Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

"أثر محددات الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة"

(دراسة حالة المشاريع في محافظة حماة)

The impact of the determinants of lean management on the success of small and medium enterprises

Case study of projects in Hama Governorate

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطّالب:
علي فؤاد شحادة

F22

إشراف:
الدكتور ياسر حسن

2023

شكر وتقدير

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى كل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي هذه وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على الدراسة الدكتور ياسر حسن الذي قدم لي كل أشكال الدعم والتوجيه والإرشاد حتى أبصر هذا العمل النور.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة أعضاء الهيئة التدريسة في الجامعة الافتراضية السورية .

كما و أتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثراءه بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

وأشمل بشكري و امتناني السيد مدير المعصرة الألمانية الحديثة في سلحب على مساعدته ودعمه,وكافة العاملين الذين كان لهم الدور الكبير في إنجاح الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل مدراء المشاريع في المنطقة والعاملين فيها و لكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة والإرشاد أو التدقيق والتحكيم وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات.

شكرا لهم جميعا.

الإهداء

إلى الغصة الأولى.....الشهيد الملازم أول فؤاد علي باشا

إلى من ننحي لتضحياتهم.....شهداء سوريا الأبرار

إلى رفاق السلاح.....أبطال الجيش العربي السوري

إلى عائلتي العظيمة.....أبي أمي أخي أخواتي أعمامي عماتي أخوالي وخالاتي جميعا.

إلى عائلتي الثانية.....آل الدعبول الكرام.

إلى كل رفاقي وأصدقائي ومن كانوا لجانبي.....

لكم جميعا كل الشكر والعرفان...

مُلخَّص الدِّراسة

-هدفت الدراسة إلى بيان أثر محددات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية) في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي للعينة المدروسة، وباستخدام أدوات التحليل الإحصائي سيتم ايجاد العلاقات والروابط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال بيانات تم جمعها من عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه، عبر تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، وتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائيSPSS .

-توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها:

1-لا يسعى المشروع إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء.

2-لا يتم اختيار العاملين بالمشروع بطريقة وبخبرات تناسب طبيعة المشروع.

3-ليس هناك توافق ما بين الإمكانات المتاحة لأصحاب المشروع والأهداف المرغوب تحقيقها من المشروع.

4-لا يتم تنمية وبناء قدرات العاملين لتتناسب مع المنتجات والمخرجات.

-توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان منها:

1- طرح سلسلة متكاملة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة تكون مدخلاتها مخرجات لآخرى.

2- أن يسعى المشروع إلى ترسيخ ثقافة التحسين والتطوير المستمر بشكل تدريجي ومنتظم لدى جميع الأطراف الفاعلة داخل المشروع بحيث يصبح فعالا مقارنة بالمشاريع الأخرى وأن يتم توثيق جميع التجارب للاستفادة منها في مشاريع أخرى في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: محددات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية)، نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

Abstract

-The study aimed to demonstrate the impact of the determinants of lean management (continuous improvement, management by vision) on the success of small and medium enterprises in Hama governorate.

The descriptive and analytical approach was used for the studied sample, and by using statistical analysis tools, relationships and links between the independent variables and the dependent variable will be found through data collected from a sample of small and medium enterprises in Hama Governorate, through the design of a questionnaire that includes a set of questions related to the subject of the research, and the data was unloaded And analyze the results using the SPSS statistical program.

-The study reached a number of results, including:

1-The project does not seek to achieve continuous improvement of performance.

2-The project workers are not selected in a manner and with expertise appropriate to the nature of the project.

3-There is no compatibility between the capabilities available to the project owners and the desired objectives of the project.

4-The capabilities of employees are not developed and built to match the products and outputs.

-The study reached a number of recommendations, including:

1-Offering an integrated series of small and medium enterprises whose inputs are outputs for others.

2-The project seeks to establish a culture of continuous improvement and development gradually and regularly among all actors within the project so that it becomes effective compared to other projects and that all experiences are documented to benefit from them in other projects in order to achieve the desired goals.

Keywords: determinants of lean management (Kaizen, visionary management), success of small and medium enterprises.

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
صفحة الغلاف	
الشّكر والتقدير	2
الإهداء	3
الملخص	4
جدول المحتويات	6
قائمة الجداول	7
قائمة الأشكال	8
قائمة المصطلحات	8
الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث	
1-1 المقدِّمة	10
2-1 الدراسات السابقة	11
3-1 مشكلة البحث	14
4-1 فرضيَّات البحث	14
5-1 أنموذج البحث	15
6-1 أهميَّة البحث	15
7-1 أهداف البحث	15
8-1 منهجية البحث	16
9-1 مجتمع وعينة البحث	16
10-1 حدود البحث	16
الفصل الثاني: محددات الإدارة الرشيقة وعلاقتها بنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة	
المبحث الأول: الإدارة الرشيقة ومحدداتها	
1-1-2 تمهيد	18
2-1-2 مفهوم الإدارة الرشيقة	18
3-1-2 أهداف الإدارة الرشيقة	19
4-1-2 مبادئ الإدارة الرشيقة	20
5-1-2 متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة	20

المبحث الثاني: المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومفاهيمها	
2-2-1 تمهيد	22
2-2-2 تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة	22
2-2-3 تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول والهيئات الدولية	24
2-2-4 أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة	29
2-2-5 خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة	32
2-2-6 مصادر التمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة	34
2-2-7 خلاصة الفصل	38
الفصل الثالث: الدّراسة العملية	
3-1 مقدّمة	40
3-2 أداة الاستقصاء	44
3-3 القسم الأول: اختبار ثبات، وصدق المقياس	44
3-4 القسم الثاني: التّوصيفات الاحصائيّة	46
3-5 القسم الثالث: اختبار الفرضيَّات	53
3-6 القسم الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	60
مراجع البحث	62
الملاحق	68

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(1)	تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليابان	25
(2)	تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية	26
(3)	تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الهند	26
(4)	تعريف الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة	27
(5)	التعريف الوطني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الصادر عن وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية	28
(6)	تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية	28
(3-1)	معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيّرات	45
(3-2)	معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من المتغيّرات على حدى	45
(3-3)	الاحصائيات الوصفيّة المتعلّقة ببنود الاستبانة لمتغيّر التحسين المستمر	46

(4-3)	الاحصائيات الوصفيّة المتعلّقة ببنود الاستبانة متغيّر الإدارة بالرؤية	47
(5-3)	الاحصائيات الوصفية لمتغيّر مرحلة الإعداد	48
(6-3)	الاحصائيات الوصفيّة لمتغيّر التنفيذ	50
(7-3)	الاحصائيات الوصفيّة لمتغيّر التقويم النهائي	51
(8-3)	الاحصائيات الوصفيّة الكلية لمتغيّرات الدراسة	52
(9-3)	معامل ارتباط بيرسون بين التحسين المستمر ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة	53
(10-3)	معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة بالرؤية ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة	55
(11-3)	معامل ارتباط بيرسون بين محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة	57
(12-3)	تحليل التباين بين محددات الإدارة الرشيقة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.	58
(13-3)	تحليل التباين بين محددات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.	59
(14-3)	تحليل التباين بين محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه	60

➢ قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
(1)	أنموذج الدراسة	15

➢ قائمة المصطلحات:

المصطلح بالعربية	المصطلح باللغة الأجنبية
محددات الإدارة الرشيقة	determinants of lean management
التحسين المستمر	Kaizen
الإدارة بالرؤية	visionary management
نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة	success of small and medium enterprises

الفصل الأول
الإطار المنهجي للبحث

1 1- المقدِّمة:

نالت الإدارة الرشيقة أهمية بالغة خلال السنوات الأخيرة؛ حيث قدم الباحثون العديد من التعريفات للإدارة الرشيقة والأكثر شيوعا لها هو القضاء على كل ما يمكن الاستغناء عنه والذي يعرف باسم (الإهدار، هدر الموارد والوقت) في أي عملية سواء عمليات التصنيع أو العمليات الإدارية، وطبقت عملية الإنتاج المرن لأول مرة من قبل هنري فورد الذي ابتكر عملية التدفق المستمر والذي اخذ في التطوير إلى ان نقل خط التجميع إلى ما يشبه النهر الذي يتدفق باستمرار، أي أن أي شيء يعطل تدفق النهر يعتبر شوائب ويمكن الاستغناء عنه، ويجب أن يتم القضاء علية، وبناء على مفهوم فورد، طبقت تويوتا نظام الإنتاج المرن على إنتاجها في عام 1940 بطريقة عملية ومنهجية ومبسطة، واخترعت تويوتا نموذجا جديدا لتحويل مفهوم "العرض والطلب" إلى "الطلب والعرض"، وعلى الرغم من أنها داخليا تركز على القضاء على كل ما يمكن الاستغناء عنه وهو الإهدار، ولكن خارجيا تظهر وكأنها تركز على تلبية متطلبات العملاء، والمرونة كانت العنصر الرئيسي لإنجاز هذه التغييرات، وساهمت تويوتا في فتح الباب للأخرين ليكون هناك دائما طريقة أخرى لفعل الأشياء وأنه لا يمكن ان يكون هناك مستحيل.

ومن جهة أخرى إن قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة يشكل أهم القطاعات الاقتصادية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويلعب دوراً ريادياً في إنتاج الثروة وتحقيق القيمة المضافة للاقتصاد ككل، وإن معظم الدول سواءً النامية أو المتقدمة أضحت تدرك الدور الاقتصادي والاجتماعي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي وخلق فرص العمل.

وعليه يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى بيان أثر محددات الإدارة الرشيقة متمثلة بـــ: (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية) في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

1 2 -الدراسات السابقة:

1-2-1-الدراسات العربية:

1ـ دراسة (الخضر وأونيا، 2022) "درجة تطبيق الهيئة الإدارية لمجالات الإدارة الرشيقة في جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدف البحث إلى التعرف على درجة تطبيق الهيئة الإدارية في جامعة الخرطوم لمجالات الإدارة الرشيقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، توصَّل البحث إلى درجة تطبيق مجالات الإدارة الرشيقة من قبل الهيئة الإدارية في جامعة الخرطوم جاءت متوسطة، حيث جاء مجال تنظيم العمل الإداري في المرتبة الأولى يليه مجال القابلية للتغيير ثم مجال حل المشكلات ومجال التحسين والتطوير المستمر بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال تشجيع الإبداع.

2ـ دراسة (خاطر، 2022) "أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على تطوير الأداء المؤسسي: دراسة مقارنة بين شركات توزيع الكهرباء".

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد الإدارة الرشيقة بشركات توزيع الكهرباء والأداء المؤسسي، والتعرف على دور الإدارة الرشيقة بشركات توزيع الكهرباء في تطوير الأداء المؤسسي، والوصول إلى نموذج يربط العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد أي من أبعاد الإدارة الرشيقة بشركات توزيع الكهرباء الأكثر ارتباطاً بالأداء المؤسسي من خلال توصيف العلاقة إحصائياً ووصفياً، والقاء الضوء على بعض الجوانب المختلفة في اسلوب الإدارة الرشيقة من حيث (المفهوم – اليات التطبيق – مزايا الاستخدام)، تحديد نقاط القوة والضعف للأبعاد المؤثرة في الإدارة الرشيقة لتطوير الأداء المؤسسي.

توصَّلت الدِّراسة إلى ضرورة تبني مبادئ التفكير الرشيق، وتحديد قيمة الزبون ورغباته واحتياجاته بقصد الوصول إلى تحقيق رضاه، وتحديد مجرى القيمة لكل اسرة مصرية، وتعزيز الصلة والاتصال بين الشركة والعميل وتوفير متطلبات العميل.

3ـ دراسة (العوفي، 2022) "تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة ".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات، وتحديد درجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات، وقياس درجة الارتباط بين مستوى تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة في جامعة القصيم.

توصَّلت الدِّراسة إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها مع درجة تطبيق الإدارة الرشيقة بجميع أبعادها في جامعة القصيم.

4ـ دراسة (الحربي والغامدي، 2021) " دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع".

هدفت الدراسة إلى مناقشة وتحليل دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع بمختلف مجالاتها، اظهرت نتائج الدراسة الأثر الكبير للإدارة الرشيقة والذي يكسب المشاريع التي تطبقها ميزات متعددة ومنها تحسين الإنتاجية في الأعمال الريادية والمساعدة على التخلص من الهدر المالي والبشري، والتخلص من الترهل الإداري وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص، بالإضافة إلى تحسين التعامل مع عنصر الوقت في تحقيق أهداف المشروع، والنجاح في تحقيق سياسة التطوير الدائم داخل المشاريع واستمرارية نجاح تدفق العمليات من مرحلة التصنيع وحتى مرحلة الإنتاج وقلة حدوث الأخطاء نتيجة التميز التقني للإدارة الرشيقة.

1-2-2- الدراسات الأجنبية:

1ـ دراسة (Lima *et al*, 2023):

(A Socio-Technical Framework for Lean Project Management Implementation towards Sustainable Value in the Digital Transformation Context).

(إطار اجتماعي تقني لتنفيذ إدارة المشاريع الرشيقة نحو القيمة المستدامة في سياق التحول الرقمي)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات الأساسية الحاسمة (CSSs) لتنفيذ إدارة المشاريع الرشيقة في عصر I4.0 والتحقيق، من منظور المنظمات، في العوامل الكامنة لتطبيق إدارة المشاريع الرشيقة التي تولد قيمة مستدامة، كشفت نتائج البحث عن أوجه تقارب فيما يتعلق بتصور الممارسين فيما يتعلق بـ CSSs العشرة المحددة في الأدبيات، وصورت عاملين كامنين، العوامل البشرية والعملية، والتي يمكن أن تساعد صانعي القرار في تنفيذ إدارة المشاريع الرشيقة من خلال تقديم منظور أفضل للعوامل الرئيسية التي تضيف الاستدامة قيمة للشركات في سياق التحول الرقمي. تساهم هذه الدراسة في النقاش حول إعادة التفكير في المهارات التقليدية، وتبرز الحاجة إلى التعديلات.

2ـ دراسة (Afum *et al*, 2023):

(Green Market Orientation, Green Value-Based Innovation, Green Reputation and Enterprise Social Performance of Ghanaian SMEs: The Role of Lean Management).

(التوجه نحو السوق الخضراء، والابتكار القائم على القيمة الخضراء، والسمعة الخضراء، والأداء الاجتماعي للشركات الغانية الصغيرة والمتوسطة: دور الإدارة الرشيقة).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور المتداخل للإدارة الرشيقة في العلاقات المباشرة بين توجه السوق الخضراء، والابتكار القائم على القيمة الخضراء، والسمعة الخضراء، والأداء الاجتماعي للمؤسسات، تشير النتائج إلى أن الإدارة الرشيقة لها تأثير إيجابي كبير على الابتكار القائم على القيمة الخضراء، والسمعة الخضراء، والأداء الاجتماعي للمؤسسات. يوفر تحليل الوساطة أدلة تجريبية تشير إلى أن الإدارة الرشيقة تتوسط بشكل كامل العلاقة بين توجه السوق الخضراء والابتكار القائم على القيمة الخضراء. أخيراً، تشير نتائج تحليل الوساطة إلى أن الإدارة الرشيقة تلعب دور وساطة جزئية تكميلية بين التوجه نحو السوق الخضراء، والسمعة الخضراء، والأداء الاجتماعي للمؤسسات.

3ـ دراسة (Ahmed *et al*, 2022):

(Mediating role of lean management on the effects of workforce management and value-added time in private hospitals).

(الدور الوسيط للإدارة الرشيقة في العلاقة بين إدارة القوى العاملة والوقت المضاف في المستشفيات الخاصة).

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الدور الوسيط للإدارة الرشيقة في العلاقة بين إدارة القوى العاملة والوقت ذي القيمة المضافة في المستشفيات الخاصة، وتبحث هذه الدراسة أيضاً في التأثيرات المباشرة لإدارة القوى العاملة والإدارة الرشيقة على وقت القيمة المضافة للمستشفيات، وتوصلت إلى أن الإدارة الرشيقة لها تأثير مباشر وهام على وقت القيمة المضافة للمستشفيات الخاصة. كشفت النتائج أيضًا أن الإدارة الرشيقة تتوسط بشكل كبير العلاقة بين إدارة القوى العاملة ووقت القيمة المضافة في المستشفيات الخاصة.

4ـ دراسة (Zhang & Ayele, 2022):

(Factors Affecting small and micro Enterprise performance with the mediating effect of Government support: Evidence from the Amhara Region Ethiopia).

(العوامل التي تؤثر على أداء المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر مع التأثير الوسيط للدعم الحكومي: أدلة من منطقة أمهرة إثيوبيا).

هدفت إلى بيان العوامل التي تؤثر على أداء المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر مع التأثير الوسيط للدعم الحكومي: أدلة من منطقة أمهرة إثيوبيا، وتوصلت إلى أن الدور الوسيط للدعم الحكومي يؤثر على المتغيرات المستقلة بنسبة 0.971 أداء المؤسسة، ويعد التمويل الأصغر وتدريب رواد الأعمال من العوامل الرئيسة التي تؤثر على أداء الشركات بجانب الدور الوسيط للدعم الحكومي.

1 3 - مشكلة البحث:

يؤكد العديد من الباحثين أن تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعمها من أهم الطرق لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية , ولا يمكن تحقيق هذا التطوير وهذا الدعم إلا من خلال البحث في أهم المحددات التي تؤثر في نجاح المشروعات الصغيرة و المتوسطة والتي تسهم في تطوير وتحسين أداء تلك المشروعات، ولعل من تلك الطرق اتباع الإدارة الرشيقة بمحدداتها على اعتبارها تلعب دور مهم في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ولدى قيام الباحث بدراسة استطلاعيَّة وإجراء مقابلات شخصية كعينة استطلاعية على العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وبعد قيامه بمراجعة أدبية تناولت متغيرات البحث، تمكَّن من صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو أثر محددات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية) في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؟

ويتفرع منه التساؤلات التالية:

1ـــ ما هو أثر التحسين المستمر إحدى محددات الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؟

2ـــ ما هو أثر الإدارة بالرؤية إحدى محددات الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؟

1-4- فرضيَّات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التحسين المستمر إحدى محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

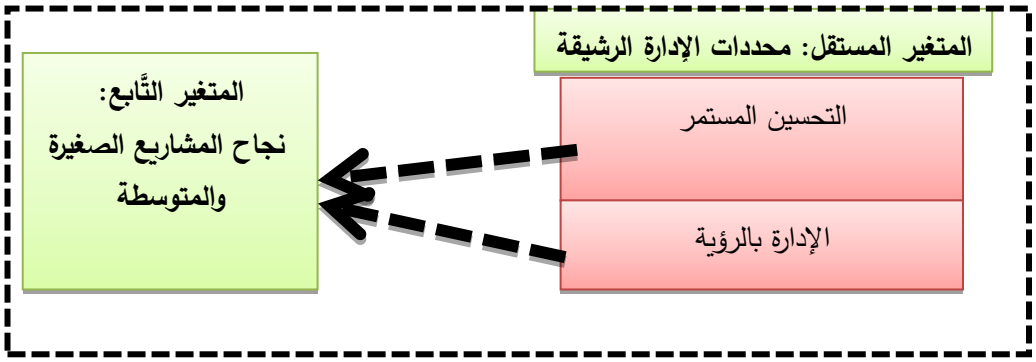
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة بالرؤية إحدى محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق جوهرية إحصائية بين محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق جوهرية إحصائية بين محددات الإدارة الرشيقة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق جوهرية إحصائية بين محددات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

1-5-أنموذج الدِّراسة (Model)



الشكل رقم (1) نموذج الدِّراسة.

1-6-أهميَّة البحث:

تظهر أهميَّة الدِّراسة من ناحيتين علميَّة وعمليَّة (تطبيقيَّة):

من الناحية العلمية: من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجد الباحث أن هذه الدراسات لم تأخذ بحسبانها جميع محددات الإدارة الرشيقة كون جوهر هذه الدراسة يتمحور حول بعض المحددات دون غيرها، فأغلب هذه الدراسات كانت تركز على بعد أو بعدين من هذه الأبعاد على الأكثر. في حين أن هذه الدراسة سوف تأخذ في حسبانها أهم هذه المحددات، وبالتالي سوف تقدم الدراسة نموذجاً علمياً يقدم له نظرياً من خلال المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع بشرح وتقديم كل بعد وربط هذه المحددات ببعضها، وبالنتيجة تقديم نموذج فعال، نظراً للدراسات القليلة المتوفرة في الجمهورية العربية السورية بخصوص محددات الإدارة الرشيقة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ومن مبدأ ربط الجامعة بمشاكل القطاعات الخدمية والإنتاجية و....الخ.

من الناحية العمليَّة والتطبيقية: تتجلى أهمية الدراسة عملياً من كونها تركز على واقع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في حماه، من حيث تبني محددات الإدارة الرشيقة، نظراً للمعاناة التي يتكبدها العاملين في هذا المجال، وما لذلك من تأثير كبير على عمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سورية، بالإضافة إلى ما يمكنه أن تقدمه الدراسة من نتائج للهيئات والقطاعات المعنية.

1-7-أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث في:

الهدف الرئيس: بيان أثر محددات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية) في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه، ويتفرع عنه **الأهداف الفرعية** الآتية:

1ـــ بيان أثر التحسين المستمر إحدى محددات الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

2ـــ بيان أثر الإدارة بالرؤية إحدى محددات الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

1-8-منهجية البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي للعينة المدروسة، وباستخدام أدوات التحليل الإحصائي سيتم ايجاد العلاقات والروابط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال بيانات سيتم جمعها من عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه، عبر تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، وسيتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

1-9- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مُجتمع البحث بجميع العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة حماه في (سهل الغاب) ، بينما عينة البحث سيتم الحصول على عينة ميسرة من العاملين في المشاريع المدروسة سيتم تحديد حجمها لاحقاً.

1-10-حدود البحث:

- **الحدود المكانيَّة:** ستتم الدراسة ضمن محافظة حماه في (سهل الغاب)، وضمن الحدود الإدارية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- **الحدود الزَّمانيَّة:** تحددت الدِّراسة خلال الربع الأول من العام 2023 م.

الفصل الثاني
محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول
محددات الإدارة الرشيقة

2-1-1- تمهيد:

ظهر في بداية التسعينات من القرن الماضي مفهوم التصنيع أو الإنتاج الرشيق والذي يسعى إلى إعادة دراسة كامل مسار العملية الإنتاجية، والتخلص من كل نشاط لا يضيف قيمة للزبائن، ثم ما لبثت فكرة الإنتاج الرشيق أن تحولت إلى فكر شامل يطبق في كافة المجالات وأنشطة الأعمال كالمجالات الخدمية نفس المضمون، وتحقيق أفضل أداء من خلال أفضل مخرجات لينشأ مفهوم الثقافة الطبية والتعليمية حاملا القيمة المضافة فتشكل مفهوم الإدارة الرشيقة، وهي فلسفة إدارية حديثة تقوم على أساس تحقيق القيمة القصوى للزبائن من خلال الحد من الهدر والنفايات والانتظار مما يعزز القيمة المضافة للزبائن من خلال ثقافة منع الهدر ورفع مستوى رضا الزبائن للخدمات المقدمة لهم وتأمين مناخ ملائم للأعمال ومشاركة العاملين في الابتكار والتطوير للأعمال ومن خلال الدراسات السابقة التي طبقت الادارة الرشيقة في حل مشكلات الهدر وجد بأن هذا النموذج يساعد إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على التطوير وتقديم الخدمات للزبائن من خلال حل المشكلات الميدانية وأيضا قابلية للتغير للأفضل وتقبل المخاطر وحلها بشكل تدريجي مما يشجع على الإبداع والابتكار للعاملين في المنشاة.

2-1-2-مفهوم الإدارة الرشيقة:

يمكن تعريف الرشاقة الإدارية، بأنها أسلوب إداري يركز على اختصار الوقت لإنجاز المهام وزيادة الكفاءة والفاعلية؛ من خلال التخلص من النشاطات التي تحمل قيمة مضافة للإنتاج أو للخدمة. كما يمكن النظر للرشاقة كمفهوم أنها تعكس نظرية أو فلسفة إدارية تركز على زيادة كفاءة العملية الإنتاجية؛ من خلال الإجراءات التي تحمل قيمة مضافة للمنظمة ككل من جهة العميل، ومن جهة اخرى تؤدي إلى استمرارية التحسين على الأعمال والتعلم المستمر داخل المنظمة[1].

ومفهوم الإدارة الرشيقة له وجهتي نظر، المنظور الأول فلسفي مفاهيمي متعلق بالمبادئ التوجيهية والأهداف الشاملة، والمنظور الثاني العملي التطبيقي المتعلق بمجموعة من الممارسات والأدوات، أو

[1] العدوان، ياسر؛ الخليفات، أسامة خالد أحمد (2021). أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. المجلد (21)، العدد (1)، ص64.

التقنيات الإدارية التي تتوافق مع المنظور الفلسفي، وبناء عليه عرفها الباحثون وفق وجهات نظر عدة سنستعرضها وفق ما يلي:

إن مفهوم الإدارة الرشيقة يهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتلف وضياع الموارد وهذا يعرف باليابانية (muda) لتحسين سرعة وزيادة الإنتاجية. لذا فإن أهم المبادئ الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيقة هو البحث عن الكمال في عالم دائم التغيير وبشكل متسارع، من الواضح أننا عندما نتحدث عن مفهوم الإدارة الرشيقة فإننا نتحدث عن فلسفة و كأنها مشروع غير منتهي، ويتطلب من كل فرد في المنظمة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها، ومع ذلك تعتبر فلسفة بسيطة الفهم والتعلم، ولكن التحديات تكمن في تنفيذها، لأنه من الصعب أن نرى الكمال أثناء عملية التصميم للأعمال، ومن ثم يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة[2].

عُرِّفت الإدارة الرشيقة على أنها قدرة المؤسسة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الإستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير وهي الممارسة التي تركز على القيم والانسياب والاستقطاب والكمال بالإضافة إلى عمل الفريق[3].

كما وعُرفت على أنها فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة لزبائنها من خلال التقليل من الضياع والهدر[4].

2-1-3- أهداف الإدارة الرشيقة:

إن أهداف الإدارة الرشيقة تتمثل بـ[5]:

- خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الإستجابة لمتطلبات العميل.
- زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتعظيم الربحية.
- تعظيم القدرة التنافسية القائمة والسعي لبناء القدرات التنافسية الجديدة.

---

[2] بخبو، مبروكة؛ قبال، حفيظة (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق متطلبات الإدارة الرشيقة: دراسة حالة مصنع الإسمنت سيدي موسى "أدرار". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، ص5.

[3] أحمد، لبنى محمود سنوسي (دون تاريخ نشر). الإدارة الرشيقة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأوليمبية المصرية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية مجلد (4)، العدد (8)، ص114.

[4] Nicholas, John, (2010), Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices, Taylor and Francis Group, productivity press, P: 1.

[5] عبد الله، أسماء أبو بكر صديق (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية، العدد (80)، ص671.

- الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد وفترات الانتظار (فقد زمني) وتكرار أعمال النقل والعمليات غير المخطط لها جيداً، والمخزون غير الضروري، وحركات غير ضرورية للأفراد والمعدات (غير فعالة) وعيوب إنتاجية (عيوب بالمنتج) وحوادث الأفراد والمعدات والأعطال وزمن التسليم للمنتج وتقليل عدد المخزون في كل مراحل الإنتاج وأي عناصر أخرى تؤثر في العملية الإنتاجية.

2-1-4- مبادئ الإدارة الرشيقة:

تقوم الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ التي تستند إليها في أداء العمليات الإدارية وتبرز هذه المبادئ من خلال ما يلي[6]:

1. تقوم فلسفة القرارات في أي مؤسسة على النظرة والفلسفة طويلة الأمد وقبولها بالتكاليف على المدى القصير.
2. إيجاد نظام واقعي وعملي لمواجهة مختلف المشكلات التي قد تحصل في أثناء العمل الإداري.
3. إيجاد نظام ديمقراطي انسيابي بمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية وعدم عرقلتها.
4. ضرورة معالجة المشكلات التي تحدث مباشرة وفي الوقت المناسب من أجل ضمان عدم توقف العمل، بالإضافة إلى تحقيق أفضل جودة لمخرجات العمل الإداري.
5. وضع خطة مستمرة، ووصف واضح للعمليات الإدارية واستخدام أسلوب التطوير المستمر.
6. توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري لتجنب هدر مختلف الموارد المادية والبشرية وعدم الوقوع في أخطاء.
7. الاعتماد على القياديين الذين يمتلكون الكفاءة والقدرة في إدارة العمليات الإدارية وتسخير مختلف مواردها بنجاح.

2-1-5- متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة:

إن اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات، التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه ومن بين أهم هذه المتطلبات نذكر[7]:

---

[6] المطيري، مطيرة ضيف الله (2019). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات النفسية، المجلد (1)، العدد (29)، ص85.

[7] عضوم، حسام صبحي (2021). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية. رسالة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، ص19.

2-1-5-1- دعم الإدارة العليا:

إن نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات، والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال النقاط التالية:

1 – الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية، والمالية والوقت، من أجل إنجاح عملية تطبيق هذا الأسلوب.

2 – القبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية، لتسيير الإنتاج، والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة.

3 – تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية، إلى نظام ديمقراطي مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع.

2-1-5-2- التعاون بين الإدارة والعاملين:

اقتراحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة، بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى **بالتسيير التشاركي**، حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي له, إذ تعطى للعمال مسؤوليات جديدة، لتحسين عمليات إنتاج المؤسسة، هذه الأعمال تسمح للعاملين من تقسيم جهدهم من جهة في أعمال روتينية متعودين عليها، ومن جهة أخرى مهام غير روتينية للتفكير في الكيفية التي تسمح بتحسين أداء المؤسسة، وحل مشكلات الإنتاج والقضاء على الهدر.

2-1-5-3- الاهتمام بالتدريب والتأهيل نوعاً وكماً:

يعرف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف عما كانوا يتبعونه قبله:

فأسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب الاعتماد على عمال ومسؤولين ذو كفاءة كبيرة، تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها، وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد، وهذا يكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية في كل جوانبها تتميز بمطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر، والاعتماد على التدريب المتعدد المهارات، وذلك من أجل ربح الوقت، والاعتماد على دورات تدريبية تحسينية لجميع العمال دون استثناء، من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

2-1-5-4- التغيير في ثقافة المؤسسة:

إن النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا خاصة راجع بالأساس إلى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فان شروط نجاح هذا الأسلوب في الدول النامية، ومنها العربية ترتكز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين، بحيث تقبل مبادرات من أي مستوى إداري من شأنها أن توفر للمؤسسة انسيابية في العمل, فبالنسبة للمسؤول يجب أن يكون محافظا على مواردها، وكذلك الحال بالنسبة للعامل البسيط الذي يجب أن يعي ضرورة المحافظة على موارد المؤسسة، ويعمل من أجل التقليل قدر الإمكان من التبذير، والهدر على مستواه ويجعل استمرارية عمله مرتبطة باستمرارية المحافظة على موارد المؤسسة.

المبحث الثاني
المشروعات الصغيرة والمتوسطة

2-2-1-تمهيد:

إن قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة يشكل أهم القطاعات الاقتصادية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويلعب دوراً ريادياً في إنتاج الثروة وتحقيق القيمة المضافة للاقتصاد ككل، وإن معظم الدول سواءً النامية أو المتقدمة أضحت تدرك الدور الاقتصادي والاجتماعي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي وخلق فرص العمل.

2-2-2- تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

بحسب (أتشي، 2008، 35) [8] من الصعب تحديد مؤشر أو معيار واحد لتحديد تعريف لتلك المشروعات اذا كانت صغيرة او متوسطة؛ بحيث هناك عدة مؤشرات لتقدير الحجم، كل مؤشر يتناول جانبًا مختلفًا لوضع أية مؤسسة، كما أن العلاقة بين هذه المؤشرات معقَّدة؛ بحيث يصعب اعتماد أحدها كمؤشرٍ للحجم، وتعتبر إشكالية تعريف تلك المشروعات انعكاس لاختلاف وجهة نظر علماء الاقتصاد و علماء الإدارة و وجهة نظر الحكومات وتباين درجة اهتمامهم بتلك المشروعات في الدول المختلفة، بحيث أن كل منهم يتبنى معايير محددة لتعريف تلك المشروعات اذا كانت صغيرة أو متوسطة، وهنا نقدم مجموعة من التعاريف باختلاف وجهات نظر ومعايير عدة:

2-2-2-1- المعايير الكمية:

إن صغر أو كبر المشروع يتحدد بالاستناد إلى جملةٍ من المعايير والمؤشرات الكمية والإحصائية المحددة للحجم، ويساعد استخدامها في تحديد حجم المشروع وإن هذه المعايير تتناول الجوانب الكمية والتي تصلح للأغراض الإحصائية والتنظيمية، والتي يمكن بواسطتها جمع البيانات الإحصائية من أجل الاستفادة منها، وكما أنها تساعد الجهات التنظيمية على تشخيص حجم المشروعات الصغيرة والمتوسطة (سعد، 1998،

[8] أتشي، شعيب (2008). واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأوروجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ص35.

ص16)[9]، وأن هذه المعايير توضع من قبل الدولة في ظل ظروفها، بما يخص المؤشرات الاقتصادية والتقنية لتلك الدولة (فتحي، 2005، ص48)[10].

2-2-2-2- معيار المسؤولية والملكية:

يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير النوعية، حيث نجد أن غالبية المشروعات الصغيرة تعود ملكيتها الى القطاع الخاص، وتشكل النسبة الأكبر منها مشاريع فردية أو عائلية ويلعب المدير أو المالك دور المنظم والمدير على مختلف المستويات، وقد تأخذ شخصية اعتبارية مستقلة عن مالكها على شكل شركة أشخاص أو شركة أموال، كما أنها قد تحصل على التمويل من مصادر عديدة الى جانب التمويل الذاتي من مالكها. كما أن المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتق مالكها مباشرة الذي يعتبر مديرها غالباً، وهو الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات وتنظيم العمل وكذلك التسويق والتوظيف وغالباً تمويل المشروع[11].

2-2-2-3- معيار حصة المشروع من السوق:

تعتبر درجة هيمنة وسيطرة المشروع على السوق من أهم المعايير التي تحدد حجمها، وتتمثل هذه الأهمية في علاقة الوحدة الإنتاجية في السوق، حيث أن أي مشروع يسعى الى الحفاظ على حصته السوقية وتعظيم تلك الحصة، كونه الهدف الذي تؤول إليه منتجاته، فهو بهذا يعتبر مؤشر لتحديد حجم هذا المشروع بالاعتماد على وزنه وأهميته داخل السوق، الذي كلما كانت حصة المشروع كبيرة كلما كان حجم المشروع كبير، أما تلك التي تستحوذ على جزء يسير منه وتنشط في مناطق ومجالات محدودة فتعتبر متوسطة أو صغيرة. إلا أن هذه الخاصية تعتبر نسبية كون هذا المؤشر أي السوق له حالات عدة فقد يكون في حالة منافسة تامة أي وجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزء ضئيل من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق أو حالة الاحتكار التام حيث يوجد منتج واحد فقط أو حالة المنافسة الاحتكارية المتمثلة في وجود عدد كبير من المنتجين ينتج جزء بسيط من مجموع الإنتاج[12].

---

[9] سعد ، عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998،ص16

[10] فتحي ، السيد عبده السيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005 ، ص48

[11] الخلف، عمر، مشروعات الأعمال الصغيرة في العراق – التوطن والتمويل، وزارة المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص131.

[12] صخري، عمر، مبادئ الاقتصاد الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص88

2-2-3- تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول والهيئات الدولية:

نظرا لاختلاف المقاييس والخصائص التي تساعد على تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة فإن الدول على اختلافها المتطورة والنامية تأخذ كل منها بمجموعة من المعايير في تحديد مفهوم هذه المشروعات أهمها عدد العمال ورأس المال المستثمر وسنحاول إدراج بعض التعاريف المختلفة.

2-2-3-1- البنك الدولي:

يميز البنك الدولي في تعريفه للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بين ثلاث أنواع:

- المشروعات الصغيرة: هي التي تضم أقل من 50 موظفا وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى 3 ملايين دولار أمريكي.
- المشروعات المتوسطة: وهي المشاريع التي عدد موظفيها أقل من 300 موظف وكل من إجمالي أصولها وحجم مبيعاتها لا يتعدى 15 مليون دولار أمريكي[13].

2-2-3-2- منظمة العمل الدولية:

تعرف منظمة العمل الدولية (OLI) المشروعات الصغيرة بأنها المشروعات التي يعمل بها أقل من عشرة عمال، و المشروعات المتوسطة التي يعمل بها من 10 إلى 99 عامل، و المشروعات الكبيرة ما يزيد عن 99 عامل[14].

2-2-3-3- الاتحاد الأوروبي:

اعتمد الاتحاد الأوروبي في تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة على عدد العاملين ورقم المبيعات كما يلي[15]:

- المشروعات الصغيرة: هي المشروعات التي لا تشغل أقل من 50عامل، ولا تقل مبيعاته السنوية عن 10 ملايين يورو.
- المشروعات المتوسطة: هي تلك المشروعات التي لا يقل عدد العاملين فيها عن 250 عامل، ولا تقل مبيعاته السنوية عن 50 مليون يورو.

---

[13] GARIBA, FUSEINI. 2015. SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' (SMEs') ACCESS TO CREDIT IN GHANA: DETERMINANTS AND CHALLENGES, THE AWARD OF MPHIL ECONOMICS DEGREE, University of Ghana.

[14] موقع منظمة العمل الدولية www.ilo.org

[15] مؤسسة التمويل الدولية IFC، مجموعة البنك الدولي. دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2009، 76.

2-2-3-4- اليونيدو:

تم تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بناءاً على معيار عدد العمال بما يلي[16]:

المشروعات الصغيرة: وهي المشروعات التي توظف من 5-19 عامل.

المشروعات المتوسطة: وهي المشروعات التي توظف من 20-99 عامل.

2-2-3-5- اليابان[17]:

استناداً لقانون المشروعات الصغيرة والمتوسطة لعام 1963 فإن التعريف المحدد لهذه المشروعات يلخصه الجدول أدناه، الذي يميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة النشاط.

الجدول رقم (1): تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

القطاعات	رأس المال المستثمر	عدد العمال	طبيعة النشاط
المشروعات الصناعية	أقل من 100 مليون	300 عامل أو أقل	كبيرة
مشروعات التجارة بالجملة	أقل من 30 مليون ين	100 عامل أو أقل	متوسطة
مشروعات التجارة بالتجزئة والخدمات	أقل من 10مليون ين	30 عامل أو أقل	صغيرة

المصدر: عثمان لخلف، دور ومكانة صناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، حالة الجزائر، 1992، ص11.

2-2-3-6- الولايات المتحدة الأمريكية:

عرفت إدارة المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية المشروع الصغير بأنه المنشأة التي تملك وتدار بشكل مستقل ولا يكون لديها القدرة على السيطرة في مجالها، وحجم مبيعاتها السنوي قليل نسبيا، ويعمل بها عدد قليل من العاملين وبالمقارنة بالشركات الأخرى في نفس الصناعة كما يبلغ عدد العمال 250 عاملا كحد أقصى، وإجمالي الأموال المستثمرة لا يزيد عن 3 مليون دولار[18]. والجدول التالي يوضح الاختلاف في تصنيف المشروعات الصغيرة بين نشاط وآخر.

---

[16] Eric, E, Avevor, 2016. CHALLENGES FACED BY SMEs WHEN ACCESSING FUND FROM FINANCIAL INSTITUTIONS IN GHANA. VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU, UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business Economics and Tourism, Page 17.

[17] لخلف، عثمان، دور ومكانة صناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، حالة الجزائر، 1992، ص11.

[18] أحمد، مروة، برهم، نسيم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة, الشركة العربية المتحدة للتوثيق والتوريدات، طبعة 2007 ،

جدول رقم (2): تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية

القطاعات	المعيار	الحجم
تجارة التجزئة	قيمة المبيعات السنوية	أقل من (5) مليون دولار
الخدمات	قيمة المبيعات السنوية	أقل من (5) مليون دولار
الزراعة	قيمة المبيعات السنوية	أقل من (5) مليون دولار
أنشطة تجارية خاصة	قيمة المبيعات السنوية	أقل من (7) مليون دولار
تجارة الجملة	عدد العاملين	100 عامل فما دون
مقاولات البناء	قيمة المبيعات السنوية	أقل من (17) مليون دولار
الصناعات التحويلية	عدد العاملين	100 عامل فما دون

المصدر: زيدان، رامي، تفعيل دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية (دراسة حالة الصناعات الصغيرة في سوريا)، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005.

2-2-3-7- ماليزيا[19]:

المشروعات الصغيرة: هي المشروعات التي عدد عمالها من (5-50) عامل ومبيعاتها السنوية لا تتجاوز (1-250000مليون) رينجيت ماليزي.

المشروعات المتوسطة: هي المشروعات التي عدد عمالها من (50-150) عامل ومبيعاتها السنوية لا تتجاوز (1مليون-10مليون) رينجيت ماليزي.

2-2-3-8- الهند:

تم تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الهند وفق معيار الانفاق الاستثماري على الآلات والمعدات بحسب وزارة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما يوضح الجدول(3) أدناه[20].

الجدول (3): تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الهند

	قطاع الصناعة	قطاع الخدمات
المشروعات الصغيرة	1.25-62500مليون	0.5-25000 مليون
المشروعات المتوسطة	(2.5-1.25)مليون	(1.5-0.5)مليون

[19] Yee. Chin .Ee- Shiang‹. SME Policies and Performance in Malaysia .2018. Lim ECONOMICS WORKINK PAPER, Yusof ISHAK INSTITUTE, No.2018-3. Page 286.

[20] Ms. SUNITHA.S,. 2017). MSME –The Growth Engine of Indian Economy, ***New Horizon College, Kasturinagar, Bangalore-43.***Page3.

2-2-3-9- الجمهورية العربية سورية:

يوجد عدة تعاريف للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية صدرت عن جهات رسمية مختلفة في الجمهورية العربية السورية وهي:

2-2-3-9-1- التعريف الصادر عن الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات (المحدثة بالمرسوم التشريعي رقم 39 لعام 2006)، حيث تم تعريف المشروعات على أساس معياري رأس المال وعدد العمال كما يلي[21]:

أ - المشروعات الصغيرة: هي كل مشروع يمارس نشاط إنتاجي أو خدمي أو تجاري ولا يتجاوز رأس ماله (5,000,000) ليرة سورية ولا يقل عن (1,000,000) ليرة سورية، ولا يقل عدد العمال عن(6) عمال.

ب -المشروعات المتوسطة: هي كل مشروع لا يتجاوز رأس ماله (15,000,000) ليرة سورية، ولا يقل عن (5,000,000) ليرة سورية، ولا يقل عدد العاملين فيه عن (16) عامل.

2-2-3-9-2-التعريف المعتمد من الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية العربية السورية:

جدول رقم (4): تعريف الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

البيان	عدد العمال	رأس مال المشروع (ليرة سورية)
المشروعات الصغيرة	لا يقل عن 6	من (1,500,000حتى (5,000,000
المشروعات المتوسطة	لا يقل عن 16	من(5,000,000 حتى (15,000,000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التشريعي رقم39 لعام 2006، الخاص بإحداث الهيئة العامة للتشغيل.

2-2-3-9-3-التعريف المعتمد من وزارة الاقتصاد والصادر بقرار رئيس مجلس الوزراء عام 2009:

والذي يميز بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أساس عدد العمال وحجم المبيعات السنوية[22].

[21] المرسوم التشريعي رقم (39) الصادر عن الهيئة العامة للتشغيل و تنمية المشروعات في سورية بتاريخ 2006/9/14.
[22] التعريف الوطني المعتمد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الصادر عن وزارة الاقتصاد بتاريخ 2009/2/23.

جدول (5): التعريف الوطني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الصادر عن وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية

البيان	عدد العمال	حجم المبيعات السنوية
المشروعات المتناهية الصغر	أقل من 10	أقل من 3 مليون
المشروعات الصغيرة	أقل من 50	أقل من 5 مليون
المشروعات المتوسطة	أقل من 250	أقل من 250 مليون

المصدر: بالاعتماد على التعريف الوطني المعتمد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الصادر عن وزارة الاقتصاد بتاريخ 2009./2/23

2-2-3-9-4- التعريف الصادر عن مجلس النقد والتسليف حسب القرار/5938/ لعام2011[23]:

المشروعات الصغيرة: هي المشروعات التي لا يزيد عدد العمال فيها عن 50 عامل، ولا يقل عن 10 عامل مسجلين أصولاً، ولا يزيد إجمالي موجوداتها عن 50 مليون ليرة سورية ولا تقل عن 10 مليون ليرة سورية، بالإضافة الى المشروعات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمانة الهيئة العامة للتشغيل وفقاً لمرسوم إحداث الهيئة العامة للتشغيل رقم/39/ تاريخ2006/9/14.

المشروعات المتوسطة: هي المشروعات التي لا يزيد عدد عمالها فيها عن 150 عامل ولا يقل عن 50 عامل مسجلين أصولا، ولا يزيد إجمالي موجوداتها عن 150 مليون ليرة سورية ولا تقل عن 50 مليون ليرة سورية، بالإضافة الى المشروعات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمانة الهيئة العامة للتشغيل وفقاً لمرسوم إحداث الهيئة العامة للتشغيل رقم/39/ تاريخ2006./9/14

2-2-3-9-5-التعريف الصادر عن هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تم وضع تعريف وتحديد الحدود الدنيا والقصوى لحجم كل نوع من أنواع المشاريع الصغيرة والمتوسطة بقرار من مجلس الوزراء وبحسب الدليل التعريفي لهيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة[24]. ويعرف بهذه المشاريع وفق نوع وحجم النشاط والتوزع الجغرافي وبما يمثل دليلاً وطنياً لاستهدافها ببرامج الدعم والتسهيلات. والجدول أدناه يبين تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لما ورد في الدليل.

جدول رقم (6): تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية

	المعيار	المشروعات الصغيرة	المشروعات المتوسطة
القطاع الزراعي	عدد العمال (عامل)	20-6	100-21
	المبيعات السنوية	من 5 إلى أقل من 50	من 50 إلى أقل من 100

[23] القرار رقم/5938/ الصادر عن مجلس النقد والتسليف بتاريخ 2011/5/27.
[24] القانون رقم /2/ الصادر عن وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية في سورية بتاريخ 2016/1/6.

	أو الموجودات (مليون ل.س)	من 5 إلى أقل من 50	من 50 إلى أقل من 100
القطاع الصناعي	عدد العمال (عامل)	25-6	150-26
	المبيعات السنوية	من 5 إلى أقل من 50	من 50 إلى أقل من 250
	أو الموجودات (مليون ل.س)	من 5 إلى أقل من 50	من 50 إلى أقل من 250
القطاع التجاري	عدد العمال (عامل)	10-6	30-11
	المبيعات السنوية	من 20 إلى أقل من 100	من 100 إلى أقل من 300
	أو الموجودات(مليون ل.س)	من 15 إلى أقل من 75	من 75 إلى أقل من 225
القطاع الخدمي	عدد العمال (عامل)	25-11	75-26
	المبيعات السنوية	من 15 إلى أقل من 50	من 50 إلى أقل من 150
	أو الموجودات (مليون ل.س)	من 7.5 إلى أقل من 25	من 25 إلى أقل من 75

المصدر: وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، دليل تعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دمشق، ص 6.

2-2-4- أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أحد أهم روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اقتصاديات دول العالم، فهي تمثل الغالبية العظمى من المؤسسات في الدول النامية والدول المتقدمة على حد سواء. وذلك كونها تمتاز بالانتشار الواسع، حيث يمكن إنشاءها في أي مكان من المناطق الحضرية أو الريفية لأي بلد، ولأي نوع من أنواع أنشطة الأعمال[25], ووفقاً لمنظمة التعاون (APEC) لدول آسيا والمحيط الهادئ شكلت تلك المشروعات لدى كل دولة من دول آسيا والمحيط الهادئ أكثر من 90 % من إجمالي عدد المشروعات، مما يدل على أهميتها في الاقتصاد للدول[26].

[25] Khalique, M; Isa, A, H, Md & Shaari, J, A, N, 2011-Challenges for Pakistani SMES in a Knowledge-Based Economy, Indus Journal of Management & Social Sciences, 5(2), 74-80.

26 Mohammad, A, A, F, 2012 - Sizing up Malaysia's manufacturing SMEs-definitional implications, Journal of Statistical Modeling and Analytics, 3(1), 37- 45.

وتتمثل أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما يلي:

2-2-4-1- تساهم في الناتج الداخلي الخام:

الناتج الوطني يعني قيمة مجموع السلع والخدمات التي ينتجها مجتمع ما خلال فترة زمنية معينة، ونلاحظ من الانتشار الواسع والنشاط الهائل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في كافة المجالات الصناعية الزراعية والخدماتية أنها تساهم بشكل مباشر وبنسب عالية في الناتج المحلي الإجمالي أكثر مما تساهم به المشروعات الكبيرة وخصوصاً بالنسبة للدول النامية[27], كما وتساهم في الدول المتقدمة بحوالي 51٪ من الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى أنها تؤثر بشكل غير مباشر على الناتج المحلي الإجمالي من خلال زيادة الابتكار وزيادة مرونة الاقتصاد الكلي[28].

2-2-4-2- تساهم في دعم الصادرات:

تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بقدرتها الكبيرة على الوصول الى الأسواق الأجنبية وبالتالي المساهمة في زيادة الصادرات وتوفير النقد الأجنبي وتخفيف العجز في ميزان المدفوعات، فلها القدرة على الاستفادة من الموارد والإمكانات المحلية المتاحة لتكوين قاعدة صلبة في السوق المحلي كمرحلة أولى، وإنتاج مكونات السلع التي تعرض للتصدير كمرحلة ثانية، خاصة السلع التي يتمتع البلد بميزة نسبية في إنتاجها، مما يعطيها ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية[29].

2-2-4-3-تساهم في تعزيز وتعميق التكامل الاقتصادي:

ليس من الضروري دائماً أن تكون المشروعات الصغيرة والمتوسطة دائماً في منافسة ومواجهة مع المشروعات الكبيرة، بل قد تكون المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كثير من الأحيان مشروعات تنتج مدخلات وسيطة تعتمد عليها المشروعات الكبيرة، وقد يكون التكامل والتعاون بينهما هام وضروري وإن ارتباطهما وحاجتهما لبعضهما أمر أساسي.

فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة تساعد على تعزيز التكامل بين مختلف مكونات النسيج الصناعي والقطاعات الاقتصادية، من خلال التعاقد من الباطن، وتوجيهها للعمل كفروع ثانوية للصناعات الكبيرة وبعدة مجالات، التوزيع منها والتموين وصناعة قطع الغيار وغيرها. ففي اليابان تساهم الصناعات الصغيرة في إنتاج المنشآت الكبيرة بحوالي 72 % في الصناعات المعدنية و76% في صناعة الآلات

---

[27] توفيق، بلبشير, حنان، دحو، 2016. إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص مالي ونقدي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

[28] Aliriani, Kais, Role of SMEs in the Economy: The Case of Yemen. Page 4. Resarch Gate. /https://www.researchgate.net/publication/323116205/

[29] سعيدي، وصاف، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية الصادرات، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثلايجي، الأغواط، يومي(8-9) أبريل، 2002.

و77 % في صناعة وسائل النقل، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تتعاقد مؤسسة جنرال موتورز مع 26000 مصنع صغير لإنتاج قطع الغيار[30].

2-2-4-4- تساهم في توفير فرص العمل والحد من البطالة:

تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص العمل عبر كافة القطاعات وفي جميع المناطق الجغرافية، وتقوم بتوفير فرص العمل لكافة شرائح القوة العاملة، سواء للعمال ذوي الكفاءة والمهارات المرتفعة أو للعمال ذوي المهارات المنخفضة، لذلك تعد تلك المشروعات أداة رئيسية في خلق القيمة المضافة وقناة مهمة للحد من الفقر، وكذلك تساهم في رفع مستوى الإنتاجية بشكل كبير وتحسين نوعية الوظائف للعمال ذوي المهارات المنخفضة وبالتالي في توليد فرص عمل جديدة واستقطاب اليد العاملة[31].

كما وبحسب دراسة ALiriani ساهمت المشروعات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص العمل في البلدان المنخفضة الدخل بنسبة 78%، وفي البلدان المنخفضة الدخل بنسبة 67%، وفي البلدان المرتفعة الدخل بنسبة 66% من إجمالي القوى العاملة، وبالتالي مما يؤكد على أهميتها[32].

2-2-4-5-تحقيق التطور الاقتصادي:

يشهد الاقتصاد العالمي ظهور مرحلة جديدة من النمو الاقتصادي المؤسس الذي يرتكز على التكنولوجيا الجديدة مثل قطاع المعلومات، الاتصالات، وهذه القطاعات هي سمة الاقتصاد الجديد وتعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة محرك لهذا النمو الاقتصادي نظرا لإعطائها أهمية قصوى لتكنولوجيا المستقبل والاهتمام بها وجعلها في دائرة تخصصها وسر نجاحها، وبذلك فهي تساهم بشكل واضح في تحقيق التطور الاقتصادي[33].

2-2-4-6-القدرة على الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار:

تمكن المشروعات الصغيرة والمتوسطة من تعبئة رؤوس الأموال الوطنية و تحفيز الأفراد والهيئات على الادخار من مصادر متعددة (ادخار أفراد, العائلات, التعاونيات, الهيئات غير الحكومية) من أجل الاستثمار في مشاريع إنتاجية تدر لهم دخلاً وتجعلهم يشعرون بالاستقلالية والاعتماد على الذات وتطبيق أفكارهم وإبداعاتهم بما يتناسب مع طموحاتهم في التطور و التوسع لكسب المزيد من الأرباح وبالتالي تعبئة وتوجيه تلك الموارد المالية المدخرة والموارد المالية المتولدة عن الربح الإضافي والتي كانت موجهة للاستهلاك الفردي والإنفاق الجاري غير المنتج ومن ثم توظيفها بنشاط منتج.

---

[30] معروف، هوشيار، دراسات في التنمية الاقتصادية: استراتيجيات التصنيع و التحول الهيكلي- أطروحات فكرية و حالات دراسية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2005، ص: 267.

[31] OECD, 2017. Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy, Page8

[32] Aliriani, Kais, Role of SMEs in the Economy: The Case of Yemen. Page 5. Resarch Gate. /https://www.researchgate.net/publication/323116205./

[33] خوني، رابح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008 ، ص50-54.

2-2-4-7- تساهم في تحقيق التنمية المتوازنة:

تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمرونة الانتشار المكاني، مما يجعلها عنصرا مساعدا في عملية تحقيق التنمية المتوازنة وتقليص التفاوت بين مختلف المناطق العمرانية، بحيث لا يكون التركيز فقط على المناطق العمرانية الكبرى وإهمال بقية المناطق الأخرى، بل يتم التركيز على مناطق معينة لتنمية تلك المناطق بما يمكن من الاستفادة من المزايا النسبية التي تتوفر في تلك المناطق بما يحقق التنمية الشاملة المتوازنة. فهذا الانتشار الجغرافي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في ربوع الوطن يمكنها من التخفيف من حدة مشكلة البطالة، وكبح جماح الهجرة المستمرة من الريف إلى المدن وكذلك نشر الوعي الصناعي والتجاري عبر الأقاليم المختلفة، بالإضافة إلى إحياء وتنمية تلك المناطق والأقاليم، أي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الإقليمية المتوازنة[34].

2-2-5- خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

2-2-5-1- سهولة التأسيس والانتشار:

تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بصغر حجم رأسمالها وسهولة إنشائها، إلى جانب قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات تأسيسها بما فيها دراسات الجدوى، كما أنها تتميز بسهولة تنفيذ المباني وتركيب خطوط الإنتاج من آلات ومعدات، وانخفاض المصاريف الإدارية وسهولة تصميم هياكلها التنظيمية[35]. كما أنه يمكن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق انتشار واسع في جميع أنحاء المدن والقرى على عكس المشروعات الكبيرة التي تتركز غالبيتها في المدن بسبب حاجتها إلى البنى التحتية بشكل أكبر من المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تعتبر من اهم الحلول لتحقيق التنمية المتوازنة بين مختلف الأقاليم والمحافظات[36].

2-2-5-2-الاستقلالية في الإدارة:

عادة ما تتخذ معظم القرارات الإدارية والاستراتيجية لهذه المشروعات من قبل صاحب المشروع، إذ في الكثير من الحالات يكون مالك المشروع هو المدير وتتسم بالطابع غير الرسمي في التعامل مع العملاء و العاملين و بساطة الهيكل التنظيمي و مركزية القرارات من قبل مالكها، مما يسهل من قيادة هذه المشروعات وتحديد الأهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها، كذلك سهولة إقناع العاملين فيها بالأسس والسياسات والنظم التي تحكم عمل المشروع، على عكس القرارات التي تتخذ في المشروعات الكبيرة

---

[34] السيد أحمد، فتحي السيد عبده (2005). الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص46.

[35] بشارات فراونة، حازم (2013). تمويل المشروعات الصغيرة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، ص30..

[36] زيدان، رامي، تفعيل دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية (دراسة حالة الصناعات الصغيرة في سوريا)، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005، ص18.

والتي تتم عبر أقسام إدارية عديدة مختلفة، وأي قرار يتخذ يكون من خلال التشاور بين المدراء والعاملين في المشروع من جهة، وبين المدير من جهة أخرى[37].

2-2-5-3-انخفاض رأس المال مقابل ارتفاع عدد العاملين:

تمتاز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحاجتها إلى مقادير قليلة من رأس المال، بعكس المشروعات الكبيرة التي تحتاج إلى مقادير أكبر منه، و ذلك بسبب اعتماد غالبيتها بشكل كبير على تقنيات إنتاجية بسيطة وأسلوب إنتاجي لا يتطلب كمية كبيرة من رأس المال، بالإضافة الى اعتماد غالبيتها على التمويل الذاتي بالمقابل تعتبر هذه المشروعات كثيفة العمالة ، بالإضافة إلى ذلك فإن معظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي مشروعات فردية أو عائلية وبالتالي يمكن أن تساهم في توفير العديد من فرص العمل المتنوعة للأقارب والكوادر الفنية والحرفية وبذلك فهي أداة جيدة للحد من البطالة[38].

2-2-5-4-قابليتها للإبداع والابتكار:

تعتمد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الأحيان إلى الإبداع والابتكار في منتجاتها، و يرجع ذلك إلى أن هذه المشروعات تنتج أنواع قليلة من المنتجات كما أنه لا يمكنها أن تنتج أحجام كبيرة ، لهذا تلجأ الى تعويض النقص بإجراء التعديلات على خصائص المنتج من التركيز على الجودة و البحث عن الجديد و كيفية تطوير المنتج، كما أنها تشجع العاملين على الاقتراح و إبداء الرأي لتطوير المنتج، و إيجاد الحلول للمشاكل التي تعترض العمل ، مما يساهم في تطوير المنتج و يعزز القدرة على الابتكار و التجديد للمعرفة.

2-2-5-5- سهولة الدخول إلى السوق والخروج منه:

نظراً لانخفاض قيمة رأس المال الثابت للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، كالآلات والمعدات التي يتألف منها خط الإنتاج وقلة المخزون السلعي من المواد الخام والمنتجات النهائية، وارتفاع نسبة رأس المال إلى الخصوم وحقوق أصحاب المشروع، وسهولة تحويل أصول هذه المشروعات إلى سيولة بالبيع، فإن ذلك يتيح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الفرصة للدخول في السوق والخروج منه في فترة زمنية قصيرة وتكلفة أقل بالنسبة للمشروعات الكبيرة[39].

---

[37] Amber, Cottis, 2016. Motivations, benefits and barriers experienced by micro, small and medium sized enterprises within Sweden when implementing an environmental management system. Degree project for Master of Science, DEPARTMENT OF BIOLOGICAL AND ENVIRONMENTAL SCIENCES, University of GOTHENBURG, Page 10.

[38] مجلس التخطيط الوطني (2008)، الاستراتيجية الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخطة العمل (2008-2018)، طرابلس، ليبيا.

[39] السهلاوي، خالد بن عبدا لعزيز (2001)، "معدل وعوامل انتشار المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الواحد والأربعون، العدد الثاني، ص339 – ص313.

2-2-5-6-المرونة والتكيف مع المتغيرات:

تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة من حيث القدرة على التعديل والتغيير مع حالات الرواج أو الكساد والقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة كتركيبة القوى العاملة وسياسات الإنتاج والتطوير التقني، كما تستطيع هذه المشروعات أن تلمس رغبات المجتمع الذي تعمل فيه بسهولة وتحقيق رغباته من السلع والخدمات[40].

2-2-5-7-التكامل مع المشروعات الكبيرة:

تلعب مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في دفع عجلة التنمية بمختلف جوانبها وذلك من خلال مساهمتها في منح المشروعات الكبيرة ميزة تنافسية عالية وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة للمشروعات الكبيرة والناتجة عن التكامل الإنتاجي القائم على أساس التعاون المستمر والمتبادل، حيث أن منتج نهائي لأحد المشروعات الصغيرة أو المتوسطة يمكن أن يستخدم كمدخل إنتاجي لمشروع أخر كبير[41].

2-2-6- مصادر التمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تتعدد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير الاحتياجات المالية اللازمة لإنشاء وتجهيز المشروع وتشغيله، ويمكن تصنيف مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى:

2-2-6-1-مصادر التمويل المباشرة: وتشمل على:

2-2-6-1-1- مصادر التمويل الداخلية:

تعتمد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مصادرها الداخلية قبل لجوئها إلى المصادر الخارجية، وتتمثل المصادر الداخلية فيما يلي:

2-2-6-1-1-1-رأس المال (الأموال الشخصية):

يمثل رأس مال المشروع المبلغ الاستثماري الذي يتم رصده من قبل صاحب المشروع أو مساهمة الشركاء على شكل أسهم لكل شريك، ويسعى المساهمين الذين يستثمرون أموالهم إلى تحقيق أعلى عوائد وأرباح على استثماراتهم إذا كانت تلك الاستثمارات عالية الخطورة، ويعتبر هذا التمويل ضروري في مرحلة البدء والانطلاق للحفاظ على الاستقلالية المالية، إضافة إلى مساهمات الأصدقاء والعائلة التي

---

[40] بريش، سعيد، وبالغرسة، عبد اللطيف، (2006)، إشكالية تمويل البنوك للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول، ورقة بحثية مقدمة للملتقي الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبه بن علي، الشلف، الجزائر.

[41] سيد ، فاطمة جلال ، (1994) ، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية اقتصاديات الدول النامية ، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .

تعتبر من أهم مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وذلك لأن البنوك والمؤسسات المالية قد تمتنع عن تمويل المشروعات في مرحلة البدء لارتفاع درجة المخاطرة، إلا أنهم قد يتدخلون في إدارة المشروع وكيفية تشغيله مما يؤدي إلى السعي نحو وسائل أخرى للتمويل[42].

2-2-6-1-1-2-التمويل الذاتي:

يعتبر التمويل الذاتي من أهم مصادر التمويل والأكثر استعمالا من طرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة ويتمثل في قدرة المشروع في تمويل نفسه من مصادره الداخلية، وتتكون من الأرباح المحتجزة ومخصصات الاهتلاك للأصول ومخصصات الخسائر والأعباء طويلة الأجل[43].

2-2-6-1-2-مصادر التمويل الخارجية:

عادة لا تستطيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة تغطية كل احتياجاتها التمويلية من المصادر الداخلية لذلك فهي تلجأ إلى المصادر الخارجية والمتمثلة فيما يلي:

2-2-6-1-2-1-الائتمان التجاري:

يتم منح الائتمان التجاري من قبل الموردين عبر فتح حساب لديهم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل قيمة المشتريات من السلع والخدمات، ويتم منح هذا الائتمان لفترة قصيرة تتراوح بين 30-120 يوم لتسوية هذا الدين، ويعتبر هذا النوع من الائتمان مهم جدا لأنه يمكن المشروعات من زيادة مشترياتهم مع زيادة الائتمان ويتميز بالمرونة فيما يتعلق بشروط الالتزام بالدفع، على عكس البنوك التي تطلب تقرير بالقوائم المالية والتدفقات النقدية قبل منح التسهيلات الائتمانية، إضافة إلى ذلك فإن الموردين يسعون دائما إلى زيادة حجم مبيعاتهم بصرف النظر عن حجم الشركة ويسعون إلى زيادة أرباحهم حتى لو تحملوا مخاطر أكبر[44].

2-2-6-1-2-2-الائتمان المصرفي:

تقوم المؤسسات التمويلية والبنوك بفتح خطوط ائتمان لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة و كذلك منحهم قروض مرهونة عقاريا و قروض معدات وقروض سيارات وقروض تشغيلية[45]. وتكون هذه القروض إما قصيرة الأجل والتي يتحصل عليها المشروع لتمويل احتياجاته القصيرة الأجل والقروض

---

[42] John, Ackah: Sylvester, Vuvor, 2011. The Challenges faced by Small & Medium Enterprises (SMEs) in Obtaining Credit in Ghana. Master's Thesis in Business Administration, MBA programme, School of Management, Page 16-19.

[43] جمال، خوني، 2015.استراتيجية البنوك في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة عينة من البنوك المتعاقدة مع هيئة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي. رسالة ماجستير، اختصاص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر ص32.

[44] John, Ackah: Sylvester, Vuvor. 2011. The Challenges faced by Small & Medium Enterprises (SMEs) in Obtaining Credit in Ghana. Master's Thesis in Business Administration, MBA programme, School of Management, Page 17. مرجع سبق ذكره

[45] Morten, Balling; Beat, B; Ernest, G; 2009. FINANCING SMEs IN EUROPE, SUERF – The European Money and Finance Forum. Vienna, ISBN-13: 978-3-902109-48-4. Page61.

المتوسطة والطويلة الأجل لتمويل استثماراته، ويتمثل الائتمان المصرفي في تلك الثقة التي يوليها البنك للمشروع بوضع تحت تصرفه مبلغ من المال أو تقديم تعهد من طرفه لفترة محددة يتفق عليها الطرفين، ويقوم الطرف المقترض في بداية الفترة بالوفاء بجميع التزاماته وذلك لقاء فائدة يتفق عليها يحصل عليها البنك[46].

2-2-6-1-2-3-التمويل التعاوني:

يعتبر هذا النوع من التمويل من أكثر المصادر شيوعا لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في الدول النامية وذلك بسبب التعقيدات التي يجدها أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على التمويل من الجهات الرسمية، ويتم عن طريق جمعيات الادخار والائتمان التي تقوم على قبول الودائع والمدخرات من أعضائها وتمويلهم وفق ترتيبات دورية معينة[47].

2-2-6-1-2-4-التمويل عن طريق مؤسسات التمويل الصغير:

يتم منح التمويل من هذه المؤسسات عن طريق تقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي بدورها تسعى الى إنشاء أعمال تجارية ومهنية مشروعها للقضاء على البطالة وتأمين فرص عمل لأصحابها[48].

2-2-6-2-مصادر التمويل غير مباشرة:

وتشتمل على:

2-2-6-2-1-برامج الكفالة المصرفية:

تتبنى الكثير من الدول والمنظمات الدولية برامج الكفالة المصرفية لضمان تسهيل حصول المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التمويل، ولمساعدتها في حل المشكلات التي تنشأ عن عدم قدرتها على تقديم الضمانات للحصول على القروض، والتكاليف المرتفعة لمعاملة الإقراض والعقبات الأخرى التي تحول دون حصولها على القروض، ويتوقف نجاح تلك البرامج على مدى توفر مجموعة العوامل الخاصة بسلوكيات الإقراض السليم ومدى تضامن جميع الأطراف المعنية بعملية الاقتراض في تحمل المخاطر، ومعالجة حالات التعثر والتخلف عن السداد[49].

---

[46] نبيلة، عليان، 2015. الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر-رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، ص30

[47] الملي، قمر، 2015. المعوقات التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية، رسالة ماجستير، اختصاص علوم مالية ومصرفية، جامعة دمشق، ص43. مرجع سبق ذكره

48 EUROPEAN SEMESTER THEMATIC FACTSHEET, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' ACCESS TO FINANCE, European Commission Page 7.

http://ec.europa.eu/growth/safe

[49] الزرري، عبدالنافع، والرشدان، مهند، 2005، تقييم الأداء التشغيلي والمالي للشركة الأردنية لضمان القروض، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع واستراتيجية الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.

2-2-6-2-2-توريق الأصول:

هي العملية التي يتم فيها إنشاء أداة مالية عادة بواسطة مقرض مثل البنك عن طريق تجميع الأصول للمستثمرين لشرائها، هذا يسهل الوصول إلى مجموعة أكبر من المستثمرين مما يؤدي بدوره الى زيادة السيولة وتحرير رأس المال من البنوك للإقراض الجديد ويختلف مستوى استخدام وتطوير التوريق بشكل كبير بين البلدان مع كون الجزء الأكبر من الضمان عبارة عن قروض عقارية، ففي هولندا تساهم عملية توريق الأصول بحوالي 32% من الناتج المحلي الإجمالي، وهي تملك سوق من أكبر الأسواق لتوريق الأصول على مستوى أوروبا[50].

هذه الطريقة يمكن أن تساعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على القروض، ويتوقف نجاح التوريق على درجة تجانس القروض التي ستخضع لعملية التوريق وحجمها ، فكلما كانت القروض المورقة متجانسة وحجمها كبير كانت درجة نجاح التوريق كبيرة وبالعكس عندما تكون القروض غير متجانسة وحجمها صغير فإن احتمال نجاح عملية التوريق سيكون أقل، ويواجه التوريق صعوبات كثيرة في الدول النامية لعدة أسباب، مثل عدم تجانس قروض المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، والافتقار إلى وجود بنية قانونية متطورة، وقلة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وصغر حجم قروضها، وعدم تعامل الأسواق المالية بالديون المورقة[51].

2-2-6-2-3-التمويل التأجيري:

يمثل التمويل التأجيري على الأصول أسلوب من أساليب التمويل، حيث يقوم الممول بشراء أصل رأسمالي وتأجيره إلى الشركات مقابل دفعها قيمة إيجارية محددة للمؤجر عن فترة زمنية معينة، ويعتبر مصدر جاذب لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة فهي عادة لا تتطلب ضمانات معقدة، وتشمل مقدمي خدمات التأجير البنوك التجارية، والمنظمات الائتمانية غير المصرفية أو شركات التأجير، ووفقاً لمسح تم في أوروبا في عام 2016، بين أن نسبة 47% من المشروعات الصغيرة والمتوسطة تستخدم التمويل التأجيري كوسيلة ومصدر للتمويل[52].

2-2-6-2-4-شركات رأس المال المخاطر:

تساهم هذه الشركات في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الغير القادرة على الحصول على التمويل الرسمي مع إنها قادرة على تحقيق إيرادات كبيرة ، وتقدم التمويل في جميع مراحل نشاطها الإنتاجي ويعد تمويل شركات رأس المال المخاطر نوع من التمويل الطويل الأجل ، فهو لا يفرض على

---

[50] EUROPEAN SEMESTER THEMATIC FACTSHEET, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' ACCESS TO FINANCE, Page 6. مرجع سبق ذكره

[51] البرغثي، ونيس محمد، معوقات تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ليبيا ومقترحات علاجها -دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية. رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي، ص61.

[52] EUROPEAN SEMESTER THEMATIC FACTSHEET, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' ACCESS TO FINANCE, European Commission, Page6. مرجع سبق ذكره http://ec.europa.eu/growth/safe

المشروع المقترض التزاما بالسداد طالما أنه مستمر في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها ، إلا أن هذا النوع من التمويل لا يتيسر إلا لعدد قليل من المشروعات الصغيرة و المتوسطة التي تنمو بخطى سريعة ، كالصناعات المتطورة تكنولوجيا في مجال الاتصالات والإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات ، ويصعب توفيره للمشروعات المبتدئة التي ينطوي تمويلها على مخاطر كبيرة.

2-2-6-2-5-برنامج الإقراض الجزئي:

تتولى المصارف بموجب هذا البرنامج مهمة تقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتنسيق مع الجهات المشرفة، وذلك بتخصيص نوافذ استثمارية لتقديم التمويل لتلك المشروعات بشروط خاصة، كاشتراط حمل صاحب المشروع لشهادات أكاديمية في مجال اختصاص المشروع، واشتراط وجود خبرة، كما يشمل البرنامج الحرفيين من ذوي المهارات النادرة من أجل الحفاظ على الإرث الحرفي[53].

-ومن المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تم دراستها في محافظة حماه بشكل عام وسهل الغاب بشكل خاص:

1- زراعة حقول الملوخية والحمص في سهل الغاب:

فيما يخص **مشروع زراعة محصول الملوخية** لأحد المزارعين في المنطقة فقد قدر رأس مال المشروع مليونين ليرة سورية كتكاليف زراعة الدونم الواحد (زراعة وسقاية وأسمدة وتجهيز) حيث ينتج الدونم الواحد مابين (2-3) طن من الملوخية ونسبة استخراج الأوراق من النبات هي كل 20 كيلو ملوخية خضراء نحصل على كيلو واحد يابس في الظل.

ثمن الكيلو الواحد 25000 ليرة سورية وقدر الربح الصافي حوالي (8,000,000) ليرة سورية مع اعتبار أن مصدر المياه الرئيسي هو الآبار حفاظا على جودة وسلامة المنتج مما يزيد تكاليف الإنتاج ولكنه كان السبب الرئيسي في زيادة الطلب على المنتج على مستوى البلاد وخارجه.

وفيما يخص **مشروع زراعة محصول الحمص** فقد قدر رأس المال ب مليون ونصف العام الماضي لمشروع شراكة بين مصابين حرب حيث قسم رأس المال بينهما وكانت البداية بموسم الحمص مناصفة ورأس المال بتمويل من الأمانة السورية للتنمية.

وكانت كلفة الكيلو الواحد(450)ليرة سورية وسعر المبيع (1000) ليرة سورية وقدر الإنتاج ب(7)طن تم تسويقها لصالح السورية للتجارة في محافظة حماه وكان الموسم رابحا مقارنة بالتكاليف ورأس المال وقدر الربح ب(4)مليون ليرة سورية للموسم الواحد.

---

[53] البرغثي، ونيس محمد، معوقات تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ليبيا ومقترحات علاجها –دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية. رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي، ص62-63.

حيث وجدنا بأن دعم الدولة لهكذا مشاريع يشكل حافزا لدى القائمين على المشروع وتبني الدولة لمنتجات المشروع يحقق الربح لأصحاب المشروع ويشكل عائدا جيدا على الناتج المحلي والقومي ويعطي الأمان للمزارعين بعيدا عن هيمنة وتحكم التجار في سعر السوق ويحفز الكثيرين على القيام بمثل هذه المشاريع مما يخفف من مشكلة البطالة التي تعد من أهم مشاكل الاقتصاد في بلدنا حاليا.

ونجد أيضا بأن تسويق الناتج الزراعي كان معيار هام في نجاح المشروع مع أنه كان لجهة واحدة فقط.

2- المعصرة الألمانية الحديثة في سلحب:

تأسست معصرة الزيتون الحديثة في محافظة حماه عند مدخل مدينة سلحب العام الماضي في أرض زراعية بمساحة 500 متر مربع بخطين إنتاجيين ونظام عمل موسمي خلال الشهور الثلاث الأخيرة من كل عام وبنظام الورديات ورديتين (12 ساعة للوردية الواحدة) تشمل مدير وعاملين حاسب و فنيين عدد 2 وعمال صيانة وعاملين ميزان وعمال تعبئة وعتالين عدد (10).

تتكون المعصرة من مجموعة من التجهيزات الأساسية كآلة الغسيل والكسارة وآلة الفرز(7000 دورة بالدقيقة) و معاجن حديثة و الديكنتر, وهناك المخازن والصوامع ومصادر تهوية طبيعية ومكاتب للإدارة وعدد من الحواسيب.

آلية عمل المعصرة: يقوم العتالين بوضع الزيتون ضمن حفرة خاصة ليتم سحبه آليا إلى آلة الغسيل التي تفرز الورق عن الزيتون وتقوم بغسله وتنقيته ثم ينقل إلى الكسارات التي تقوم بطحنه وإرساله إلى المعاجن لتتم عملية التخمير فيه لمدة ساعة على الأقل بإشراف فني الخط ثم ينقل إلى الديكنتر الذي يقوم بفرز المادة الصلبة عن المادة السائلة بنظام طرد مركزي ويرسل المادة السائلة إلى آلة الفرز التي تستخرج الزيت وتستخلص المادة الصلبة(البيرين) ليتم تجميعه حيث يمكن الاستفادة منه في أعمال التدفئة والفحم الحجري والصناعات الدوائية.

يتأثر الإنتاج بالعديد من العوامل منها نضج الزيتون وطبيعة الأرض والجني المبكر وعادة الإنتاج يكون أقل في بداية الموسم خلال الشهر التاسع والعاشر من السنة مع الإشارة إلى أن الزيت المستخلص في هذه الفترة تكون نسبة حمض الهيدروفلوريك(الأسيد) فيه **متدنية** ومن المعروف ما له من أضرار على الصحة العامة.

بلغت الطاقة الإنتاجية القصوى خلال العام الماضي حدود 70 طن زيتون لخط إنتاجي واحد أي 120 طن زيتون للخطين بطاقة تشغيلية قصوى وظروف عمل مثالية في نهاية شهر تشرين الثاني حيث كانت تكلفة عصر الكيلو الواحد من الزيتون 150 ليرة سورية .

وعند مقابلة مدير المعصرة وسؤاله عن التحديات التي تواجههم في عملهم كانت المشكلة الأولى الكهرباء إذ أن تكلفة الكيلو الواط الواحد من الكهرباء بلغ الموسم الماضي 800 ل.س وهذا سوف ينعكس سلبا على

تكاليف العصر علما أنه تم رفع سعر الكهرباء خلال العام الحالي وبالتالي سنشهد ارتفاع حتمي في تكاليف العصر مع العلم أن المعصرة تعمل بالطاقة الكهربائية بخط معفى من التقنين الكهربائي لغرض التشغيل وذلك بسبب الظروف التي تمر فيها البلاد علما أنه يوجد معاصر أخرى تستخدم المحروقات والوقود للتشغيل.

وهناك أيضا مشكلة عدم استقرار العملة وعدم توفر قطع الغيار الخاصة بالماكينات و كلما زاد خط إنتاج كلما زادت الحاجة ليد عاملة خبيرة من فنيين ومهندسين وخبراء صيانة وبالتالي الحاجة لصقل القدرات الإدارية والمهارية لدى الإداريين والعاملين ورفد سوق العمل بطواقم عمل فعالة وكفوءة تمكنهم من التعامل مع المخاطر المحتملة في ظروف اقتصادية صعبة .

والجدير بالذكر بأن الإنتاج المحلي في منطقة سهل الغاب عاجز عن تغطية احتياجات الاستهلاك المحلي بسبب عدم توفر ظروف التشجير المناسبة من تربة وعناية وأسمدة واعتماد المزارعين على المحاصيل الشتوية والصيفية لتأمين احتياجاتهم بسرعة وهذا سوف يؤثر حتما على الإنتاج .

3-منشأة جريح لتربية الأغنام لشاب جريح حرب:

وقدر رأس المال(8)مليون ليرة سورية مقدمة من الأمانة السورية للتنمية وكان عدد الأغنام(12)رأس غنم،ومكان التسويق (سوق الأغنام في محافظة حماه) ومن المشكلات التي واجهت المشروع:

- ضعف التمويل.
- ضعف القدرة الشرائية في المجتمع المحيط.
- غلاء ثمن الأعلاف بشكل يومي وعدم استقرارها.
- ضعف التسويق لهذا النوع من المنتجات من قبل صاحب المشروع بشكل خاص ومن قبل القائمين بالعمل في سوق الأغنام.

- ومن خلال ما ذكر من مشكلات يتبين لنا أن مثل هذا النوع من المشاريع قد لا يكون مجديا وناجحا في حال لم يتم حل المشكلات التي تم طرحها من قبل صاحب هذا المشروع وفي مقدمتها استقرار سعر الأعلاف لأنه عندما يتم البيع سيكون هناك فارق كبير بين ما تكلف به من رأس مال وأعلاف لكل رأس من الغنم وبين سعره عند المبيع وإعادة شراء أغنام جديدة لبدء مرحلة أخرى من تربية الأغنام. وكذلك إيجاد أسلوب تسويقي مناسب لتصريف هذه الأغنام في السوق.

4-محل بيع قطع موتورات لشاب مصاب حرب أيضاً:

قدر رأس المال بمليونين ليرة سورية وهو مشروع من المشاريع الناجحة ولكن في حال توفر رأس مال أكبر بسبب اعتماد الجيل الشاب وخصوصا في الأرياف على ركوب الدراجات النارية في قضاء

حوائجهم اليومية ،ومن خلال دراسة هذا المشروع تبين للباحث عدم استقرار العملة و ضعف في الإدارة والتسويق لمنتجات هذا المشروع أدى إلى ضعفه.

5-محل مكياجات وإكسسوارات:

موجود في مدينة سلحب وقدر رأس مال هذا المشروع مليون ومائة ألف ليرة سورية قروض من مصرف التسليف الشعبي ليرة سورية ومؤسسة التمويل الصغير في عام(2017) ولكن في ظل التضخم الذي حصل تراجع مستوى المبيعات والسبب هو التفاوت الكبير في أسعار المنتجات وتقلبات أسعار الصرف يوميا الذي أثر بشكل سلبي على نسبة المبيعات وكذلك ضعف الدخل الذي خفف من شراء هذه المنتجات وضعف الرؤية والخبرة في إدارة المنتجات بتسويقها والترويج لها بشكل صحيح وبالتالي ليس هناك مبيع جيد يغطي تكاليف المنتجات وقد تم اقتراح استخدام التسويق الإلكتروني للمنتجات عبر وسائل التواصل الاجتماعي فقد يكون دافعا كبيرا لعجلة بيع المنتجات في ظل الظروف الراهنة.

6- مركز شهاب الليزري:

تأسس المركز في محافظة حماه في منطقة السقيلبية حيث قدر رأس المال في هذا المشروع ب(7)مليون ليرة سورية وذلك منذ 10 أعوام ويقوم أساس المشروع بعمل ديكورات باستخدام آلات ليزرية وصناعة لوحات من الليزر وتصميمات أخرى كثيرة وعدد عمال هذه المنشآة هو(10)عمال ومدير ومن خلال دراستنا لهذا المشروع تبين أن صاحب المركز لا يستخدم طرق ترويجية فعالة وهناك ضعف كبير في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التسويق لمنتجاته وأنه مؤخرا استخدم الفيس بوك لعرض بعض المنتجات ويعود سبب هذا الضعف التسويقي إلى خوف صاحب المركز من سرقة أفكاره إذا عمد على نشرها على الفيس بوك (حسب قوله) ومن المعلومات أيضا سعر التكلفة للمتر الواحد (55)ألف ليرة سورية ويستخدم في منشآته ثلاث أنواع من الآلات فقط،والمواد الأولية المستخدمة في الصناعة هي مواد محلية وليست مستوردة ،وحسب قول صاحب المركز أن بإمكانه التصدير إلى السوق الخارجية،وأن صناعته قادرة على تغطية السوق المحلية من هذا النوع من المنتجات وحسب إحصائياته الأخيرة فإن رأس المال بلغ في هذا العام ما يقارب (200)مليون ولكن هذا الرقم في ظل الأزمة الاقتصادية يعتبر رقم وهمي غير حقيقي من وجه نظرنا لأن الأسعار قد تضخمت كثيرا عما كانت عليه منذ 10 سنوات بسبب هذه الأزمة واقترحت على صاحب المشروع بعمل سجل لعلامته التجارية لحمايتها من السرقة مع أنه يملك سجل تجاري ولكن السجل التجاري لا يحمي العلامة التجارية ما لم تكن مسجلة أصولاٍ وذلك

ليتمكن من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من غير خوف من سرقة الأفكار وليتمكن من تسويق منتجاته والترويج لها بشكل فعال أكثر.

ومن خلال مناقشة عدد من رواد المشاريع الصغيرة والمتوسطة واستقصاء آرائهم فإن البعض وجد أسباب التعثر في المشاريع مرتبطة بكثرة باستقرار العملة وطرق الترويج والهدر الكبير في عمليات الانتاج مما أسفر عنه خسائر مالية والبعض منها كان مرتبط بأسباب الوعي وعدم قدرة منتجاتهم لإرضاء الزبائن لقلة جودتها لهذا جاءت فكرة تطبيق الادارة الرشيقة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بما تحمله من مبادئ إدارية حديثة تقوم على أساس تحقيق القيمة القصوى للزبائن من خلال الحد من الهدر في الإنتاج والوقت ولرفع الجودة في تقديم الخدمات للزبائن.

-وفي ضوء **الظروف الاقتصادية الصعبة** التي تمر بها البلاد لابد من تحضير البنية المادية و القانونية ، وذلك من خلال تعاون بين منظمات المجتمع المدني فيما بينهم من جهة و بين المجتمع المدني و المؤسسات الحكومية من جهة أخرى، لتلافي استخدام أموال المانحين في تمويل مشاريع صغيرة تعمل دون خطة متكاملة فيما بينها, حيث الاحتياجات لازالت تتوسع دون وضع أسس لمواجهتها، إذ يمكننا العمل على العديد من المجالات نذكر منها:

أولاً : في مجال التنظيم:

-إحداث البنى المؤسساتية التي يناط بها أمر الإشراف على المشروعات الصغيرة والمتوسطة ورعايتها بحيث تنتقل من عمل المنظمات المجتمع المدني الى عمل وزاري منظم.

-صياغة التشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم الترخيص والدعم والتطوير والتشريعات المالية بما يتلاءم مع تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: في مجال التمويل:

-تحسين كفاءة المصارف في تقديم الخدمات المصرفية وزيادة حجم التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيل الإجراءات الإدارية للحصول على القروض.

-زيادة فترة القروض المتوسطة والطويلة الأجل.

-من خلال ماسبق وفي ضوء **مرحلة إعادة الإعمار في سورية** والحاجة الماسة لأن تمارس المشاريع الصغيرة والمتوسطة دورها الاقتصادي الأساسي, جاء التفكير بتطبيق أساليب الإدارة الحديثة لتكون داعما لهذا التوجه فمن خلال مفاهيم الإدارة وأدواتها ومحدداتها يمكننا العمل على رفع كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة وجودتها من خلال تقليل الهدر والفاقد في عمليات الإنتاج والتصنيع ومن ثم إعادة تنظيم سوق العمل وتدريبه وما سيلاقيه هذا النهج من تحديات.

2-2-7-خلاصة الفصل:

قام الباحث بتسليط الضوء على مجموعة من المفاهيم والأسس المرتبطة بمفهوم الإدارة الرشيقة، كما أنه سلط الضوء على أهم متطلباتها والتي تكاد تكون واحدة في جميع المنظمات، ومن جانب آخر تم تناول جوانب عديدة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقد تبين اختلاف وجهات النظر بين كافة الدول والمؤسسات الدولية بخصوص مفهوم وتعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فكل دولة عرفت المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لخصائصها وهيكلها الاقتصادي والديموغرافي، وبين الباحث خصائص هذه المشروعات وأهميتها في تحقيق كافة جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكان من أهمها خلق فرص العمل وزيادة الناتج المحلي الإجمالي، أما في المبحث الأخير تم تسليط الضوء على أشكال ومصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة واحتياجاتها التمويلية خلال مراحل عملها، و أهمية التفكير في تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المرحلة المقبلة **ولكن** ما هو أثر محددات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر و الإدارة بالرؤية) في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بيئة تطبيق البحث، هذا ما سيتم مناقشته في الفصل القادم بشكل عملي وتحليلي.

الفصل الثالث
الدراسة العملية

الجانب العملي

3-1- مقدّمة:

أظهر تطبيق الإدارة الرشيقة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة خلال الدراسات البحثية والميدانية المختلفة في كثير من خطوط الانتاج, تحسين في الإنتاجية والمساعدة في التخلص من الهدر وخفض التكاليف وتحسين الخدمة بشكل كبير ومستمر بالاضافة إلى أنه يبعد المؤسسات عن الترهل الإداري وتتحسن لديهم عمليات استخدام البيانات بسرعة تتجاوب مع التحديات والفرص الموجودة في سوق العمل

- فقام الباحث في هذا الفصل بدراسة ميدانيّة حول دراسة أثر محددات الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماة، وذلك من خلال الحصول على **عينة** ميسرة مكونة من **87 استبانة**؛ مستخدماً برنامج الحزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيَّة **SPSS** في تحليل أسئلة الاستبانة، **واختبار الفرضيَّات**؛ كما يتضمّن هذا الفصل **النّتائج والتّوصيات** الَّتي تمَّ التّوصل إليها من خلال الدّراسة الميدانيّة.

3-2-أداة الاستقصاء:

بَعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدارسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت محددات الإدارة الرشيقة المؤثرة على المشاريع عموماً، وفي المشاريع الصغيرة والمتوسطة على وجه التحديد، وبناءَ على نتائج الدارسة الاستطلاعية التي قام الباحث بها للمشاريع الصغيرة والمتوسطة محل الدارسة، اعتمد الباحث على **الاستبانة** كأداة لجمع البيانات، حيث تناولت جمع بيانات حول محددات الإدارة الرشيقة المؤثرة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة وهي عبارة عن **(48) عبارة**، تمَّ اعتمادها نتيجة اطّلاع الباحث على الدّراسات السَّابقة الَّتي تناولت موضوع البحث.

وقد اعتمد الباحث على مقياس **ليكرت الخماسي**، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة كالآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

قسَّم الباحث الدّراسة العمليَّة إلى أقسام رئيسة أربعة كالآتي:

- **القسم الأول**: تناول فيه الباحث اختبار ثبات وصدق المقياس.
- **القسم الثاني**: التّوصيفات الاحصائيّة.
- **القسم الثالث**: اختبار الفرضيَّات.

- **القسم الرابع**: الاستنتاجات والتوصيات.

3-3- القسم الأول: دراسة ثبات وصدق المقياس:

3-3-1-مقياس الثبات:

-قام الباحث باستخدام طريقة **ألفا كرونباخ** لحساب **ثبات المقاييس**.

حيث تمَّ حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة **معاً** وكذلك لحساب ثبات متغيّرات الدّراسة **كلٍّ على حدة**.

3-3-1-1-معامل ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً:

يظهر الجدول (3-1) أنَّ قيمة ثبات معامل **الثّبات** ألفا كرونباخ الكليّة، يساوي 0.940 (معامل ثبات قوي) وهي **أكبر** من **0.60**؛ وهذا يدلّ على أنَّ جميع العبارات تتمتّع بثبات **قوي**، ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول (3-1) معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيّرات Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	48

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

3-3-1-2-معامل ثبات متغيّرات الدّراسة كلٍّ على حدة:

كذلك قام الباحث بحساب معامل الثّبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدّراسة كلٍّ على حدة؛ حيث وجد الباحث من خلال الجدول (3-2)، أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كلّ متغيّر على حدة كانت جميعها **أكبر** من **0.6**؛ وهذا يدلّ على **ثبات البيانات وصلاحيتها للدّراسة**، ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

ويوضح الجدول الآتي رقم **(3-2)** قيمة معامل ألفا كرونباخ **لكل متغيّر** من متغيّرات التحسين المستمر والإدارة بالرؤية، **ومتغيّر** نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول (3-2) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّرReliability Statistics

المتغيّر(Variable)	Cronbach's Alpha	N of Items
التحسين المستمر	. 953	6
الإدارة بالرؤية	. 963	6

مرحلة الإعداد	.887	17
مرحلة التنفيذ	.792	10
مرحلة التقويم النهائي	.990	9

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

3-3-2-مقياس الصّدق (الاتّساق الدّاخلي لفقرات الاستبانة):

يمكن تعريف صدق الاستبانة على أنه قدرة أسئلة الاستبانة على **قياس ما وضعت لقياسه**، أي أن يقيس الاستبيان فعلاً **الوظيفة** التي يفترض أن يقيسها.

لاختبار صدق المحتوى لفقرات الاستبانة، قام الباحث بدراسة علاقة **طرفيّات عدّة** في الدّراسة مع **طرف أساسي كالمتوسّط الإجمالي** واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات النَّاتجة **معنويّة أي ذات دلالة إحصائيّة**؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس، حيث كانت قيمة Sig,

Sig = p = 0.000 < **α = 0.01**؛ وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة **صالحة للتوزيع** على مجتمع الدّراسة الأساسي.

3-4- القسم الثاني: الاحصائيات الوصفيّة:

3-4-1-الاحصائيات الوصفيّة لمتغيّر التحسين المستمر:

يوضح الجدول الآتي:

الجدول (3-3) الاحصائيات الوصفيّة المتعلّقة ببنود الاستبانة لمتغيّر التحسين المستمر

المحور	العبارات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحسين المستمر	يسعى المشروع إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء	87	2.97	1.674	.179
	يحرص المشروع على فتح خطوط إنتاج جديدة والتي تلبي احتياجات العملاء	87	3.10	1.533	.164
	يسعى المشروع إلى التطوير من خلال البحث والدراسات الميدانية	87	2.93	1.477	.158
	يقوم المشروع بالربط بين الأداء والجودة من أجل التحسين	87	3.23	1.597	.171
	يظهر المشروع التزامه بالتحسين المستمر في كافة نواحي العمل	87	3.24	1.642	.176
	يقوم المشروع بمقارنة نتائجه بنتائج المشاريع المنافسة له	87	3.36	1.599	.171

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

حيث تبيَّن من خلال الجدول (3-3)، أنَّ متوسّطات إجابات أفراد مجتمع البحث بما يخص متغيّر التحسين المستمر بعضها كانت **مرتفعة** عن **المتوسّط المقبول وهو (3)**؛ وبعضها كانت **منخفضة** وهذا يدل على أن بعض المؤشرات المتعلقة بالتحسين المستمر **مؤثرة** في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وبعضها **غير مؤثر**، حيث وجد الباحث:

- لا يسعى المشروع إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء.
- يحرص المشروع على فتح خطوط إنتاج جديدة والتي تلبي احتياجات العملاء.
- لا يسعى المشروع إلى التطوير من خلال البحث والدراسات الميدانية.
- يقوم المشروع بالربط بين الأداء والجودة من أجل التحسين.
- يظهر المشروع التزامه بالتحسين المستمر في كافة نواحي العمل.
- يقوم المشروع بمقارنة نتائجه بنتائج المشاريع المنافسة له.

3-4-2-الاحصائيات الوصفيّة لمتغيّر الإدارة بالرؤية:

يوضح الجدول الآتي رقم (3-4)، الاحصائيات الوصفيّة المتعلّقة ببنود الاستبانة لمتغيّر الإدارة بالرؤية. حيث يتبيَّن من خلاله:

يوضح الجدول الآتي رقم (3-4) الاحصائيات الوصفيّة المتعلّقة ببنود الاستبانة متغيّر الإدارة بالرؤية

المحور	العبارات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإدارة بالرؤية	تتم تنمية روح الولاء والالتزام التي تحفز العاملين على الإنجاز	87	3.29	1.599	.171
	يتم تحقيق التكامل والترابط بين أفراد المشروع وعليه تتحقق الأهداف	87	3.28	1.583	.170
	تتم معالجة أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات	87	3.13	1.641	.176
	يتم خلق مناخ يعمه الديمقراطية والذي صار من متطلبات العصر ومن عوامل نجاح المشروع	87	3.23	1.583	.170
	يتم نقل رؤى المشروع إلى وجدان العاملين به لضمان تحقيق الأهداف بغض النظر عن المركز الوظيفي	87	3.11	1.558	.167
	يهتم العاملون بالمشروع وتطويره لمشاركتهم بالقرار وعليه فهُم لا ينتظرون أحداً ليشخص لهم المشاكل أو يصف لهم الحلول.	87	3.08	1.557	.167

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجد الباحث أنَّ جميع متوسّطات إجابات أفراد مجتمع البحث للبنود بما يخص متغيّر الإدارة بالرؤية، كانت **مرتفعة** عن **المتوسّط المقبول وهو (3)**، مما **يعكس تأثير** الإدارة بالرؤية على المشروعات محل الدراسة، حيث:

- تتم تنمية روح الولاء والالتزام التي تحفز العاملين على الإنجاز.
- يتم تحقيق التكامل والترابط بين أفراد المشروع وعليه تتحقق الأهداف.
- تتم معالجة أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات.
- يتم خلق مناخ يعمه الديمقراطية والذي صار من متطلبات العصر ومن عوامل نجاح المشروع.
- يتم نقل رؤى المشروع إلى وجدان العاملين به لضمان تحقيق الأهداف بغض النظر عن المركز الوظيفي.
- يهتم العاملون بالمشروع وتطويره لمشاركتهم بالقرار وعليه فهُم لا ينتظرون أحداً ليشخص لهم المشاكل أو يصف لهم الحلول.

3-4-3-الإحصائيات الوصفيّة لمتغيّر مرحلة الإعداد:

يوضح الجدول الاتي (3-5)، الاحصائيات الوصفية لمتغيّر مرحلة الإعداد

المحور	العبارات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإنجاز	يتم إقامة حملات إعلامية للمشروع (موجهة للرأي العام)عبر التلفزيون أو باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي... إلخ	87	2.93	1.612	.173
	يتم اختيار العاملين بالمشروع بطريقة وبخبرات تناسب طبيعة المشروع	87	3.48	1.150	.123
	هناك توافق ما بين الإمكانات المتاحة لأصحاب المشروع والأهداف المرغوب تحقيقها من المشروع	87	3.59	1.216	.130
	يتم تنمية وبناء قدرات العاملين لتتناسب مع المنتجات والمخرجات	87	3.61	1.297	.139
	يتم تصميم خطة تنفيذ المشروع ومراقبة الإنجاز	87	3.63	1.322	.142
	يتم وضع خطط وبرامج وقواعد لقياس مدى سير المشروع في خطته المرجوة	87	4.37	.717	.077
الفاعلية	تتم إدارة العاملين بشكل يضمن فاعلية وجودة العمل لضمان سير المشروع	87	4.33	.623	.067
	هناك بيانات يتم الرجوع لها لمتابعة سير المشروع وفق المخطط	87	2.70	1.766	.189
	يحقق المشروع أهدافه المخطط لها مسبقاً	87	2.00	1.563	.168
	خدمات المشروع تقوم بتلبية احتياجات المجتمع	87	2.05	1.591	.171

	يتم تحديد خطة المشروع بشكل يضمن وضوح الأهداف والطرق البديلة لإنجاز الأهداف	87	1.59	1.308	.140
	تلتزم إدارة المشروع بالأطر القانونية (ذات العلاقة بالمشروع) من ناحية التراخيص والإجراءات القانونية لمزاولة العمل	87	1.60	1.224	.131
	يتم تحديد وظائف ومسؤوليات العاملين بالمشروع بشكل يتماشى مع تخصصاتهم والأهداف المرجوة للمشروع	87	1.49	1.088	.117
الكفاءة	تدفع الأجور وفق المتعارف عليه	87	1.49	1.130	.121
	تتفق تكلفة المشروع الحالية مع تكلفة المشاريع المشابهة التي تم تنفيذها	87	1.44	1.008	.108
	لا توجد ازدواجية في وظائف العاملين بالتالي لا توجد مظاهر التوتر والصراع	87	1.46	1.043	.112
	يستطيع العاملون والمستفيدون التفرقة بوضوح ما بين أهداف المشروع الحالي وأهداف المشروعات الأخرى	87	1.93	1.388	.149

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

أظهر الجدول (3-5)، أنَّ **أغلب** متوسّطات إجابات أفراد مجتمع البحث بما يخص متغيّر مرحلة الإعداد كانت بعضها **مرتفعة** وبعضها **منخفضة** عن المتوسّط المقبول وهو (3). وهذا يدل على **توفر بعض مؤشرات** قياس مرحلة إعداد المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة **وعدم توفر** بعضها الآخر، حيث وجد الباحث:

- لا يتم إقامة حملات إعلامية للمشروع (عبر التلفزيون أو باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي ...إلخ) موجهة للرأي العام.
- يتم اختيار العاملين بالمشروع بطريقة وبخبرات تناسب طبيعة المشروع.
- يوجد هناك توافق ما بين الامكانات المتاحة لأصحاب المشروع والأهداف المرغوب تحقيقها من المشروع.
- يتم تنمية وبناء قدرات العاملين لتتناسب مع المنتجات والمخرجات.
- يتم تصميم خطة تنفيذ المشروع ومراقبة الإنجاز.
- يتم وضع خطط وبرامج وقواعد لقياس مدى سير المشروع في خطته المرجوة.
- تتم إدارة العاملين بشكل يضمن فاعلية وجودة العمل لضمان سير المشروع.
- ليس هناك بيانات يتم الرجوع لها لمتابعة سير المشروع وفق المخطط.
- لا يحقق المشروع أهدافه المخطط لها مسبقاً.
- خدمات المشروع لا تقوم بتلبية احتياجات المجتمع.

- لا يتم تحديد خطة المشروع بشكل يضمن وضوح الأهداف والطرق البديلة لإنجاز الأهداف.
- لا تلتزم إدارة المشروع بالأطر القانونية (من ناحية التراخيص والإجراءات القانونية لمزاولة العمل ذات العلاقة بالمشروع.
- لا يتم تحديد وظائف ومسؤوليات العاملين بالمشروع بشكل يتماشى مع تخصصاتهم والأهداف المرجوة للمشروع.
- لا تدفع الأجور وفق المتعارف عليه.
- لا تتفق تكلفة المشروع الحالية مع تكلفة المشاريع المشابهة التي تم تنفيذها.
- لا توجد ازدواجية في وظائف العاملين بالتالي لا توجد مظاهر التوتر والصراع.
- لا يستطيع العاملون والمستفيدون التفرقة بوضوح ما بين أهداف المشروع الحالي وأهداف المشروعات الأخرى.

3-4-4-الاحصائيات الوصفيّة لمتغيّر التنفيذ:

يظهر الجدول الآتي (3-6)، الاحصائيات الوصفيّة المتعلّقة ببنود الاستبانة لمتغيّر مرحلة التنفيذ:

الجدول (3-6) الاحصائيات الوصفيّة لمتغيّر التنفيذ

المحور	العبارات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإنجاز	تتحقق أهداف المشروع ضمن التكلفة والوقت المطلوبين	87	1.49	1.066	.114
	هناك استراتيجيات بديلة يتم استخدامها عندما تواجه خطط التنفيذ تحديات ومعوقات	87	1.51	1.109	.119
الفاعلية	يتم تمثيل المستفيدين والمجتمع في المشروع	87	1.59	1.137	.122
	يحقق المشروع توقعات العملاء والمجتمع	87	1.84	1.140	.122
	للاستراتيجيات البديلة فاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة	87	2.85	1.427	.153
	هناك تكامل ما بين الخدمات التي تقدمها المشاريع	87	3.51	1.516	.163
	هناك نظام لإحالة العملاء الى مؤسسات أخرى تقدم احتياجات أخرى لدى المستفيدين	87	3.72	1.327	.142
الكفاءة	يتم تحديد الوظائف والادوار للعاملين في المشروع بما يحقق أكبر قدر من التماسك والتساند خلال تحقيق أهداف المشروع	87	3.33	1.582	.170
	أدوات ووسائل الاتصال مع العملاء فعالة ولا يوجد تفريق بين الزبائن	87	2.36	1.656	.178
	السلوك العام للعاملين في المشروع متناسب مع مبادئ ومعايير العمل التي تناسب طبيعة المشروع	87	2.31	1.638	.176

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

أظهر الجدول (3-6)، أنَّ أغلب متوسّطات إجابات أفراد مجتمع البحث بما يخص متغيّر مرحلة التنفيذ كانت **مرتفعة** عن المتوسّط المقبول وهو (3) **وبعضها منخفض**. وهذا يدل على توفر بعض مؤشرات قياس مرحلة إعداد المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وعدم توفر بعضها، حيث وجد الباحث:

- لا تتحقق أهداف المشروع ضمن التكلفة والوقت المطلوبين.
- ليس هناك استراتيجيات بديلة يتم استخدامها عندما تواجه خطط التنفيذ تحديات ومعوقات.
- لا يتم تمثيل المستفيدين والمجتمع في المشروع.
- لا يحقق المشروع توقعات العملاء والمجتمع.
- ليس للاستراتيجيات البديلة فاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة.
- هناك تكامل ما بين الخدمات التي تقدمها المشاريع.
- هناك نظام لإحالة العملاء الى مؤسسات أخرى تقدم احتياجات أخرى لدى المستفيدين.
- يتم تحديد الوظائف والأدوار للعاملين في المشروع بما يحقق أكبر قدر من التماسك والتساند خلال تحقيق أهداف المشروع.
- أدوات ووسائل الاتصال مع العملاء غير فعالة ويوجد تفريق بين الزبائن.
- السلوك العام للعاملين في المشروع غير متناسب مع مبادئ ومعايير العمل التي تناسب طبيعة المشروع.

3-4-5-الإحصائيات الوصفيّة لمتغيّر التقويم النهائي:

يظهر الجدول الآتي (3-7)، الإحصائيات الوصفيّة المتعلّقة ببنود الاستبانة لمتغيّر التقويم النهائي

الجدول (3-7) الإحصائيات الوصفيّة لمتغيّر التقويم النهائي

المحور	العبارات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإنجاز	تتضافر الجهود لمتابعة ومراقبة كافة مراحل المشروع	87	2.43	1.675	.180
	هناك رضا من المستفيدين على أنشطة المشروع	87	2.37	1.650	.177
الفاعلية	يحقق المشروع جميع الأهداف المرجوة	87	2.45	1.662	.178
	يحقق المشروع أهداف لم تكن بالحسبان	87	2.40	1.674	.179
	المشروع فعالا مقارنة بالمشاريع الأخرى ويتم توثيق جميع التجارب للاستفادة منها في مشاريع أخرى	87	2.44	1.696	.182

	تلبي أنشطة المشروع احتياجات المستفيدين والمجتمع	87	2.53	1.704	.183
الكفاءة	لا يمكن تحقيق نفس النتائج التي انتهى اليها المشروع بتكلفة أقل	87	2.39	1.631	.175
	لا يمكن تحقيق نفس النتائج التي انتهى اليها المشروع بزمن اقل	87	2.39	1.659	.178
	لا يمكن تحقيق نفس النتائج التي انتهى اليها المشروع بجودة أعلى	87	2.41	1.695	.182

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

أظهر الجدول (3-7)، أنَّ **أغلب** متوسّطات إجابات أفراد مجتمع البحث بما يخص متغيّر التقويم النهائي كانت **منخفضة** عن المتوسّط المقبول وهو (3). وهذا يدل على **عدم توفر** مؤشرات قياس مرحلة التقويم النهائي في المشاريع محل الدراسة، حيث وجد الباحث:

- لا تتضافر الجهود لمتابعة ومراقبة كافة مراحل المشروع.
- ليس هناك رضا من المستفيدين على أنشطة المشروع.
- لا يحقق المشروع جميع الأهداف المرجوة.
- لا يحقق المشروع أهداف لم تكن بالحسبان.
- المشروع غير فعال مقارنة بالمشاريع الأخرى ولا يتم توثيق جميع التجارب للاستفادة منها في مشاريع أخرى.
- لا تلبي أنشطة المشروع احتياجات المستفيدين والمجتمع.
- يمكن تحقيق نفس النتائج التي انتهى إليها المشروع بتكلفة أقل.
- يمكن تحقيق نفس النتائج التي انتهى إليها المشروع بزمن أقل.
- يمكن تحقيق نفس النتائج التي انتهى إليها المشروع بجودة أعلى.

3-4-6-الإحصائيات الوصفيّة الكلية لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (3-8) الإحصائيات الوصفيّة المتعلقة ببنود الاستبانة في المشاريع محل البحث:

الجدول (3-8) الإحصائيات الوصفيّة الكلية لمتغيّرات الدراسة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحسين المستمر	87	3.1379	1.43038	.15335
الإدارة بالرؤية	87	3.1858	1.45683	.15619

محددات الإدارة الرشيقة	87	3.1619	1.41840	.15207
مرحلة الإعداد	87	2.5700	.76034	.08152
مرحلة التنفيذ	87	2.4506	.85343	.09150
مرحلة التقويم النهائي	87	2.4227	1.60693	.17228
نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة	87	2.4811	.84373	.09046

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

اتضح من خلال الجدول (3-8)، أنَّ **جميع متوسّطات** إجابات أفراد مجتمع البحث بما يخص **المتغيرات الكلية** كانت **مرتفعة** عن المتوسّط المقبول وهو (3) **بالنسبة لمحددات الإدارة الرشيقة**؛ وكانت **أقل** من المتوسط المقبول (3) **بالنسبة لعوامل نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة** وهذا يدل على أن محددات الإدارة الرشيقة **لا تؤثر** في المشروعات الصغيرة والمتوسطة **محل الدراسة**.

3-5-القسم الثالث اختبار الفرضيات:

3-5-1-الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

3-5-1-1-الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التحسين المستمر إحدى محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

ولاختبار الفرضية والفرضيات المتفرعة عنها قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التحسين المستمر إحدى محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ومعامل التحديد، حيث أظهر الجدول رقم (3-9) ما يلي:

الجدول (3-9) معامل ارتباط بيرسون بين التحسين المستمر ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة

		التحسين المستمر	مرحلة الإعداد	مرحلة التنفيذ	مرحلة التقويم النهائي	نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة
التحسين المستمر	Pearson Correlation	1	.563**	.096	-.046-	.172
	Sig. (2-tailed)		.000	.379	.671	.111
	N	87	87	87	87	87

مرحلة الإعداد	Pearson Correlation	.563**	1	.347**	.183	.534**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.089	.000
	N	87	87	87	87	87
مرحلة التنفيذ	Pearson Correlation	.096	.347**	1	.590**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.379	.001		.000	.000
	N	87	87	87	87	87
مرحلة التقويم النهائي	Pearson Correlation	-.046-	.183	.590**	1	.889**
	Sig. (2-tailed)	.671	.089	.000		.000
	N	87	87	87	87	87
نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة	Pearson Correlation	.172	.534**	.816**	.889**	1
	Sig. (2-tailed)	.111	.000	.000	.000	
	N	87	87	87	87	87

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح أظهر الجدول رقم (3-9) ما يلي:

1ـــ أَنَّ **ليس هناك أثر** ذو دلالة معنوية بين **التحسين المستمر ومرحلة الإعداد** إحدى مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.172** وهو يدل على وجود **ارتباط ضعيف** بين التحسين المستمر ومرحلة الإعداد إحدى مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما بلغ معامل التحديد 0.03 وهو يدل على أن **3%** من تغيرات مرحلة الإعداد تتبع لتغيرات التحسين المستمر وبما أن وبما أنّ Sig = p = 0.111 > α =0.01، **فإنّ الباحث يقبل فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين التحسين المستمر إحدى محددات الإدارة الرشيقة ومرحلة الإعداد إحدى مؤشرات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؛ ويرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة معنوية.**

2ـــ أَنَّ **هناك أثر** ذو دلالة معنوية بين **التحسين المستمر ومرحلة التنفيذ** إحدى مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.534** وهو يدل على وجود **ارتباط ضعيف** بين التحسين المستمر ومرحلة التنفيذ إحدى مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما بلغ معامل التحديد 0.285 وهو يدل على أن **28.5%** من تغيرات مرحلة التنفيذ تتبع لتغيرات التحسين المستمر وبما أن Sig = p = 0.000 < α =0.01، **فإنّ الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين التحسين المستمر إحدى محددات الإدارة الرشيقة ومرحلة التنفيذ**

إحدى مؤشرات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة معنوية.

3ـ أَنَّ هناك أثر ذو دلالة معنوية بين **التحسين المستمر ومرحلة التقويم النهائي** إحدى مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.816** وهو يدل على وجود **ارتباط قوي** بين التحسين المستمر ومرحلة التقويم النهائي إحدى مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما بلغ معامل التحديد 0.666 وهو يدل على أن **66.6%** من تغيرات مرحلة التقويم النهائي تتبع لتغيرات التحسين المستمر وبما أن وبما أنّ $Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.01$، **فإنّ الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين التحسين المستمر إحدى محددات الإدارة الرشيقة ومرحلة التقويم النهائي إحدى مؤشرات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة معنوية.**

4ـ أَنَّ **هناك أثر** ذو دلالة معنوية بين **التحسين المستمر ومؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.889** وهو يدل على وجود **ارتباط قوي** بين التحسين المستمر ومؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما بلغ معامل التحديد 0.790 وهو يدل على أن **79%** من تغيرات مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتبع لتغيرات التحسين المستمر وبما أنّ:

$Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.01$، **فإنّ الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين التحسين المستمر ومؤشرات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة معنوية.**

3-5-1-2-الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة بالرؤية إحدى محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

الجدول (3-10) معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة بالرؤية ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة

		الإدارة بالرؤية	مرحلة الإعداد	مرحلة التنفيذ	مرحلة التقويم النهائي	نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة
الإدارة بالرؤية	Pearson Correlation	1	.560**	.554**	.419**	.575**
	Sig. (2-tailed)		.000	000.	000.	000.
	N	87	87	87	87	87
مرحلة الإعداد	Pearson Correlation	.560**	1	.347**	.383**	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000
	N	87	87	87	87	87

مرحلة التنفيذ	Pearson Correlation	.554**	.347**	1	.590**	.836**
	Sig. (2-tailed)	000.	.001		.000	.000
	N	87	87	87	87	87
مرحلة التقويم النهائي	Pearson Correlation	.419**	.383**	.590**	1	.888**
	Sig. (2-tailed)	000.	.000	.000		.000
	N	87	87	87	87	87
نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة	Pearson Correlation	.575**	.634**	.836**	.888**	1
	Sig. (2-tailed)	000.	.000	.000	.000	
	N	87	87	87	87	87

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح أظهر الجدول رقم (3-10) ما يلي:

1ـــ أنَّ **هناك أثر** ذو دلالة معنوية بين **الإدارة بالرؤية ومرحلة الإعداد** إحدى مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.575** وهو يدل على وجود **ارتباط ضعيف** بين الإدارة بالرؤية ومرحلة الإعداد إحدى مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما بلغ معامل التحديد 0.331 وهو يدل على أن **33.1%** من تغيرات مرحلة الإعداد تتبع لتغيرات الإدارة بالرؤية وبما أن وبما أنّ Sig = p = 0.000 < α =0.01، **فإنّ الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة بالرؤية إحدى محددات الإدارة الرشيقة ومرحلة الإعداد إحدى مؤشرات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة معنوية.**

2ـــ أنَّ **هناك أثر** ذو دلالة معنوية بين **الإدارة بالرؤية ومرحلة التنفيذ** إحدى مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.634** وهو يدل على وجود ارتباط **مقبول** بين الإدارة بالرؤية ومرحلة التنفيذ إحدى مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما بلغ معامل التحديد 0.402 وهو يدل على أن **40.2%** من تغيرات مرحلة التنفيذ تتبع لتغيرات الإدارة بالرؤية وبما أنّ:

Sig = p = 0.000 < α =0.01، **فإنّ الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة بالرؤية إحدى محددات الإدارة الرشيقة ومرحلة التنفيذ إحدى مؤشرات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة معنوية.**

3ـ أَنَّ **هناك أثر** ذو دلالة معنوية بين **الإدارة بالرؤية ومرحلة التقويم النهائي** إحدى مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.836** وهو يدل على وجود **ارتباط قوي** بين الإدارة بالرؤية ومرحلة التقويم النهائي إحدى مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما بلغ معامل التحديد 0.699 وهو يدل على أن **69.9%** من تغيرات مرحلة التقويم النهائي تتبع لتغيرات الإدارة بالرؤية وبما أنّ $Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.01$، **فإنّ الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة بالرؤية إحدى محددات الإدارة الرشيقة ومرحلة التقويم النهائي إحدى مؤشرات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة معنوية.**

4ـ أَنَّ **هناك أثر** ذو دلالة معنوية بين **الإدارة بالرؤية ومؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.888** وهو يدل على وجود **ارتباط قوي** بين الإدارة بالرؤية ومؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما بلغ معامل التحديد 0.789 وهو يدل على أن **78.9%** من تغيرات مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتبع لتغيرات الإدارة بالرؤية وبما أنّ

$Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.01$، **فإنّ الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الإدارة بالرؤية ومؤشرات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة معنوية.**

<u>نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:</u> لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

الجدول (3-11) معامل ارتباط بيرسون بين محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة

		محددات الإدارة الرشيقة	نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة
محددات الإدارة الرشيقة	Pearson Correlation	1	.676**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	87	87
نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة	Pearson Correlation	.676**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	87	87

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يظهر الجدول أَنَّ **هناك أثر** ذو دلالة معنوية بين **محددات الإدارة الرشيقة ومؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون **0.676** وهو يدل على وجود **ارتباط مقبول** بين محددات الإدارة الرشيقة ومؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما بلغ معامل التحديد 0.460 وهو يدل على أن **46%** من تغيرات مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتبع لتغيرات محددات الإدارة الرشيقة وبما أنّ $Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.01$، **فإنّ الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين محددات الإدارة الرشيقة ومؤشرات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة معنوية.**

3-5-2-الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق جوهرية إحصائية بين محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه، ولاختبارها قام الباحث باختبار الفرضيات المتفرعة عنها:

3-5-2-1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق جوهرية إحصائية **بين** محددات الإدارة الرشيقة **في** المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

جدول (3-12): تحليل التباين بين محددات الإدارة الرشيقة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التحسين المستمر	Between Groups	172.968	28	6.177	119.892	.000
	Within Groups	2.988	58	.052		
	Total	175.956	86			
الإدارة بالرؤية	Between Groups	179.535	28	6.412	124.445	.000
	Within Groups	2.988	58	.052		
	Total	182.524	86			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويبين جدول تحليل التباين للنماذج المدروسة (3-12) أن قيمة احتمال الدلالة **Sig= 0.00** وهي **أصغر** من مستوى الدلالة **α= 0.05** وهذا يعني **قبول** معادلات الانحدار، وبالتالي **وجود** فروق جوهرية إحصائية بين محددات الإدارة الرشيقة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه, ، **فإنّ الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق جوهرية إحصائية بين محددات الإدارة الرشيقة في**

المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق جوهرية إحصائية .

3-5-2-2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق جوهرية إحصائية بين محددات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

جدول (3-13): تحليل التباين بين محددات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
مرحلة الإعداد	Between Groups	33.782	28	1.206	4.391	.000
	Within Groups	15.937	58	.275		
	Total	49.718	86			
مرحلة التنفيذ	Between Groups	29.926	28	1.069	1.895	.020
	Within Groups	32.711	58	.564		
	Total	62.637	86			
مرحلة التقويم النهائي	Between Groups	46.407	28	1.657	.547	.958
	Within Groups	175.663	58	3.029		
	Total	222.070	86			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويبين جدول تحليل التباين للنماذج المدروسة (3-13) أن قيمة احتمال الدلالة Sig= 0.00 وهي **أصغر** من مستوى الدلالة α= 0.05 بالنسبة **لمرحلة الإعداد ومرحلة التنفيذ** وهذا يعني قبول معادلات الانحدار، وبالتالي **وجود** فروق جوهرية إحصائية بين محددات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لمرحلة الإعداد ومرحلة التنفيذ في محافظة حماه.

ويبين جدول تحليل التباين للنماذج المدروسة (3-13) أن قيمة احتمال الدلالة Sig= 0.958 وهي **أكبر** من مستوى الدلالة α= 0.05 بالنسبة لمرحلة **التقويم النهائي** وهذا يعني رفض معادلة الانحدار، وبالتالي **عدم** وجود فروق جوهرية إحصائية بين محددات نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لمرحلة التقويم النهائي في محافظة حماه,

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق جوهرية إحصائية بين محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه.

جدول (3-14): تحليل التباين بين محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	24.833	28	.887	1.414	.133
Within Groups	36.389	58	.627		
Total	61.222	86			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويبين جدول تحليل التباين للنماذج المدروسة (3-14) أن قيمة احتمال الدلالة Sig= 0.133 وهي **أكبر** من مستوى الدلالة α= 0.05 وهذا يعني **رفض** معادلة الانحدار، وبالتالي **عدم وجود فروق** جوهرية إحصائية بين محددات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه, **وبالتالي قبول فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق جوهرية إحصائية بين محددات الإدارة الرشيقة و نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة حماه؛ ورفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق جوهرية إحصائية .**

القسم الرابع: الاستنتاجات والتّوصيات

3-6- الاستنتاجات والتّوصيات:

3-6-1- الاستنتاجات:

من خلال شرح العناصر السابقة تم التوصل الى النتائج التالية:

- لا تتحقق أهداف المشروع ضمن التكلفة والوقت المطلوبين وليس هناك رضا من المستفيدين على أنشطة المشروع.
- لا يسعى المشروع إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء إذ أنه لا يحقق توقعات العملاء والمجتمع بشكل كاف ولا يحقق جميع الأهداف المرجوة فلا يتم تصميم خطط للتنفيذ ومراقبة الإنجاز وليس هناك قواعد لقياس مدى فاعلية المشروع وجودته وتلبيته لمتطلبات السوق.

- اختيار العاملين بالمشروع يتم بطريقة وبخبرات لا تناسب طبيعة المشروع فلا يتم تنمية خبراتهم وقدراتهم لتتناسب مع المنتجات والاحتياجات.
- أدوات ووسائل الاتصال مع العملاء غير فعالة ويوجد تفريق بين الزبائن.
- المشروع غير فعال وغير متكامل مقارنة بالمشاريع الأخرى ولا يتم توثيق جميع التجارب للاستفادة منها في مشاريع أخرى.
- لا يتم تمثيل المستفيدين والمجتمع في المشروع.
- ليس هناك توافق بين الإمكانات المتاحة لأصحاب المشروع والأهداف المرغوب تحقيقها من المشروع.

3-6-2- التّوصيات:

تتمثّل توصيات البحث بالآتي:

- طرح سلسلة متكاملة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة تكون مدخلاتها مخرجات لآخرى مما يحقق التكامل والتعاون كبديل موازي للمشروعات الكبيرة التي تحتاج لرأس مال ضخم مثل الاستثمار في المشاريع الزراعية والريفية بحيث تتكامل مع المشاريع في المدن الصناعية ومراقبة سير عملها لمنع الهدر والفساد والدور الهام للغرف الصناعية والتجارية في المحافظات بدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة وإقامة المعارض والمشاريع التسويقية المتخصصة.
- تحسين بيئة الاستثمار والخروج من عباءة الاحتكار من خلال الدعم الحكومي للمنتجات المحلية مع التركيز على أن حاجة المشاريع الصغيرة والمتوسطة للدعم والرعاية ليس فقط لعدم قدرتها المالية والفنية إنما أيضا من حيث قدرتها على تطبيق النظم الإدارية الحديثة لما لها من فائدة على الإنتاج والعملاء.
- تحديد حزمة الحوافز والتسهيلات والإعفاءات (رسوم مالية، ضرائب، جمارك، توطين المشاريع، تأمين الخدمات الداعمة، البنى التحتية، مناطق صناعية) و تنشيط الصناعات الريفية بحيث تتكامل مخرجاتها مع مدخلات الصناعات بالمدن الصناعية.
- أن يسعى المشروع إلى ترسيخ ثقافة التحسين والتطوير المستمر بشكل تدريجي ومنتظم لدى جميع الأطراف الفاعلة داخل المشروع بحيث يصبح فعالا مقارنة بالمشاريع الأخرى وأن يتم توثيق جميع التجارب للاستفادة منها في مشاريع أخرى في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.
- العمل على اختيار العاملين بالمشروع بخبرات تناسب طبيعته وتنمية قدراتهم لتتناسب مع المنتجات والمخرجات واتباع أسلوب في إدارة العاملين بشكل يضمن فاعلية وجودة العمل لضمان

سير العمل في المشروع بحيث يصبح السلوك العام للعاملين متناسب مع مبادئ ومعايير العمل التي تناسب طبيعة المشروع.

- ضرورة أن يكون هناك توافق ما بين الإمكانات المتاحة لأصحاب المشروع والأهداف المرغوب تحقيقها من المشروع.
- وضع خطط وبرامج وقواعد لقياس مدى سير المشروع في خطته المرجوة ومراقبة الإنجاز في كافة المراحل لضمان تحقيق الأهداف في الكلفة والوقت المطلوبين.
- تضافر الجهود من أجل تحقيق رضا وتوقعات العملاء وأن تكون أدوات ووسائل الاتصال معهم فعالة ولا يوجد تفريق بين الزبائن.

3-6-3- يوصي الباحث بالدّراسات الآتية:

- دور محددات الإدارة الرشيقة في تحسين الحصة السوقية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة محددات الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- تأثير محددات الإدارة الرشيقة في تحقيق التنمية المستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- أثر فاعلية محددات الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

- أحمد، لبنى محمود سنوسي (دون تاريخ نشر). الإدارة الرشيقة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأوليمبية المصرية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية مجلد (4)، العدد (8)، ص114.
- أحمد، مروة، برهم، نسيم، (2007). الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتوثيق والتوريدات، طبعة 2007.
- بخبو، مبروكة؛ قبال، حفيظة (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق متطلبات الإدارة الرشيقة: دراسة حالة مصنع الإسمنت سيدي موسى "أدرار". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، ص5.
- البرغثي، ونيس محمد، معوقات تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ليبيا ومقترحات علاجها -دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية. رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي.

- بريش، سعيد، وبالغرسة، عبد اللطيف (2006)، إشكالية تمويل البنوك للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول، ورقة بحثية مقدمة للملتقي الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبه بن علي، الشلف، الجزائر.
- بشارات فراونة، حازم (2013). تمويل المشروعات الصغيرة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، ص30.
- التعريف الوطني المعتمد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الصادر عن وزارة الاقتصاد بتاريخ 2009/2/23.
- توفيق، بلبشير، حنان، دحو (2016). إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص مالي ونقدي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- جمال، خوني، 2015.استراتيجية البنوك في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة عينة من البنوك المتعاقدة مع هيئة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي. رسالة ماجستير، اختصاص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر ص32.
- الحربي، دليل هادي؛ الغامدي، لينا محمد (2021). دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع. المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر، شبكة المؤتمرات العربية.
- خاطر، السـيد محمـد (2022). أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على تطوير الأداء المؤسسي: دراسة مقارنة بين شركات توزيع الكهرباء. المجلة العربية للنشر العلمي، عدد (41).
- الخضر، الزين الخليفة؛ أونيا، سيف الدين إدريس (2022). درجة تطبيق الهيئة الإدارية لمجالات الإدارة الرشيقة في جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية، العدد (20)، المجلد (8).
- الخلف، عثمان، (1992). دور ومكانة صناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، حالة الجزائر، ص11.
- الخلف، عمر، (2013). مشروعات الأعمال الصغيرة في العراق – التوطن والتمويل، وزارة المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية، ص131.
- خوني، رابح، (2008). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، ص50-54.

- الزرري، عبدالنافع، والرشدان، مهند، 2005، تقييم الأداء التشغيلي والمالي للشركة الأردنية لضمان القروض، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع واستراتيجية الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.
- زيدان، رامي (2005). تفعيل دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية (دراسة حالة الصناعات الصغيرة في سوريا)، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص18.
- سعد، عبد الرسول محمد (1998). الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص16.
- سعيدي، وصاف، (2002). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية الصادرات، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثلايجي، الأغواط، يومي(8-9) أبريل.
- السهلاوي، خالد بن عبدا لعزيز (2001)، "معدل وعوامل انتشار المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الواحد والأربعون، العدد الثاني، ص339 – ص313.
- السيد أحمد، فتحي السيد عبده (2005). الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص46.
- سيد، فاطمة جلال، (1994). دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية اقتصاديات الدول النامية، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- صخري، عمر، مبادئ الاقتصاد الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص88.
- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية، العدد (80)، ص671.
- العدوان، ياسر؛ الخليفات، أسامة خالد أحمد (2021). أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. المجلد (21)، العدد (1)، ص64.
- عضوم، حسام صبحي (2021). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية. رسالة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، ص19.

- العوفي، عواطف بنت علي السيف (2022). تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة. مجلة بحوث التربية النوعية، عدد (66).
- فتحي، السيد عبده السيد أحمد (2005). الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص48
- القانون رقم /2/ الصادر عن وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية في سورية بتاريخ 2016/1/6.
- القرار رقم/5938/ الصادر عن مجلس النقد والتسليف بتاريخ 2011/5/27.
- مجلس التخطيط الوطني (2008)، الاستراتيجية الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخطة العمل (2008-2018)، طرابلس، ليبيا.
- المرسوم التشريعي رقم (39) الصادر عن الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات في سورية بتاريخ 2006/9/14.
- المطيري، مطيرة ضيف الله (2019). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات النفسية، المجلد (1)، العدد (29)، ص85.
- معروف، هوشيار (2005). دراسات في التنمية الاقتصادية: استراتيجيات التصنيع والتحول الهيكلي: أطروحات فكرية وحالات دراسية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، ص: 267.
- الملي، قمر، 2015. المعوقات التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية، رسالة ماجستير، اختصاص علوم مالية ومصرفية، جامعة دمشق، ص43. مرجع سبق ذكره
- مؤسسة التمويل الدولية IFC، مجموعة البنك الدولي. دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2009، 76.
- موقع منظمة العمل الدولية www.ilo.org.
- نبيلة، عليان، 2015. الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر-رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، ص30.

2-المراجع باللغة الإنكليزية:

- Afum, E., Agyabeng-Mensah, Y., Baah, C., Asamoah, G., & Yaw Kusi, L. (2023). Green market orientation, green value-based innovation, green reputation and enterprise social

performance of Ghanaian SMEs: The role of lean management. Journal of Business and Industrial Marketing, 7-19. https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2021-0169.

- Ahmed, S; Hawarna, Sh; Alqasmi, I; Ashrafi, D. M; Rahman, M. Kh (2022). Mediating role of lean management on the effects of workforce management and value-added time in private hospitals. International Journal of Lean Six Sigma: https://www.emerald.com/insight/2040-4166.htm.
- Aliriani, Kais, Role of SMEs in the Economy: The Case of Yemen. Page 4. Resarch Gate. /https://www.researchgate.net/publication/323116205/
- Aliriani, Kais, Role of SMEs in the Economy: The Case of Yemen. Page 5. Resarch Gate. /https://www.researchgate.net/publication/323116205./
- Amber, Cottis, 2016. Motivations, benefits and barriers experienced by micro, small and medium sized enterprises within Sweden when implementing an environmental management system. Degree project for Master of Science, DEPARTMENT OF BIOLOGICAL AND ENVIRONMENTAL SCIENCES, University of GOTHENBURG, Page 10.
- Eric, E, Avevor, 2016. CHALLENGES FACED BY SMEs WHEN ACCESSING FUND FROM FINANCIAL INSTITUTIONS IN GHANA. VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU, UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business Economics and Tourism, Page 17.
- EUROPEAN SEMESTER THEMATIC FACTSHEET, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' ACCESS TO FINANCE, European Commission Page 7. http://ec.europa.eu/growth/safe
- GARIBA, FUSEINI. 2015. SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' (SMEs') ACCESS TO CREDIT IN GHANA: DETERMINANTS AND CHALLENGES, THE AWARD OF MPHIL ECONOMICS DEGREE, University of Ghana.
- John, Ackah: Sylvester, Vuvor, 2011. The Challenges faced by Small & Medium Enterprises (SMEs) in Obtaining Credit in Ghana. Master's Thesis in Business Administration, MBA programme, School of Management, Page 16-19.
- Khalique, M; Isa, A, H, Md & Shaari, J, A, N, 2011-Challenges for Pakistani SMES in a Knowledge-Based Economy, Indus Journal of Management & Social Sciences, 5(2), 74-80.
- Lima, B. F; Neto, J. V; Santos, R. S; Caiado, R. G. G (2023). A Socio-Technical Framework for Lean Project Management Implementation towards Sustainable Value in

the Digital Transformation Context. Journals Sustainability, Vol (15), Issue (3), 10.3390/su15031756.

- Mohammad, A, A, F, 2012 - Sizing up Malaysia's manufacturing SMEs-definitional implications, Journal of Statistical Modeling and Analytics, 3(1), 37- 45.
- Morten, Balling; Beat, B; Ernest, G; 2009. FINANCING SMEs IN EUROPE, SUERF – The European Money and Finance Forum. Vienna, ISBN-13: 978-3-902109-48-4. Page61.
- Ms. SUNITHA.S,. (2017). MSME –The Growth Engine of Indian Economy, New Horizon College, Kasturinagar, Bangalore-43.Page3.
- OECD, 2017. Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy, Page8
- Yee. Chin .Ee- Shiang 2018. SME Policies and Performance in Malaysia .2018. Lim ECONOMICS WORKINK PAPER, Yusof ISHAK INSTITUTE, No.2018-3. Page 286.
- Zhang, Y; Ayele, E.Y. (2022). Factors affecting small and micro Enterprise performance with the mediating effect of Government support: Evidence from the Amhara Region Ethiopia. Sustainability, https://doi.org/10.3390/su14116846.

الملاحق

الجامعة الافتراضية السورية
ماجستير تأهيل وتخصص
في إدارة الأعمال

Syrian Virtual University
Master of Business
Administration

الموضوع: استبانة دراسة مشروع تخرج

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

السيد المحترم/ السيدة المحترمة
تحية طيبة وبعد....

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية في إطار التحضير لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA تحت عنوان
" أثر محددات الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة "

دراسة حالة المشاريع في محافظة حماه

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالب: علي فؤاد شحادة
الدكتور المشرف: الأستاذ الدكتور ياسر حسن

فقرات الاستبانة:

يرجى وضع علامة (×) تحت الخيار المناسب الذي تعتقد أنه يمثل الواقع الفعلي لكل عبارة ترد:

ت	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	التحسين المستمر					
1	يسعى المشروع إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء					
2	يحرص المشروع على فتح خطوط إنتاج جديدة والتي تلبي احتياجات العملاء					
3	يسعى المشروع إلى التطوير من خلال البحث والدراسات الميدانية					
4	يقوم المشروع بالربط بين الأداء والجودة من أجل التحسين					
5	يظهر المشروع التزامه بالتحسين المستمر في كافة نواحي العمل					
6	يقوم المشروع بمقارنة نتائجه بنتائج المشاريع المنافسة له					

ت	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الإدارة بالرؤية					
7	تتم تنمية روح الولاء والالتزام التي تحفز العاملين على الإنجاز					
8	يتم تحقيق التكامل والترابط بين أفراد المشروع وعليه تتحقق الأهداف					
9	تتم معالجة أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات					
10	يتم خلق مناخ يعمه الديمقراطية والذي صار من متطلبات العصر ومن عوامل نجاح المشروع					
11	يتم نقل رؤى المشروع إلى وجدان العاملين به لضمان تحقيق الأهداف بغض النظر عن المركز الوظيفي					
12	يهتم العاملون بالمشروع وتطويره لمشاركتهم بالقرارات وعليه فهُم لا ينتظرون أحداً ليشخص لهم المشاكل أو يصف لهم الحلول.					

ـــــ مؤشرات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

ـــ مرحلة الإعداد:

ت	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الإنجاز من خلال:					
13	يتم إقامة حملات إعلامية للمشروع (عبر التلفزيون أو باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي ...إلخ) موجهة للرأي العام					
14	يتم اختيار العاملين بالمشروع بطريقة وبخبرات تناسب طبيعة المشروع					
15	هناك توافق ما بين الامكانات المتاحة لأصحاب المشروع والأهداف المرغوب تحقيقها من المشروع					
16	يتم تنمية وبناء قدرات العاملين لتتناسب مع المنتجات والمخرجات					
17	يتم تصميم خطة تنفيذ المشروع ومراقبة الإنجاز					
18	يتم وضع خطط وبرامج وقواعد لقياس مدى سير المشروع في خطته المرجوه					
	الفاعلية من خلال:					
19	تتم إدارة العاملين بشكل يضمن فاعلية وجودة العمل لضمان سير المشروع					
20	هناك بيانات يتم الرجوع لها لمتابعة سير المشروع وفق المخطط					
21	يحقق المشروع أهدافه المخطط لها مسبقاً					
22	خدمات المشروع تقوم بتلبية احتياجات المجتمع					
23	يتم تحديد خطة المشروع بشكل يضمن وضوح الأهداف والطرق البديلة لإنجاز					

	الأهداف					
24	تلتزم إدارة المشروع بالأطر القانونية (من ناحية التراخيص والإجراءات القانونية لمزاولة العمل) ذات العلاقة بالمشروع					
25	يتم تحديد وظائف ومسؤوليات العاملين بالمشروع بشكل يتماشى مع تخصصاتهم والأهداف المرجوه للمشروع					
الكفاءة من خلال:						
26	تدفع الأجور وفق المتعارف عليه					
27	تتفق تكلفة المشروع الحالية مع تكلفة المشاريع المشابهة التي تم تنفيذها					
28	لا توجد ازدواجية في وظائف العاملين بالتالي لا توجد مظاهر التوتر والصراع					
29	يستطيع العاملون والمستفيدون التفرقة بوضوح ما بين أهداف المشروع الحالي وأهداف المشروعات الأخرى					

ـــ مرحلة التنفيذ:

ت	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الانجاز من خلال:						
30	تتحقق أهداف المشروع ضمن التكلفة والوقت المطلوبين					
31	هناك استراتيجيات بديلة يتم استخدامها عندما تواجه خطط التنفيذ تحديات ومعوقات					
الفاعلية من خلال:						
32	يتم تمثيل المستفيدين والمجتمع في المشروع					
33	يحقق المشروع توقعات العملاء والمجتمع					
34	للاستراتيجيات البديلة فاعلية في تحقيق الأهداف المرجوه					
35	هناك تكامل ما بين الخدمات التي تقدمها المشاريع					
36	هناك نظام لإحالة العملاء الى مؤسسات أخرى تقدم احتياجات أخرى لدى المستفيدين					
الكفاءة من خلال						
37	يتم تحديد الوظائف والأدوار للعاملين في المشروع بما يحقق أكبر قدر من التماسك والتساند خلال تحقيق أهداف المشروع					
38	أدوات ووسائل الاتصال مع العملاء فعالة ولا يوجد تفريق بين الزبائن					
39	السلوك العام للعاملين في المشروع					

	متناسب مع مبادئ ومعايير العمل التي تناسب طبيعة المشروع					

ـــ مرحلة التقويم النهائي:

ت	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الانجاز من خلال:						
40	تتضافر الجهود لمتابعة ومراقبة كافة مراحل المشروع					
41	هناك رضا من المستفيدين على أنشطة المشروع					
الفاعلية من خلال:						
42	يحقق المشروع جميع الأهداف المرجوه					
43	يحقق المشروع أهداف لم تكن بالحسبان					
44	المشروع فعالا مقارنة بالمشاريع الأخرى ويتم توثيق جميع التجارب للاستفادة منها في مشاريع أخرى					
45	تلبي انشطة المشروع احتياجات المستفيدين والمجتمع					
الكفاءة من خلال:						
46	لا يمكن تحقيق نفس النتائج التي انتهى إليها المشروع بتكلفة أقل					
47	لا يمكن تحقيق نفس النتائج التي انتهى إليها المشروع بزمن أقل					
48	لا يمكن تحقيق نفس النتائج التي انتهى إليها المشروع بجودة أعلى					

شكراً لإجابتكم

Syrian Virtual University
Master of Business Administration

الجامعة الافتراضية السورية
ماجستير تأهيل وتخصص
لإدارة الأعمال

The impact of the determinants of lean management on the success of small and medium enterprises

"Case study of projects in Hama Governorate"

A research submitted to obtain a master's degree qualification and specialization in Business Administration (MBA).

Prepared By:

Ali Fouad Shehada

F22

Under Supervision of:

Dr. Yasser Hassan

2023