

اسباب تعثر المشاريع الصغيرة في السعودية وحلولها

## **The Reasons For The Failure Of Small Projects In Saudi Arabia And Their Solutions**

اعداد الطالب / نواف عبده عريشي

٢٤١٠٠٢٤٣٦

اشراف /

د. الفیصل عبدالحمید

د. فائز جراد

| قائمة المحتويات                               |                                                            |            |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------|
| الرقم                                         | المحتوى                                                    | رقم الصفحة |
| -                                             | المقدمة                                                    | 1          |
| الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها           |                                                            |            |
| 1.1                                           | مشكلة الدراسة                                              | 2          |
| 2.1                                           | أهمية الدراسة                                              | 3          |
| 3.1                                           | أهداف الدراسة                                              | 3          |
| 4.1                                           | أسئلة الدراسة                                              | 3          |
| 5.1                                           | المنطلقات النظرية لدراسة                                   | 4          |
| الفصل الثاني: متغير الدراسة والدراسات السابقة |                                                            |            |
| 1.2                                           | مفهوم المشاريع الصغيرة                                     | 4          |
| 2.2                                           | الدراسات السابقة                                           | 5          |
| الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة      |                                                            |            |
| 1.3                                           | المنهجية وطرق البحث                                        | 7          |
| 2.3                                           | حدود الدراسة                                               | 7          |
| 3.3                                           | عينة الدراسة                                               | 8          |
| 4.3                                           | أداة جمع بيانات الدراسة                                    | 8          |
| 1.4.3                                         | معدل الاستجابة                                             | 9          |
| 2.4.3                                         | صدق أداة القياس                                            | 9          |
| 3.4.3                                         | ثبات أداة القياس                                           | 10         |
| 4.4.3                                         | خصائص عينة الدراسة                                         | 11         |
| الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها      |                                                            |            |
| 1.4                                           | نتائج الدراسة لمالكي المشاريع الصغيرة                      | 12         |
| 2.4                                           | نتائج الدراسة للعاملين في المشاريع الصغيرة                 | 14         |
| 3.4                                           | نتائج الدراسة لذوي الاختصاص المتعاملين مع المشاريع الصغيرة | 16         |
| الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح   |                                                            |            |
| 1.5                                           | تحليل الفرضية الأولى                                       | 18         |
| 2.5                                           | تحليل الفرضية الثانية                                      | 19         |
| 3.5                                           | تحليل الفرضية الثالثة                                      | 20         |
| 4.5                                           | التوصيات                                                   | 21         |
| الملاحق                                       |                                                            |            |
| -                                             | قائمة المراجع                                              | 22         |
| -                                             | استبانة الدراسة                                            | 24         |
| -                                             | ملخص الدراسة باللغة العربية                                | 26         |
| -                                             | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية                             | 27         |

## فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                                                                   | رقم الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1     | قيم الوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي.                                                                                        | 9          |
| 2     | نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis).                                                                                       | 9          |
| 3     | نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ.                                                                                          | 10         |
| 4     | التوزيع من حيث الموقع الوظيفي.                                                                                                 | 11         |
| 5     | التوزيع من حيث الجنس.                                                                                                          | 11         |
| 6     | التوزيع من حيث المؤهل العلمي.                                                                                                  | 11         |
| 7     | التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسباب تعثر المشاريع برأي ملاك المشاريع الصغيرة.                              | 12         |
| 8     | الحلول المثلى لأسباب تعثر المشاريع برأي ملاك المشاريع الصغيرة.                                                                 | 13         |
| 9     | التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسباب تعثر المشاريع برأي العاملين في المشاريع الصغيرة.                       | 14         |
| 10    | الحلول المثلى لأسباب تعثر المشاريع برأي العاملين في المشاريع الصغيرة.                                                          | 15         |
| 11    | التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسباب تعثر المشاريع برأي ذوي الاختصاص.                                       | 16         |
| 12    | الحلول المثلى لأسباب تعثر المشاريع برأي ذوي الاختصاص.                                                                          | 17         |
| 13    | نتائج اختبار (كروسكال – واليس) لاختبار مدى وجود علاقة بين تعثر المشروع وبين قلة خبرة مالك المشروع وضعف التخطيط المسبق للمشروع. | 18         |
| 14    | نتائج اختبار (كروسكال – واليس) لاختبار مدى وجود علاقة بين تعثر المشروع وبين عدم توفر السيولة لصاحب المشروع الصغير.             | 19         |
| 15    | نتائج اختبار (كروسكال – واليس) لاختبار مدى وجود علاقة بين تعثر المشروع وبين صعوبة التنافس في السوق المستهدف.                   | 20         |

## المقدمة:

تشكل المنشآت الصغيرة النسبة الأكبر من أي اقتصاد عالمي فهي تساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي لأي دولة حيث يعتبر هذا القطاع ركيزة مهمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وأساسا لزيادة الانتاجية من خلال توفير فرص العمل وتعزيز ريادة الأعمال والابتكار وتقليل نسب البطالة في المجتمعات.

عدد المشاريع الصغيرة تتجاوز بشكل كبير عدد المشاريع الكبيرة وتوظف النسبة الأكبر من المجتمع كما أنها أيضا تلبي النسبة الأكبر من احتياجات المجتمع من منتجات وخدمات والتي تؤثر بشكل مباشر على حياة الفرد.

تشير بعض التقديرات إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل نحو 90% من إجمالي الشركات في اقتصاديات العالم وتوفر ما بين (40% - 80%) من إجمالي فرص العمل وتوظف من (50% - 60%) من القوى العاملة في العالم وتسهم هذه المشروعات بحوالي (46%) من الناتج المحلي العالمي، وتختلف نسبة مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي للدول من دولة إلى أخرى، وأصبحت العديد من الدول النامية تستهدف هذا القطاع وتبذل جهودا كبيرة لدعم هذا القطاع لما له من تأثير مباشر على تقليل نسب البطالة والفقر والتي بدورها تنعكس على ارتفاع مستوى انتاجية أفراد المجتمع وبالتالي المساهمة في النمو الاقتصادي.(مهارات إدارة المشروعات الصغيرة للمتقاعدين وعلاقتها بالرضا عن الحياة)

قطاع المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية يمثل النسبة الأكبر من إجمالي المنشآت العاملة في القطاع الخاص حيث يمثل ما نسبته 97% ويوفر فرص العمل لأكثر من 65% من القوى العاملة في القطاع الخاص ويساهم بـ 21% في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة العربية السعودية، وقد أنشأت حكومة المملكة العربية السعودية الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" عام 2016م والتي تتلخص أهدافها بتنظيم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة ودعمه وتنميته ورعايته وفقاً لأفضل الممارسات العالمية لرفع إنتاجية هذه المنشآت وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي إلى 35% بحلول عام 2030م.

رغم دعم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلا أن المشاريع الصغيرة في بيئة الأعمال السعودية تواجه العديد من التحديات حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن متوسط عمر هذا النوع من المشاريع في بيئة الأعمال السعودية هو 7 سنوات فقط، ويعود ذلك إلى كم الصعوبات التي تواجه هذه المشاريع من نقص الكفاءات الوظيفية في الجوانب الفنية والإدارية والتمويل والدعم المالي وقلة التدريب والتطوير وقلة دراسات السوق وصعوبة الحصول عليها. (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، محمد بن عطية الحربي)

سننتظر في هذه الدراسة إلى أسباب تعثر المشاريع الصغيرة والتحديات التي تواجهها ودور تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في نجاح إطلاق المشاريع الصغيرة وتقليل مخاطرها واستدامتها.

## **الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها:**

### **1.1 مشكلة الدراسة:**

في ظل التطور الاقتصادي الذي نشهده والنمو السريع في الأسواق العالمية والمحلية والزيادة الملحوظة في أعداد المشاريع الناشئة والصغيرة والتي تعتبر ذات أثر كبير ومهم في اقتصاد البلد حيث أنها تساعد في تحقيق الأثر الاقتصادي والاجتماعي والذي ينعكس على المجتمع، وفي الآونة الأخيرة ومع تطور المشاريع وتنوعها ومواكبة الأسواق وفي ظل المنافسة القوية في المجال لوحظ تعثر عدد كبير من المشاريع الصغيرة مما يعود بالأثر سلباً على اقتصاد البلد وعلى المجتمع وريادة الأعمال فيه.

وعلى ذلك تكون مشكلة هذه الدراسة (تعثر المشاريع الصغيرة).

## 2.1 أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مدى أهمية المشاريع الصغيرة ومدى تأثير تعثر هذه المشاريع على الحالة الاقتصادية والاجتماعية.
- استعراض واقع المشاريع الصغيرة ومدى أهميتها على الناتج القومي.
- دعم أصحاب المشاريع باكتساب المهارات اللازمة لإدارة مشاريعهم على الوجه المطلوب.
- التعرف على أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع قبل البدء في تنفيذ المشروع.
- التعرف على قدرة ملاك المشاريع على إيجاد تمويل مناسب لمشروعات.
- اقتراح الحلول المناسبة لتجنب تعثر المشاريع.

## 3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى عدة أهداف أهمها:

- 1- إيجاد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تعثر المشاريع الصغيرة.
- 2- طرق الحد من تعثر المشاريع.
- 3- إيجاد أبرز الحلول المناسبة لتجنب تعثر المشاريع الصغيرة.
- 4- الوصول إلى فهم عام للموضوع والخروج بفكرة مفيدة للمهتمين.

## 4.1 أسئلة الدراسة:

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية: -

- 1- ما الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تعثر المشاريع الصغيرة؟
- 2- ماهي طرق الحد من تعثر المشاريع؟
- 3- ما أبرز الحلول المناسبة لتجنب تعثر المشاريع الصغيرة؟
- 4- ما التصور العام حول تعثر المشاريع الصغيرة واستدامتها؟

## 5.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعثر المشروع الصغير وقلة خبرة مالك المشروع حول تكوين وتخطيط المشاريع.

**الفرضية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعثر المشروع الصغير وعدم توفر السيولة لصاحب المشروع الصغير.

**الفرضية الثالثة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعثر المشروع الصغير وصعوبة التنافس في السوق المستهدف.

## الفصل الثاني: متغير الدراسة والدراسات السابقة:

### 2.1 مفهوم المشاريع الصغيرة:

لا يمكن الجزم حول هذا المفهوم بصيغة واحدة حيث تعددت تعاريف هذا المفهوم من بلد لآخر ومن منظمة لأخرى حيث أستند بعض الباحثين لعامل رأس المال، والبعض الآخر لعامل عدد العاملين في تلك المشاريع، وأحياناً إلى حجم النشاط الاقتصادي لها، وسنعمد في هذا البحث المفهوم المعرف من قبل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" وهو كالاتي:

- المنشآت متناهية الصغر: لديها عدد موظفين (من 1 إلى 5) أو تحقق إيرادات سنوية (بين 0 إلى 3 مليون ريال سنوياً).
- المنشآت الصغيرة: لديها عدد موظفين (من 6 إلى 46) أو تحقق إيرادات سنوية (بين 3 إلى 40 مليون ريال سنوياً).
- المنشآت المتوسطة: لديها عدد موظفين (من 50 إلى 249) أو تحقق إيرادات سنوية (بين 40 إلى 200 مليون ريال سنوياً). (منشآت، 2022)

## 2.2 الدراسات السابقة:

إيناس محمود. (2017). دراسة بعنوان (محددات نجاح وفشل المشاريع الصغيرة في بيت لحم) وركزت الدراسة حول مدى استمرارية المشاريع الصغيرة في الأسر المستفيدة من برنامج تمكين الأسر الفقيرة وخرجت الدراسة بنتائج مقسمة على مراحل المشروع حيث أن نسبة 33% فقط من المشاريع الصغيرة في المرحلة الأولى استمرت في أدائها في حين أنه في المرحلة الثانية ارتفعت نسبة استمرارية المشاريع إلى 66% نظراً لتوفير تدريب للمستفيدين في المرحلة الثانية مما أدى إلى تطور القدرات الإدارية والقيادية لمنفذ المشروع.

الحربي، محمد. (2020). دراسة بعنوان (ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية) هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوات وأساليب التخطيط الاستراتيجي المستخدمة والأطراف المشاركة في صياغتها والفترة الزمنية التي تغطيها الخطة ومعوقات تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وخلصت الدراسة إلى أهمية قيام المنشآت على زيادة استخدام هذه الأدوات والأساليب المتوفرة في ادبيات التخطيط الاستراتيجي وإتاحة المشاركة الفعالة لجميع أطراف المنشأة في صياغتها والقضاء على معوقات تنفيذ هذه الخطط.

إبراهيم جواد، محمود حسن. (2021). دراسة بعنوان (إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة تحديات التكوين وقواعد التمكين) يركز البحث على أربع اتجاهات أولها شرح تعريف المشاريع الصغيرة ومفاهيمها ثم ينتقل إلى أهم التحديات التي تواجه هذه المشاريع وبعد ذلك قواعد تمكين هذه المشاريع وينتهي بالتوصيات والاستنتاجات التي من أهمها ضرورة وجود جهة حكومية معنية في هذا النوع من المشاريع وتركز على أنجاحها وتنميتها.

مناهل مصطفى، سهيلة نجم. (2013). دراسة بعنوان (دور التمويل في دعم المشاريع الصغيرة في العراق) يشرح البحث أهمية المشاريع الصغيرة في بناء الاقتصاد الوطني وتأثيره الكبير ويركز على أهم الصعوبات التي تواجه هذه المشاريع في العراق خصوصاً بعد سنة 2003م ويشرح أهم هذه الصعوبات وكيفية البدء في حلها.

نائلة حمزة، صلح عبدالقادر. (2014). دراسة بعنوان (التسويق كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة) تركز هذه الدراسة على دور التسويق وأهميته في نجاح المؤسسات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة والبحث عن الاستراتيجيات التي تمكن تلك المشاريع من المنافسة والبقاء والاستمرارية وتوصلت إلى أن التسويق يمثل دوراً هاماً ومحورياً في نجاح هذه المشاريع لذا لابد من انشاء هيئات ومراكز لتدريب أصحاب هذه المشاريع على فنون التسويق.

ابتسام ميلاد، آمال ميلاد. (2022). دراسة بعنوان (تأسيس المشاريع الصغيرة لفئة الشباب بالمؤسسات الجامعية لتحقيق الانتماء الوطني) يركز البحث على إمكانية تأسيس المشاريع الصغيرة لشباب في ضل الظروف الصعبة في ليبيا حيث وضعها كحل لمشكلة البطالة بحيث يكون استقرار مجتمعي ينعكس على الوطن ككل، وأهم نتائج البحث الوصول إلى أن الشباب يعتبر مصدر للاستقرار المجتمعي إذا توفرت له البيئة الجيدة والدعم والتدريب على تأسيس مثل هذه المشاريع وتحقيق الانتماء الوطني.

قلمامن منى. (2015). دراسة بعنوان (دور التفكير الاستراتيجي في نجاح المشاريع الصغيرة) تربط الدراسة بين أهمية امتلاك أصحاب المشاريع الصغير للتفكير الاستراتيجي ونجاح تلك المشاريع وتوصلت إلى أن التفكير الصحيح لأصحاب المشاريع الصغيرة ومدى بعد نظرهم ينعكس إيجاباً على مشاريعهم مما يؤدي ذلك إلى استمرارية المشاريع وزيادة التنافسية لها في الأسواق المستهدفة.

بولغيتي مصطفى، طيسي عبدالله. (2021). دراسة بعنوان (دور المحاسبة المبسطة في اعطاء صورة صادقة للوضعية المالية للمشاريع الصغيرة) ركزت الدراسة على الجانب المحاسبي في المشاريع الصغيرة ومدى أهمية إعطاء صورة حقيقية للوضع المالي لتلك المشاريع مما يؤدي على اتخاذ قرارات صحيحة لتدارك أزمات السيولة قبل وقوعها وخرجت بتوصيات منها أن يتم عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لمواكبة التطورات وإلزام المؤسسات على تطبيق النظام المحاسبي المخصص للمشاريع الصغيرة.

سالم سوادى، سهام محمد. (2014). دراسة بعنوان (دور المصارف الحكومية والخاصة في تمويل المشاريع الصغيرة) عرف البحث ماهية المشاريع الصغيرة وأهميتها ودور الجهات الممولة لتلك المشاريع وتوصلت لنتائج منها أن القروض الممنوحة من المصارف الحكومية في العراق لهذه المشاريع متدنية ولا تصل إلى النسبة المطلوبة وأن على المصارف الحكومية زيادة الاهتمام في هذه المشاريع لأهميتها الاقتصادية للوطن.

حنان سامي. (2015). دراسة بعنوان (وعي الشباب بموارده البشرية وعلاقته بجودة إنتاج المشاريع الصغيرة) تربط الدراسة بين وعي الشباب بالموارد البشرية حولهم وعلاقته بجودة إنتاج مشاريع صغيرة وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الوعي بالموارد البشرية وجودة المشاريع الصغيرة وتبين وجود فروق لصالح الذكور على الإناث في هذه النقطة ولصالح الشباب الأعلى تعليماً دون غيرهم.

## **الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة:**

### **1.3 المنهجية وطرق البحث:**

تم اختيار **(المنهج المسحي الوصفي)**، وذلك من خلال استبيانته متخصصة مصممه للحصول على البيانات الأولية لهذه الدراسة على أن يكون مجتمع الدراسة حول العاملين في المنشآت الصغيرة وذوي الاختصاص المتعاملين مع هذه المنشآت وعلى دراية عالية حول كيفية سير عملها.

### **2.3 حدود الدراسة:**

تحدد الدراسة بالمحددات الآتية:

- **الحد الزمني:** تركز الدراسة على المشاريع الصغيرة في الفترة الزمنية خلال الفترة (2015 إلى 2022) ويتم جمع البيانات بالاستبانة الالكترونية بين شهري أكتوبر وديسمبر لعام 2022م.
- **الحد المكاني:** منطقة الدراسة هي المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية.
- **الحد البشري:** تستهدف الدراسة العاملين في المشاريع الصغيرة وذوي الاختصاص المتعاملين مع هذه المشاريع وعلى دراية عالية حول سير عملها.

### 3.3 عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية وعددها (150,141) منشأة صغيرة (منشآت، 2022) وبما أن حجم المجتمع كبير تم استخدام معادلة حجم العينة التالي:

$$S = z^2 \times P \times \frac{1-P}{M^2} = 1.96^2 \times 0.5 \times \frac{1-0.5}{0.05^2} = 384$$

حيث أن:

S: حجم العينة المطلوب.

Z: القيمة المعيارية لمستوى الثقة بناءً على التوزيع الطبيعي المعياري.

P: النسبة في المجتمع.

M: هامش الخطأ.

### 4.3 أداة جمع بيانات الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن استبيان إلكتروني مصمم بعدة محاور وتم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات وتم أخذها في الاعتبار، حيث تم تقليص عدد أسباب تعثر المشاريع الصغيرة إلى أقل عدد ممكن حيث يمكن اعتبار هذه الأسباب هي الجذور الرئيسية لجميع التعثرات ومن ثم تم أفرادها وطرح أهم الحلول الممكنة لها، حيث تتكون الاستبانة من ثلاث محاور رئيسية:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية (الموقع الوظيفي في المشروع، الجنس، المؤهل العلمي)

**المحور الثاني:** الأسباب الرئيسية لتعثر المشاريع الصغيرة.

**المحور الثالث:** الحلول الممكنة لتلك الأسباب مفردة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تفسير قيم الوسط الحسابي في الجدول (1):

**جدول رقم (1): قيم الوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي.**

| مدى قيمة الوسط الحسابي | تفسير درجة الموافقة وفق الوسط الحسابي |
|------------------------|---------------------------------------|
| 5                      | أوافق بشدة                            |
| 4                      | أوافق                                 |
| 3                      | إلى حد ما                             |
| 2                      | أعارض                                 |
| 1                      | أعارض بشدة                            |

### 1.4.3 معدل الاستجابة:

تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة في شهر نوفمبر 2022م، وبلغ عدد الاستبيانات المستلمة والمكتملة (358) استبانة، وهو ما يعادل نسبة (93%) من حجم العينة المطلوب (384) استبانة، وفي هذا السياق يرى كل من (Babbie 2007) و (Rea and Parker 1992) أن معدل استجابة (70%) فأكثر يعد معدياً عالياً، لذا فإن معدل الاستجابة لهذه الدراسة يعد معدياً عالياً.

### 2.4.3 صدق أداة القياس:

تم استخدام منهج التحليل العاملي (Factor Analysis) وإدخال بيانات من عينة اختبار قدرها 10% من العينة المطلوبة (38 استبياناً) واستخدام برنامج SPSS وكانت النتيجة في الجدول (2):

**جدول رقم (2): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis).**

Component Matrix<sup>a</sup>

| Component | الفقرات                   |
|-----------|---------------------------|
| 1         |                           |
| .808      | ضعف التخطيط المسبق        |
| .808      | قلة الخبرة لأصحاب المشروع |
| .840      | عدم توفر سيولة            |
| .504      | صعوبة المنافسة في السوق   |

### 3.4.3 ثبات أداة القياس:

تم التحقق من ثبات أداة القياس بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ عن طريق إدخال بيانات عينة الاختبار التي قدرها 10% من العينة المطلوبة (38 استبيان) ببرنامج SPSS وحصلنا على النتائج في الجدول (3):

جدول رقم (3): نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ.

Item-Total Statistics

| الفقرات                   | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| قلة الخبرة لأصحاب المشروع | 11.87                      | 7.198                          | .598                             | .630                             |
| عدم توفر سيولة            | 12.32                      | 4.708                          | .689                             | .508                             |
| صعوبة المنافسة في السوق   | 12.29                      | 6.860                          | .305                             | .768                             |
| ضعف التخطيط المسبق        | 12.00                      | 6.108                          | .505                             | .642                             |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .710             | 4          |

حيث يتضح من النتائج أن معامل ألفا كرونباخ لهذه الأداة (0.710) وهو أكبر من القيمة الدنيا الموصى بها وهي (0.7)، مما يشير إلى ثبات أداة هذه الدراسة.

### 4.4.3 خصائص عينة الدراسة:

بعد أخذ بيانات الشخصية لعينة الدراسة البالغ عددهم (358 شخص) تبين لنا عدة خصائص لهذه العينة منها ما يلي:

أولاً: التوزيع من حيث الموقع الوظيفي في المشروع بالجدول (4):

جدول رقم (4): التوزيع من حيث الموقع الوظيفي.

| النسبة | العدد | الموقع الوظيفي في المشروع   |
|--------|-------|-----------------------------|
| %28    | 101   | مالك المشروع                |
| %25    | 89    | موظف في المشروع             |
| %47    | 168   | ذو اختصاص يتعامل مع المشروع |
| %100   | 358   | المجموع                     |

ثانياً: التوزيع من حيث الجنس بالجدول (5):

جدول رقم (5): التوزيع من حيث الجنس.

| النسبة | العدد | الجنس   |
|--------|-------|---------|
| %77    | 276   | ذكر     |
| %23    | 82    | أنثى    |
| %100   | 358   | المجموع |

ثالثاً: التوزيع من حيث المؤهل العلمي بالجدول (6):

جدول رقم (6): التوزيع من حيث المؤهل العلمي.

| النسبة | العدد | المؤهل العملي |
|--------|-------|---------------|
| %22    | 78    | دبلوم أو أقل  |
| %63    | 225   | بكالوريوس     |
| %15    | 55    | ماجستير فأكثر |
| %100   | 358   | المجموع       |

## الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

سيتم تقسيم النتائج إلى ثلاث فئات بناءً على الموقع الوظيفي للشخص وتفصيل كلاً منها على حده مما يعطي إمكانية للنظر إلى النتائج من زوايا مختلفة.

### 1.4 أولاً: نتائج الدراسة لمالكي المشاريع الصغيرة.

#### **ما مدى تأثير الأسباب التالية على فشل المشاريع الصغيرة؟**

نبين في الجدول (7) التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات ملاك المشاريع الصغيرة حول مدى تأثير الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع.

**جدول رقم (7): التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسباب تعثر المشاريع برأي ملاك المشاريع الصغيرة.**

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التوزيع النسبي لإجابات أفراد الدراسة |            |       |       |       |            | المستجيبون | العبرة                    |
|-------------------|---------------|--------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|------------|---------------------------|
|                   |               | المجموع                              | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |            |                           |
| 1.0               | 4.12          | 100 %                                | 1          | 10    | 16    | 23    | 51         | 101        | ضعف التخطيط المسبق        |
| 0.96              | 4.12          | 100 %                                | 1          | 7     | 17    | 30    | 46         | 101        | قلة الخبرة لأصحاب المشروع |
| 0.98              | 4.08          | 100 %                                | 2          | 7     | 16    | 32    | 44         | 101        | عدم توفر السيولة المناسبة |
| 1.1               | 3.68          | 100 %                                | 0          | 16    | 33    | 19    | 33         | 101        | صعوبة المنافسة في السوق   |

توضح النتائج في الجدول (7) أن هناك توافق بشكل كبير بين آراء ملاك المشاريع الصغيرة حول تأثير هذه الأسباب على استمرارية المشاريع الصغيرة حيث يتراوح الوسط الحسابي لمدى تأثير هذه الأسباب على فشل المشاريع ما بين (3.68) ودرجة انحراف معياري (1.1) لسبب "صعوبة المنافسة في السوق"، ووسط حسابي (4.12) بدرجة انحراف معياري (1.0) لسبب "ضعف التخطيط المسبق" مما يبين لنا مدى تقارب تأثير هذه الأسباب.

## ما هو الحل الأمثل لتجنب كل سبب من هذه الاسباب؟

في الجدول (8) يجب ملاك المشاريع الصغيرة عن الحلول المثلى لتجنب تعثر المشروع بأحد الأسباب الرئيسية المذكورة سابقاً.

جدول رقم (8): الحلول المثلى لأسباب تعثر المشاريع برأي ملاك المشاريع الصغيرة.

| المجموع | الحل الأمثل المقترح        |                                  |                           | الاستجابة | سبب الفشل                 |
|---------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------|---------------------------|
| %100    | استخدام نماذج جاهزة لتخطيط | التعلم حول تخطيط المشاريع        | استشارة خبير لتخطيط       | 101       | ضعف التخطيط المسبق        |
|         | 16                         | 35                               | 50                        |           |                           |
|         | %15.8                      | %34.7                            | %49.5                     |           |                           |
| %100    | الاعتماد على ذوي الاختصاص  | التعلم النظري حول تكوين المشاريع | كسب الخبرة في مشاريع أخرى | 101       | قلة الخبرة لأصحاب المشروع |
|         | 37                         | 16                               | 48                        |           |                           |
|         | %36.6                      | %15.8                            | %47.5                     |           |                           |
| %100    | طلب تمويل مستثمر           | طلب تمويل بنكي                   | ادخار المال               | 101       | عدم توفر السيولة المناسبة |
|         | 23                         | 30                               | 48                        |           |                           |
|         | %22.8                      | %29.7                            | %47.5                     |           |                           |
| %100    | التركيز على قوة التسويق    | التغيير لمجال أقل تنافسية        | رفع مستوى الجودة          | 101       | صعوبة المنافسة في السوق   |
|         | 40                         | 6                                | 55                        |           |                           |
|         | %39.6                      | %5.9                             | %54.5                     |           |                           |

تبين لنا النتائج في الجدول (8) أن ملاك المشاريع الصغيرة يميلون إلى حل مشكلة ضعف التخطيط المسبق عبر استشارة خبير في التخطيط بنسبة تقارب النصف ويليها التعلم حول التخطيط للمشاريع، أما حول قلة الخبرة لأصحاب المشروع يرون أن الحل الأمثل هو كسب الخبرة في العمل بمشاريع أخرى بنسبة (47.5%) ثم بنسبة أقل الاعتماد على ذوي الاختصاص، وعن مشكلة عدم توفر سيولة يميلون إلى ادخار المال ثم بنسبة متقاربة طلب تمويل بنكي أو مستثمر، أما عن صعوبة المنافسة في السوق ترجح الكفة بنسبة أكثر من النصف إلى رفع مستوى الجودة في المشروع يليها التركيز على قوة التسويق.

## 2.4 ثانياً: نتائج الدراسة للعاملين في المشاريع الصغيرة.

### ما مدى تأثير الأسباب التالية على فشل المشاريع الصغيرة؟

نبين في الجدول (9) التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العاملين في المشاريع الصغيرة حول مدى تأثير الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع.

جدول رقم (9): التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسباب تعثر المشاريع برأي العاملين في المشاريع الصغيرة.

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التوزيع النسبي لإجابات أفراد الدراسة |            |       |       |       |            | المستجيبون | العبارة                   |
|-------------------|---------------|--------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|------------|---------------------------|
|                   |               | المجموع                              | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |            |                           |
| 0.80              | 4.31          | 100 %                                | 1          | 1     | 10    | 34    | 43         | 89         | ضعف التخطيط المسبق        |
| 0.73              | 4.22          | 100 %                                | 0          | 2     | 10    | 43    | 34         | 89         | قلة الخبرة لأصحاب المشروع |
| 0.86              | 4.13          | 100 %                                | 1          | 2     | 16    | 35    | 35         | 89         | عدم توفر السيولة المناسبة |
| 1.0               | 3.62          | 100 %                                | 3          | 7     | 31    | 28    | 20         | 89         | صعوبة المنافسة في السوق   |

توضح النتائج في الجدول (9) أن آراء العاملين في المشاريع الصغيرة تتفاوت بنسبة أعلى قليلاً من آراء ملاك المشاريع الصغيرة حيث يتراوح الوسط الحسابي لمدى تأثير هذه الأسباب على فشل المشاريع ما بين (3.62) ودرجة انحراف معياري (1.0) لسبب "صعوبة المنافسة في السوق"، ووسط حسابي (4.31) بدرجة انحراف معياري (0.80) لسبب "ضعف التخطيط المسبق" مما يبين تركيز العاملين على التخطيط المسبق بشكل أعلى منه لدى الملاك.

## ما هو الحل الأمثل لتجنب كل سبب من هذه الاسباب؟

في الجدول (10) يجيب العاملين في المشاريع الصغيرة عن الحلول المثلى لتجنب تعثر المشروع بأحد الأسباب الرئيسية المذكورة سابقاً.

جدول رقم (10): الحلول المثلى لأسباب تعثر المشاريع برأي العاملين في المشاريع الصغيرة.

| المجموع | الحل الأمثل المقترح        |                                  |                           | الاستجابة | سبب الفشل                 |
|---------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------|---------------------------|
| %100    | استخدام نماذج جاهزة لتخطيط | التعلم حول تخطيط المشاريع        | استشارة خبير لتخطيط       | 89        | ضعف التخطيط المسبق        |
|         | 10                         | 30                               | 49                        |           |                           |
|         | %11.2                      | %33.7                            | %55.1                     |           |                           |
| %100    | الاعتماد على ذوي الاختصاص  | التعلم النظري حول تكوين المشاريع | كسب الخبرة في مشاريع أخرى | 89        | قلة الخبرة لأصحاب المشروع |
|         | 44                         | 9                                | 36                        |           |                           |
|         | %49.4                      | %10.1                            | %40.4                     |           |                           |
| %100    | طلب تمويل مستثمر           | طلب تمويل بنكي                   | ادخار المال               | 89        | عدم توفر السيولة المناسبة |
|         | 36                         | 26                               | 27                        |           |                           |
|         | %40.4                      | %29.2                            | %30.3                     |           |                           |
| %100    | التركيز على قوة التسويق    | التغيير لمجال أقل تنافسية        | رفع مستوى الجودة          | 89        | صعوبة المنافسة في السوق   |
|         | 41                         | 6                                | 42                        |           |                           |
|         | %46.1                      | %6.7                             | %47.2                     |           |                           |

تبين لنا النتائج في الجدول (10) أن العاملين في المشاريع الصغيرة يؤيدون ملاك المشاريع بحل مشكلة ضعف التخطيط المسبق عبر استشارة خبير في التخطيط ولكن بنسبة أعلى قليلاً ويلبها التعلم حول التخطيط للمشاريع، أما حول قلة الخبرة لأصحاب المشروع فأنهم يتعارضون مع رأي الملاك حيث يرون أن الحل الأنسب هو الاعتماد على ذوي الاختصاص وبنسبة أقل كسب الخبرة في مشاريع أخرى، وعن توفر السيولة يقترحون طلب تمويل مستثمر، ومشكلة صعوبة المنافسة في السوق تتقارب النتيجة حول رفع مستوى الجودة والتركيز على قوة التسويق.

### 3.4 ثالثاً: نتائج الدراسة ذوي الاختصاص المتعاملين مع المشاريع الصغيرة.

#### ما مدى تأثير الأسباب التالية على فشل المشاريع الصغيرة؟

نبين في الجدول (11) التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات ذوي الاختصاص المتعاملين مع المشاريع الصغيرة حول مدى تأثير الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع.

جدول رقم (11): التوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسباب تعثر المشاريع برأي ذوي الاختصاص.

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التوزيع النسبي لإجابات أفراد الدراسة |            |       |       |       |            | المستجيبون | العبارة                   |
|-------------------|---------------|--------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|------------|---------------------------|
|                   |               | المجموع                              | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |            |                           |
| 0.80              | 4.44          | 100 %                                | 1          | 4     | 15    | 48    | 100        | 168        | ضعف التخطيط المسبق        |
| 0.81              | 4.29          | 100 %                                | 1          | 0     | 31    | 53    | 83         | 168        | قلة الخبرة لأصحاب المشروع |
| 1.0               | 4.07          | 100 %                                | 5          | 5     | 39    | 44    | 75         | 168        | عدم توفر السيولة المناسبة |
| 1.0               | 3.78          | 100 %                                | 3          | 12    | 54    | 49    | 50         | 168        | صعوبة المنافسة في السوق   |

توضح النتائج في الجدول (11) أن ذوي الاختصاص أكثر تأييد من غيرهم حول تأثير هذه الأسباب على استمرارية المشاريع الصغيرة حيث يرتفع الوسط الحسابي لمدى تأثير هذه الأسباب على فشل المشاريع ويتراوح ما بين (3.78) ودرجة انحراف معياري (1.0) لسبب "صعوبة المنافسة في السوق"، ووسط حسابي (4.44) بدرجة انحراف معياري (0.80) لسبب "ضعف التخطيط المسبق" مما يبين مدى اهتمام ذوي الاختصاص في هذه الأسباب.

## ما هو الحل الأمثل لتجنب كل سبب من هذه الاسباب؟

في الجدول (12) يجيب ذوي الاختصاص المتعاملين مع المشاريع الصغيرة عن الحلول المثلى لتجنب تعثر المشروع بأحد الأسباب الرئيسية المذكورة سابقاً.

جدول رقم (12): الحلول المثلى لأسباب تعثر المشاريع برأي ذوي الاختصاص.

| سبب الفشل                 | الاستجابة | الحل الأمثل المقترح       |                                  |                            | المجموع |
|---------------------------|-----------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------|---------|
| ضعف التخطيط المسبق        | 168       | استشارة خبير لتخطيط       | التعلم حول تخطيط المشاريع        | استخدام نماذج جاهزة لتخطيط | %100    |
|                           |           | 104                       | 43                               | 21                         |         |
|                           |           | %61.9                     | %25.6                            | %12.5                      |         |
| قلة الخبرة لأصحاب المشروع | 168       | كسب الخبرة في مشاريع أخرى | التعلم النظري حول تكوين المشاريع | الاعتماد على ذوي الاختصاص  | %100    |
|                           |           | 66                        | 23                               | 79                         |         |
|                           |           | %39.3                     | %13.7                            | %47                        |         |
| عدم توفر السيولة المناسبة | 168       | ادخار المال               | طلب تمويل بنكي                   | طلب تمويل مستثمر           | %100    |
|                           |           | 66                        | 44                               | 58                         |         |
|                           |           | %39.3                     | %26.2                            | %34.5                      |         |
| صعوبة المنافسة في السوق   | 168       | رفع مستوى الجودة          | التغيير لمجال أقل تنافسية        | التركيز على قوة التسويق    | %100    |
|                           |           | 94                        | 17                               | 57                         |         |
|                           |           | %56                       | %10.1                            | %33.9                      |         |

تبين لنا النتائج في الجدول (12) أن ذوي الاختصاص أكثر تركيز من السابقين حول حل مشكلة ضعف التخطيط المسبق عبر استشارة خبير في التخطيط حيث وصلت نسبة هذا الخيار إلى (61.9%)، ويؤيدون العاملين في المشاريع الصغيرة على حل مشكلة قلة الخبرة لأصحاب المشروع بالاعتماد على ذوي الاختصاص، وأما عن توفر السيولة فالآراء متقاربة إلى حد ما مع ميل قليل نحو ادخار المال، أما عن صعوبة المنافسة في السوق يؤيدون ملاك المشاريع من حيث حل هذه المشكلة برفع مستوى الجودة.

## الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح:

### 1.5 الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعثر المشروع الصغير وقلة خبرة

#### مالك المشروع حول تكوين وتخطيط المشاريع.

يوضح الجدول (13) نتائج اختبار (كروسكال - واليس) لاختبار مدى وجود علاقة بين تعثر المشروع وقلة الخبرة لمالك المشروع وأيضاً العلاقة بين تعثر المشروع والتخطيط المسبق له.

جدول رقم (13): نتائج اختبار (كروسكال - واليس) لاختبار مدى وجود علاقة بين تعثر المشروع وبين قلة خبرة مالك المشروع وضعف التخطيط المسبق للمشروع.

| السبب                   | هل يتعثر المشروع بسببه؟ | التكرار | النسبة | متوسط الرتب |
|-------------------------|-------------------------|---------|--------|-------------|
| ضعف التخطيط المسبق      | نعم                     | 299     | 83%    | 209.00      |
|                         | لا                      | 59      | 17%    | 30.00       |
| 181.113                 |                         |         |        |             |
| H إحصاء كروسكال - واليس |                         |         |        |             |
| 1                       |                         |         |        |             |
| درجة الحرية             |                         |         |        |             |
| .000                    |                         |         |        |             |
| مستوى الدلالة           |                         |         |        |             |
| السبب                   | هل يتعثر المشروع بسببه؟ | التكرار | النسبة | متوسط الرتب |
| قلة خبرة مالك المشروع   | نعم                     | 290     | 81%    | 213.50      |
|                         | لا                      | 68      | 19%    | 34.50       |
| 192.464                 |                         |         |        |             |
| H إحصاء كروسكال - واليس |                         |         |        |             |
| 1                       |                         |         |        |             |
| درجة الحرية             |                         |         |        |             |
| .000                    |                         |         |        |             |
| مستوى الدلالة           |                         |         |        |             |

توضح نتائج اختبار (كروسكال - واليس) الواردة في الجدول (13)، عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعثر المشروع وبين قلة خبرة مالك المشروع وضعف التخطيط المسبق، حيث كان مستوى الدلالة في الاختبارين أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت نسبة أن يتعثر المشروع أكبر من 80% في كلا السببين مما يثبت صحة الفرضية الأولى.

## 2.5 الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعثر المشروع الصغير وعدم توفر السيولة لصاحب المشروع الصغير.

يوضح الجدول (14) نتائج اختبار (كروسكال – واليس) لاختبار مدى وجود علاقة بين تعثر المشروع وعدم توفر السيولة لصاحب المشروع الصغير.

جدول رقم (14): نتائج اختبار (كروسكال – واليس) لاختبار مدى وجود علاقة بين تعثر المشروع وبين عدم توفر السيولة لصاحب المشروع الصغير.

| السبب            | هل يتعثر المشروع بسببه؟ | التكرار | النسبة | متوسط الرتب             |
|------------------|-------------------------|---------|--------|-------------------------|
| عدم توفر السيولة | نعم                     | 266     | %74    | 225.50                  |
|                  | لا                      | 92      | %26    | 46.50                   |
| 231.882          |                         |         |        | إحصاء كروسكال – واليس H |
| 1                |                         |         |        | درجة الحرية             |
| .000             |                         |         |        | مستوى الدلالة           |

تبين لنا نتائج اختبار (كروسكال – واليس) الواردة في الجدول (14)، عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعثر المشروع وبين عدم توفر سيولة لصاحب المشروع الصغير، حيث كان مستوى الدلالة في الاختبار أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت نسبة أن يتعثر المشروع بهذا السبب ما يقارب 74% مما يثبت صحة الفرضية الثانية.

### 3.5 الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعثر المشروع الصغير وصعوبة

#### التنافس في السوق المستهدف.

يوضح الجدول (15) نتائج اختبار (كروسكال – واليس) لاختبار مدى وجود علاقة بين تعثر المشروع وصعوبة التنافس في السوق المستهدف.

**جدول رقم (15): نتائج اختبار (كروسكال – واليس) لاختبار مدى وجود علاقة بين تعثر المشروع وبين صعوبة التنافس في السوق المستهدف.**

| السبب                  | هل يتعثر المشروع بسببه؟ | التكرار | النسبة | متوسط الرتب             |
|------------------------|-------------------------|---------|--------|-------------------------|
| صعوبة التنافس في السوق | نعم                     | 198     | %55    | 259.50                  |
|                        | لا                      | 160     | %45    | 80.50                   |
| 287.545                |                         |         |        | إحصاء كروسكال – واليس H |
| 1                      |                         |         |        | درجة الحرية             |
| .000                   |                         |         |        | مستوى الدلالة           |

تبين لنا نتائج اختبار (كروسكال – واليس) الواردة في الجدول (15)، عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعثر المشروع وبين صعوبة التنافس في السوق المستهدف، حيث كان مستوى الدلالة في الاختبار أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ولكن كانت نسبة تعثر المشروع بهذا السبب أقل من الأسباب الأخرى بفارق كبير حيث بلغت النسبة 55% فقط.

## 4.5 التوصيات:

في ظل النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثون بما يأتي:

- التركيز على الجانب المعرفي حول المشاريع قبل بدء أي مشروع وذلك من خلال التخطيط الجيد والإحاطة بجميع جوانب المشروع أو الاستعانة بخبير مختص في ذلك المجال لتجنب هدر الوقت والسيولة بسبب بداية خاطئة للمشروع.
- محاولة معرفة المقدار الحقيقي للسيولة المطلوبة للمشروع المستهدف وذلك من خلال مقارنته بالمشاريع المماثلة السابقة أو الاستعانة بمختص في المجال الاقتصادي، وعند معرفة ذلك المقدار نوصي بزيادة لا تقل عن 20% كاحتياط طوارئ تجنب لخطاء في التقدير أو حدوث مخاطر غير محسوبة.
- دراسة السوق المستهدف ومدى تنافسية المنتج الخاص بالمشروع، وفي حال كانت التنافسية مرتفع نوصي برفع الجودة وزيادة قوة التسويق للمنتج، وفي حال عدم القدرة على ذلك نوصي بتغيير المنتج لأخر يفتقر له السوق والتنافسية فيه أسهل من سابقه.

## - قائمة المراجع:

- ابتسام ميلاد، آمال ميلاد. (2022). دراسة بعنوان (تأسيس المشاريع الصغيرة لفئة الشباب بالمؤسسات الجامعية لتحقيق الانتماء الوطني).
- إبراهيم جواد، محمود حسن. (2021). دراسة بعنوان (إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة تحديات التكوين وقواعد التمكين).
- إسلام، إبراهيم وأنس. (2009). كيفية عمل مشروع صغير في ظل المتغيرات الاقتصادية.
- إيناس محمود. (2017). دراسة بعنوان (محددات نجاح وفشل المشاريع الصغيرة في بيت لحم).
- بولغيتي مصطفى، طبسي عبدالله. (2021). دراسة بعنوان (دور المحاسبة المبسطة في اعطاء صورة صادقة للوضع المالية للمشاريع الصغيرة).
- الحربي، محمد. (2020). دراسة بعنوان (ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية).
- حنان سامي. (2015). دراسة بعنوان (وعي الشباب بموارده البشرية وعلاقته بجودة إنتاج المشاريع الصغيرة).
- سالم سوادي، سهام محمد. (2014). دراسة بعنوان (دور المصارف الحكومية والخاصة في تمويل المشاريع الصغيرة).
- طارق إسماعيل. (2017). بيئة أعمال المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية الوضع الراهن والتحديات - صندوق النقد العربي.
- عمار خربوطلي. (2018). ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- قلمامن منى. (2015). دراسة بعنوان (دور التفكير الاستراتيجي في نجاح المشاريع الصغيرة).
- مناهل مصطفى، سهيلة نجم. (2013). دراسة بعنوان (دور التمويل في دعم المشاريع الصغيرة في العراق).
- منشآت. (2022). مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة لعام 2022م تقرير "منشآت"- الربع الثاني.

- منصور، على ناجح. (2020). المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بين الواقع والمأمول في ضوء رؤية 2030م - دراسة تطبيقية - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- نائلة حمزة، صلح عبدالقادر. (2014). دراسة بعنوان (التسويق كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة).
- هبة عبد المنعم، الوليد طلحة، طارق اسماعيل. (2019). النهوض بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. صندوق النقد العربي.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2019). مؤشر مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص للربع الثالث 2019م.

## المُلخَص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أهم أسباب تعثر المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية ومن ثم معرفة أفضل الحلول لتجنب تلك الأسباب وتوضح كل ذلك في أبسط صورة لتعم الفائدة لكل من يفكر ببدء مشروع صغير.

واعتمدت الدراسة على المنهج المسح الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (358) استبيان، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: أن أكثر أسباب فشل المشاريع بسبب ضعف التخطيط المسبق بنسبة 83% يليه قلة خبرة مالك المشروع بنسبة 81% ثم عدم توفر سيولة مناسبة بنسبة 74% وأخيراً صعوبة المنافسة في السوق بنسبة 55%.

وأن أبرز حلول ضعف التخطيط المسبق استشارة خبير لتخطيط المسبق، وأفضل حلول قلة خبرة مالك المشروع هو الاعتماد على ذوي الاختصاص في ذلك المجال، أما عن حل عدم توفر سيولة هو ادخار المال وتأجيل وقت بدء المشروع، وحل صعوبة المنافسة في السوق هو التوجه لرفع مستوى الجودة لكسب المنافسة في السوق المستهدف.

وقد أوصت الدراسة بتوصيات عدة منها: يجب دراسة أي مشروع قبل البدء فيه ومعرفة جميع الجوانب الخاصة به والتخطيط المسبق بشكل جيد، ويجب معرفة مقدار السيولة الضرورية لمثل هذا المشروع وتوفير هذه السيولة بالإضافة إلى احتياطي لطوارئ، ودراسة المنتج الخاص بالمشروع ومدى صعوبة التنافسية لهذا المنتج في السوق المستهدف والعمل على الفوز بهذه التنافسية لضمان نجاح هذا المشروع.

## **Abstract:**

The current study aimed to reveal the most important reasons for the failure of small projects in the Kingdom of Saudi Arabia, and then find out the best solutions to avoid these reasons, and explain all of this in the simplest form to benefit everyone who thinks of starting a small project,

The study relied on the descriptive survey method, where the study sample consisted of (358) questionnaires. after analyzing the data, the study reached a number of results, the most important of which are: The most common reasons for the failure of projects are due to poor prior planning by 83%, followed by the inexperience of the project owner by 81%, and then the lack of Adequate money of 74% and finally the difficulty of competition in the market by 55%.

The most prominent solutions to the weakness of prior planning is to consult an expert for advance planning, and the best solutions for the lack of experience of the project owner is to rely on specialists in that field, and for the solution to the lack of money, it is to save money and postpone the start time of the project, and the solution to the difficulty of competition in the market is to raise the level of quality to win competition in the target market.

The study recommended several recommendations, including: any project should be studied before starting it, knowing all its aspects and planning well in advance, and knowing the amount of money necessary for such a project and provide this money with an emergency reserve, and study the project's product and how difficult of competitiveness for this product in the target market and work to win this competition to ensure the success of this project.