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

د. ناصر العميم/ قسم إدارة الأعمال/ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية/ المملكة العربية السعودية
د. مصطفى محمد أحمد الكرداوي/ قسم إدارة الأعمال/ كلية التجارة - جامعة دمياط/ جمهورية مصر العربية

OPEN ACCESS
P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:24/12/2018
Accepted :18/3/2019

الملخص:

يُعد دعم المشاريع الصغيرة في شتى أسس النمو الاقتصادي مهماً لتحقيق الرؤية الطموحة للمملكة 2030 لكونها محرك التنمية الشاملة، حيث تبلغ مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة نحو 15.5 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة العربية السعودية، و33 في المائة من نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي. تستهدف هذه الدراسة التعرف على أهم العوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف أُجريت الدراسة وفق أسلوب الحصر الشامل للمشروعات الصغيرة التي تخضع لإشراف معهد ريادة الأعمال. تم تجميع عدد (282) استبانة من رواد الأعمال وباستخدام تحليل التمايز أسفرت نتائج تحليل البيانات عن وجود العديد من العوامل الإدارية؛ والتسويقية؛ والتمويلية؛ والبشرية؛ والتشريعية المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية. وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، أُقتُرِحَتْ مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم وتعزيز دور المشروعات الصغيرة في تحقيق الرؤية الطموحة للمملكة 2030.

المصطلحات الرئيسة للبحث/ كفاءة المشروعات الصغيرة، تحليل التمايز، البطالة، حاضنات الأعمال.

Journal of Economics and Administrative Sciences
2019; Vol. 25, No.112
Pages: 168-191

أولاً: مشكلة الدراسة:

تستهدف رؤية المملكة 2030 دعم ريادة الأعمال وتنمية مهارات الشباب والشابات، ورفع نسبة اسهام المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي من 20٪ إلى 35٪. ورفع نسبة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي من 33% إلى 35% بحلول 2020م. وقد تم استقطاع 25% من حصة هيئة توليد الوظائف ومكافحة البطالة لدعم الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. وأظهر تحليل لوحدة التقارير في صحيفة "الاقتصادية" ارتفاعاً في إيرادات المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية، بنسبة 6.1 في المئة خلال الربع الثاني من العام الجاري 2017، لتبلغ 220.7 مليار ريال، مقابل نحو 208 مليارات ريال في نفس الفترة من العام الماضي، بزيادة قيمتها 12.8 مليار ريال. ووفقاً للتحليل، تبلغ مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة 29 في المئة من الإيرادات الإجمالية للمنشآت في السعودية في الربع الثاني من العام الجاري، البالغة 754.7 مليار ريال (الهيئة العامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، 2017).

من جهة أخرى، تشير بيانات الهيئة العامة للإحصاء إلى ارتفاع عدد المشتغلين في المنشآت الصغيرة التي توظف من (6إلى 49) مشتغل في القطاع الخاص إلى(1,635) مليون مشتغل في الربع الرابع من عام 2017بنسبة نمو قدرها % 3.6 مقارنة بالربع الرابع من عام 2016. آما بالنسبة للمنشآت المتوسطة التي توظف من (50 إلى249) مشتغل في القطاع الخاص فقد ارتفعت إلى(918) الف مشتغل في الربع الرابع من عام 2017 بنسبة نمو قدرها (% 3.9) مقارنة بالربع الرابع من عام 2016 (الهيئة العامة للإحصاء، 2017). ويمكن توضيح أهمية الدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي من خلال الجدول رقم (1).

جدول (1) الإيرادات التشغيلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية حسب النشاط الاقتصادي

النشاط الاقتصادي	الإيراد التشغيلي (مليون ريال)	النسبة من الإجمالي%
تجارة الجملة والتجزئة	874.32	% 33
التعليم	688.95	% 26
الصناعة التحويلية	309.08	% 12
التشييد	272.66	% 10
النقل والتخزين	148.59	% 6
المال والتأمين	81.42	% 3
الزراعة والصيد	66.82	% 2
الإقامة والطعام	63.78	% 2
الكهرباء والغاز	38.45	% 1
الأنشطة المهنية والتقنية	33.00	% 1
الصحة والعمل الاجتماعي	27.21	% 1
الأنشطة العقارية	26.45	% 1
الخدمات الجماعية والشخصية	17.26	% 1
المعلومات والاتصالات	12.77	% 0
الخدمات الإدارية	10.04	% 0
الماء والصرف الصحي	5.22	% 0
الفنون والترفيه	1.62	% 0
البترول والمعادن	1.09	% 0
الإجمالي	2678.72	% 100

المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، 2017.

إضافة إلى ما سبق، ورغم أن قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم يشكل حوالي 90% من مجمل الشركات السعودية، إلا أن إسهام هذا القطاع في التوظيف لا يتجاوز 25% من إجمالي الموارد البشرية على مستوى المملكة، فيما تتراوح نسبة مشاركتها في إجمالي الناتج المحلي ما بين 22-28% فقط. وهو الأمر الذي يُظهر بشكل جليّ ضرورة الاهتمام بتلك المشروعات ودعمها في المملكة بشكل عام، كما تؤكد مسؤولة برنامج المشروعات الصغيرة بوحدة خدمة المجتمع بالبنك الأهلي التجاري أن هناك دراسات تنذر بأن حوالي 50 % من المشروعات الصغيرة التي تقام في السوق المحلية تفشل خلال السنة الأولى لإنشائها، وترتفع النسبة إلى 90 % خلال الثلاث سنوات الأولى من بداية المشروع، بل أن حوالي 60 % من هذه المشروعات تبدأ بدون إعداد دراسات جدوى اقتصادية لمشاريعها. كما أظهرت إحصائيات الغرف التجارية أن عدد السجلات التجارية التي تم شطبها في المملكة تصل إلى 54,864 سجلاً تجارياً لعام 2015 (عالية الشلهوب، 2012؛ اتحاد الغرف التجارية، 2015).

فضلا عن ما سبق، يفتقر حوالى80 % من المشروعات الصغيرة إلى أساسيات التخطيط، كما تعاني من مشاكل في التسويق والتمويل وتقوم بإبرام العقود والصفقات دون استشارة خبراء قانونيين، وأن 82 % من المشروعات الصغيرة عليها ديون مستحقة متراكمة لدى الغير، وثلاثة أرباعها تقوم بتسعير منتجاتها على أساس السعر السائد في السوق. هذا بالإضافة إلى أن نصف هذه المنشآت تعاني من ظاهرة تراكم المخزون وأكثر من ثلثها يملك فائضاً من السيولة لا يتم توظيفها. وأن 91 % منها لا تلجأ إلى القروض البنكية في تمويل احتياجات نشاطها، كما أن 80 % من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الرياض المعروضة للبيع تتراوح أعمارها التجارية بين سنة و3 سنوات، وأن 90 % من رأس المال المستثمر في هذه المنشآت أقل من مليون ريال، وأن 80% إلى 90 %من أصحاب هذه المنشآت من أصحاب الدرجات العلمية أقل من البكالوريوس، فضلاً عن أن 80 % منهم لا يملكون خطة عمل واضحة، وأن 70 % منهم لا يجيدون استخدام التقنيات الحديثة في عمليات الإنتاج والتسويق (الاقتصادية، 2008).

ومما يزيد المشكلة تعقيداً؛ أفاد سياسيون واقتصاديون أنه من المتوقع أن تصل نسبة خروج المنشآت الصغيرة من السوق المحلي بحوالي 30% خلال السنوات المقبلة نتيجة ضغط برنامج نطاقات على هذه المنشآت بإيقاف استقدام العمالة، مما أجبر الكثير منها على الإغلاق والتوجه بالسيولة نحو سوق الأسهم. وهذا يعد عاملاً سلبياً بتقويض هذه المنشآت وشل أحد الأعمدة الرئيسة بالاقتصاد السعودي وعدم تنويع مصادر الدخل للاقتصاد المحلي (فهد الثنيان، 2012). كما تشير التوقعات إلى زيادة نسبة الوظائف الجديدة المطلوب توفيرها خلال السنوات القادمة للتقليل من مشكلة البطالة بين الشباب السعوديين، ففي دراسة أجراها كل من البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وجامعة الدول العربية اتضح أنه من المرجح أن تواجه الدول العربية تحديات متمثلة في إيجاد فرص عمل على نحو مستدام، واعتبر المحللون أن هذه التحديات من أهم تحديات التنمية العربية خلال العقود القادمة. وتشير النتائج إلى أن المملكة العربية السعودية سوف تكون مطالبة بتوفير 8.86 مليون وظيفة بحلول عام 2020، ولن تستطيع المملكة توفير مثل هذه الوظائف إلا من خلال إحداث تنمية حقيقية للمشاريع الصغيرة، لتعزيز قدرتها على توفير المزيد من فرص العمل المنتجة، وخاصة بعد تشبع القطاع الحكومي على استيعاب المزيد من العمالة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وجامعة الدول العربية، 2009).

جدول رقم (2) تقديرات الوظائف المطلوبة حتى عام 2020م (سنة الأساس 2005، بالمليون وظيفة)

السنوات/ الوصف	الوظائف الجديدة المطلوبة عام 2010	الوظائف الجديدة المطلوبة عام 2015	الوظائف الجديدة المطلوبة عام 2020
الدول العربية ذات الاقتصاد المتنوع	6.55	14.16	21.78
مصر	2.91	6.25	9.59
الأردن	0.43	0.97	1.15
لبنان	0.21	0.44	0.68
المغرب	1.19	2.53	3.87
سوريا	1.39	3.07	4.75
تونس	0.42	0.90	1.38
الدول العربية البترولية ذات الاقتصاد المختلط	2.26	4.92	7.78
الجزائر	1.96	4.26	6.55

ليبيا	0.30	0.66	1.01
الدول العربية البترولية	3.37	7.73	12.08
البحرين	0.04	0.10	0.15
الكويت	0.39	0.89	1.38
عمان	0.16	0.35	0.53
قطر	0.04	0.09	0.14
السعودية	2.42	5.63	8.85
الأمارات	0.32	0.67	1.03
الدول العربية المعتمدة على تصدير المواد الأولية	2.85	6.17	9.49
جيبوتي	0.02	0.05	0.08
موريتانيا	0.15	0.33	0.50
السودان	1.72	3.69	5.65
اليمن	0.96	2.11	3.26
الإجمالي	15.03	32.98	50.91

المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وجامعة الدول العربية، 2009، تحديات التنمية في الدول العربية - نهج التنمية البشرية، الجزء الأول، ص. 44.

من خلاصة ما سبق؛ وإذا كانت مؤشرات البنك الدولي توضح أنه في عام 2012 احتلت المملكة العربية السعودية المرتبة رقم (12) عالمياً من حيث مؤشر ممارسة أنشطة الأعمال؛ وأنها الأولى على الدول العربية من حيث قلة عدد الإجراءات اللازمة لتأسيس المشروع (4 إجراءات فقط)، وتستغرق المدة اللازمة لتأسيس المشروع خمسة أيام؛ وهى بذلك تتفوق على كافة الدول العربية من حيث المؤشرات الملائمة لبيئة الأعمال (World Bank, 2011) ، وبالرغم من ذلك تنخفض نسبة مساهمة المشروعات الصغيرة في الناتج المحلي بالمملكة وترتفع في نفس الوقت نسب فشلها في تحقيق أهدافها؛ وإذا كانت المشروعات الصغيرة توفر أجوراً تعادل وتسهم في تحقيق دخولاً لا بأس بها للعديد من الأسر كما هو موضح بالجدول رقم (3).

جدول (3) رواتب وأجور المشتغلين في المنشآت الصغيرة حسب النشاط الاقتصادي (ريال سعودي)

النشاط الاقتصادي	1-5 مشتغل	6-49 مشتغل	50-250 مشتغل	الجملة
الزراعة والصيد	4932580	1114702	121225	6168507
البترول والمعادن	7499	93705	118292	219497
الصناعة التحويلية	7374949	5479266	4591116	17445331
الكهرباء والغاز	376614	881901	8493	1267008
الماء والصرف الصحي	189478	373039	185910	748428
التشييد	3414061	6427514	2210085	12051660
تجارة الجملة والتجزئة	32030276	19088312	3725443	54844030
النقل والتخزين	1672245	2821776	1508331	6002353
الإقامة والطعام	8117099	4717454	1267386	14101939
المعلومات والاتصالات	429063	1123747	196158	1748968
المال والتأمين	256616	4124073	811327	5192016
الأنشطة العقارية	1513634	1429439	183605	3126677
الأنشطة المهنية والتقنية	3257835	3152689	489391	6899915
الخدمات الإدارية	550028	901014	482541	1933583
التعليم	507806	2090938	1926261	4525005
الصحة والعمل الاجتماعي	259962	1313972	1598650	3172584
الفنون والترفيه	128840	280488	16240	425568
الخدمات الجماعية والشخصية	4761820	960124	203032	5924976
الجملة	69780407	56374154	19643485	145798046

الهيئة العامة للإحصاء، 2017.

وفي ضوء ما سبق، تُثار هنا العديد من التساؤلات مثل:

- ما أهم العوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية؟
- وهل من الممكن صياغة نموذج إحصائي يمكن من خلاله التنبؤ باحتمالات نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة قبل الشروع في إنشائها؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

ترجع أهمية إجراء هذه الدراسة للدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه المشروعات الصغيرة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى المملكة العربية السعودية للأسباب التالية:

- الدور المهم الذي تلعبه المشروعات الصغيرة في نشر ثقافة العمل الحر في المجتمع السعودي؛ ومحاولة خلق فرص عمل منتجة للشباب السعودي؛ وعدم الاتكالية على الوظائف الحكومية في تشغيل الطاقات البشرية الموجودة في المجتمع.
- الدور المهم الذي تقوم به المشروعات الصغيرة في بناء القدرات الإنتاجية الشاملة، فهي تساعد على استيعاب الموارد الإنتاجية على مستويات المملكة العربية السعودية كافة، حيث تنتشر في حيز جغرافي أوسع من المشروعات الكبيرة، وتدعم تطور ونمو روح المبادرة ومهاراتها وتساعد على تقليص الفجوات التنموية بين المناطق الجغرافية بالمملكة.
- زيادة نسبة مساهمة المشروعات الصغيرة في تقليل معدلات البطالة بالمملكة خاصة في ظل تزايد خريجي النظام التعليمي بمستوياته المختلفة.
- اقتراح مجموعة من التوصيات يمكن للمسئولين عن إدارة المشروعات الصغيرة في المملكة من خلالها تطوير تلك المشروعات في المناطق المختلفة بالمملكة بالشكل الذي يحقق أفضل استفادة من الموارد التي تقدم لتلك المشروعات.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية.
- صياغة نموذج إحصائي يمكن من خلاله التنبؤ باحتمالات نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة قبل الشروع في إنشائها.
- اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات التي تحول دون نجاح المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية.

رابعاً: فروض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس من فروض الدراسة على:

" يوجد تمييز له دلالة إحصائية بين فئة المشروعات الناجحة وفئة المشروعات الفاشلة من حيث العوامل المحدِدة لكفاءة المشروعات الصغيرة"

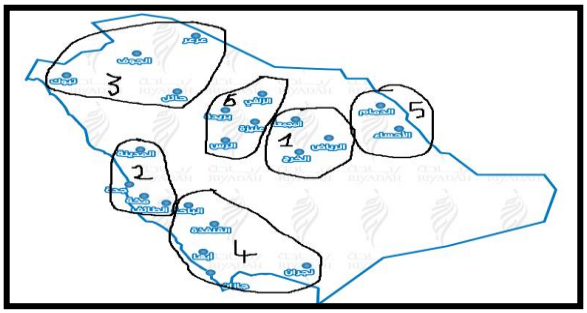
خامساً: مجتمع الدراسة:

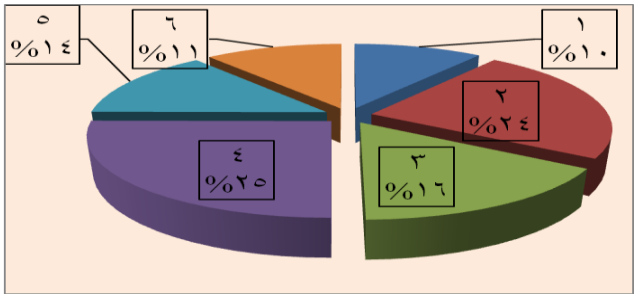
يتكون مجتمع الدراسة من كافة المشروعات الصغيرة التي تخضع لإشراف معهد ريادة الأعمال الوطني بالمملكة العربية السعودية، وقد تم إجراء حصر شامل لتلك المشروعات وإرسال الاستبانات لها بالتعاون مع معهد" ريادة " عبر البريد الإلكتروني للرياديين، وقد مرت عملية تجميع البيانات من الرياديين بالمراحل التالية:

1. مراسلة الرياديين الكترونياً، وهذا الخطوة حققت العديد من المميزات، منها:
   - مراسلة كل مراكز الريادة الـ 22 المنتشرة في المملكة بسرعة.
   - توفير الوقت والجهد.
   - سرعة الحصول على المعلومات.
   - سرية المعلومات.
   - حفظ المعلومات من الضياع.

2. تقسيم مناطق المملكة إلى ستة مناطق جغرافية حسب أماكن تواجد الرياديين، روعي فيها التقارب الجغرافي بين المحافظات التي تم توزيع الاستبانات على الرياديين فيها، ويمكن توضيح تلك المناطق ونسب توزيع الاستبانات عليها من خلال الشكلين التاليين:

شكل رقم (1) توزيع المشروعات الصغيرة على المناطق الجغرافية





شكل رقم (2) نسب توزيع الاستبانات على مناطق تواجد الرياديين بالمملكة

3. التعامل مع الاستبانات المرفوضة، عند إرسال الاستبانة إلكترونياً جاءت العديد من الرسائل تفيد عدم استلام الاستبانة (أكثر من 170 استبانة، وهذا يمثل أكثر من 10% من مجموع العينة) بسبب عدم صحة أو غلق البريد الإلكتروني لبعض الرياديين.
4. تم التواصل لأكثر من خمس مرات عن طريق البريد والهاتف مع رؤساء فروع "ريادة" بالمملكة للتأكيد على أهمية الدراسة، ومن ثم التأكيد على أهمية الإجابة على الاستبانة.
5. تم الاستعانة برؤساء إدارات "ريادة" في (22) محافظة لحثهم من قبل الإدارة الرئيسية لحفز الرياديين على استيفاء الاستبانة وردها مرة أخرى للباحث، وبالرغم من ذلك لم تكن الاستجابة بالمستوى المأمول، فلم يتلقى الباحث سوى (282) استبانة وهي تمثل أكثر من (19%) من مجتمع الدراسة، وهذا تمثيل مقبول للمجتمع وخاصة بعد الانتظار لمدة شهرين طمعاً في زيادة نسبة الاستجابة من مفردات الدراسة. وقد تم حساب معامل ثبات العوامل موضع الدراسة التي تضمنتها الاستبانة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، واتضح أنه يساوى (0.954) وهو معامل ثبات مرتفع كما هو موضح بالجدول الاتي:

جدول رقم (4) معامل ثبات عوامل كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	282	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	282	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	38

سادساً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

تكتسب المشروعات الصغيرة أهمية متميزة في الهيكل الاقتصادي لأية دولة، وتمارس دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية نظرا لدورها الفعال في تكوين الدخل القومي، وخلق العديد من فرص عمل، وجذب المدخرات، وإيجاد فرص كبيرة لإقامة المشروعات ذات التكلفة الرأسمالية المنخفضة، كما أن معظمها يستخدم المواد الخام المحلية، أو المنتجات نصف المصنعة الناتجة عن الصناعات الكبيرة، وفى نفس الوقت تقوم بتلبية احتياجات الصناعات الكبيرة من بعض المنتجات الوسيطة. ولذلك تدور الكثير من التوقعات الرسمية وغير الرسمية حول اعتبار أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة ستكون قاطرة للنمو الاقتصادي في الدول العربية في العقود القادمة. ويتجلى دور هذه المؤسسات في خلق الوظائف ومكافحة البطالة، وقد ظلت القناعة بأهمية الصناعات الكبيرة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي مهيمنة على الفكر الاقتصادي حتى منتصف عقد السبعينات من القرن العشرين، لكن سرعان ما تغيرت هذه القناعة في منتصف السبعينات مع ظهور كتاب البروفيسور شوماكر ***Small is Beautiful*** (الصغير هو الأجمل)، وبالتالي لم تعد الصناعات الكبيرة منفردة تمثل رمزاً للتصنيع والتطور التكنولوجي والنمو الاقتصادي(Mahmood & Omran, 2011) .

فضلا عن ما سبق، فإن للمشروعات الصغيرة أهمية استثمارية وتنموية كبيرة ناتجة عن انتشارها الواسع جغرافياً، الأمر الذي يهيئوها لإحداث تنمية إقليمية شاملة وفعالة تسهم في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي، وتساعد على تحقيق ترابط رأسي وأفقي بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، ومن ثم فإن ما وصلت إليه الدول المتقدمة من نمو وازدهار اقتصادي لم يكن ليتحقق من دون الإسهام الفاعل للمشروعات الصغيرة، حيث كانت وما زالت أداة تنموية فاعلة تعمل على خلق الملايين من فرص العمل وعلى زيادة الطاقة الإنتاجية الموجودة وعلى خلق طاقة إنتاجية جديدة وعلى رفع إنتاجية العمل ورفع المستوى المعيشي لأصحابها والعاملين فيها، كما تعمل على زيادة القدرة التصديرية للاقتصاد ككل، الأمر الذي ينعكس على معدلات النمو في الناتج المحلي الإجمالي وعلى ميزان المدفوعات وعلى التوازن التنموي والجغرافي، مما ينعكس على أبرز المؤشرات الاقتصادية لهذه الدول (الزيادات، 2010).

وعلى الرغم من أهمية المشروعات الصغيرة بالنسبة للاقتصاد السعودي؛ إلا أن نتائج إحدى الدراسات تشير إلى أن الوضع الراهن للاستثمار على الصعيد الفردي والمؤسسي في المملكة شبه مفقود أو ضعيف على أحسن الأحوال، كما أن هناك غياب لعدة آليات وإجراءات وتشريعات قادرة على النهوض بالمشروعات الريادية، ولا تزال المملكة متأخرة مقارنة بالتجارب الدولية الأخرى، وأكدت الدراسة على أهمية الدور الحكومي في سن القوانين والتشريعات التي تساعد القطاع الخاص والمستثمرين على اقتحام سوق رأس المال المخاطر (الشميمري والمحيميد، 2014).

يشير المسح السنوي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة للعام 2017 والصادر عن الهيئة العامة للإحصاء، أن عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة بلغ نحو 949.9 ألف منشأة. كما أوضح المسح أن 47.7% من هذه المنشآت تعمل في تجارة الجملة والتجزئة، و10.9% منها في الصناعات التحويلية، و10.6% منها في الإقامة والإطعام، و30.8% منها في أنشطة أخرى. ووفقا للمسح بلغ عدد العاملين بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة نحو 4.72 مليون عامل، 78.6% منهم أجانب، فيما لم تتجاوز نسبة السعوديين 21.4%. وتركز عمل السعوديين في أنشطة تجارة الجملة والتجزئة بنسبة 32.8% من إجمالي السعوديين العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بإجمالي عدد 331 ألف عامل. كما تركز الأجانب العاملون في تلك المنشآت في نشاط تجارة الجملة والتجزئة بنسبة 35.9% وبإجمالي عدد 1.33 مليون عامل (الهيئة العامة للإحصاء، 2017). ويمكن الإشارة إلى أهمية الدور الذي تلعبه المشروعات لصغيرة في التشغيل والحد من مشكلة البطالة بين الخريجين في الاقتصاد السعودي من خلال الجدول رقم (5).

جدول (5) عدد المشتغلين بالمنشآت الصغيرة حسب النشاط الاقتصادي

النشاط الاقتصادي	سعودي	غير سعودي	إجمالي
تجارة الجملة والتجزئة	331014	1332677	1663691
الصناعة التحويلية	96889	545970	642859
الإقامة والطعام	83376	486349	569725
التشييد	59292	381852	441144
الزراعة والصيد	37612	172470	210082
الخدمات الجماعية والشخصية	39291	146889	186180
النقل والتخزين	45730	137784	183514
التعليم	69893	108220	178113
الأنشطة المهنية والتقنية	49021	127583	176604
الأنشطة العقارية	68051	73009	141060
المال والتأمين	52635	34319	86954
الصحة والعمل الاجتماعي	31597	54979	86576
الخدمات الإدارية	15659	42750	58409
المعلومات والاتصالات	14860	27888	42748
الماء والصرف الصحي	3886	13506	17392
الكهرباء والغاز	4339	10140	14479
الفنون والترفيه	3891	9296	13187
البترول والمعادن	1382	8365	9747
الجملة	1008417	3714047	4722464

المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، 2017.

نخلص مما سبق، أنه على الرغم من أهمية دور المشروعات الصغيرة في قيادة قاطرة التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، إلا أنها تعاني شأنها في ذلك شأن العديد من الدول النامية عدداً من التحديات التي تعوق قيامها بدورها المأمول. فقد خلصت نتائج الدراسات السابقة إلى أن تلك التحديات يتمثل أهمها فيما يأتي (منتدى الرياض الاقتصادي، 2013؛ رشيد، ورشيد، 2013؛ الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المشروعات الصغيرة في الجزائر، 2017؛ Badini et al., 2018):

1- تحديات اقتصادية، وتتمثل في انخفاض حجم الطلب على منتجاتها بسبب الركود والكساد الذي قد يحدث بفعل الدورات الاقتصادية، أو بسبب حدوث الأزمات المالية، أو بسبب ارتفاع حدة المنافسة المحلية أو الأجنبية.

2- تحديات تشريعية، وتظهر في تعدد التشريعات وما يترتب عليها من تضارب وتعطل الأعمال نظراً لتعدد وطول الإجراءات المطلوبة من المشروع الصغير خلال مدة التأسيس، وبذلك يتحول هدف التشريع من التيسير للمشروع إلى إعاقته.

3- تحديات تسويقية، وتتضمن ضعف اهتمام أصحاب المشروعات الصغيرة بدراسة السوق لتحديد حجم الطلب على المنتجات؛ وذلك نتيجة نقص الكفاءات والخبرات والقدرات التسويقية لدى العاملين، وقلة الخبرة لدى صاحب المشروع في الإلمام بمتغيرات السوق.

4- تحديات إدارية، وتتمثل في ضعف الخبرة الإدارية لدى أصحاب تلك المشروعات، بل وضعف قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة على الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية بسبب هجرتهم إلى المشروعات الكبيرة للحصول على رواتب وحوافز مرتفعة.

5- تحديات بشرية، وتمثلت تلك التحديات في عدم توافر العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المشروعات الصغيرة، مما ترتب عليه انخفاض مستوى الجودة والتأخير في الوفاء بمتطلبات العملاء في المواعيد المحددة بسبب نقص الكوادر البشرية كماً وكيفاً.

6- تحديات تمويلية، بسبب طول الإجراءات التي تمر بها مراحل الحصول على القروض من البنوك والمؤسسات التمويلية، إضافة إلى تعسف بعض جهات التمويل في اشتراطات الحصول على تلك القروض.

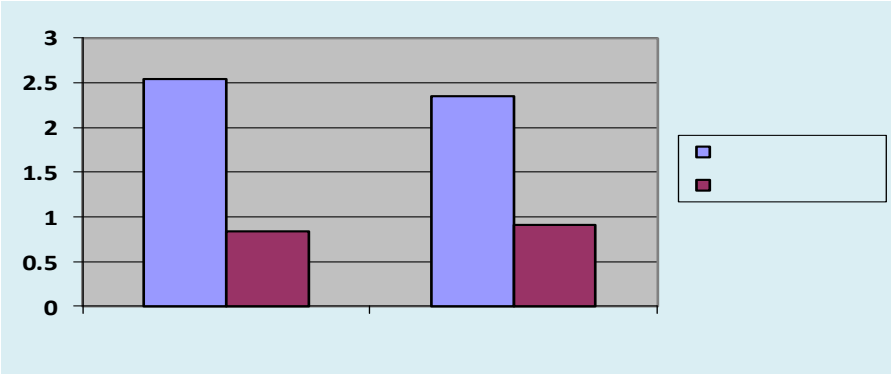
سابعاً: نتائج الدراسة:

تشير نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية إلى عدم وجود اختلاف في الرأي بين أصحاب المشروعات الناجحة وأصحاب المشروعات الفاشلة بخصوص العوامل التي تؤثر على كفاءة المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية كما هو موضح بالجدول رقم (6).

جدول رقم (6) العوامل المحددة لكفاءة المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية

Variable	Observations	Obs. with missing data	Obs. without missing data	Minimum	Maximum	Mean	Std. deviation
Success	142	0	142	1.000	5.000	2.538	0.840
Failure	140	0	140	1.000	4.658	2.352	0.914

z-test for two independent samples / Two-tailed test:	
95% confidence interval on the difference between the means:	
[-0.019,	0.391]
Difference	0.186
z (Observed value)	1.783
|z| (Critical value)	1.960
p-value (Two-tailed)	0.075
alpha	0.05



شكل رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل كفاءة المشروعات الصغيرة بالمملكة

يتضح مما سبق اتفاق كلٍ من أصحاب المشروعات الناجحة وأصحاب المشروعات الفاشلة حول العوامل التالية باعتبارها من أهم العوامل المحَدِدَة لكفاءة المشروعات الصغيرة:

1. تحفيز المؤسسات المالية الحكومية والخاصة على تقديم تمويل للمشروعات الصغيرة بشروط ميسرة. وتتفق تلك النتيجة مع بعض نتائج العديد من الدراسات السابقة، حيث يشير (*Saleem, 2012*) في دراسته الحديثة التي أجراها على عينة من الرياديين الباكستانيين إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين حجم رأس المال المستثمر بالمشروع ومعدلات نجاحه وذلك عند مستوى معنوية أقل (0.05). ويتفق (*Rogoff et al., 2004*) مع نتائج دراسة *Saleem* والدراسة الحالية حول تأثير رأس المال على نجاح المشاريع الصغيرة.
2. تقديم خدمات التأمين الصحي على العاملين بالمشروع الصغير. إذ يسهم ذلك في زيادة شعورهم بالأمان الوظيفي بسبب ما قد يتعرضون له من مخاطر أثناء ممارسة وظائفهم؛ وبصفة خاصة أولئك الذين يعملون في المشروعات الصناعية بسبب التعامل مع الآلات والمعدات وما ينجم عنها من انبعاثات ملوثة للبيئة الداخلية للمشروع، أو التعرض لبعض الأمراض المرتبطة بالمهنة.
3. توطيد العلاقة بين الجهات المعنية بالمشاريع والمسؤولين بالمشروعات الصغيرة. لأن هذا يشعرهم أن تلك الجهات تشعر بحاجاتهم وتقف بجانبهم أثناء الأزمات. وهذا يتفق مع ما توصل إليه Lee وزملاؤه (2016) من نتائج تفيد بأهمية إشعار أصحاب المشروعات الصغيرة بالدعم من الجهات المعنية بالدولة لما لذلك من دور فاعل في زيادة قدرتها على تحقيق النجاح وتخطى ما يواجهها من صعوبات كثيرة قد يرجع معظمها إلى ضعف خبرة القائمين على إدارتها في التعامل مع التحديات البيئية المحيطة.
4. تدخل الدولة لإنقاذ المشروع في حالة تعثره أو مروره بضائقة مالية. فالحكومة تمتلك من الإمكانيات ما يجعلها تقدم تمويل طارئ لتلك المشروعات يمكنها من النهوض من عثرتها ومواصلة النشاط في عالم الأعمال وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (*Lee, 2018; Acquah & Mosimanegape, 2007*) من أن عدم كفاية المخصصات المالية اللازمة لبداية النشاط؛ وفى نفس الوقت التعسف في الشروط المفروضة على تمويل المشروعات الصغيرة وتردد الدولة في تقديم يد العون لأصحاب المشروعات الصغيرة المتعثرة تقع في مقدمة العوامل المسببة لفشل تلك المشاريع، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة مشاركة الحكومة لأصحاب تلك المشروعات في تقدير رأس المال الكافي للبدء في تشغيل النشاط وتيسير إجراءات منحهم القروض التي تمكنهم من تطوير نظم الانتاج والتشغيل والتوسع مستقبلاً.
5. تقديم المشورة الفنية بشأن دراسات الجدوى المالية لإنشاء المشروع الصغير. فالدراسة الجيدة للجدوى المالية للمشروع تجعل اصحاب المشروعات الصغيرة على علم بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتوقع حدوثها داخل المشروع، وأن غياب مثل هذه المشورة يشكل عائقاً أمام انطلاق تلك المشروعات وتطورها بل وخروجها من دائرة النشاط الإنتاجي. كما أن تقديم مثل هذه المشورة يرشد من قرار صاحب المشروع، وهنا يؤكد كل من (*Wilkinson & Christensson, 2011*) إلى أنه من الممكن أن يعتمد صانعوا السياسات في الدولة على استراتيجيتين أساسيتين لزيادة عرض النقود المخصصة لمنح القروض للمشروعات الصغيرة، وهما:
   - زيادة رأس مال البنوك المانحة للتمويل، وهذا ما قامت به الحكومة الرشيدة في المملكة العربية السعودية من توجيه للبنوك من التوسع في منح تمويل يقدر بـ (80 مليار) دولار بصفة أساسية للتوسع في منح القروض للمشروعات الصغيرة بالمملكة.
   - تدنية حجم المخاطر المصاحبة للاستثمار في أصول المشروعات الصغيرة، مما يشجع البنوك على التوسع في منح القروض لتلك المشروعات بعد دراسة درجة المخاطرة المصاحبة لها.
6. تقديم بعض المزايا العينية لأصحاب المشروعات الصغيرة، مثل تخفيض سعر الأرض المقام عليها المشروع أو خفض الجمارك على واردات المشروع من الآلات والمعدات. ويؤكد أصحاب المشروعات على أهمية تلك التسهيلات في تيسير نجاح مشروعاتهم بسبب انخفاض القدرة المالية وصعوبة الحصول على قروض ميسرة بسبب ضعف الإمكانات، مما يستلزم تقديم بعض المزايا العينية لأصحاب المشروعات الصغيرة من الدولة مثل تخفيض سعر الأرض المقام عليها المشروع أو خفض الجمارك على واردات المشروع من الآلات والمعدات.

7. تقليل الضمانات المطلوبة للحصول على تمويل للمشروعات الصغيرة على أن يكون المشروع هو الضامن لسداد هذا القرض. فالريادي غالباً ما يكون في بداية حياته العملية، ومن ثم لا تتوافر لديه الإمكانات المالية التي تعينه في الحصول على قرض بشروط ميسرة، بسبب التشدد في الضمانات المطلوبة للحصول على مثل هذا القرض. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (*Black et al., 2012*) من نتائج تشير إلى زيادة التحديات التمويلية التي تواجهها المشروعات الصغيرة بسبب ضعف الرافعة المالية والتشغيلية لتلك المشروعات مما يقلل من قدرتها على تحقيق هامش ربح تشغيلي مناسب، وحتى لو تمكنت من الحصول على قروض فلا تستطيع سداد القرض أو فوائده بسبب ارتفاع التكلفة التمويلية التي تتحملها في تلك الحالة. وهنا يؤكد Kapteyn & Wah (2016) في دراسته التي أجراها على عينة من المشروعات الصغيرة في دولة ميانمار على ضرورة تدخل الدولة بتيسير إجراءات حصول تلك المشروعات على القروض بضمانات تكون في مقدور أصحاب تلك المشروعات.

8. تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المسئولين بمؤسسات القطاع العام والخاص نحو دور المشروعات الصغيرة في تنمية الاقتصاد القومي. فوجود صورة ذهنية إيجابية عن تلك المشروعات في أذهان المسئولين من شأنه أن يدعم مسيرتها في تحقيق النجاح؛ ويشير اصحاب المشروعات الصغيرة إلى أن وجود مثل هذه الاتجاهات الإيجابية لدى المسئولين يكون بمثابة أداة ميسرة لحصول المشروعات الصغيرة على الدعم الذي يمكنها من تحقيق النجاح والتطور.

9. إنشاء جهاز لمتابعة تحصيل المبيعات الآجلة من العملاء. فوجود آلية محددة لدى أصحاب المشروعات الصغيرة تمكنهم من متابعة تحصيل مبيعاتهم الآجلة من العملاء؛ إنما يلعب دوراً مؤثراً في زيادة معدلات نجاح تلك المشروعات. وتؤكد عينة الدراسة على أهمية ذلك وخاصة بعد الانتشار الواسع لاتباع سياسة البيع الآجل رغبة في كسب حصة سوقية أكبر.

10. تصميم نظام مالي متطور يمكن صاحب المشروع أو مديره من التخطيط والرقابة المالية على أعمال المشروع. حيث تؤكد نتائج الدراسة أن التخطيط هو الأساس في نجاح أي مشروع – صغيراً كان أم كبيراً – ففي ضوئه تتوحد كل الجهود من أجل الوفاء بأهداف المشروع الصغير؛ وفى نفس الوقت لن يكون هذا التخطيط مجدياً ما لم تكن هناك رقابة فعالة لضمان تحقيق الأهداف السابق تحديدها بالخطة.

11. إنشاء نظام للمعلومات التسويقية يعكس نبض السوق. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي تشير إلى أن المشروعات الصغيرة تواجهها مشكلة في جلب وتطويع نظم المعلومات المتطورة وخاصة في ظل التقدم الذى تشهده ساحة الأعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث أوضح (*Irefin, 2012*) في دراسته التي أجراها على عينة من المشروعات الصغيرة بلاجوس في دولة نيجيريا أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه تلك المشاريع في هذا الشأن ومنها: ارتفاع تكلفة الحصول على تلك التكنولوجيا؛ انخفاض – إن لم يكن انعدام – الدعم الحكومي المقدم في سبيل الحصول على تلك التكنولوجيا؛ وكذا عدم ملائمة البنية التحتية لتطبيق مثل هذه التكنولوجيا، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام الحكومة بدور مهم في دعم المشروعات الصغيرة من أجل الاستفادة من موارد تكنولوجيا المعلومات في تطوير الاستراتيجيات التسويقية التي تضمن التعامل مع نطاق واسع من السوق وبتكلفة منخفضة.

12. الاهتمام بتطبيق عناصر المزيج التسويقي في المشروع. حيث تؤكد نتائج الدراسة على ضرورة إلمام معظم أصحاب المشروعات الصغيرة بمفهوم وأهمية المزيج التسويقي حتى يمكنهم ترشيد جميع القرارات التسويقية المرتبطة بالمشروع.

13. الدعم المالي لأنشطة البحوث والتطوير المتعلقة بالمشروعات الصغيرة. على الرغم من أن نشاط البحوث والتطوير يحظى باهتمام القليل من أصحاب المشروعات – حتى الكبيرة منها – إلا أن النتائج تشير إلى انتباه أصحاب المشروعات الصغيرة لهذا العامل الهام؛ والذي يعتبر بمثابة الآلية العلمية التي يمكن من خلالها متابعة كل ما هو جديد في مجال المشروع والتطوير المستمر لمنتجاته بما يجعلها دائماً تحقق رضاء العميل.

14. تعيين مدير متخصص في إدارة المشروعات الصغيرة. فنظراً لأن غالبية أصحاب تلك المشروعات لا توجد لديهم خبرة سابقة في إدارة مثل هذه المشروعات، ولذلك فهم يفتقرون إلى المهارات الإدارية التي تمكنهم من تسيير دفة العمل والانتاج بمشروعاتهم بشكل سليم. ولذلك أوضحت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع نسبة موافقة عينة الدراسة على ضرورة تعيين مدير متخصص بحيث يمتلك المهارة التي تمكنه من إدارة موارد المشروع بكفاءة وفعالية.

15. تصميم هيكل تنظيمي واضح يظهر علاقات السلطة والمسئولية بالمشروع. تشير نتائج الدراسة إلى ضرورة وجود هيكل تنظيمي واضح للمشروع الصغير بحيث يمكن من خلاله الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بالمشروع.

16. تنمية المهارات الإدارية لدى المسئول عن إدارة المشروع. فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية الحاجة الملحة لأصحاب المشروعات الصغيرة إلى تنمية مهاراتهم الإدارية، بالشكل الذي يمكنهم من الاستغلال الرشيد لموارد المشروع. وهذا يتفق مع ما توصل إليه **Almodóvar** وزملاؤه **(2016)** من نتائج تشير إلى تأثير جودة العنصر البشري على احتمالات نجاح المشروعات الصغيرة، وتتجلى تلك الأهمية في ضرورة تحلي المسئولين عن إدارة المشروع بالمهارات الإنسانية والإدارية والفكرية التي تمكنهم من توجيه دفة المشروع نحو المجالات الاستثمارية الواعدة.

17. إمكانية تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف والجودة الشاملة. حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة مثل الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً مؤثراً في نجاح المشروعات الصغيرة. وهنا يؤكد **Barkhatov (2016)** على ضرورة اتباع أساليب حديثة في إدارة المشروعات الصغيرة والبعد عن الأسلوب البيروقراطي الذي قد يفضي بالمشروع للفشل.

18. زيادة الاهتمام بتدريب العاملين على أعمال المشروعات الصغيرة. وهذا يتفق مع نتيجة دراسة أجراها **(Mbonyane, *2006*)** على عينة من المشروعات الصغيرة بإقليم ***Kagiso Township*** بدولة بتسوانا، واتضح من خلالها أنه من بين أسباب فشل المشاريع الصغيرة رغبة أصحاب المشروعات في ممارسة وظائف المشروع بأنفسهم بالرغم من افتقارهم للمهارات التي تمكنهم من القيام بذلك بكفاءة. ويضيف **Mazzei** وزملاؤه **(2016)** ضرورة تحري الدقة عند اتخاذ قرارات الاختيار والتعيين بتلك المشروعات بحيث يتوافر لدى العاملين بها مجموعة من المهارات التي تضمن لها النجاح والاستمرارية مثل التمتع بشخصية استقلالية والقدرة على الابتكار والابداع.

19. تقديم الدعم لشراء مستلزمات الإنتاج بتكلفة منخفضة. ولا شك أن ذلك سوف يمكن أصحاب المشروعات الصغيرة من وضع سعر عادل لمنتجاتهم. وهو ما أكد عليه **(*Mulugeta, 2008*)** في دراسته التي أجراها على عينة من المشروعات الناجحة والأخرى الفاشلة في دولة أثيوبيا، واتضح من خلالها ضعف قدرة أصحاب المشروعات الفاشلة على تحديد سعر عادل لمنتجاتهم، مما كان له أبلغ الأثر في انصراف معظم العملاء عن شراء منتجات تلك المشروعات.

20. تبسيط إجراءات التراخيص والتسجيل للمشروعات الصغيرة. حيث يشير معظم مفردات عينة الدراسة الحالية إلى أهمية إعادة النظر في تلك الإجراءات بغرض تبسيطها وإلغاء الزائد منها والمكرر، فتعدد التشريعات وما يترتب عليها من تضارب وتعطيل للأعمال؛ وكذا طول إجراءات تأسيس المشروع الصغير تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المشروع؛ اذ كشفت مناقشات إحدى الندوات الاقتصادية حول المشروعات الصغيرة أن الإجراءات والأنظمة تقف حائلاً أمام استمرارية **(45%)** من المشاريع الصغيرة في السعودية، وتمثل" حجر عثرة "أمام تطورها وبقائها في السوق (الشرق الأوسط، 2012). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه **Barkhatov** وزملاؤه **(2016)** من نتائج تشير إلى أهمية تبسيط القوانين والتشريعات التي تحكم نشاط المشروعات الصغيرة في المانيا وخاصة تخفيض الضرائب والرسوم المقررة على تلك المشروعات لتشجيع أصحاب من الاستمرار وتحقيق النجاح.

21. تقييم بعض الحوافز التشريعية والمادية للتوسع والنمو بالمشروعات الصغيرة. وهنا يؤكد كل من **(*Barkhatov, 2016; Acquah&Mosimanegape, 2007*)** على ضرورة أن تعيد حكومات الدول النظر في التسهيلات التي يجب أن تقدمها للمشروعات الصغيرة، حتى يمكن أن تنهض بتلك المشروعات من خلال خفض التكلفة بالشكل الذي يكسب تلك المشاريع قدر من المزايا التي تمكنها من المنافسة في السوق.

22. وضع خطة واضحة للمشروعات الصغيرة.

23. ضرورة الفصل بين الإدارة والملكية. وهنا يرى ***(Mulugeta, 2008)*** أن ضعف المهارات الإدارية لدى معظم أصحاب المشروعات الصغيرة إنما يرجع للاعتقاد الخاطئ لديهم بأن إدارتهم لتلك المشاريع بأنفسهم إنما يعتبر من مصادر ترشيد التكاليف، ولذلك فهم يتخذون معظم قراراتهم بالشكل الذي يعظم المنفعة من وجهة نظرهم الخاصة، ومن هنا يأتي انهيار وفشل معظم تلك المشاريع.

24. دعم أنشطة التطوير والتحديث التكنولوجي للمشروعات الصغيرة. فقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن حوالي (61%) من مفردات العينة تشير إلى أهمية تأثير التطوير والتحديث التكنولوجي على معدلات نجاح المشروعات الصغيرة، في حين أوضحت النسبة الباقية وهي (39%) عدم أهمية ذلك. ولعل هذا يؤكد تمسك أصحاب المشروعات الصغيرة بالأسلوب التقليدي في الإنتاج والتسويق وعدم الرغبة في التحديث والتطوير، وقد يرجع ذلك لأسباب تخرج عن نطاق سيطرتهم مثل ضعف المخصصات المالية التي يمكن توجيهها نحو الانفاق على التكنولوجيا الحديثة وصيانتها. وهنا يؤكد Mazzei (2016) على أهمية الدور الذي تلعبه أنشطة البحوث والتطوير في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين بتلك المشروعات وزيادة قدراتهم على التنويع في تشكيلة المنتجات التي تقدمها المشروعات الصغيرة وفي نفس الوقت الارتقاء بمستوى جودة تلك المنتجات.

25. تقديم الاستشارات للحماية من الإفلاس من خلال جهات متخصصة. نظراً لافتقار المشروعات الصغيرة للعديد من المهارات الإدارية وكذا ضعف قدرتها على التعامل مع البيانات والسجلات المالية؛ لذا تتجه تلك المشروعات نحو الاعتماد على الاستشارات الخارجية من أجل دعم وترشيد القرارات حتى لا تقع في دائرة العسر المالي الذي قد يودي بها إلى هاوية الإفلاس.

26. إعادة تقييم حالة الآلات والمعدات والحفاظ على كفاءتها من خلال الاهتمام بوظيفة الصيانة. إن التقدم التكنولوجي في المجال الإنتاجي يلزم أصحاب تلك المشروعات بإجراء تقييم دوري للآلات والمعدات للوقوف على حالتها ووضع برامج متكاملة لأعمال الصيانة بالشكل الذي يعظم من إنتاجيتها ومحاولة تقليل الهدر والفاقد إلى أدنى حد ممكن.

27. تخطيط عمليات الإنتاج بالمشروعات الصغيرة. فمعظم هذه المشروعات تفتقر لمفهوم تخطيط الإنتاج؛ إضافة إلى عدم الاهتمام بمفهوم الجودة والرقابة عليها وما يرتبط بها من نظم للمعايير المحلية أو الدولية، مما يجعل المشروع الصغير عاجزاً على تلبية احتياجات العملاء – سواء المحليين أو الدوليين – بالجودة المطلوبة، وبسبب ذلك ينخفض حجم الطلب على منتجاته ويزداد حجم المخزون عن المستويات المقبولة مما يعرض المنتجات للتلف والبوار وفي النهاية يحقق المشروع خسائر متتالية قد تدخله في دائرة العسر المالي وربما الإفلاس والخروج من عالم الأعمال.

28. تطبيق نظم تحسين الجودة بما يدعم المركز التنافسي لمنتجات المشروعات الصغيرة. تواجه معظم المشروعات الصغيرة منافسة قوية من المشروعات الكبيرة، ومن ثم لم تستطع تلك المشروعات تطوير منتجاتها وتقديمها بمستوى جودة مناسب فإنها لن تستطيع الصمود في السوق وسوف يكون الفشل والإفلاس حليفها. ولذلك يرى معظم مفردات عينة الدراسة (91%) ضرورة تطبيق نظم تحسين وتطوير الجودة لدعم المركز التنافسي لمشروعاتهم وزيادة القدرة على كسب حصة سوقية مناسبة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Kumar وزملاؤه (2015) من نتائج تشير إلى أهمية الاعتماد على سلاسل الإمداد كأحد الاتجاهات الحديثة بهدف ضبط الجودة في المشروعات الصغيرة في دولة الهند.

29. تطبيق مفهوم التوجه بالتسويق في مجال تخطيط المنتجات بالمشروعات الصغيرة. تفتقر معظم المشروعات الصغيرة إلى الدراسة الجيدة لحاجات ورغبات العملاء ثم تصميم المنتجات في ضوء تلك الحاجات والرغبات، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ارتفاع نسبة موافقة العينة على أهمية مفهوم التوجه بالسوق في التأثير على معدلات نجاح المشروعات الصغيرة، حيث بلغت حوالي (91%) من إجمالي العينة موضع الدراسة، في الوقت الذي لم يُشر فيه سوى (9%) إلى أهمية تبنى مفهوم التوجه بالسوق في التأثير على نجاح مشروعاتهم. ويؤكد هنا Maarof & Mahmud (2016) على أهمية تطبيق مفهوم تحسين الجودة المسمى بـ Kaizen لما له من تأثير ملموس على تحسين الجودة وضمان الوفاء بتوقعات عملاء المشروعات الصغيرة.

30. ربط المشروعات الصغيرة بمراكز البحوث المتخصصة والجامعات لعلاج ما يواجهها من مشكلات. وهذا دليل على الرغبة القوية لأصحاب تلك المشروعات في وجود بيوت خبرة متخصصة في تقديم الاستشارات المالية والإدارية والتسويقية والإنتاجية، لضمان زيادة قدراتها التنافسية وزيادة معدلات أرباحها وبما يمكنها من إجراء التطوير المستمر لبرامجها الإنتاجية بما يتماشى مع شدة المنافسة السائدة بالسوق.

31. تحديد توزيع جغرافي متوازن لمواقع المشروعات الصغيرة. يعتبر اختيار موقع المشروع الصغير من القرارات الهامة التي ينبغي اتخاذها في ضوء العديد من المتغيرات؛ إذ يترتب عليه ذلك العديد من الوفورات الاقتصادية بسبب القرب من مصادر المواد الخام والأسواق. ولذلك يرى أغلبية عينة الدراسة (88%) أن الموقع المتوازن للمشروع الصغير يؤثر بشكل مباشر على نجاحه. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Lee وزملاؤه (2016) من ضرورة الاختيار الجيد لموقع المشروع الصغير لما له من تأثير مستقبلي على زيادة احتمالات نجاحه في السوق.

32. تقديم المساعدة للمشروعات الصغيرة على توزيع منتجاتهم محلياً أو خارجياً. فقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن غالبية مفردات عينة الدراسة (92%) ترى أن زيادة الدعم والمساعدة الموجهة للمشروعات الصغيرة من أجل توزيع إنتاجها يسهم بشكل مؤثر في زيادة احتمالات نجاح تلك المشروعات.

33. صدور كتب دوري يروى قصص نجاح بعض المشروعات وأسباب فشل البعض الأخر. فصدور مثل هذا الكتاب يلعب دوراً مؤثراً على معدلات نجاح أصحاب تلك المشروعات، فمن خلاله يمكن التعرف على المعوقات أو الصعاب التي واجهت هؤلاء الرواد وكيف تغلبوا عليها، ومحاولة الافادة منها في دعم نجاح المشروع الصغير مع ضرورة مراعاة خصوصية كل مشروع عن الآخر.

34. تشجيع الجهات الحكومية على الشراء من المشروعات الصغيرة. إذ تعاني هذه المشروعات من شبه عدم اعتراف بها من الجهات الحكومية عند التقدم للتوريد من خلال مناقصة.

35. توفير الآلات على أساس الشراء التأجيري بشروط ميسرة. نظراً لمحدودية الموارد المالية للمشروع الصغير وفى نفس الوقت ارتفاع تكلفة التمويل المصرفي بالنسبة له؛ فقد تلجأ بعض المشروعات إلى حلول تمويلية من بينها شراء الآلات والمعدات بنظام الشراء التأجيري، والذي يتسم بانخفاض التكلفة مقارنة بأسلوب الشراء بالتقسيط.

36. توفير الحماية من المنتجات المستوردة المنافسة. اذ تعاني المشروعات الصغيرة من مشكلة أساسية تؤثر على حجم مبيعاتها على نطاق السوق المحلية وهي إغراق السوق المحلى بالمنتجات المستوردة وبأسعار منخفضة، مما يصعب على أصحاب تلك المشروعات إمكانية مجاراة منافسة المنتجات الأجنبية نظراً لارتفاع تكلفة الانتاج والتسويق. ومن ثم فإن هناك ضرورة لتوفير الحماية من المنتجات المستوردة المنافسة حتى يمكن حماية ودعم منتجات المشروعات الصغيرة ومن ثم زيادة قدرتها على تحقيق النجاح والاستمرارية في عالم الأعمال.

37. زيادة الاهتمام بعقد برامج تدريبية تقدمها بعض الجهات ذات الصلة بنشاط المشروع. ويرى كل من (*Mahmood&Omran, 2011*) أن معظم مديري المشروعات الصغيرة لا يوجهون اهتماماً كافياً سواءً للبرامج التدريبية أو لمستويات التعليم التي تؤهلهم للتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تواجههم، وأرجعا ذلك للعديد من العوامل منها: اتجاهات المديرين السلبية نحو قضيتي التدريب والتعليم من عدمه؛ ضعف أو قصور الموارد المالية التي يمكن توجيهها نحو التعليم والتدريب؛ ضعف– إن لم يكن انعدام – المستوى التعليمي لدى معظم أصحاب المشروعات الصغيرة؛ وأخيراً تأثر توجه مديرو المشروعات الصغيرة نحو التدريب والتعليم بخصائصهم الشخصية مثل السن والجنس ومستوى التعليم ...الخ. من ناحية أخرى، يشير كلا من Kato & Charoenrat (2018) على أهمية الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في ضمان استمرارية المشروعات الصغيرة وزيادة قدرتها على مواصلة النجاح وخاصة في البيئات التي تتميز بسرعة التغير والتطور.

نخلص مما سبق إلى صحة الفرض الرئيس من فروض الدراسة، والذي يقر بوجود تمييز له دلالة احصائية بين أصحاب المشروعات الناجحة والمشروعات الفاشلة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة.

وبهذه النتيجة يكون قد تحقق الهدف الرئيس للدراسة.

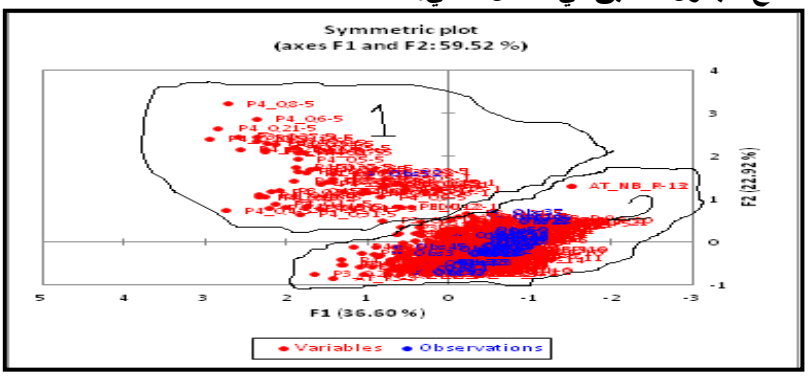
نموذج مقترح للتنبؤ بمستوى كفاءة المشروعات الصغيرة:

رغبة في الوصول إلى نتائج دقيقة؛ فقد تم استخدام نموذج إحصائي متقدم (Multiple Correspondance Analysis - MCA) للكشف عن احتمالية نجاح المشروع الصغير من عدمه. ولأهداف تطبيق أسلوب تحليل التمايز، فقد تم صياغة سؤال متدرج يقيس مستويات نجاح صاحب المشروع الصغير في تحقيق أهدافه، ولكن تطبيق النموذج الإحصائي على السؤال بمستوياته الأربعة لم يحقق أية نتائج معنوية ولا يتيح الفرصة للتصنيف إلى مشروعات ناجحة وأخرى فاشلة، ولذلك تم تجميع مستويات النجاح في مستويين اثنين فقط هما المشروعات الناجحة والمشروعات الفاشلة؛ مما زاد من قدرة النموذج في تفسير التغيرات في المتغير التابع وهو درجة نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة، حيث فسرت المتغيرات المستقلة حوالي 60% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وهوما توضحه بيانات الجدول الاتي:

جدول رقم (7) قدرة النموذج الإحصائي على قياس متغيرات الدراسة

	F1	F2
Eigenvalue	0.236	0.189
Inertia (%)	7.029	5.629
Cumulative %	7.029	12.657
Adjusted Inertia	0.052	0.032
Adjusted Inertia (%)	36.6	22.923
Cumulative %	36.6	59.523

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق في الشكل التالي:



شكل رقم (4) تصنيف المشروعات الصغيرة إلى مشروعات ناجحة ومشروعات فاشلة

من خلال الشكل السابق يتضح وجود مجموعتين للمشروعات الصغيرة، هما:

1. المجموعة الأولى ويرمز لها بالرقم (1) وهي المشروعات الفاشلة، وتتصف بالخصائص الاتية:
   - أصحابها حاصلون على التعليم الابتدائي.
   - مدة ممارسة المشروع أقل من سنة.
   - يعتمد أصحابها على ظروف السوق كأساس في تسعير منتجاتهم.
   - لديهم اتجاه مستقبلي نحو تخفيض حجم نشاطهم.
   - يعتمدون على القروض بشكل كلي في تمويل مشروعاتهم.
   - انخفاض عدد العاملين بالمشروع، اذ لا يتجاوز عددهم العامل الواحد (صاحب المشروع).
   - أغلب مشاريعهم تقع في المنطقة الشمالية للمملكة.
2. المجموعة الثانية ويرمز لها برقم (2) وهي المشروعات الناجحة، وتتصف بالخصائص التالية:
   - مدة ممارسة المشروع أربع سنوات فأكثر.
   - كان الدافع الأساسي من وراء انشائهم لمشاريعهم هو تطبيق فكرة جديدة.
   - يعتمدون في تمويل مشروعاتهم على مزيج من القروض والتمويل الذاتي.

- اتجاهاتهم المستقبلية هي التوسع بفتح فروع جديدة لمشروعاتهم.
- مجال ممارسة نشاطهم هو المجال التجاري.
- عدد العاملين بالمشروع (3) فأكثر.
- يقعون بالمنطقة الجنوبية من المملكة.

وتأكيداً لما تم ذكره آنفاً، فقد تم التحقق من جودة النموذج الإحصائي من خلال الجدول رقم (8)، وبناءً عليه يتضح أنه يجب أن نكتفي ببعدين فقط وهذان البعدان يفسران حوالي 85% من التباين في المتغير التابع.

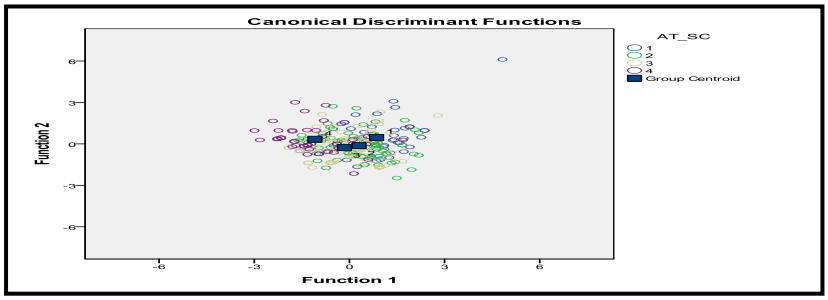
جدول رقم (8) اختبار قدرة النموذج الإحصائي على قياس متغيرات الدراسة

	F1	F2
Eigenvalue	0.474	0.321
Inertia (%)	16.079	10.875
Cumulative %	16.079	26.953
Adjusted Inertia	0.212	0.092
Adjusted Inertia (%)	59.024	25.543
Cumulative %	59.024	84.566

استخدام تحليل التمايز في التنبؤ بمستوى كفاءة المشروعات الصغيرة تم استخدام تحليل التمايز "Discriminant Analysis" لإيجاد دالة رياضية يمكن استخدامها مستقبلاً في التنبؤ بالمشروعات التي قد تنجح وتلك التي قد تفشل، ومن ثم اتخاذ قرار بتمويل المشروع من عدمه، إضافة إلى إمكانية اتخاذ قرار بالاستمرار في دعم المشاريع القائمة أو التوقف. وهذا التحليل يتطلب أن يكون هناك متغير تابع يحتوي على أكثر من مجموعة ومتغيرات مستقلة. وفي هذه الدراسة نجد أن المتغير التابع في البداية كان ذو أربع مستويات كما أشرنا من قبل؛ إلا أن البرنامج الإحصائي لم يستطع من خلال هذا النموذج الفصل بين مجموعات المتغير التابع بصفة ممتازة كما هو واضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (9) قدرة النموذج الإحصائي على التمييز بين المشروعات الصغيرة حسب درجة نجاحها

		AT_SC	Predicted Group Membership				Total
			1	2	3	4	
Original	Count	1	29	9	4	3	45
		2	18	45	18	16	97
		3	13	19	34	25	91
		4	3	5	7	34	49
	%	1	64.4	20.0	8.9	6.7	100.0
		2	18.6	46.4	18.6	16.5	100.0
		3	14.3	20.9	37.4	27.5	100.0
		4	6.1	10.2	14.3	69.4	100.0
Cross-validated	Count	1	23	13	4	5	45
		2	20	42	19	16	97
		3	13	21	31	26	91
		4	3	5	7	34	49
	%	1	51.1	28.9	8.9	11.1	100.0
		2	20.6	43.3	19.6	16.5	100.0
		3	14.3	23.1	34.1	28.6	100.0
		4	6.1	10.2	14.3	69.4	100.0



شكل رقم (5) قياس قدرة النموذج الإحصائي على التمييز بين المشروعات الصغيرة حسب درجة نجاحها

نظرا لما تم ذكره آنفاً، يتحتم علينا تحسين النموذج بجعل المتغير التابع ذو مجموعتين فقط (نجاح- فشل)، وبناءً عليه فقد أسفرت تلك الخطوة عن تحسين قدرة النموذج على التمييز 'Wilks) Lambda = 0.703; Eigenvalue = 0.422; Canonical Correlation = 0.545) بين المشروعات الصغيرة من حيث درجة نجاحها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (10) مصفوفة تصنيف المشروعات الصغيرة

Classification Results [b,c]

		AT_SC	Predicted Group Membership		Total
			1	4	
Original	Count	1	103	39	142
		4	33	107	140
	%	1	72.5	27.5	100.0
		4	23.6	76.4	100.0
Cross-validated	Count	1	101	41	142
		4	33	107	140
	%	1	71.1	28.9	100.0
		4	23.6	76.4	100.0

a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.
b. 74.5% of original grouped cases correctly classified.
c. 73.8% of cross-validated grouped cases correctly classified.
d. 1 Represents Success and 4 Represents Failure

<u>نموذج التنبؤ بمستوى كفاءة المشروعات الصغيرة:</u>

لترشيد قرارات تمويل مشروع صغير جديد أو التوسع في تمويل مشروع قائم، تم صياغة دالة تمييزية يستطيع متخذ القرار من خلالها الحكم على احتمالية نجاح المشروع من عدمه، وهذه الدالة هي على النحو التالي:

$$D = 0.732\times AT_L_S + 0.316\times AT_B + 0.166\times AT_NB_K + 0.295 \times P3_Q4 - 0.261\times P3_Q6 - 0.369 \times P3_Q23 + 0.347 \times P3_Q28 + 0.261 \times P4_Q12 - 0.262 \times P4_Q22 + 0.225 \times P4_Q25 + 0.279 \times AT_N_Y - 3.912.$$

جدول رقم (11) معاملات الدالة التمييزية المقترح استخدامها في التنبؤ بنجاح أو فشل المشروعات الصغيرة

Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
AT_L_S	.732
AT_B	.316
AT_NB_K	.166
P3_Q4	.295
P3_Q6	-.261
P3_Q23	-.369
P3_Q28	.347
P4_Q12	.261
P4_Q22	-.262
P4_Q25	.225
AT_N_Y	.279
(Constant)	-3.915

Unstandardized coefficients

Functions at Group Centroids

AT_SC	Function
	1
1	.6426
4	-.6518

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

The Cut Score is the halfway between the two centroids: Cut Score = (0.6426 - 0.652)/2 = - 0.0046

	Project Scores
AT_L_S	2
AT_B	3
AT_NB_K	1
P3_Q4	1
P3_Q6	1
P3_Q23	4
P3_Q28	3
P4_Q12	1
P4_Q22	1
P4_Q25	1
AT_N_Y	1

Discriminant Function	Project State
-1.232939	FAILURE

شكل رقم (6) دالة الفصل بين المشروعات الناجحة والمشروعات الفاشلة

ومن ثم يمكن تحديد احتمالية نجاح المشروع من عدمه، فإذا كانت قيمة الدالة "D" أعلى من نقطة القطع "Cut Score = -0.0046" يعد المشروع ناجحاً وإذا كانت أقل منها فيعد المشروع فاشلاً. ويمكن التدليل على ذلك بافتراض بعض البيانات والتعويض بها في المعادلة السابقة. وبهذه النتيجة يكون قد تحقق الهدف الثاني من أهداف الدراسة.

ثامناً: توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات، التي من شأنها أن تساهم بشكل أو بآخر بتنمية وتطوير المشروعات في المملكة العربية السعودية بشكل عام والمشروعات التي يدعمها معهد ريادة الوطني بشكل خاص، ومن أهمها ما يأتي:

أولاً: إعطاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام الجدي والفعال، من خلال صياغة السياسات والقوانين الملائمة، بحيث تشجع اقامة مثل هذه المشروعات، باعتبارها قاطرة الاقتصاد ولتقليل معدلات البطالة بالمملكة وبما يفي بمتطلبات رؤية المملكة 2030.

ثانياً: إلزام الجهات التمويلية بالمملكة بالتوسع في تقديم خدماتها الإقراضية للمشروعات الصغيرة، من خلال تخفيض أسعار الفائدة على القروض، وإعطاء فترات سماح أطول، نظراً لمساهمة المشروعات الصغيرة في استيعاب البطالة وزيادة الإنتاج، وتقليل الواردات.

ثالثاً: إنشاء صندوق لضمان القروض الممنوحة للمشاريع الصغيرة بالمملكة، بحيث يسهم في تذليل المعوقات المتعلقة بارتفاع وتعدد الضمانات المطلوبة من المتقدمين للقروض، فضلا عن تقديمه ضمانات للجهات المقرضة. فمن خلال تجربة كوريا الجنوبية في هذا الصدد، نجد أنها قامت عام 1976م بإنشاء صندوق حكومي لضمان القروض للمشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، التي تعاني من الافتقار إلى تقديم ضمان للقروض أمام المؤسسات التمويلية، من خلال دفع تأمين من قبل المقترض يساوي نسبة محددة من قيمة القرض.

رابعاً: تشجيع إنشاء الشركات الداعمة لأنشطة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة مثل شركات التمويل التأجيري، التي تعد إحدى الوسائل التي يمكن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أن تحصل من خلالها على رأس المال اللازم للمشروع، حيث يقوم المُقرِض (شركة أو مؤسسة، أو بنك) بشراء المعدات ثم يؤجرها إلى المقترضين، وذلك من خلال عقود تأجير تمويلي تحدد طريقة الدفع ويحتفظ المقترض بملكية الأصل، وفي نهاية مدة التأجير، مثلاً (3-5 سنوات)، يستطيع صاحب المشروع تملك الأصل مقابل سداد مبلغ محدد.

خامساً: تبنِّي ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال خلق البيئة الإيجابية المشجعة لإقامة هذه المشروعات في المملكة العربية السعودية، وتقديم حوافز تشجيعية لإنجاحها، على غرار ما يتم في العديد من دول العالم التي لها تجارب ناجحة في هذا الصدد.

سادساً: مشاركة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العطاءات الحكومية التي تعلن عنها الجهات الحكومية بالمملكة، إما بشكل مباشر بإعطائها نسبة ولو بسيطة في البداية لتتنافس عليها المشروعات الصغيرة التي لا يتجاوز رأس مالها رقماً محدداً، أو بشكل غير مباشر من خلال التعاقدات من الباطن مع الشركات التي يرسى عليها العطاء، وتحديد نسبة معينة من قيمة العطاء تلزم الشركة بتوريد احتياجاتها من المشروعات المسجلة رسمياً كمشاريع صغيرة أو متوسطة (هذه النسبة لا تقل في اليابان عن 30% من قيمة العطاء).

سابعاً: عدم السماح للشركات الكبيرة بالمملكة بممارسة نشاط ثانوي ينافس المشروعات الصغيرة، ويمكن الأخذ بتجربة كوريا في هذا الصدد، حيث قامت الحكومة الكورية عام 1975م بسن قانون تشجيع التعاقد من الباطن مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والذي تم بموجبه تخصيص منتجات بعض قطاعات الصناعات التحويلية واعتبارها منتجات للتعاقد من الباطن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة مع الشركات الكبيرة. فكانت الشركات الكبيرة مطالبة أن تحصل على احتياجاتها من المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وعدم إنتاجها بواسطة الشركات الكبيرة.

ثامناً: توفير التدريب المهني المناسب لتطوير مهارات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأصحاب تلك المشروعات بدون أية رسوم لمساعدة أصحاب المشروعات والعاملين فيها على اكتساب المهارات والجدارات والمعرفة والسلوكيات التي تساعدهم على إجادة العمل والارتقاء بمستويات الأداء تدريجياً حتى تستطيع تلك المشروعات مواجهة المنافسة من المشروعات القائمة بالمملكة سواء كانت وطنية أو أجنبية؛ بل تطوير منتجات تلك المشروعات لكي تصدر لخارج المملكة.

تاسعاً: تفعيل دور الهيئة العامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في تقديم كل سبل الدعم المطلوبة لتلك المشروعات من خلال:

- **الاطلاع على تجارب الدول الأخرى في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والاستفادة من تجاربهم في تنمية وتطوير هذا القطاع.**
- **تقديم المشورة الفنية والمالية والإدارية والتسويقية المجانية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.**
- **إقامة المعارض المحلية المتخصصة بشكل دائم لترويج وتسويق منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة.**
- **مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تسويق منتجاتها من خلال الاشتراك في المعارض المحلية والدولية، وإيجاد المؤسسات التي تقوم بتزويد هذه المشروعات بالمعلومات اللازمة عن الأسواق الخارجية، والدول المحتملة لصادرات هذه المشروعات.**
- **إخضاع المنتجات الوطنية لمتطلبات الجودة، حتى تكون قادرة على منافسة السلع المستوردة، على أساس السعر والجودة.**
- **إلزام المؤسسات الحكومية بشراء احتياجاتها من السلع المنتجة محلياً، حتى ولو كانت أسعارها مرتفعة قليلاً.**
- **تطوير قاعدة معلومات متخصصة في المجالات التي تحتاجها المشروعات الصغيرة بصفة خاصة: معلومات عن مصادر المواد الخام ومستلزمات الإنتاج والدول المنتجة للآلات والمعدات اللازمة لإقامة أيّة صناعة، والأسعار التقريبية لها، إضافة إلى معلومات عن احتياجات السوق، والأسواق المحتملة للتصدير، ومصادر التمويل وفرص المشاركة في المعارض العربية والدولية.**
- **توفير خدمات بتكلفة رمزية في مجال دراسات الجدوى الاقتصادية والخدمات الإدارية والتدريبية والتسويقية والاستشارية، التي تحتاجها هذه المشروعات.**
- **اختيار أفضل 50-100 مشروع من المشروعات الواعدة سنوياً على مستوى المملكة، وتقديم الحوافز المناسبة لها، ليكون ذلك عاملاً منافساً ومشجعاً للمشروعات الأخرى على الإبداع والتميز لتكون ضمن المشروعات التي تحظى بهذه الحوافز في السنوات القادمة.**

عاشراً : ضرورة صياغة استراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ تهدف إلى التعاون والتنسيق بين الدول العربية لزيادة الفرص في مجال تنمية وتنويع القاعدة الإنتاجية لهذه المشروعات بحيث تتكامل مع بعضها، فأسواق الدول العربية ومنتجاتها وهياكلها الاقتصادية متشابهة وتتنافس مع بعضها البعض في أسواق التصدير كما أن غياب التكامل الإقليمي أدى الى انشاء وتطور عدد من الصناعات المتشابهة مثل الحديد والصلب وصناعات الألومنيوم والملابس الجاهزة والبتروكيماويات واهمال عدد من الصناعات الأخرى مثل الصناعات الهندسية والبرمجيات وغيرها.

حادي عشر: اقتراح إنشاء مجموعة من الأجهزة التي تدعم أداء المشروعات الصغيرة مثل:

- **جهاز دعم صادرات المشروعات الصغيرة.**
- **جهاز التكامل والتنسيق بين المشروعات الصغيرة والكبيرة.**

ويمكن توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه كل جهاز من هذه الأجهزة على النحو التالي:

(1) جهاز دعم صادرات المشروعات الصغيرة: من خلال:

- **تزويد المشروعات الصغيرة بالمعلومات اللازمة عن احتياجات الأسواق الأجنبية من السلع والخدمات المختلفة التي تنتجها المشروعات الصغيرة.**
- **تبسيط إجراءات التصدير.**
- **توفير التسهيلات المختلفة ذات الارتباط بعملية التصدير من شحن وترويج وتامين وغيرها.**
- **تنظيم مشاركة المشروعات الصغيرة في المعارض الدولية المختلفة.**

(2) جهاز التكامل والتنسيق بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة:

للتدليل على أهمية التكامل بين المشروعات الصغيرة والكبيرة توضح الإحصاءات المنشورة أن المشروعات الصغيرة تسهم بتوفير أكثر من 70% من مستلزمات الإنتاج في صناعات السيارات في اليابان وأكثر من 50% من مستلزمات الإنتاج والصناعات المتنوعة في استراليا. وانطلاقاً من هذه الأهمية الاستراتيجية للتنسيق بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة تشتمل منظومة تحسين الأداء على جهاز متخصص يعنى بالتنسيق وتطوير العلاقة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وتشمل مهام هذا الجهاز المقترح تزويد المشروعات الصغيرة بالمعلومات المتعلقة بالمواصفات المختلفة لاحتياجات المشروعات

الكبيرة من مستلزمات الإنتاج من ناحية وكذلك تعريف الشركات الكبيرة بأنواع المستلزمات الإنتاجية المختلفة التي يمكن الحصول عليها من المشروعات الصغيرة، ولاشك أن نجاح هذا الجهاز في أداء هذه المهام سوف يعود بالفائدة على المشروعات الصغيرة عن طريق المساهمة في ترويج منتجاتها من ناحية كما أنه سوف يساهم في توفير النقد الأجنبي الذى كان يتم إنفاقه على استيراد مستلزمات الإنتاج للشركات الكبيرة من الخارج.

أثني عشر: تنشيط حركة التسويق: لعل من أهم المشكلات التي تواجه الصناعات الصغيرة في المملكة ضعف الطاقة الاستيعابية للسوق المحلية، وللتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر توسيع نطاق هذه الأسواق بالتصدير من خلال تنشيط التجارة البينية وذلك باتخاذ الإجراءات التالية:

- إزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول العربية؛ لتسهيل انسياب السلع بتكلفة أقل وحتى تتمكن من المنافسة مع السلع المثيلة المستوردة من الدول الأخرى خاصة دول جنوب وشرق أسيا والتي تغزو منتجاتها الأسواق العربية، ومن غير المعقول أن تظل التجارة البينية العربية في حدود 8% من إجمالي تجارتها الخارجية. وتظهر أهمية إزالة الحواجز التجارية بين الدول وإنشاء تكتل اقتصادي عربي في ظل تحرير التجارة العالمية وظهور التكتلات الاقتصادية العالمية الكبرى بين مجموعات عديدة من الدول.
- تطوير شبكة النقل والمواصلات وتخفيض تكلفة خدمات النقل بين الدول العربية؛ والعمل على تسهيل انتقال السلع الصناعية بتكلفة تنافسية.
- إنشاء شركات تسويق عربية متخصصة؛ تتولى مسئوليات تسويق منتجات المشروعات الصناعية – خاصة الصغيرة– على أن يكون لها فروع في مختلف الدول العربية وتشمل مهام هذه الشركات دراسة أذواق واحتياجات كل منطقة والعمل على تحقيق التكامل بين المشروعات الصناعية العربية ذات الأحجام المختلفة لتقوم المشروعات الصغيرة بدورها كصناعات مغذية بشكل فعال ، وذلك على النطاق العربي وليس المحلي فقط، كما يمكن لهذه الشركات تقديم العون في مجال توفير المواد الخام للمشروعات الصناعية وتقديم المعونة الفنية لها وتزويدها بالبيانات الأساسية والإرشادات وذلك من خلال فروعها المنتشرة للتوصل إلى إنتاج ذي مواصفات تناسب المستهلك العربي وغير العربي، وفقاً لمبدأ إنتاج ما يمكن تسويقه وليس تسويق ما يتم إنتاجه .
- التنسيق بين أجهزة التمثيل التجاري للدول العربية في الأسواق الدولية، بما يسمح بالتعاون لإقامة معارض مشتركة ولتبادل المعلومات بشأن الأسواق والفرص التصديرية المتاحة.

ثالث عشر: إنشاء نظم متطورة للمعلومات:

يتطلب إنشاء مشروعات صناعية صغيرة على أسس سليمة توافر نظم معلومات عن كافة مراحل الإنتاج والتوزيع وعن ظروف العرض والطلب محلياً ودولياً، ولذلك هناك حاجة ملحة بشأن مزيد من الجهد على مستوى المملكة لإنشاء شبكة معلومات عن فنون الإنتاج والمواد الخام والمشروعات القائمة والمواصفات وفرص التسويق والأيدي العاملة ... الخ.

رابع عشر: تأهيل القوى العاملة للتعامل مع الأساليب الإنتاجية المتطورة:

تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في المملكة مشكلة عدم ملاءمة العرض من الأيدي العاملة للطلب عليها، لذلك يتطلب الأمر إعادة تأهيل للقوى العاملة الموجودة بهدف توفير المهن والخبرات النادرة.

خامس عشر: تشجيع المبادرات لإحياء الصناعات والحرف التقليدية ومنح عناية خاصة للإبداع فيها لزيادة قيمتها المضافة وحضورها الفاعل في الأسواق العالمية وتطوير التعاونيات الحرفية لدعم الحرفين وتطوير مهاراتهم وفتح الأسواق أمامهم وتذليل صعوبات التمويل والتدريب التي تواجه منتسبيها.

سادس عشر: التحسين المستمر في مناخ الأعمال بتوسيع استخدام الشباك الموحد وتيسير الدخول للأعمال، من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل وقت انجازها، ومحاربة الفساد الذي قد يعرقل ذلك وفى نفس الوقت تقديم الحوافز لإقامة مشاريع صغيرة تتنوع أنشطتها وتتوزع مرافقها بصورة ملائمة بين مختلف المناطق داخل المملكة.

سابع عشر: التوسع في تطبيق حاضنات ومراكز الأعمال بالمملكة لتقديم النصح والرعاية للمنشآت في مرحلة التخطيط وبدء الأعمال ومرافقتها في السنوات الحرجة الأولى والعناية بإزالة آثار تعثرها. وإيلاء اهتمام خاص بالحاضنات التكنولوجية وربطها بمحيط البحث والتقنية من معاهد ومراكز وجامعات متخصصة.

وبهذه التوصيات يكون قد تحقق الهدف الثالث من أهداف الدراسة.

المصادر والمراجـــع

المراجع العربية:

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وجامعة الدول العربية (2009) تحديات التنمية في الدول العربية - نهج التنمية البشرية، الجزء الأول، ص. 44.
2. بوابة الشرق، مخاطر وتحديات تواجه الصناعات الصغيرة والمتوسطة عربيا وخليجيا23/5/ 2012.
3. رشيد، ثائر محمود، ورشيد، إيناس محمد، 2013، إستراتيجية دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية مع الإشارة إلى تجربة العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، م5، ع10، ص136-152.
4. الزيادات، ممدوح (2010) دور المشروعات الصغيرة في الحد من مشكلة البطالة في الأردن، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
5. الشرق الأوسط، خبيرة سعودية :الأنظمة تعوق 45 % من المشاريع الصغيرة، العدد (12196)، السبت 2012/4/19.
6. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن؛ والمحيميد، أحمد بن عبد الكريم، واقع تمويل مشاريع ريادة الأعمال في السعودية: وجهة نظر خبراء ريادة الأعمال، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، الرياض، سبتمبر 2014.
7. عالية الشلهوب، 95% من أموال المشاريع الصغيرة مهدرة!، جريدة الرياض، العدد (16009)، 23 أبريل 2012.
8. الغرفة التجارية الصناعية بجدة (2002) أساليب جديدة لتنمية وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة لندوة" الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ (2020م).
9. فهد الثنيان، توقعات بخروج 30% من المنشآت الصغيرة من السوق بسبب "نطاقات"، جريدة الرياض، العدد (15972)، السبت 2012/3/17.
10. الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تشخيص العراقيل والتحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 6-7 ديسمبر 2017.
11. منتدى الرياض الاقتصادي، دراسة دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، الدورة السادسة، 6-8 صفر 1435 هـ - 9-11 ديسمبر 2013، الرياض.
12. الهيئة العامة للإحصاء، 2017، اسهام المنشآت الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص، الربع الرابع.
13. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2017.

المراجع الأجنبية:

1.**Acquah, B.K. and Mosimanegape, B. (2007). Factors contributing to the performance of small business enterprises in Botswana: A case study of Gaborone Environs, Paper presented at the National Conference on the Informal Sector, GICC, Gaborone, Botswana.**

2.**Almodóvar, P.;Verbeke, A. and Rodríguez- Ruiz, O. (2016) The Internationalization of Small and Medium-Sized Family Enterprises: The Role of Human Asset Quality, Journal of Leadership & Organizational Studies, 23(2), PP. 162–174.**

3.**Badini, O.S.; Hajjar, R. and Hozak, R. (2018), Critical success factors for small and medium forest enterprises: A review, Forest Policy and Economics, 94, pp.35-45.**

4.**Barkhatov.; Pletnev D. & Campa A. (2016) Key Success Factors and Barriers for Small Businesses: Comparative Analysis, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 221, pp. 29-38.**

5.**Black, S.; Fitzpatrick, A.; Guttmann, R. and Nicholls, S. (2012). The Financial Characteristics of Small Businesses, Reserve bank of Australia.**
6.**Irefin, I.A.; Abdul-Aziz, I.A.; and Tijani, A.A. (2012). An Investigative Study of the factors affecting the adoption of information and communication technology in small and medium scale enterprises In Nigeria, Australian Journal of Business and Management Research Vol.2 No.02, pp. 1-9.**
7.**Kapteyn, A. & Wah, S.H. (2016) Challenges to small and medium-size businesses in Myanmar: What are they and how do we know? Journal of Asian Economics, 47, 1-22.**
8.**Kato, M. & Charoenrat, T. (2018) Business continuity management of small and medium sized enterprises: Evidence from Thailand, International Journal of Disaster Risk Reduction, 27, 577-587.**
9.**Kumar, R.; Singh, R.K. & Shankar, R. (2015) Critical success factors for implementation of supply chain management in Indian small and medium enterprises and their impact on performance, IIMB Management Review, 27, 92-104.**
10. **Lee, s.; Lee; Chua, Kai-Sean; Bee-Lia & Han, H. (2016) Independent café entrepreneurships in Klang Valley, Malaysia – Challenges and critical factors for success: Does family matter? Journal of Destination Marketing & Management, 6, 363-37.**
11. **Lee, Y.S. (2018) Government guaranteed small business loans and regional growth, Journal of Business Venturing, 33, 70-83.**
12. **Maarof, M.G. & Mahmud, F. (2016) A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises, Procedia Economics and Finance, 35, 522- 531.**
13. **Mahmood, A. and Omran, A. (2011). Factors affecting small business managers' participation in educational programs, Annual of Faculty Engineering Hunedoara, International Journal of Engineering, Fascicule 1. (ISSN 1584- 2665).**
14. **Mazzei, M.; Flynn, B. & Haynie, J. (2016) Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices, Business Horizons, 59, 51-60.**
15. **Mbonyane, B.L. (2006). An explanation of factors that lead to failure of small businesses in the Kagiso township, Magister technologies in business administration, College of Economic and Management Science, University of South Africa.**
16. **Mulugeta, E. (2008). Underlying causes of micro and small business failure in Addis Ketema Sub City: A case Study, Master Degree in Accounting and Finance, Addis Ababa University.**
17. **Rogoff EG, Lee MS, Suh DC (2004). Who did it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. Journal of Small Business Management 42 (4), pp. 364-376.**
18. **Saleem, M.A., (2012). The impact of socio-economic factors on small business success, Malaysia Journal of Society and Space, issue 1, pp.24 - 29.**
19. **Wilkinson, J. and Christenson, J. (2011). Can the supply of small business loans be increased? ECONOMIC REVIEW, Second quarter, pp.35-57.**
20. **World Bank. (2010) The status of Bank Lending to SME's in MENA Robert Rocha and other.**
21. **World Bank. (2011), World development indicators.**

Study and Analysis of the Factors that Affect the Efficiency of Small and Medium Enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

Encouraging micro-enterprises for comprehensive economic development are crucial to achieve the ambitious vision 2030 of the Kingdom of Saudi Arabia. Small and Medium enterprises are inputting around 15.5 per cent to GDP while 33 per cent contribution as a private sector to Saudi Arabia's gross domestic product (GDP). This study aims to identify the most important factors that affect the efficiency of small enterprises in Saudi Arabia. To accomplish this objective, the study was conducted for small projects via the comprehensive inventory method under the supervision of the Institute of Entrepreneurship. A total of 282 questionnaires were collected from entrepreneurs and the differentiation analysis was applied. The results of the data analysis revealed the existence of many administrative, marketing, financing and human as well as legislative factors affecting the efficiency of small and medium enterprises in Saudi Arabia. In the light of the results, a number of recommendations are suggested that could contribute to encouraging and enhancing the role of small and medium enterprises in achieving the ambitious vision 2030 of the Kingdom.

Keywords/Efficiency of Small Enterprises; Analysis of Differentiation; Unemployment; Business Incubators