

تقييم كفاءة الأداء التسويقي و المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على منطقة جدة

د. سحر م. ر. مهران *

د. عواطف أمين يوسف **

* د. سحر محمد رمضان مهران: حاصلة على دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال (إدارة الأسواق الماليه ، مدرس بقسم إدارة الاعمال كلية التجارة جامعة عين شمس (و المعارة حليا أستاذ مساعد بجامعة الملك عبد العزيز) ، ولها إهتمامات بحثية في مجالات البنوك والإستثمار والتمويل

** د. عواطف أمين يوسف : أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز ، ولها إهتمامات بحثية في مجالات الجودة الشاملة والإدارة المركزية.

ملخص البحث

يتناول هذا البحث تقييم كفاءة الأداء التسويقي و المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ، فبناءً على ما أسفرت عنه الدراسات العالمية والمحلية تم تحديد أهم المهام الإدارية التسويقية والمالية التي يجب تنفيذها من قبل أصحاب تلك المشروعات. ثم دراسة اثرها على مؤشرات نجاح تلك المشروعات . وقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد أن مستوى تنفيذ المهام الإدارية التسويقية والمالية له تأثير معنوي على مؤشرات نجاح أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كذلك باستخدام تحليل التباين ثبت وجود إختلاف معنوي لمستويات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة باختلاف مستوى تنفيذ المهام الإدارية التسويقية والمالية مما يؤكد معنوية العلاقة بينهما ومن ثم أهمية أن يراعى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة تلك المهام بما يكفل لهم تعظيم مؤشرات نجاح تلك المشروعات . كما إختبرت الدراسة العوامل المؤثرة على قدرة تحول المشروعات من صغيرة إلى متوسطة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي أثبت أنها تأثرت بعدد من العوامل المفسرة حيث بلغ معامل التحديد (0.513) ومعامل الارتباط (0.72) حيث تأثرت قدرة تحول المشروعات الصغيرة إلى متوسطة إيجابياً بكل من الرقابة المالية وتنوع طرق البيع ، توظيف عاملين و رجال بيع ذو كفاءات عالية ، وتطوير نظام التخزين ، و إتباع أنظمة جديدة في قنوات التوزيع ، في حين تأثرت قدرة المشروعات على التحول من صغيرة إلى متوسطة سلبياً بكل من عدم وضع خطة مكتوبة طويلة المدى للمشروع ، و قدرة تلك المنشآت على تنويع المنتجات أو الخدمات المقدمة ، وعدم الإهتمام بالإعلان والترويج وخدمات ما بعد البيع .

Abstract:

The current research aimed to evaluate the financial and marketing performance efficiency for small and medium scale projects (SMSP) in Kingdom of Saudi Arabia (KSA). Based on the local and international literatures had determined the most important administrative, financial and marketing missions should be considered by the owner of these projects. Also the effects of these missions on the success indicators of SMSP were studied. The results of statistical analysis using multiple regression analyses shown that the level of implementation of the administrative, marketing and financial missions has significant effect on indicators of the success of the performance of SMSP. As well as using analysis of variance proved that there are significant differences success levels of SMSP according to the level of implementation of the administrative, marketing and financial indicators. This is emphasizes significance of the relationship between these indicators to the owners of SMSP of such tasks to ensure maximum success of their projects. The study examined the factors affecting the ability of transformation projects of small to medium scale using multiple regression analysis. This transformation have been affected by number of explaining factors where the expositor coefficient "R²" (0.513) and the correlation coefficient "R" (0.72) . That has affected the ability of transformation projects, small to medium positively with all financial controls, variety of selling methods, employ men of sale, hiring the highly qualified personnel, development the storage systems, and follow the new regulations in the distribution channels. While the projects affected the ability of the transition from small to medium negatively with all of the non-development of a written plan for long-term project, the capacity of those facilities to diversify their products or services provided, insufficient advertising, promotion and after-sales services.

مقدمة:

مما لا شك فيه أن المشروعات الصغيرة تساهم في النمو الإقتصادي و الإجتماعي و تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته ٩٠% تقريباً من المنشآت في العالم وتوظف من (٥٠% - ٦٠%) من القوى العاملة في العالم (المحروق، ٢٠٠٦).

فعلى المستوى المحلي تعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي السمة العامة لهيكل الاقتصاد السعودي، حيث فاق عدد المنشآت التجارية المرخص لها من قبل وزارة التجارة والصناعة حتى منتصف عام ٢٠٠٧ بما يقارب ٧٠٠ ألف منشأة تجارية وتمثل المؤسسات الفردية ما نسبته ٩٥% من إجمالي عدد السجلات التجارية (الحمادي، ٢٠٠٧).

و تساهم المشروعات الصغيرة في النمو الإقتصادي والإجتماعي لأى دولة ومن أبرز ما تقدم تلك المشروعات ما يلي:-

- ١- إيجاد فرص عمل جديدة و تقليل نسبة البطالة.
- ٢- توفير احتياجات بعض المشروعات الكبيرة من حيث تزويدها ببعض المعلومات عن المستهلكين نظراً لأنها تكون بالقرب من المستهلكين والقدرة على اكتشاف إحتياجاتهم.
- ٣- لا تتطلب استثمارات و بنية اساسية كبيرة أو تكنولوجيا عالية مما يقلل لديها مصروفات بداية التشغيل وكذلك توفر فرص عمل للعمالة الماهرة و شبه الماهرة و هذا القطاع يمثل النسبة الكبرى من نسبة البطالة.
- ٤- تشكل ميداناً لتطوير المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية، وتفتح مجالاً واسعاً أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي.
- ٥- الإسهام في التنمية الشاملة من خلال تنويع وتوسيع القاعدة الإنتاجية الوطنية وزيادة المدخرات والاستثمارات الوطنية.

ومن أبرز التجارب الناجحة لدور المشروعات الصغيرة تجربة اليابان فهي تمثل حوالي ٩٩,٧% من عدد المشروعات وتشغل حوالي ٧% من الأيدي العاملة حيث انخفضت نسبة البطالة وزاد الإنتاج و الناتج المحلي الإجمالي و ارتفع معدلات تراكم لرأس المال، كما يشير *Siu and Kiry* (١٩٩٩) أن المشروعات الصغيرة في الصين تشكل ٩٩% تقريباً من جملة المشروعات الصناعية، كما أنها توظف ٨٧% من مجموع الأيدي العاملة الصناعية وقد ساهمت بنسبة ٨٣% من مجموع المبيعات في هونج كونج . في حين تشكل المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة أكثر من ٩٩,٧% من إجمالي أرباب الأعمال، تتيح سنوياً فرص عمل جديدة تتراوح نسبتها بين ٦٠ و ٨٠% من صافي فرص العمل الجديدة، وتنتج أكثر من ٥٠% من إجمالي الناتج المحلي الخاص غير الزراعي (SBA, 2008).

خلفية المشكلة:-

على الرغم من أن المملكة العربية السعودية بدأت منذ ٣ سنوات خطوات لإعادة هيكلة ومساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتي تستحوذ على نحو ٩٠% من المنشآت العاملة في الدولة، وتمثل ٣٨% من الناتج المحلي الإجمالي وخاصة في حركة الأعمال والتجارة بما يساهم في تقليص معدلات البطالة، حيث إنها توظف نحو ٨٠% من الأيدي العاملة، إلا هذا التحرك يراه

اقتصاديون بطيئا، مقارنة بالنمو الاقتصادي الذي تشهده المملكة العربية السعودية (ظافر، ٢٠٠٧).

كما تواجهه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة معوقات تحول دون قيامها بدورها في الاقتصاد حيث أظهرت دراسة قام بها معهد ادارة الاعمال بجدة IBA نهاية عام 2004 حول تنمية المنشآت الصغيرة وتشجيع العمل الحر للشباب السعودي أن نسبة الرغبة في افتتاح عمل جديد مبتكر لأول مرة بلغت 9,5 %، في حين ان ٤٧,٤ % من الطلاب والطالبات والشباب في سن العمل يرغبون في افتتاح أعمال حرة معروفة من قبل وعدم التفكير في مشروع جديد (ظافر، ٢٠٠٧).

كما أشارت تلك الدراسة إلى ندرة وجود الجهات الممولة للمشاريع الصغيرة الجديدة، حيث يعتمد كثير من الشباب في تمويل مشروعاتهم على التمويل الشخصي والتمويل العائلي الذي يأتي من الأهل والأصدقاء وتعد من المصادر التمويلية الأكثر استخداما وشيوعا نتيجة لبساطتها وسهولة شروط لحصول عليها، أما التمويل المتاح من البنوك التجارية ومؤسسات التمويل الحكومية المتخصصة فيأتي في المرتبة الثانية وهي في حقيقتها ثلاث جهات اثنتان ممولة والثالثة تقوم بدور الكفيل.

وقد أشار عضو مجلس إدارة غرفة الرياض ورئيس مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة فهد الحمادي إلى أن أهم المشاكل التي تواجه المنشآت الصغيرة هي ضعف التمويل، وإصدار التأشيرات، وغياب العمالة الماهرة، ومشاكل العمل وتوظيف السعوديين، علاوة على مشاكل المنافسة والتقليد والتسويق والتستر. وحذر من أن المشاكل التي تواجهها تلك المشاريع قد تؤدي إلى انقراض المؤسسات الصغيرة، حيث توضح الدراسات أن ٨٠ % من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الرياض المعروضة للبيع تتراوح أعمارها لتجارية مابين سنة وثلاث سنوات (الحمادي، ٢٠٠٧).

كما أشار العبودي (٢٠٠٧) إلى المشكلات الآتية:

- كثيرا من المشاريع الصغيرة تبدأ نشاطها بدون إعداد دراسات جدوى اقتصادية للمشروع إذ يبدأ حوالي ٦٠ % منها بدون تلك الدراسات، كما أن 80 % منها تفقر إلى أساسيات التخطيط، وتعاني من مشاكل في التسويق والتمويل، وتقوم بإبرام العقود والصفقات دون استشارة خبراء قانونيين، و٨٢ % منها عليها ديون مستحقة متراكمة لدى الغير. واعتبر أن أهم المعوقات التي تواجه المنشآت المتوسطة والصغيرة الصعوبات التمويلية، والمشاكل الإدارية، والمشاكل التسويقية، والمشاكل المحاسبية (العبودي، ديسمبر ٢٠٠٧).

- تعاني من المعوقات والصعوبات الفنية لعدم قدرتها على الحصول على التكنولوجيا المناسبة، فضلا عن نقص الكوادر الفنية المؤهلة، وهو ما يؤثر سلبا على الكفاءة الإنتاجية للمشروع، ويجعل مخرجاتها أقل جودة، ومن ثم تكون إمكاناتها التسويقية ضعيفة وتكون أكثر عرضة للفشل، يضاف إلى ذلك المعوقات التسويقية والتي تجعل المنشأة غير قادرة على تصريف إنتاجها، ولهذا ينحصر النشاط الغالب لتلك المشروعات في إطار البيئة أو المنطقة المحيطة بها، وقد دعت بعض سيدات الاعمال الى ازالة العقبات التي تكبل انطلاقتهم لاسيما ان المرأة اثبتت جدارتها في سوق العمل كما انهن قادرات على مواجهة المنافسة في سوق العمل (فرحان، ٢٠٠٨).

- غياب التكامل والتعاون خاصة مع المشروعات الكبيرة، ولهذا فإنه غالباً ما يكون إنتاج تلك المنشآت منخفض الجودة للاعتبارات السابقة ولغياب آليات رقابة الجودة في تلك المنشآت (العبودي، يوليو ٢٠٠٧).

الدراسات السابقة :-

يهدف هذا البحث إلى تقييم الأداء التسويقي والمالي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لذلك تشتمل الدراسات السابقة التي يشتملها البحث ويستند إليه كخلفية نظرية تبنى على أساسها فرضيات البحث ونتائجه على بعدين أساسيين هما :-

- ١- المهام الإدارية التسويقية والتمويلية التي يجب مراعاتها في تلك المشروعات بما يكفل لها النجاح والاستمرار في دنيا الأعمال
- ٢- مؤشرات نجاح تلك المشروعات في ضوء الدراسات والمراجع العلمية التي تناولت المشروعات الصغيرة والمتوسطة

لذلك يتم تناول الدراسات السابقة التي تغطي كلا من البعدين السابقين :

أولاً المهام الإدارية التي يجب مراعاة في المشروعات الصغيرة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت المشروعات الصغير والمتوسطة والعوامل المؤثرة على كفاءة أداء تلك المشروعات بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة منها سواء لملّاكها أو لخدمة المجتمع الذي تعمل فيه

في المرحلة الأولى و لكي يتمكن صاحب المشروع الصغير أو المتوسط من البدء بالعمل وتحويله من فكرة إلى واقع فإن ذلك يتطلب تحديد حجم الإستثمار المبدئي وتوفير رأس المال اللازم للمشروع، فبدون التمويل الكافي لا يتمكن المشروع من أن يبدأ بالعمل أو يستمر ويتوسع في المستقبل .

ويتوافر أمام أصحاب المشروعات العديد من المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على المبالغ الكافية للتمويل ، والمصدر الذي يلجأ ون إليه للحصول على تلك المبالغ سوف تعتمد بدرجة كبيرة على آجال و أنواع الإستثمارات التي سوف يستثمر بها تلك الأموال . ومن المصادر الأساسية للتمويل ما يلي (عطية ٢٠٠٤ ، ص ٦٣ - ٦٩) :-

١- رأس المال عن طريق المالكين للمشروع

وتظهر الحاجة إليه لشراء الموجودات الثابتة للعمل مثل المباني والأرض والمعدات ، ورأس المال في بداية المشروع يتميز بالمغامرة بسبب حداثة العمل وإحتمالات النجاح أو الفشل عالية . كما تظهر الحاجة إلى رأس المال المطلوب للنمو في حالة توسع العمل الحالي بتغيير أسلوب العمل وزيادة حجم المشروع ، زيادة المبيعات و زيادة عدد العاملين .

٢- الديون من المصارف التجارية ومؤسسات الإقتراض الأخرى

وتوجد متطلبات مهمة للحصول على القروض من المصارف أو المقترضين الآخرين والتي تتمثل في شخصية وسمعة طالب القرض ، وقدرته وقابليته الإدارية ، الإستثمار المربح للقرض ، والضمانات المناسبة التي تضمن تسديد القرض (منها أن تكون موجودات المشروع أكبر من قيمة القرض).

وفي ضوء ما سبق يجب على صاحب المشروع أن يدرك معايير منح الائتمان لتيسر له الحصول على القروض بل ويستطيع أن يتفاوض للحصول على قروض بشروط ميسرة ،

كذلك يجب أن يدرك صاحب المشروع مزايا وعيوب كل مصدر من مصادر التمويل حتى يستطيع توفير الأموال اللازمة بأقل تكلفة ممكنة مما ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء المالي للمشروعات . ومن الدراسات التي تناولت تأثير القروض ذات الفائدة الثابتة و القروض القابلة لتعديل الفائدة وكيفية إدارة الشركات الصغيرة لخطر سعر الفائدة دراسة (Vickery ٢٠٠٨، ص ٤٤٦) حيث أثبتت تلك الدراسة أن الشركات الصغيرة أكثر حساسية و تأثراً بأسعار الفائدة والمخاطر المرتبطة بها .

وإذا كان توفير الأموال اللازمة لتمويل المشروع من الأهمية بمكان فإن إدارة تلك الأموال وتخصيصها بكفاءة لمن المهام الضرورية والمؤثرة على نجاح المشروع ، ذلك يجب على أصحاب المشروع توظيفها في استثمارات مدروسة وهو ما يتطلب دراسة لكل البدائل المتاحة واختيار أفضلها، وقدرة على التخطيط والتنبؤ بالإحتياجات المالية للمشروع لفترات طويلة وقصيرة، وتحقيق غطاء مالي مناسباً حتى لا يواجه المشروع نقص في السيولة مما يؤثر على معدلات التشغيل أو سداد الإلتزامات سواء القصيرة أو طويلة (١٩٨٣) أن من أهم أسباب فشل المشروعات Wichmann الأجل . والدليل على ذلك ما أظهرته دراسة

الصغيرة ليس من بينها القدرة على توفير الأموال اللازمة للمشروع ولكن يرجع إلى ضعف القدرة الإدارية (٩٢%)، عدم صلاحية وكفاءة الإدارة (٤٥%) ، عدم الخبرة الإدارية بنسبة (١٨%)، وعدم توافر الخبرة في مجال العمل (٨%) .وهو ما يؤكد أهمية توافر إدارة قادرة على تنفيذ المهام الإدارية بفاعلية مما ينعكس إيجابياً على نجاح المشروعات الصغيرة . كذلك تبين من دراسة للنجار (٢٠٠٧) عن المشروعات الصغيرة في الكويت لعينة مكونة من ٢٤٠ مشروع صغير أن النمط الشائع كان للمشروعات العائلية وأن المشاكل التي تواجهها ليس في نقص مصادر التمويل ولكن في نقص المهارات الإدارية والنظم الإدارية والتنظيمية المساعدة هذا بالإضافة إلى صعوبة التخطيط نظراً لتقلبات السوق وعدم إمكانية التنبؤ بدقة وفترات طويلة الأجل .

كما أوصت دراسة Uzzi (١٩٩٦) إلى أهمية وجود شبكة لتبادل المعلومات بين مديري المشروعات

ومديري المؤسسات المالية باعتبارهم مصادر للتمويل في المجتمع لأن تطور العلاقات بين القائمين بإدارة الأعمال يسهل و يفعل سرعة تبادل المعلومات ويدعم القدرة على التفاوض والقدرة على الابتكار و التكيف السريع للإستفادة من مزايا التغير في السوق تلك المزايا من الصعب إدراكها بدون تحقيق الثقة. وفي دراسة لاحقة Uzzi (١٩٩٩) توصل إلى أن مديري الأعمال الذين طوروا علاقاتهم مع مديري المؤسسات المالية كان لديهم فرصة للحصول على مزايا تمويلية وبشروط أفضل من الشركات الأقل تواصلًا مع تلك المؤسسات المالية . لذلك لتأصيل معيار هام من المعايير الإجتماعية وهو العدالة في التعامل ومنح التمويل كان من الأهمية توفير شبكة لتبادل المعلومات بين المؤسسات مانحة التمويل والمشروعات مما يساعد على توفير عنصر الثقة والقدرة على التنبؤ لكلا الطرفين وهي من أهم عوامل النجاح لتلك المشروعات .

أما دراسة Nancy وآخرون (٢٠٠٣) والتي تناولت تحليل العوامل المباشرة والغير مباشرة المؤثرة على الكفاءة المالية والإدارية لتلك المشروعات بالتطبيق على عينة مكونة من ٢٧٥ مشروع في مجال تجارة التجزئة بالولايات المتحدة الأمريكية حيث أكدت تلك الدراسة على

أهمية تطوير الإستراتيجيات التسويقية عند تقديم الخدمة أو السلعة كخطوة حاسمة في نجاح المشروع . في حين **Grando** و **Belvedere** (٢٠٠٦) يروا أنه إذا كانت العديد من الدراسات توصلت إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة أقل كفاءة من المشروعات الكبيرة فيرجع ذلك إلى الفجوة في الموارد البشرية والمالية بين كل من المنشآت الصغيرة والمتوسطة و المنشآت الكبيرة حيث أن الأخيرة لديها القدرة على تبني أساليب تكنولوجية حديثة وأساليب إدارية مبتكرة تجعلها لديها المقدرة على تحسين مؤشرات الأداء على مستوى المنشأة . وقد توصلت نتائج تلك الدراسة بعد مقارنة ثلاث أنواع من المنشآت (الكبيرة والمتوسطة والصغيرة) أن تلك المنشآت تركز على مستويات للكفاءة مختلفة تتعلق ببعض المعالم المميزة لكل تكنولوجيا مستخدمة في المنشأة .وتقترح تلك الدراسة أن من أهم عوامل النجاح للمنشآت الصغيرة والمتوسطة هو التركيز على دراسة السوق بما يتفق مع جوانب قوتها من حيث توافر معايير للجودة وما تتمتع به من مهارة ومرونة في التخطيط والقدرة على الابتكار .

(٢٠٠٧) التي طبقت على ٣٥٠ منشأة سياحية (تقديم **Haber and Reichel** كما أظهرت نتائج دراسة خدمة) أن رأس المال البشري لتلك المنشآت تتمثل في المهارات الإدارية في المنشأة فهي أهم عامل لتحقيق كفاءة الأداء وهذا متبع في هذا النوع من الخدمات . تلك الدراسة توضح الطبيعة الفريدة لتلك المنشآت السياحية.

وفي دراسة أخرى **Parhizkar** وآخرون (٢٠١٠) والتي تناولت تحليل العوامل المرتبطة بكفاءة التصدير لمنتجات المشروعات الصغير في مجال الأخشاب لتحديد العوامل المؤثرة على كفاءة تصدير تلك الأسواق سواء الداخلية أو الخارجية ، وتوصلت تلك الدراسة أن أساليب التوزيع و العلاقة بين الشركاء الموزعين ، الإستراتيجيات الإدارية المتبعة ، ووسائل النقل من أهم العوامل المؤثرة على كفاءة أداء تلك المنشآت . كما يرى **شترأوس** (٢٠٠٧ ، ص ٥٤-٥٥) أنه من الأهمية وضع خطة للمشروع وإستخدامها بما يساعد على تجنب التوقعات بعيدة الحدوث ،وتحديد السوق والمنافسين ،كما أن وضع خطة للمشروع يعد مطلب أساسي للحصول على مصدر تمويل خارجي ويؤكد ذلك **جريجوري و باتريشيا** (٢٠٠٩ ، ص ١٩) أن المقرضون التجاريون مثل البنوك وشركات التمويل وأيضاً المقرضين الحكوميين ،يتوقعون من المشروعات الصغيرة و المتوسطة تقديم خطة للمشروع وكيف سيتم إستخدام القرض قبل أن يقوموا بإقراض المال للمشروع . كذلك خطة المشروع تكون أكثر أهمية إذا كان البحث عن شركاء لأنهم يطالبون بعائد أعلى من المقرضين ويجب أن تكون الخطة قادرة على إقناعهم بأن تمويلهم للمشروع سيمكنهم من تحقيق عائد مرتفع على إستثمارهم .

علاوة على ما سبق من عوامل مؤثرة على أداء المشروعات الصغيرة فإن وضع إستراتيجية تسويقية من المتطلبات الضرورية لنجاحها لذلك تشير العظيمة (٢٠٠٤ ، ص ١٢١) أنه يجب على مالكي المشروعات الصغيرة أن يدركوا أهمية تطوير الإستراتيجية التسويقية فهي تؤثر على المنظمة بأكملها وتؤثر على عملياتها كما تساعد على مواجهة المنافسين في السوق. لذلك يجب أن تحقق الخطة الإستراتيجية التسويقية أربعة أغراض تتمثل في :-

- تحديد الأسواق المستهدفة التي يخدمها المشروع الصغير .

- تحدد إحتياجات العملاء لتحديد الفعاليات المرتبطة بجذب العملاء والمحافظة على ولائهم .
- تحليل الميزة التنافسية للمشروع والتي يبنى عليها الإستراتيجية التسويقية .ط
- خلق المزيج التسويقي (وتشمل الخدمة أو السلعة ، المكان ، والتسعير ، والإعلان والترويج)

كذلك يؤكد الحسيني (٢٠٠٦) على أهمية التخطيط الإستراتيجي فهو يساهم جدياً في حماية المشروعات الصغيرة ، وبالتالي تمكّنها من البقاء و الإستمرار في أنشطتها وأن تحافظ على مركزها التنافسي ، وفي الحقيقة أن عمل تلك المشروعات بدون خطة إستراتيجية تعتبر غير عقلانية ، و ذلك بسبب أنها تمتلك مزايا متنوعة تختلف عن الشركات المنافسة الكبيرة فهي تملك القدرة على تحديد زبائنها بدقة ، ولها منطقة جغرافية صغيرة ومحددة ، كما أن مالكي هذه المشروعات في حالة إتصال مباشر مع أسواق مشروعاتهم مما يزودهم بمعرفة مفيدة عن كيفية تقديم خدمة مميزة لعملائهم ، ولهذا يعد التخطيط الإستراتيجي مهماً ومفيداً لها .

أما جريجوري و باتريشيا (٢٠٠٩ ، ص١٩) فيذكر أن الحاجة إلى تطوير منتجات جديدة حقيقة يفرضها التحدي المستمر في تلبية إحتياجات العملاء المتغيرة باستمرار ، ولكي تظل المنشأة قادرة على المنافسة ينبغي عليها أن تتوقع تلك الإحتياجات والتجاوب معها والإستفادة من التكنولوجيا الحديثة ووضع خطة منهجية منظمة لتطوير منتجات جديدة وإدارة وتحسين المنتجات الحالية .

ومن الدراسات التي تناولت أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة **Pelham (١٩٩٩)** حيث أثبتت وجود أعلى درجة إرتباط معنوي بين إستراتيجية المنشأة و القدرة على تحقيق الربحية بالمقارنة بالمنشآت الأقل قدرة على تحقيق الربحية . وبناءً على تلك النتائج تقترح تلك الدراسة أن ثقافة المنشأة وكفاءتها و التي تؤثر على تنفيذ إستراتيجية المنشأة هي أكثر المحددات حيوية و خطيرة على الكفاءة النسبية للمشروعات الصغيرة .

وفي دراسة كل من **Davis and Olson (٢٠٠٨)** يوضح أن المنشآت الكبيرة أو الشركات متعدّدة الأنشطة تهتم بصياغة وتطبيق الإستراتيجية التنافسية باستمرار، في حين تحقيق ميزة تنافسية باستمرار تكون مؤثرة و أكثر حيوية لبقاء المنشآت الصغيرة في مجال الأعمال، وعلى الرغم من أن أكثر الدراسات تناولت كيف تهتم المنشآت في بداية تأسيسها بعملائها وكيف يحفزونهم لكي يقبلوا على منتجاتها، إلا أن تلك الدراسات تناولت تطبيق الأفكار الإستراتيجية الكلاسيكية للمنشآت الكبيرة على المشروعات الصغيرة، في حين تلك الدراسة تختبر الإختلافات التي تميز بين الشركات الكبيرة عند تأسيسها والمشروعات صغيرة بإفتراض أن رجال الأعمال في كلاهما مؤمنين بأهمية التخطيط الإستراتيجي وأثره على إرتفاع إحتتمالات النجاح ، ومن تلك الإختلافات التي ثبت معنويتها كل من قوى السوق، حجم السوق، رؤية المنافسين تجاه المشروع ، و رؤية المشروعات تجاه المنافسين، والقدرة على تحقيق النتائج وتوقيتها .

أيضا من العوامل التي إهتمت بها الدراسات السابقة لإختبار تأثيرها على كفاءة أداء تلك المشروعات كان مدى إعتماها على للأساليب الإلكترونية في تسويق السلعة أو الخدمة وهو ما يعرف بالتجارة الإلكترونية. ويعرف **James (١٩٩٩)** التجارة الإلكترونية بأنها " ذلك النشاط الذي يشتمل على العمليات شراء وبيع وتسويق وتقديم للخدمة والتسليم والدفع الخاصة للمنتجات

والخدمات والمعلومات من خلال الإنترنت ومن خلال الشبكات الإلكترونية الأخرى وبين الشبكة الإلكترونية الخاصة بالمشروع والمستهلكين والموردين المستفيدين الآخرين " وبتعبير آخر فإن التجارة الإلكترونية تعمل على تغطية كافة النشاطات الإقتصادية والتي يتم من خلالها التبادل والتفاعل بين الأطراف لتنفيذ الأعمال والمهام باستخدام البنية الرقمية . وتحقق عمليات إدخال الحاسوب إلى مشروعات الأعمال المزايا التالية :- (الحسيني ٢٠٠٦)

- ١- تقديم معلومات دقيقة وتفصيلية عن كافة أنشطة المشروع .
- ٢- تحسين وتطوير الخدمات المقدمة إلى العملاء والمستهلكين
- ٣- ينمي روح التجديد والابتعاد عن حالة الملل وسياقاته التقليدية
- ٤- يساهم في تحسين العمليات الإنتاجية الرقابية الداخلية على كل أنشطة المشروع وبفاعلية
- ٥- يسهل عملية إتخاذ القرارات ويمكن من التشخيص المبكر للمشاكل والمعوقات التي قد يواجهها المشروع .

و قد جاءت دراسة Siu (٢٠٠٢) لتحاول الإجابة على السؤال التالي:-
هناك إختلاف بين ممارسة التسويق الإلكتروني وبين التسويق التقليدي من خلال التطبيق على

١١٢

مشروع يطبقوا النظام التقليدي و ٢٦ عن طريق التسويق الإلكتروني في تايوان. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المدير المالك لكلاهما يركز على السلعة المباعة وتخطيط المنتج وعلاقته بالعملاء و يشدد على مراقبة جودة المنتج في حين المنشآت الصغيرة التي تطبق التسويق الإلكتروني تركز أكثر على جدولة المنتج و التنبؤ بالمبيعات و الرقابة على المنتج و بحوث التسويق ،كما توصلت تلك الدراسة إلى أن المعتقدات التسويقية التقليدية مازالت مستقرة في البيئة داخل تايوان وأن المشروعات الصغيرة التي تتبع التسويق الإلكتروني لديها أساليب تسويقية مبتكرة لتنافس وتواجهه أى تغيرات في بيئة الأعمال الإلكترونية

ثانياً مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة

نظراً لأن مؤشرات نجاح المشروعات تعبر عن مدى قدرتها على تحقيق أهدافها فإنه غالباً ما يتم استخدام مجموعة من المؤشرات المالية التي تساهم في تحديد أداء المشروع من نواحي قوة أو ضعف بما يساهم في تحديد التحسينات الضرورية والممكنة ، كما تساهم في تزويد الإدارة بمعلومات أساسية لأغراض التخطيط و الرقابة وإتخاذ القرارات (الحسيني ٢٠٠٦ ص ٣١٥). وفي دراسة Hand وآخرون (١٩٨٧) والتي طبقت على عينة مكونة من ١١٢ محطة خدمة وتهدف إلى تحديد المتغيرات المؤثرة (المستقلة) على أداء المشروع وهو يمثل المتغير التابع وتم قياسه بقيمة المبيعات السنوية المحققة ، وقد حددت تلك الدراسة ست مجموعات رئيسية تم قياس أثارها على الأداء (ممثل في قيمة المبيعات) ، وهذه المجموعات هي :-

- ١- الخصائص الشخصية للمدير
- ٢- العلاقة مع العملاء
- ٣- الخصائص التخطيطية لمدير
- ٤- الرقابة
- ٥- المهام المالية في المنشأة
- ٦- الموقع

كذلك دراسة Steiner & solem (١٩٨٨) إستخدمت مقياس النجاح ممثلاً في معدل نمو المبيعات مقارنة بمتوسط مبيعات شركات نفس القطاع، وقد إستهدفت تحديد العوامل المؤثرة على نجاح المشروعات الصغيرة وإعتمدت على عينة مكونة من ٣٠ شركة صناعية صغيرة ،

وتوصلت إلى أن من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشروع معبراً عنه بمعدل نمو المبيعات هي خصائص الإدارة وإستراتيجية المنافسة وخصائص التشغيل .
أما الغمري (٢٠٠٢، ص ١٣٠-١٣٢) فيرى أن من أهم مؤشرات النجاح في المؤسسات الصغيرة هي -

١- العملاء : للعملاء دوراً لا يستهان به في إكتساب سمعة جيدة للمؤسسة في الأوساط التجارية فهم يعتبرون من أفضل سبل الترويج لإكتساب عملاء جدد ، لذلك يجب على الإدارة حسن معاملاتهم وتلبية رغباتهم بما يحقق الحفاظ عليهم وضمان إستمرار تعاملهم .

ويتفق كل من جريجوري و باتريشيا (٢٠٠٩) على أهمية مؤشر العملاء حيث يؤكد على ضرورة الحفاظ على علاقات طيبة مع العملاء ، فالوقت والمال الذي يتم إنفاقه في البحث عن العملاء وإقناعهم بالشراء يجعل أهمية الحفاظ على علاقات طيبة معهم أمراً منطقياً ومهماً للغاية ، والبيع لعميل سابق أسهل من البيع لعميل جديد ، ولذلك تأتي أهمية الخدمة ما بعد البيع .

٢- قيمة الصول :-

إرتفاع قيمة الأصول قد تمثل مؤشراً لنمو وتوسع نشاط المنشأة بهدف زيادة مبيعاتها من السلع أو الخدمة ومن ثم زيادة حصتها في السوق في مواجهة منافسيها .

وفي دراسة Frans وآخرون (2010) والتي ترى أن قليل من الدراسات تناولت كيف تتم توقعات الأداء في المنشآت الصغيرة وفي دراسة ، لذلك تحاول تلك الدراسة تقليل تلك الفجوة عن طريق تحليل توقعات الأداء للمديرين في الأسواق ذات المنتجات المبتكرة تلك الدراسة تفسر كفاءة التوقعات لمديري المنشآت الصغيرة بناءً على النجاح الحالي للمنشأة والمنتجات المبتكرة كمطلب أساسي ، والعوامل التي تشير إلى قدرة المنشأة على الإستجابة لإحتياجات العملاء للمنتجات المبتكرة ، ومن خلال تحليل ٢٠٠ حالة لمتخذى القرار في منشآت صغيرة أوضحت نتائج تلك الدراسة أن توقعات الأداء كانت محدودة في علاقتها بالنجاح الحالي في حين قدرة المنشأة على الإستجابة لإحتياجات العملاء من المنتجات المبتكرة كان أكثر تأثيراً على كفاءة التوقعات بأداء المنشأة

ثالثاً: مجتمع البحث وطريقة سحب العينة :

-مجتمع البحث : حصر شامل للمشروعات الصناعية الصغيرة بمنطقة جدة وفقاً للمعايير الموضوعية من قبل الغرفة التجارية ومركز جدة لتنمية المنشآت الصغيرة والتي تبلغ مشروع 5644.

- نوع العينة : العينة عشوائية ممثلة للتوزيع الجغرافي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة جدة ،

وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة*:

$$n = \frac{0.96 * N}{(N-1)A^2 + 0.96}$$

حيث أن

N تمثل حجم مجتمع الدراسة

n تمثل حجم العينة

A تمثل حجم الخطأ المسموح به في النتائج والذي يمكن التجاوز عنه عادة يكون ٠,٠٥

فإن قيمة n (حجم العينة) تساوي ٣٦٠:

وقد تم توزيع عدد تجاوز ٤٠٠ إستبيان وكان عدد من استجابوا ٢٦٩ مشروع بنسبة ٧٥% من حجم العينة ممثلة لمختلف المجالات في أنشطة إنتاج أو تقديم خدمة (و منها تقديم خدمة البيع لمنتجات جاهزة الصنع) .

رابعاً المعيار المستخدم لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة :-

يعتبر كلا من معيار رأس المال ومعيار العمالة من المعايير المحددة للطاقة الانتاجية للمنشأة ، لذا فالاعتماد على أي منهما منفردا يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في تحديد حجم تلك المنشأة ، فقد نجد أن عدد العمال لدى منشأة ما قليل لأن نشاطها كثيف رأس المال والعكس صحيح ،لذا يوجد معيار العمالة ورأس المال المستمر (معيار ثنائي) وغالبا ما يكون هذا المعيار منخفضا في القطاعات التي تتميز بقلّة رأس المال مثل قطاع الخدمات والقطاعات التجارية ويكون مرتفعا في القطاع الصناعي المتقدم تقنياً .

وفي دراسة أعدتها معا كلا من وزارة الصناعة والكهرباء والدار السعودية للخدمات الاستشارية تم تصنيف وحدات القطاع الصناعي في المملكة باستخدام معياري إجمالي التمويل وأعداد العمالة حيث اعتبرت الدراسة المصانع التي يبلغ إجمالي التمويل فيها ٥ مليون ريال أو أقل منشآت صغيرة والمصانع التي يبلغ إجمالي التمويل فيها ٢٥ مليون ريال أو أقل وتزيد عن ٥ مليون ريال مصانع متوسطة ، وعليه فإن المصانع الصغيرة والمتوسطة هي المصانع التي يبلغ إجمالي التمويل فيها ٢٥ مليون ريال وأقل . واعتبرت الدراسة ذاتها المصانع التي يعمل بها ٢٠ فردا أو أقل مصانع صغيرة وتلك التي يعمل بها ١٠٠ فرد أو أقل مصانع متوسطة السهلاوى(٢٠٠٩) .

بناءً على ما سبق سوف يستخدم المعيار الثنائي لكل من معيار العمالة ورأس المال في تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك على النحو التالي :-
المشروعات الصغيرة : عدد العاملين بها أقل من ٢٠ ، ورأس المال أقل من ٥ مليون
المشروعات المتوسطة :- عدد العاملين بها أكثر من ٢٠ وأقل من ١٠٠ فرد ، ورأس المال بها أكثر من ٥ مليون ريال وأقل من ٢٥ مليون ريال .

* الصياد، جلال & جلال، مصطفى (١٤١٠هـ)، مقدمة في طرق المعاينة الاحصائية، جدة ، مكتبة مصباح ،ص

خامساً: نوعية البيانات اللازمة للدراسة وإسلوب جمعها هي :- طرق جمع البيانات للدراسة:

سوف يستخدم عدة طرق لجمع بيانات الدراسة و هي:-

١ مصادر جمع البيانات::

أ- مصادر ثانوية مكتوبة للدراسة النظرية:

- الكتب والرسائل الجامعية، البحوث والدوريات العلمية، الصحف اليومية.
- التقارير والمؤتمرات والندوات وأوراق العمل المعنية بالدراسة. ٣- بعض البيانات المتعلقة بمعايير تصنيف المشروعات الصغير و أعدادها على مستوى المملكة أو على مستوى منطقة جدة وتوزيعها الجغرافي وطبيعة نشاطها

يتم الحصول عليها من الغرفة التجارية بجدة ، ومركز جدة لتنمية المنشآت الصغيرة
ب- مصادر أولية للدراسة الميدانية:

تعد الإستبانة من أكثر وسائل جمع البيانات والمعلومات شيوعاً في الدراسات والبحوث العلمية ، لذلك سوف يتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة من أجل دعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي وتحقيق أهدافها والإجابة على فرضياتها. لذا سيتم تصميم استمارة استبيان بهدف الحصول على المعلومات اللازمة من أفراد مجتمع البحث الأصلي.
ج- تصميم الاستبانة:

يتم تصميم استمارة الاستبيان بناء على فرضيات الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وانطوت الاستبانة لهذا الغرض على أسئلة مغلقة محددة الإجابة وأسئلة مفتوحة لإتاحة الفرصة للمجيب في كتابة آراء خاصة ترتبط بموضوع الدراسة. في البداية سيتم توزيع الاستبانة في صورتها الأولية (دراسة إستطلاعية) بهدف:
١- التأكد من صدق محتوى الاستبانة من حيث ملائمة العبارات ومدى صلاحيتها لقياس ما صيغت من أجله.

٢- التأكد من شمول أسئلة وفقرات الاستبانة وتغطيتها جميع نقاط الدراسة.

٣- التأكد من سلامة صياغة أسئلة وفقرات الاستبانة ووضوحها وعدم تكرارها.
ثم تعديل وصياغة بعض العبارات وحذف بعضها وإضافة عبارات جديدة، وعليه يتم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية

وتتكون الاستبانة من جزئين أساسيين:

الجزء الأول: ويهدف إلى قياس الخصائص الشخصية لمالكي المشروعات الصغيرة من خلال

١٢ فقرة تنوعت بين أسئلة مفتوحة و مغلقة ومتدرجة والتي تشمل :

١-النوع ٢ حجم المشروع (صغير أم متوسط)

٢- هل بدأ كمشروع صغير ثم تحول إلى مشروع متوسط ٤

٣- وأهم العوامل التي ساعدت على التحول

٤- نوع النشاط الذي يقدمه المشروع خدمي (بما فيها خدمة بيعيه) أو إنتاج سلعة)

٦- المستوى التعليمي . ٧- الخبرة السابقة وعلاقتها بمجال المشروع .

٨- هل يقوم بإعداد خطة مكتوبة لمشروعه الفترة الزمنية التي نعطيتها الخطة ؟

الجزء الثاني: تتنوع الأسئلة الخاصة بالإستبيان باستخدام أسئلة مندرجة من حيث درجات الموافقة و يتضمن سؤالين :-
الأول :- ويشتمل على ١٢ عبارة (كل منها بمقياس خماسى متدرج) الغرض منها تحديد أهم المهام الإدارية التى إتبعها فعليا فى إدراته لمشروعه وتمثل المتغيرات المستقلة (تشمل كل من المهام التسويقية والمالية)

الثانى :- ويشتمل على ستة مؤشرات لأداء المشروع الحالى مقارنة بالأداء فى بداية المشروع .

والهدف من السؤالين السابقين هو تحليل تأثير مستوى تنفيذه لهذه المهام كمتغيرات مستقلة (السؤال الأول) على مؤشرات الأداء لتلك المشروعات وتمثل المتغيرات التابعة (السؤال الثانى)

تم إستخدام مؤشرات لكفاءة الأداء التسويقي و المالى وهى على النحو التالى :-
معدل النمو فى عدد العملاء ،معدل النمو فى المبيعات ، معدل نمو رأس مال المشروع ، معدل نمو الأصول
معدل نمو الأرباح المحققة .

سادساً :- فرضيات البحث و الأساليب الإحصائية المستخدمة فى اختبارها

يهدف البحث إلى اختبار الفروض التالية :-

الفرض الأول :

تؤثر عوامل كفاءة الأداء المالى والتسويقي على قدرة تحول المشروعات من مشروعات صغيرة إلى متوسطة

الفرض الثانى :

وجود علاقة معنوية بين مستوى قيام تلك المشروعات بالمهام الإدارية التسويقية والمالية وبين مؤشرات إداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

الفرض الثالث

هناك إختلاف معنوى بين مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإختلاف مستوى تنفيذ المهام الإدارية التسويقية والمالية .

أساليب التحليل المستخدمة فى اختبار الفروض

يستخدم تحليل الانحدار المتعدد لإختبار كل من الفرض الأول والثانى بمستوى معنوية ٥% ، كذلك تم استخدام تحليل التباين *One Way ANOVA* لإختبار الفرض الثالث أيضاً بمستوى معنوية ٥% .

سابعاً هدف البحث وأهميته :- حيث أن المشروعات الصغيرة و المتوسطة تشكل أهمية فى إقتصاد أى مجتمع ومن ثم فى الإقتصاد السعودى ونظراً لأنه يمر ببعض العثرات التى تحول دون قيامه بالدور المنوط به، فإن البحث محل الدراسة يهدف إلى رفع كفاءة أداء تلك المشروعات من خلال التشخيص العلمى والمدروس لجوانب القصور فى الأداء التسويقي والتمويلي بها وإقتراح الحلول الملائمة لتفعيل دورها التتموى و الإجتماعى.

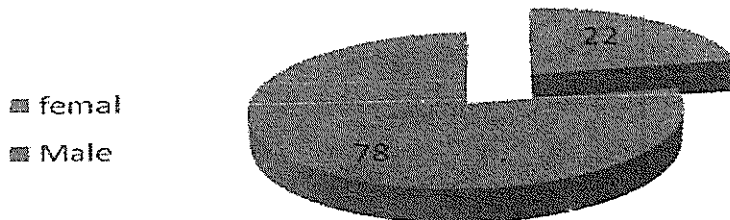
ثامناً تحليل نتائج الدراسة الميدانية وإثبات الفروض :

أسفر تحليل الأسئلة العامة للإستبيان عن النتائج التالية فيما يختص بتصنيف عينة البحث:-
جدول رقم (١) يوضح تصنيف عينة البحث حسب عدد من المعايير

النسبة		معيير التصنيف	
	٧٨% ذكور	٢٢% إناث	نوع أصحاب المشروع
١٨% ما بعد التعليم الجامعي	٥٣% تعليم جامعي	٢٩% ما قبل التعليم الجامعي	مستوى التعليم
	٥٥.2% مشروعات متوسطة الحجم	٤٤.8% مشروعات صغيرة	حجم المشروع
	٢٤% إنتاج سلعة	٧٦% تقديم خدمة	نوع النشاط
	٤٢.٢% ظلت بدون تحول	57.8% تحولت من صغير إلى متوسط	قدرتها على التحول من مشروعات صغيرة إلى متوسطة

وفيما يلي يتم توصيف وتحليل عينة البحث حسب كل معيار على حدة :-

فيما يختص بتصنيف مالكي المشروعات حسب النوع وجد أن ٦٠ مشروع مملوك للإناث أي ما يعادل ٢٢% من إجمالي حجم العينة في حين ٢١٠ مشروع مملوك للرجال أي ما يعادل ٧٨% من حجم العينة وهو ما يعكس ضعف نسبة المشروعات التي تمتلكها سيدات الأعمال بالمقارنة بالمشروعات التي تمتلكها الرجال كما هو موضح بالشكل التالي رقم (١)



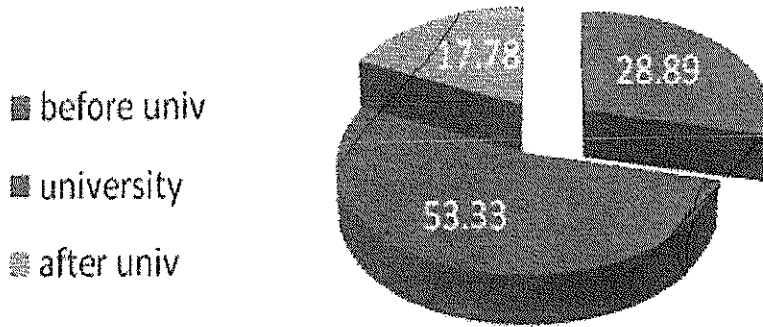
الشكل رقم (١) تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب نوع أصحاب المشروع

ولعل إنخفاض نسبة إمتلاك المشروعات الصغيرة والمتوسطة من قبل سيدات الأعمال يرجع إلى الصعوبات التي تواجهها في تأسيس وإدارة تلك المشروعات حيث تشير دراسة أجريت في مركز السيدة خديجة بنت خويلد لعينة مكونة من ٢٠٢ صاحبة عمل مسجلة و ٦٢ صاحبة عمل غير مسجلة يتمتعن بدرجات متفاوتة من الخبرات و التعليم في كل من جدة والرياض والمنطقة الشرقية حيث أظهرت تلك الدراسة أنهن يواجهن العديد من الصعوبات من أهمها ما يلي :-
١- يشترط على المرأة تعيين رجل كمدير في المشاريع التي تمتلكها ، مما يحد من قدرة صاحبة العمل على إدارة مشروعها .

- ٢- صعوبات في استخراج التراخيص لكافة المشاريع الشائعة بين صاحبات الأعمال (من صالونات التجميل و مراكز رعاية الطفل)
- ٣- صعوبة في منح تأشيرات العمل للنساء غير السعوديات في المجالات التي تستوجب الخبرات التي تعجز عن تلبيةها اليد العاملة النسائية السعودية .

٤- كما أظهرت نتائج تلك الدراسة أن صاحبات الأعمال السعوديات نادراً ما تلجأ إلى التمويل الخارجي حيث تعتمد 82.2% منهن على المدخرات الشخصية في حين 12.9 يطلبن المساهمات أو القروض من الأقارب أو الأصدقاء وقد فسرت أسباب إمتناع صاحبات الأعمال عن التمويل الخارجي إلى غياب المعرفة بأدوات وإجراءات الحصول على التمويل الخارجي و الميل إلى تفضيل الدعم العائلي ،هذا بالإضافة إلى الميل إلى استخدام أساليب التسويق التقليدية وعدم الإلمام بالأساليب الإلكترونية الحديثة .

تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب مستوى التعليم :
أشارت تحليل البيانات التي إشمئت عليها عينة البحث إلى إرتفاع المستوى التعليمي لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة كما هو موضح بالشكل رقم (٢)

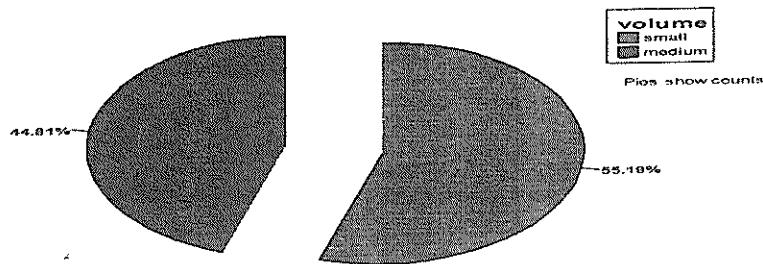


الشكل رقم (٢) لتصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب مستوى التعليم

يتضح من الشكل السابق أن أصحاب المشروع الحاصلين على مستوى ما قبل التعليم الجامعي ٧٨ مشروع بنسبة ٢٩% من إجمالي حجم العينة ، أما الحاصلين على مستوى التعليم الجامعي فكان ١٤٤ مشروع بنسبة ٥٣% ، في حين بلغت مستوى ما بعد التعليم الجامعي ١٨ % تقريباً وهو ما يوضح إرتفاع المستوى التعليمي لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة .إلا أنه ما زال هناك نسبة لا يستهان بها تمثل ٢٩% من أصحاب المشروع في عينة البحث أقل من التعليم الجامعي .

تصنيف المشروعات إلى صغيرة ومتوسطة

فيما يختص بتصنيف المشروعات إلى صغيرة ومتوسطة فكانت كما هو موضح بالشكل التالي رقم (٣) ٢١ مشروع صغير بنسبة ٤٤,٨ % من إجمالي حجم العينة في حين تمثل المشروعات المتوسطة ١٤٩ مشروع أي بنسبة ٥٥,٢ % من إجمالي حجم العينة .

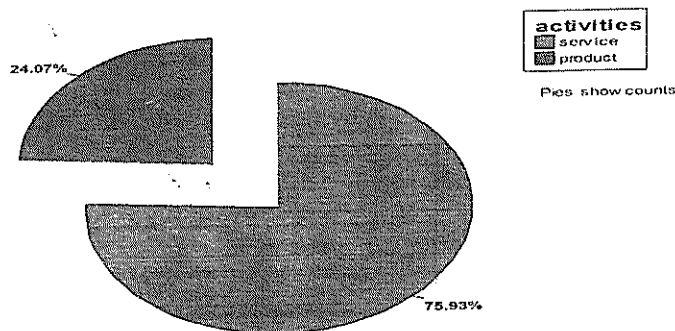


الشكل رقم (٣) يوضح تصنيف المشروعات إلى صغيرة ومتوسطة وفقاً للمعيار الثاني

تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب نوع النشاط

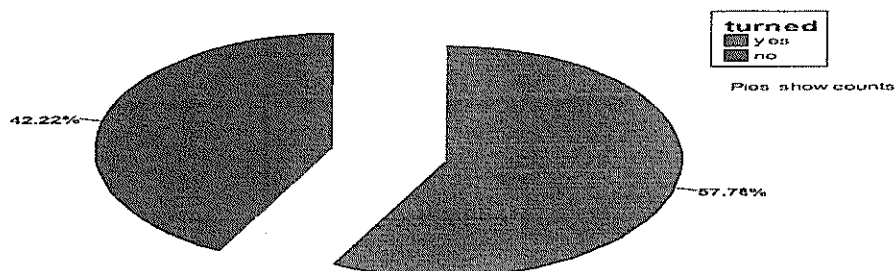
وقد أظهرت نتائج البحث أن نسبة نشاط المشروعات التي تقديم الخدمة كانت ٧٦% تقريباً من إجمالي أنشطة المشروعات في عينة البحث بينما كانت نسبة المشروعات التي تقدم نشاط منتج ٢٤% فقط ، بما يوضح أن النسبة الأكبر من تلك المشروعات تتركز في أنشطة الخدمات بما فيها الإقتصار على تسويق منتجات جاهزة الصنع بينما تنخفض نسبة المشروعات المنتجة والتي قد تحتاج ورؤوس أموال أكبر وخبرات وكفاءات خاصة . وفيما يلي الشكل رقم (٤) الذي يوضح نسبة توزيع أنشطة تلك المشروعات .

The ratio of activities



الشكل رقم (٤) يوضح نسبة توزيع أنشطة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في العينة

تصنيف المشروعات من حيث قدرتها على التحول من مشروعات صغيرة إلى متوسطة فيما يختص بالمشروعات التي تحولت من مشروع صغير إلى متوسط فقد بلغت ١٥٦ مشروع بنسبة 57.8 % من إجمالي حجم العينة في حين عدد المشروعات التي ظلت كما هي مشروعات صغيرة بلغت ١١٤ مشروع بنسبة ٤٢.٢ % ، مما يشير إلى ارتفاع نسبة المشروعات التي تطورت من حيث رأس المال وعدد العاملين بها لتتحول من مشروعات صغيرة إلى متوسطة . وهو ما يتضح من الشكل التالي رقم (٤)



الشكل رقم (٤) يوضح نسبة المشروعات التي تطورت من مشروعات صغيرة إلى متوسطة

تحليل نتائج اختبار الفروض :-

الفرض الأول : تؤثر عوامل كفاءة الأداء المالي والتسويقي على قدرة تحول المشروعات من مشروعات صغيرة إلى متوسطة
تحليل نتائج اختبار الفرض الأول :

ولتفسير أسباب هذا التحول تم توجيه سؤال يختص بتحديد أهم العوامل من وجهة نظر المديرين التي ساهمت في تحول مشروعه من مشروع صغير إلى متوسط جاءت الإجابة كم هو موضح بالجدول التالي رقم (٢) :

الجدول رقم (٢) التوزيع النسبي للعوامل التي ساهمت في تحول المشروع من صغير إلى متوسط

النسبة المتراكمة	النسبة	التكرار	
٥١	٥١	139	الإدارة الجيدة والتخطيط السليم
٨٩	٣٨	١٠٣	توفير المال اللازم للمشروع
٩٦	٧	٢٠	التنوع في نوع المنتجات لتلبية رغبات العملاء
١٠٠	٣	٨	لم يتم الاختيار

من الجدول السابق رقم (٢) يتضح أن الإدارة الجيدة والتخطيط السليم كان من أهم العوامل حيث تم إختياره من قبل ١٣٩ بنسبة ٥١ % ، أما العامل الثاني فكان توفير رأس المال اللازم للمشروع حيث جاء في الترتيب الثاني و وتم إختياره من ١٠٣ مشروع بنسبة ٩ , ٣٧ % ، ثم عنصر التنوع والتغيير في نوع المنتجات لتلبية رغبات العملاء .

و باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار العوامل المؤثرة على تحول المشروعات الصغيرة إلى متوسطة كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٣) و الذى يبين أن تحول المشروعات من صغيرة إلى متوسطة (كمتغير تابع تأثر بعدد من العوامل المفسرة حيث بلغ معامل التحديد (٥١٣) ، ومعامل الارتباط (٧٢))

معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية إختبار ف	إختبار ديبرن واتسون
٥١٣	٧٢	.000	١,٢٢٩

جدول رقم (٣) يوضح نتائج إختبار العوامل المؤثرة على تحول المشروعات الصغيرة إلى متوسطة كما تبين من خلال التحليل الإحصائى أن تحول المشروعات من صغيرة إلى متوسطة تأثر إيجابياً بكل من الرقابة المالية وتنوع طرق البيع و توظيف رجال بيع وعاملين ذوى الكفاءات العالية ، وتطوير نظام التخزين و إتباع أنظمة جديدة فى قنوات التوزيع ، فى حين تأثرت قدرة المشروعات على التحول من صغيرة إلى متوسطة سلبياً بكل من عدم وضع خطة مكتوبة للمشروع طويلة المدى، و قدرة تلك المنشآت على تنويع المنتجات أو الخدمات المقدمة ، وعدم الإهتمام بالإعلان والترويج وخدمات ما بعد البيع . (كما هو موضح بالجدول رقم (١) فى الملحق الأول من البحث)

الفرض الثانى: وجود علاقة معنوية بين مؤشرات إداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبين مستوى قيام تلك المشروعات بالمهام الإدارية التسويقية والمالية لدراسة تأثير قيام مديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمهام الإدارية التسويقية والمالية على مؤشرات الأداء فى تلك المشروعات تم إستخدام الإنحدار المتعدد حيث تعبر مؤشرات الأداء عن المتغيرات التابعة أما المتغيرات المستقلة (المؤثرة) فهى تتمثل فى المهام الإدارية التسويقية والمالية. وفيما يلى جدول رقم (٤) يوضح تحليل نتائج التحليل الإحصائى باستخدام الإنحدار المتعدد :

جدول رقم (٤) يوضح تحليل نتائج إختبار الفرض الأول باستخدام الإنحدار المتعدد :

المتغير التابع	المتغيرات المؤثرة	درجة المعنوية المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معنوية معادلة الإنحدار
عدد العملاء	١- رجال بيع أكفاء ٢- التنويع والتغيير فى المنتج ٣- الإعلان والترويج ٤- خدمات ما بعد البيع	.000 .000 .001 .003	.65	.45	.000
معدل نمو حجم المبيعات	١- الجودة ٢- التخطيط والرقابة المالية ٣- رجال بيع أكفاء	.000 .000 .021	.75	.55	.000
معدل نمو الأصول	رأس المال المشروع	.000	.٨٩	.٧٩	.000
نمو رأس المال	١- معدل نمو المبيعات ٢- معدل نمو صافى الربح. ٣- التنويع فى المنتجات ٤- التنويع فى طرق البيع	.002 .002 .035	.65	.45	.000
نمو صافى الربح	معدل نمو المبيعات	.000	.898	.807	.000

ثبت من خلال التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار المتعدد وجود علاقة معنوية بين مؤشرات أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبين مستوى قيام تلك المشروعات بالمهام الإدارية التسويقية والمالية ودرجة ثقة ٥% مما يثبت صحة الفرض الثاني وهو وجود علاقة معنوية بينهما، فيما يلي تحليل نتائج تحليل الانحدار المتعدد لكل مؤشر :-

بالنسبة لمؤشر أداء معدل نمو العملاء

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك عوامل أثرت على معدل نمو عدد العملاء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تمثلت في كل من رجال بيع أكفاء، التنوع والتغيير في المنتج، الإعلان والترويج، خدمات ما بعد البيع حيث فسرت ٤٥% من التغيير في نمو عدد العملاء وكان معامل الارتباط بين تلك العوامل ومعدل نمو العملاء ٦٥% مما يوضح أهمية تلك العوامل في التأثير إيجابياً على قدرة المنشآت على جذب المزيد من العملاء.

بالنسبة لمؤشر أداء معدل نمو المبيعات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي تبين أن العوامل المؤثرة على معدل نمو المبيعات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تمثلت في كل من الجودة للخدمة أو السلعة المقدمة، التخطيط والرقابة المالية، كفاءة رجال البيع حيث فسرت ٥٥% من التغيير في نمو المبيعات وكان معامل الارتباط بين تلك العوامل ومعدل نمو المبيعات ٧٥%.

بالنسبة لمؤشر أداء معدل نمو الأصول

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي تبين أن العوامل المؤثرة على معدل الأصول في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تمثلت في رأس المال في المشروع حيث فسرت ٧٩% من التغيير في نمو المبيعات وكان معامل الارتباط بين تلك العوامل ومعدل نمو المبيعات ٨٩% مما يعني أن رأس مال المشروع محدد رئيسي في تقدير حجم الأصول في المشروع.

بالنسبة لمؤشر أداء معدل نمو صافي الأرباح

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي تبين أن العوامل المؤثرة على معدل الأرباح في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تمثلت في معدل نمو المبيعات داخل المشروع حيث فسرت حوالي ٩٠% من التغيير في نمو الأرباح وكان معامل الارتباط بينهما ٨٠%، وفي واقع الأمر فإن كما سبق أن تم توضيحه أن معدل نمو المبيعات يتأثر بدوره بمجموعة من العوامل المتعلقة بتحقيق المهام الإدارية التسويقية والمالية محل البحث أي أن تنفيذ تلك المهام يؤثر إيجابياً على معدل نمو المبيعات وهو ما يؤثر بدوره على نمو صافي الربح (مع ثبات العوامل الأخرى مثل القدرة على مراقبة التكاليف).

حجم رأس مال المشروع :-

تبين من خلال التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار المتعدد أن العوامل المؤثرة على حجم رأس مال المشروع التي أظهرت معنوية كانت على النحو التالي :-

- ١- معدل نمو المبيعات
- ٢- معدل نمو صافي الربح
- ٣- التنوع في المنتجات
- ٤- التنوع في طرق البيع

الفرض الثالث

٤- هناك إختلاف معنوي بين مستوى أداء (مؤشرات نجاح) المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإختلاف مستوى تنفيذ المهام الإدارية التسويقية والمالية .
تم إستخدام إختبار تحليل التباين لأختبر مدى صحة هذا الفرض ، وقد أظهرت نتائج تحليل التباين وجود

إختلاف معنوي بين مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإختلاف مستوى تنفيذ المهام الإدارية التسويقية والمالية ، فكلما إرتفع مستوى تنفيذ تلك المهام أثر ذلك إيجابياً على مستوى أداء (مؤشرات نجاح) المشروعات من حيث كل من نمو عدد العملاء ، ونمو المبيعات ونمو قيمة الأصول ، و نمو رأس المال .معدل نمو صافى الأرباح . (كما هو موضح بالجدول رقم (٢) في ملحق البحث).

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

أسفر البحث عن العديد من النتائج من أهمها ما يلي :-

١- إرتفاع نسبة المشروعات التي تطورت من حيث رأس المال وعدد العاملين بها لتتحول من مشروعات صغيرة إلى متوسطة ، حيث نسبة 57.8 % من إجمالي حجم العينة (269) تحولت من مشروع صغيرة إلى متوسط في حين عدد المشروعات التي ظلت كما هي مشروعات صغيرة بلغت ١١٤ مشروع بنسبة ٤٢,٢% من إجمالي العينة . وقد إختبرت العوامل المؤثرة على قدرة تحول المشروعات من صغيرة إلى متوسطة بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد والذي أثبت أنها تأثرت بعدد من العوامل المفسرة حيث بلغ معامل التحديد (٥١٣ .) ومعامل الارتباط (٠.٧٢) حيث تأثرت قدرة تحول المشروعات الصغيرة إلى متوسطة إيجابياً بكل من الرقابة المالية وتنوع طرق البيع و توظيف رجال بيع و الإستعانة بعاملين ذو كفاءات عالية ، وتطوير نظام التخزين ، و إتباع أنظمة جديدة في قنوات التوزيع ، في حين تأثرت قدرة المشروعات على التحول من صغيرة إلى متوسطة سلبياً بكل من عدم وضع خطة مكتوبة للمشروع طويلة المدى، و قدرة تلك المنشآت على تنويع المنتجات أو الخدمات المقدمة ، وعدم الإهتمام بالإعلان والترويج وخدمات ما بعد البيع .

٢- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد أن مستوى تنفيذ المهام الإدارية التسويقية والمالية له تأثير معنوي على مؤشرات نجاح أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. حيث ثبت معنوية تأثير كل من الإستعانة بعاملين و رجال بيع أكفاء ، التنوع والتغيير في المنتج ، الإعلان والترويج ، خدمات ما بعد البيع ، الجودة ، التخطيط والرقابة المالية .

٣- بإستخدام تحليل التباين ثبت وجود إختلاف معنوي لمستويات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإختلاف مستوى تنفيذ المهام الإدارية التسويقية والمالية مما يؤكد معنوية العلاقة بينهما ومن ثم أهمية أن يراعى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة تلك المهام بما يكفل لهم تعظيم مؤشرات نجاح تلك المشروعات .

ثانياً: التوصيات :

فى ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث من وجود تأثير معنوى لمستوى تنفيذ المهام التسويقية والمالية على قدرة تحول المشروعات الصغيرة إلى متوسطة ، علاوة على تأثيرها على مؤشرات نجاح المشروع فإنه يقترح ما يلى :-

١- ضرورة تنفيذ المهام الإدارية سواء التسويقية أو المالية وخاصة فيما يتعلق بوضع خطة إستراتيجية بناء على دراسة للسوق والتعرف على احتياجاته وأوضاع المنافسين وذلك فى ضوء خطة مدروسة لموارد المشروع المالية المتاحة والممكنة ، وهو ما يتطلب إدراك أصحاب تلك المشروعات لمعايير الإئتمان من قبل الجهات المانحة للتمويل بما يسهل مهمة الحصول على تمويل خارجى .

٢- توافر الكفاءات الإدارية المدركة لأهمية تلك المهام وهو ما يستلزم من إدارة تلك المشروعات الاستعانة بأهل الخبرة كأولوية أولى بدلاً من الإعتماد على الأقارب و المعارف غير المؤهلين لإدارة تلك المشروعات .

٣- من الأهمية تحقيق التنويع والتغيير للسلعة أو الخدمة المقدمة وفى نفس الوقت مراعاة الجودة بما يحافظ على الميزة التنافسية ، وإدراك دور الإعلان والترويج فى جذب العملاء ، علاوة على أهمية خدمات ما بعد البيع بما يضمن الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء مرتقبين .

٤- تأهيل مدراء المشروعات الصغيرة وتدريبهم للقيام بمسؤولياتهم بصورة جيدة اداريا وفنيا وماليا .

٥- أهمية تنويع وتطوير ما تقدمه الغرف السعودية من خدمات للمشروعات الصغيرة وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية ذات العلاقة وما تتطلبه من الدعم الفنى و الإداري والتسويقي و الفنى طوال فترة إقامة وتشغيل المشروع وإعداد خطة للمتابعة والتقييم للمشروعات لضمان استمرارية نجاح هذه المشروعات .

٦- دعم المشروعات الصغيرة من بداية تكوين الفكرة حتى دورة الحياة الأولى للمشروع باستخدام حاضنات الأعمال والتي تؤدي الى زيادة نسبة نجاح هذه المشروعات مع ضرورة مساهمة الجهات الداعمة وذات العلاقة بالمشروعات الصغيرة .

والله الموفق

قائمة المراجع أولا المراجع العربية الكتب

- الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٦) "إدارة المشروعات الصغيرة مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق - عمان، ص ١٢٧ - ١٣٣ .
- الصياد، جلال و جلال، مصطفى (١٤١٠هـ) ،مقدمة في طرق المعاينة الاحصائية، جدة ،مكتبة مصباح ،ص ١٠٧
- الغمري ، نايف صلاح (٢٠٠٢) ، "المؤسسات الصغيرة إدارتها ومؤشرات نجاحها" ،مكتبة الملك فهد الوطنية ، الطبعة الأولى ، ص. ١٣٠ - ١٣٢ .
- النجار ، فريد ، (٢٠٠٧) " الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم - مدخل رواد الأعمال ،الدار الجامعية . الإسكندرية ،ص ٢٩٠-٢٩٥ .
- جريجوري و باتريشيا كيشيل (٢٠٠٩) ، كيف تنشئ مشروعاً تجارياً وتديره وتحافظ عليه ، مكتبة جريب ، الطبعة الرابعة ،ص ١٩٧ .
- شتراوس ، ستيفن دي ، (٢٠٠٧) " المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة " ، مكتبة جريب ، الطبعة الأولى ،ص ٥٤-٥٥ .
- الغمري ، نايف صلاح (٢٠٠٢) ، "المؤسسات الصغيرة إدارتها ومؤشرات نجاحها" ،مكتبة الملك فهد الوطنية ، الطبعة الأولى ، ص. ١٣٠ - ١٣٢ .
- العطية ، ماجدة ، (٢٠٠٤) " إدارة المشروعات الصغيرة " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان ، الطبعة الثانية ،ص

دراسات وأوراق علمية منشورة

- السهلاوي ، خالد عبد العزيز "دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص عمل جديدة دراسة تطبيقية على المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة" دراسة مقدمة لندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها في المملكة العربية السعودية ، الجلسة الرابعة : الواقع والدور التنموي . (المصدر الغرفة التجارية - بجدة) ص ١٨ .
- المحروق ، ماهر حسن و مقابله ، إيهاب (٢٠٠٦) ، " المشروعات الصغيرة والمتوسطة: أهميتها ومعوقاتهما، الأردن ، "بحث منشور في مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة تابع لكل من الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية وبنك الإنماء الصناعي.
- التركي ، نورة صالح و برازويل ،ريبيكا ٢٠١٠ (شعبان ١٤٣١) " صاحبات الأعمال في المملكة العربية السعودية " مقارنة إقليمية للخصائص والتحديات والتطلعات " دراسة مصدرة عن مركز السيدة خديجة بنت خويلد- جدة
- بعض الآراء المنشورة عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- الحمادي ، فهد (٢٠٠٧) ، الرياض الإقتصادي، العدد: 14151، الجمعة ٤ ربيع الأول ١٤٢٨هـ، الموافق ٢٣ مارس

العبودي، راشد بن عبدالله (٢٠٠٧)، "العوامل المساعدة التي تفتقر إليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تساعد في نجاح تلك المنشآت"، (رئيس شركة دار الاستشاريين السعودية)، جريدة الرياض، السبت ٢٨ ذي القعدة ١٤٢٨ هـ، ٨ ديسمبر، العدد ١٤٤١١.

-ظافر، سعاد (٢٠٠٧)، "المشروعات الصغيرة تجدف ضد التيار"، العدد: ١٤١٥١، الرياض الإقتصادي، الجمعة ٤ ربيع الأول ١٤٢٨ هـ الموافق ٢٣ مارس ٢٠٠٧ م.

دليل تعريفي لبعض الشخصيات التي ادلت بتصريحات في الدراسة:

-الحمادي، فهد (عضو مجلس إدارة غرفة الرياض ورئيس مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة).

-العبودي، راشد بن عبدالله (رئيس شركة دار الاستشاريين السعودية).

المراجع الأجنبية

Davis, Alan and Olson Eric M. (2008) "Critical competitive strategy issues every entrepreneur should consider before going into business" Business Horizons 51, pp 211-221.

Frans, et al ., (2010)" Performance expectations of small firms considering radical product innovation" Journal of Business Research, 63 ,pp 772-777

Grando Alberto, Belvedere Valeria ,(2006)" District's manufacturing performances: A comparison among large, small-to-medium-sized and district enterprises Int. J. Production Economics 104 ,pp 85-99

Haber, A ,and Reichel, B., (2007) The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance ,Journal of Business Venturing, 22 ,pp119- 145

Hand, Herbert et al ., (1987)"Small Business Concepts And Their Relationship To Performance : A Field Study Of Retail Service Stations , " Journal Of Small Business Management, pp.55-63

James ,A. O. Brian(1999)"Management Information Systems :Managing Information Technology in the International Enterprise -:4th Edition Irwin McGraw Hill ,pp 33.

- Nancy ,Miller , et al ., (2003)” Community and managerial predictors of performance in small rural US retail and service firms”, Journal of Retailing and Consumer Services 10 ,pp 215–230
- Parhizkar, a, Chad ,R. Miller, b. Robert, L. “Private sector development implications of the export performance determinants of U.S. small–medium forest enterprises to Mexico, Europe, and Asia” Forest Policy and Economics, 12 ,pp387–396
- Pelham Alfred M (1999)” Influence of Environment, Strategy, and Ph.D. dissertation. Grand Valley State University,pp76-78
- SBA, office of Advocacy, Frequently Asked Questions, The voice of small business in government, <http://www.sba.gov/advo/stats/sbfaq>.
- Siu, Wai-sum and Kirby, David A. (1999) "Approaches to small firm marketing A critique" European Journal of Marketing, Vol. 32, pp. 40-60.
- Siu Wai-sum *(2002)” Marketing activities and performance A comparison of the Internet-based and traditional small firms in Taiwan” Industrial Marketing Management 31 ,pp 177– 188
- Steiner ,P. Michael and Solem Olaf(1988) “Factors For Succed In Small Manufacturing Firms “ Journal Of Small Business Management,pp.51-56
- Uzzi, B., 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect .American Sociological Review 61 (August),pp 674–698
- Uzzi, B., 1999. Embeddedness in the making of financial capital: how
- Vickery James (2008) "How and why do small firms manage interest rate risk?\$" Journal of Financial Economics 87 , pp446–470
- Vickery James (2008) "How and why do small firms manage interest rate risk? " Journal of Financial Economics 87 , 446–470.*
- Wichmann, Henry (1983)”Accounting and marketing –Key Small Business Success “,American Journal Of Small Business , Vol.VLL. No.4 ,pp19-26

نتائج تحليل الإحدار المتعدد لإختبار العوامل المؤثرة على تحول المشروعات الصغيرة إلى متوسطة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	419.889	8	52.486	18.538	.000 ^a
	Residual	399.205	141	2.831		
	Total	819.093	149			

a. Predictors: (Constant), abdatchanal, setplan, propagnda, pricestratg, finacontrol, highstafe, divtype, divmethod

b. Dependent Variable: turned

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.780	.985		5.866	.000
	setplan	-1.513	.283	-.319	-5.346	.000
	finacontrol	1.301	.220	.504	5.905	.000
	divtype	-.609	.308	-.223	-1.973	.050
	pricestratg	-.055	.309	-.021	-.178	.859
	divmethod	.643	.314	.256	2.046	.043
	highstafe	.777	.260	.272	2.983	.003
	propagnda	-1.557	.194	-.655	-8.031	.000
	abdatchanal	-.698	.157	-.342	-4.445	.000

a. Dependent Variable: turned

جدول يوضح نتائج اختبار الفرض الثالث للبحث باستخدام تحليل التباين بمستوى
معنوية ٥%

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
inicialcap	Between Groups	32.044	4	8.011	7.791	.000
	Within Groups	272.474	265	1.028		
	Total	304.519	269			
financialcov	Between Groups	47.233	4	11.808	10.128	.000
	Within Groups	308.974	265	1.166		
	Total	356.207	269			
fincompar	Between Groups	21.060	4	5.265	4.961	.001
	Within Groups	281.236	265	1.061		
	Total	302.296	269			
cridtctria	Between Groups	24.996	4	6.249	5.098	.001
	Within Groups	324.856	265	1.226		
	Total	349.852	269			
finacontrol	Between Groups	22.472	4	5.618	4.310	.002
	Within Groups	345.394	265	1.303		
	Total	367.867	269			
setplan	Between Groups	9.319	4	2.330	11.401	.000
	Within Groups	54.148	265	.204		
	Total	63.467	269			
divtype	Between Groups	33.064	4	8.266	6.958	.000
	Within Groups	314.822	265	1.188		
	Total	347.885	269			
pricestratg	Between Groups	29.469	4	7.367	5.882	.000
	Within Groups	331.897	265	1.252		
	Total	361.367	269			
divmethod	Between Groups	52.255	4	13.064	10.390	.000
	Within Groups	333.211	265	1.257		
	Total	385.467	269			
highstafe	Between Groups	23.751	4	5.938	6.024	.000
	Within Groups	261.216	265	.986		
	Total	284.967	269			
propagnda	Between Groups	31.586	4	7.896	6.877	.000
	Within Groups	304.266	265	1.148		
	Total	335.852	269			
abdatchanal	Between Groups	41.991	4	10.498	9.829	.000
	Within Groups	154.869	145	1.068		
	Total	196.860	149			
marketneed	Between Groups	24.308	4	6.077	6.374	.000
	Within Groups	38.136	40	.953		
	Total	62.444	44			

د. سحر م. ر. مهران
د. عواطف أمين يوسف

تقييم كفاءة الأداء التسويقي والمالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة
بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على منطقة جدة

أولاً: أي من المهام الإدارية التالية قد مارستها في إدارتك لمشروعك. ارجو وضع علامة صح أمام الخانة المنقطة مع رأيك أمام كل عبارة :

لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	غير محدد	أوافق	أوافق تماماً	العبارة
					تحديد مبلغ الاستثمار المبدئي المطلوب للمشروع
					دراسة مصادر التمويل المختلفة و الموازنة بين مزايا وعيوب التمويل بالديون
					التنبؤ بالاحتياجات المالية وتوفير غطاءً مالياً احتياطياً
					إعداد دراسة للسوق والتعرف على احتياجاته وأوضاع المنافسين
					تحقيق الرقابة وإجراء التحليل للأداء المالي للمشروع
					التتبع والتغيير في نوع المنتجات لتلبية رغبات العملاء
					وضع إستراتيجية لتسعير المنتج
					تنوع طرق البيع
					توظيف رجال بيع ذوي كفاءات عالية
					التركيز على الإعلان والترويج الاهتمام بخدمات ما بعد البيع
					تطوير نظام التخزين وإتباع أنظمة جديدة في قنوات التوزيع
					تقديم خصومات دورية للعملاء
					تحديد مبلغ الاستثمار المبدئي المطلوب للمشروع
					دراسة مصادر التمويل المختلفة و الموازنة بين مزايا وعيوب التمويل بالديون
					التنبؤ بالاحتياجات المالية وتوفير غطاءً مالياً احتياطياً
					إعداد دراسة للسوق والتعرف على احتياجاته وأوضاع المنافسين
					تحقيق الرقابة وإجراء التحليل للأداء المالي للمشروع
					التتبع والتغيير في نوع المنتجات لتلبية رغبات العملاء

برجاء وضع علامة صح أمام الإختيار المعبر عن عناصر أداء مشروعك الحالي خلال السنوات التالية

١٤٣١	١٤٣٠	١٤٢٩	١٤٢٨	١٤٢٧	
					عدد العاملين والموظفين الدائمين من ١٠- إلى ٢٠ عامل من ٢٠- إلى ٥٠ عامل من ٥٠ إلى ١٠٠ عامل أكثر من ١٠٠ عامل
					رأس مال المشروع أقل من ٥ مليون ريال من ٥ مليون - إلى ١٠ مليون ريال من ١٠ مليون - إلى ٢٥ مليون أكثر من ٢٥ مليون
					عدد العملاء أقل من ١٠٠٠ عميل من ١٠٠٠ إلى ٢٠٠٠ عميل من ٢٠٠٠ إلى ٥٠٠٠ عميل أكثر من ٥٠٠٠ عميل
					قيمة المبيعات أقل من ٥ مليون ريال من ٥ مليون - إلى ١٠ مليون ريال من ١٠ مليون - إلى ٢٥ مليون أكثر من ٢٥ مليون
					قيمة أصول المشروع أقل من ٥ مليون ريال من ٥ مليون - إلى ١٠ مليون ريال من ١٠ مليون - إلى ٢٥ مليون أكثر من ٢٥ مليون
					صافي الربح أقل من ١ مليون ريال من ١ مليون - إلى ٥ مليون ريال من ٥ مليون - إلى ١٠ مليون أكثر من ١٠ مليون

ملخص رسائل علمية

- أساليب تعظيم القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى مع التطبيق على قطاع المنتجات النسيجية خلال الفترة من ١٩٩٠ وحتى ٢٠٠٥م.

رسالة دكتوراه فى الإقتصاد

أ/ ياسر إبراهيم محمد داود

- دورة صناديق الإستثمار فى تعبئة الإدخار المحلى وتنشيط سوق الأوراق المالية فى مصر خلال الفترة (١٩٩٠-٢٠٠٥).

رسالة ماجستير فى الإقتصاد

أ/ عصام أحمد البدرى عبدالعظيم

- أثر إهتمام القيادة بالعاملين وثقة العاملين فى القيادة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية)

رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال

أ/ منى حسنين السيد طه

.....

.....

.....

.....

.....

.....