، تنوع المهارات لدى فريق العمل، تقارب عمر أعضاء الفريق .)
- 3- الدراسة المالية: ضمن المعايير التالية (مقدار الربح والخسارة، الفترة الزمنية الاسترداد رأس المال المستثمر، احتياجات المشروع من الموارد المالية قبل البدء بتنفيذه، التقديرات المالية للسنوات الأولى من المشروع، القدرة على تنفيذ دراسة مالية دقيقة في بداية المشروع)
- 4- أصالة الفكرة: ضمن المعايير التالية (امتلاك أفكار جديدة ونادرة، جمع وتحليل البيانات عن الفكرة بمنهجية علمية، اشباع حاجة لم يقم أحد المنافسين بإشباعها، تنفيذ المشروع بطريقة جديدة، التعرض لمشكلات الحياة اليومية والقدرة على ملاحظتها، مدى إمكانية تحويل الفكرة إلى سلع وخدمات ناجحة)
- 9- توفير المعلومات الكافية والدقيقة للمستثمرين الصغار في هذه المشروعات والتي تتعلق بالسوق والمنافسة والتشريعات والقوانين الحكومية.

- 10- تطوير أساليب الإنتاج في المشروعات الأعمال الصغيرة وتحفيز أصحابها على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

المراجع والمصادر:

1. { آية محمد إبراهيم، مدونة مستقل }
2. رسالة ماجستير (د. منى صابر فاضل) بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة الخصائص والمميزات والتحديات دراسة ميدانية في المنطقة الصناعية مدينة الخارجة.
3. أنواع المهارات الفنية والتقنية، مدونة (hr-excellence)
4. دراسة الجدوى الفنية للمشروع ودورها في تعزيز نجاح المشاريع / <https://www.khalijhouse.com/>
5. سليمان ناصر، وعواطف محسن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التفسير حول: للاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل. 24-23 شباط/فبراير، 2011 ص 32
6. السنوسي، رمضان؛ الدويبي، عبد السلام بشير، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار الكتب الوطنية، بنغازي – ليبيا، الطبعة 62 الأولى، 2003، ص 13.
7. السنوسي، رمضان؛ الدويبي، عبد السلام بشير، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار الكتب الوطنية، بنغازي – ليبيا، الطبعة 62 الأولى، 2003، ص 14.
8. محمد حامد الصياد، مرجع سابق، ص 13
9. دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (منير بالخير - بشير نفوسي)
10. رسالة ماجستير (د. الجوهره ناصر عبد العزيز الهزاني) دور حاضنات الاعمال في دعم رواد الاعمال والمشروعات الصغيرة
11. موقع (codenest)، [/https://codenest.co/knowledge-center/ar](https://codenest.co/knowledge-center/ar)
12. رسالة بعنوان (أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة)، بونوة شعيب، خلوط عواطف.
13. إبراهيم، نعمة الله نجيب (2000)، أسس علم الاقتصاد، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
14. الأسرج، حسين عبد المطلب (2006)، مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 229، القاهرة، مطابع مؤسسة الأهرام.
15. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة «منشآت»
16. رؤية المملكة 2030 ملحق التطوير القطاع المالي
17. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، • المجلد: 14، العدد: 2 (2021)

الملحق

1- استمارة الاستبانة

هل لديك تجربة في القيام بمشروع خاص؟ * ☐ نعم ☐ لا ☐ ربما	العمر؟ * ☐ 25-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 50 فما فوق
هل لديك خطة عمل شاملة لمشروعك؟ * ☐ نعم ☐ لا ☐ ربما	الجنس؟ * ☐ ذكر ☐ أنثى
هل لديك دراسة جدوى لمشروعك؟ * ☐ نعم ☐ لا ☐ ربما	مستوى التعليم؟ * ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
هل لديك خطة تمويل مناسبة لمشروعك؟ * ☐ نعم ☐ لا ☐ ربما	مجال المشروع؟ * ☐ خدمي ☐ صناعي ☐ تجاري ☐ أخرى
هل فريق العمل يمتلك خبرات ومهارات مختصة بمشروعك؟ * ☐ نعم ☐ لا	عمر المشروع؟ * ☐ سنة فأقل ☐ سنة ال ثلاث سنوات ☐ من أربع ال عشرة سنوات ☐ من عشر سنوات فأكثر

ما مدى رضاك عن خدمات المقدمة من شركتك؟ * ☐ ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف	هل تتلزم قيادة الشركة بدعم فريق العمل والعمل معه؟ * ☐ نعم ☐ لا ☐ ربما
ماهي المعوقات التي تراها امام مشروعك ؟ اختر جميع المعوقات الخاصة بمشروعك؟ * ☐ غياب الجهات الممولة المشاريع تصغيره ☐ قلة الجهات الحكومية الداعمة والمطورة لمشاريع الصغيرة ☐ عدم توفير أنظمة توزيع متطورة في مشروعك ☐ صعوبة شروط التمويل من قبل الصناديق الحكومية ☐ طلب البنوك التجارية الضمانات عديدة للحصول على التمويل ☐ ارتفاع أسعار الفائدة في القروض ☐ طول الإجراءات المطلوبة لإنشاء المشروع ☐ عدم وضوح إجراءات العمل في مشروعك ☐ عدم الاهتمام بالنمو المهني للعاملين لتحسين مستواهم ☐ عدم الاهتمام باستخدام الحوافز لحث العاملين ☐ لا تتوفر لديك القدرة الفنية والادارية لتحسين منتجك ☐ ضعف خبرات الموظفين المختصة ☐ لم تستطيع تكوين فريق عمل ناجح في عمك ☐ لا تتوفر لديك الخبرة الكافية في خلق ميزة تنافسية لمشروعك ☐ لا تتوفر لديك معلومات كافية متعلقة بحجم الطلب على انتاجك (....) ☐ ضعف ثقافة الشراء والتعامل مع المشاريع من المستهلكين ☐ اسباب اخرى	مدى اقابل الزياين بشراء منتجك او خدمتك؟ * ☐ نعم ☐ لا ☐ ربما
هل لديك في مشروعك قنوات متعددة لتواصل مع العملاء؟ * ☐ نعم ☐ لا ☐ ربما	هل يتم معالجة شكاوي العملاء بشفافية وفاعلية؟ * ☐ نعم ☐ لا ☐ ربما
ما رأيك توتر المعوقات الحكومية على نجاح المشروع؟ * ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ صحيح لحد ما ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	ما مدى سهولة وصول الزياين لشركتك؟ * ☐ ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف

ما رأيك صعوبة التجارة الالكترونية ؟ * ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ صحيح لحد ما ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة	ما رأيك بوتر سلوك وكفاءة وقدرات الموظفين على انجاز الخدمة وحسن التصرف لدى شركتك؟ * ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ صحيح لحد ما ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
أي الأنظمة التالية تستخدمها في تنظيم العمل ؟ * ☐ الكترونية ☐ ورقي ☐ لا استخدم ان نظام ☐ اخرى	ما رأيك عدم تفويضك للسلطة الى الموظفين في مشروعك سبب في فشل المشروع؟ * ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ صحيح لحد ما ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
أي برنامج من البرامج التالية تستخدم الإدارة مشروعك ؟ * Basecamp ☐ Trello ☐ Asana ☐ Teamwork ☐ Monday ☐ Airtable ☐ Microsoft Project ☐ Zoho Projects ☐ ☐ لا استخدم أي برنامج ☐ اخرى	ما رأيك بوتر عدم معرفتك بوجود جهات داعمه على مشروعك؟ * ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ صحيح لحد ما ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
ماهي الاضافة التي حصلت عليها من خلال مشروعك؟ * ☐ مهارات شخصية ☐ علاقات عامة ☐ مهارات تقنية وتلقية ☐ مهارات ادارية ☐ اخرى	ما رأيك صعوبة شروط التمويل من قبل الصادق الحكومية؟ * ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ صحيح لحد ما ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
مايكن تساهم المشاريع الصغيرة بشكل عام في النهضة الاقتصادية والمملكة ؟ * ☐ اوافق بشدة ☐ لا اوافق	ما رأيك تنوفر لديك خطة تسويقية لتسويق منتجاتك؟ * ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ صحيح لحد ما ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
مايكن تساهم المشاريع الصغيرة بشكل عام في النهضة الاقتصادية بالمملكة ؟ * ☐ اوافق بشدة ☐ اوافق ☐ صحيح نوعا ما ☐ لا اوافق ☐ لا اوافق بشدة	

المخلص:

"أثر المهارات التالية على استدامة المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية" هي دراسة شاملة تركز على الدور الحاسم للقيادة في تعزيز استدامة المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية. وهو يسلط الضوء على التحديات التي تواجهها المشاريع الصغيرة، بما في ذلك القيود المالية، والخبرة الإدارية، والمنافسة في السوق، ويؤكد على مدى قدرة القيادة الفعالة على معالجة هذه القضايا.

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي، حيث تبحث في العوامل المختلفة التي تساهم في نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة. ويؤكد أهمية التفكير الاستراتيجي والتواصل الفعال والممارسات الإدارية المبتكرة في القيادة. بالإضافة إلى ذلك، يناقش البحث الدعم الحكومي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة المحتملة لهذه المشاريع في الاقتصاد الوطني.

أحد الجوانب الرئيسية للدراسة هو تحليلها التفصيلي للأبحاث السابقة في هذا المجال، مما يوفر منظوراً نقدياً للأدبيات الموجودة. وتقدم الخاتمة توصيات لتحسين استدامة المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية، مثل تعزيز التدريب على القيادة، وتعزيز مهارات ريادة الأعمال، وتعزيز بيئة داعمة من خلال السياسات والمبادرات الحكومية.

بشكل عام، يوفر هذا البحث رؤية قيمة لمديري المشاريع وصانعي السياسات والباحثين المهتمين بإدارة المشاريع والتنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، خاصة في سياق التنمية الاقتصادية للبلاد وأهداف رؤية 2030.

Summary

“The Impact of the Following Skills on the Sustainability of Small Enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia” is a comprehensive study that focuses on the critical role of leadership in enhancing the sustainability of small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia. It highlights the challenges faced by small businesses, including financial constraints, management experience, and market competition, and emphasizes how effective leadership can address these issues.

The study uses a descriptive approach, examining the various factors that contribute to the success or failure of small projects. It emphasizes the importance of strategic thinking, effective communication, and innovative management practices in leadership. In addition, the research discusses government support for small and medium enterprises and the potential contribution of these enterprises to the national economy.

A key aspect of the study is its detailed analysis of previous research in this area, providing a critical perspective on the existing literature. The conclusion provides recommendations to improve the sustainability of small enterprises in Saudi Arabia, such as enhancing leadership training, enhancing entrepreneurship skills, and fostering a supportive environment through government policies and initiatives.

Overall, this research provides valuable insights for project managers, policy makers, and researchers interested in project management and economic development in Saudi Arabia, especially in the context of the country's economic development and Vision 2030 goals.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management.



The impact of leadership skills on the sustainability of small projects in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

(222001720) (team leader) Mohammed Mastour Al-Maliki

(222002020)

Nayef bin Sahaj Al-Baqmi

(222000385)

Kholoud Khalaf Al-Sabila

Supervised by:

Dr. Walid Abd Aljawad Suleiman Siddiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Year:2023

This thesis was submitted in fulfillment of the requirements for obtaining a master's degree in (project management) from Midocean University

December-2023