

# دور جدارات ريادة الأعمال في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية في القاهرة الكبرى

إعداد

د. ثناء معوض على أبو شحاته

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات- جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

sanaa.ali@must.edu.eg

## المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور جدارات ريادة الأعمال في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم تقسيم جدارات ريادة الأعمال إلى ستة أبعاد أساسية وهي: المبادرة، القيادة، تطوير العلاقات، تنمية الأداء، حل المشكلات، العمل في فريق؛ وطُبقت الدراسة على قطاع البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة، والمتناسبة مع حجم طبقات مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (٣٨٢) مفردة، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة ٣٨٠ استمارة استقصاء، تم استبعاد ٣٢ استمارة استقصاء منها لكونها غير مكتملة الإجابة، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٤٨ استمارة استقصاء تم إخضاعها جميعها للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير جوهري لجدارات ريادة الأعمال بأبعادها (المبادرة، القيادة، تطوير العلاقات، تنمية الأداء، حل المشكلات) على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بقطاع البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى. كما توصلت الدراسة إلى أن جدارات ريادة الأعمال تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة ونموها. ولكي تُنافس تلك المشروعات بنجاح على الصعيدين المحلي والعالمي؛ ينبغي أن يكون أصحابها مُجهزين بكفاءات ريادية قوية خاصة وأن بيئة الأعمال اليوم أصبحت تتسم بالتنافسية الشديدة. وتحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى تعزيز جداراتها الريادية باستمرار.

**كلمات مفتاحية** (جدارات ريادة الأعمال/ المشروعات الصغيرة والمتوسطة/ المبادرة/ القيادة/ تطوير العلاقات/ تنمية الأداء/ حل المشكلات/ البنوك التجارية).

## Abstract:

The study aimed to reveal the role of entrepreneurial competencies in the development of small and medium enterprises. Entrepreneurial competencies were divided into six basic dimensions: initiative, leadership, developing relationships, developing performance, solving problems, working in a team; The study was applied to the commercial bank sector in Greater Cairo, and the study followed the analytical descriptive approach. The study relied on the stratified random sampling method to determine the sample size, which is proportional to the size of the strata of the study population. The sample size was (382) single, and the number of survey return lists reached 380 Survey form, 32 survey forms were excluded because they were incomplete, bringing the number of valid forms for statistical analysis to 348, all of which were subjected to statistical analysis.

The study has reached a set of results, the most important of which is that there is a fundamental impact of entrepreneurship in its dimensions (initiative, Leadership, Relationship Development, Performance Development, problem solving) on the development of small and medium enterprises in the commercial banking sector in Greater Cairo. The study also found that entrepreneurship walls contribute significantly to

improving the performance and growth of small and medium-sized enterprises. In order for these projects to compete successfully at the local and global levels, their owners should be equipped with strong entrepreneurial competencies, especially since the business environment today has become very competitive. Small and medium-sized enterprises need to constantly strengthen their entrepreneurial qualities.

**Keywords:** Entrepreneurship competencies/ small and medium enterprises/ initiative/ leadership/ relationship development/ performance development/ problem solving/ commercial banks.

## مقدمة:

هناك مجموعة من الأسباب وجملة من التحديات التي سرعت من الاهتمام بريادة الأعمال على المستوى الدولي؛ فقد كان لظهور العولمة، وإرهاصات مجتمع المعرفة، وتطبيق سياسات الخصخصة تأثير عميق على بيئة الأعمال، والقدرة التنافسية للمنظمات المحلية والدولية؛ حيث أن تلك التحديات أدت إلى مزيد من الاهتمام بريادة الأعمال بالإضافة إلى ما حققته منظمات الأعمال الريادية من نمو اقتصادي ملحوظ. وتجدر الإشارة إلى أن هناك تبايناً واضحاً بين مفهوم إدارة الأعمال ومفهوم ريادة الأعمال في الهدف، والإستراتيجيات، وفلسفة خلق القيمة؛ فإدارة الأعمال تركز - وبشكل أساسي- على تحقيق الربح؛ من خلال التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ للمشروعات التجارية والصناعية؛ دون الاهتمام بتقديم سلع وخدمات ضرورية ومبتكرة تلبي احتياجات المجتمع. أما ريادة الأعمال فهي على النقيض؛ حيث تسعى إلى تلبية احتياجات المجتمع، ومواجهة مشكلاته من خلال المبادرات المبدعة، والأساليب المبتكرة بتأسيس مشروعات أو منظمات جديدة؛ مما يعني مساهمتها بقوة في دعم متطلبات التنمية المستدامة. (Scarborough, N. M. 2016)

أما فيما يتعلق بالجدارات الريادية (Entrepreneurial Competencies)، فإن العديد من الدراسات قد تناولت الجدارات بمسميات متباينة؛ حيث استخدمت مصطلحات مختلفة مثل: الخصائص، والكفاءات/الكفايات، والسمات، والقدرات؛ فهذا الخلط بين هذه المصطلحات وبين مفهوم الجدارة يوضح التداخل الواضح بينهم وأن هذا المصطلح يتم استخدامه على نطاق واسع في كثير من الأفرع المعرفية والدراسات البيئية؛ مما يُعد أحد الأسباب الرئيسة في صعوبة الفهم الواضح والمحدد للجدارات الريادية.

هذا، وتُعبّر جدارات ريادة الأعمال عن القدرات والمهارات والمعارف والسمات والقيم المهنية والقيم الأخلاقية التي تحدد من خلال السلوكيات الضرورية لأداء العمل الجيد وفقاً للمعايير المطلوبة؛ لأن استغلال القدرات والمهارات والمعارف والسمات والقيم المهنية والأخلاقية استغلالاً جيداً ينعكس على تحقيق التميز في الأداء. (Bird, B. 2019)

ويتم النظر إلى جدارات ريادة الأعمال باعتبارها المقوم الأساسي، ونقطة الانطلاق نحو إنشاء المشروعات الريادية؛ حيث أكدت بعض الدراسات العلاقة القوية بين الجدارات الريادية ونجاح الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومن أبرز الجدارات الريادية التي تساعد في قيام الشركات ونجاحها: الجدارات الاستراتيجية، والالتزام التنظيمي، واكتشاف الفرص، والقيادة، والعلاقات الشخصية، واستخدام

التقنيات الحديثة؛ ولهذا يتم النظر إلى السلوك الريادي؛ باعتباره الدافع نحو تحقيق هدف معين، والجدارات اللازمة والضرورية لتحقيق هذا الهدف أو المهمة. (Aftab et al., 2022)

من جانب آخر، يرى كثير من الاقتصاديين أن تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع إقامتها، وكذلك المشاريع المتوسطة من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الانتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى. ولذلك أولت دول كثيرة هذه المشاريع اهتماماً متزايداً، وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقاً للإمكانيات المتاحة.

ونظراً لأهمية هذه المشروعات أخذت معظم الدول النامية تركز الجهود عليها، حيث أصبحت تشجع إقامة الصناعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة، وبدرجة أكبر من الصناعات الكبيرة. ويأتي الاهتمام المتزايد - على الصعيدين الرسمي والأهلي - بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، لأنها بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة، يقل حجم الاستثمار فيها كثيراً بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة، كما أنها تشكل ميداناً لتطوير المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية، وتفتح مجالاً واسعاً أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي، مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل. (الرشيدي، ٢٠٢٢)

وقد وجدت هذه المشروعات مختلف أشكال الرعاية والمساندة، من القطاعين العام والخاص لمساهمتها الكبيرة في قطاع الصناعة، فعلى سبيل المثال تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته ٩٠% تقريباً من المنشآت في العالم وتوظف من (٥٠% - ٦٠%) من القوى العاملة في العالم. فكان لا بد من توفير الدعم بمختلف أشكاله لهذه القطاعات الحيوية نظراً لأهميتها، وحتى تتخلص من أهم العقبات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة ألا وهي عدم قدرة أصحابها على توفير التمويل اللازم لاستمرارية نشاطها، وعدم قدرتهم أيضاً على توفير الضمانات التقليدية الكافية التي تشترطها البنوك التجارية لتقديم التمويل لها. فالبنوك التجارية تسهم عادةً بالمشاريع الكبيرة، وتفضل التعامل وتقديم القروض لها، بسبب انخفاض درجة المخاطرة لدى هذه المشروعات من ناحية، ولسهولة تعامل البنوك معها من ناحية ثانية، ولقدرتها على توفير الضمانات المطلوبة من ناحية ثالثة، أو لوجود أهداف واهتمامات مشتركة (Putro et al., 2022).

في ضوء ما سبق، ونظراً لأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البيئة المصرية، وما لها من أثر على التنمية المستدامة لمصر وفقاً لخطة الدولة ٢٠٣٠، فقد ركزت الدراسة الحالية على الكشف عن دور جداريات ريادة الأعمال في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى، للخروج ببعض النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تعمل على زيادة الاهتمام بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في هذه البنوك.

## أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

### (أ) جدارات ريادة الأعمال (Entrepreneurial Competencies):

#### ١. مفهوم جدارات ريادة الأعمال:

اكتسب مفهوم ريادة الأعمال في السنوات الأخيرة أهمية بارزة، نظرًا للدور الحيوي لريادة الأعمال في التنمية المستدامة، وكذلك لدورها في إشراك مختلف فئات المجتمع في الحراك الاقتصادي، وبخاصة فئة الشباب، وإبراز الدور الريادي المُنتامي لهذه الفئة في غالبية المجتمعات، كما تُعد ريادة الأعمال "Entrepreneurship" القوة الدافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدرجة التي جعلت الدول تُبادر بوضع سياسات من شأنها زيادة ميل الشعوب ليصبحوا رواد أعمال "Entrepreneurs"، وإدخال تعليم ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم لخلق الثقافة الريادية، وهو ما انعكس فيما شهدته العقود الماضية من ازدياد استخدام تعليم ريادة الأعمال بالمدارس والجامعات في أوروبا. (أرناؤوط، ٢٠١٧)

يُعد تعليم ريادة الأعمال من أبرز التجارب الناجحة في التعليم الجامعي خلال العقود القليلة الماضية، فقد كانت الفكرة مجهولة بشكل كبير حتى عام ١٩٧٠؛ حيث بدأت الفكرة كمبادرة في العديد من الجامعات، وظهرت جزئيًا في مكونات المناهج الجامعية واستمرت الفكرة على هذا الحال خلال عقدي الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، وقد شهد العقد الأول من القرن الحادي والعشرين انتشارًا واسعًا لهذا الاتجاه في معظم الجامعات العالمية خاصة في الولايات المتحدة؛ بالدرجة التي جعلت هناك ١٦٠٠٠ كلية في الولايات المتحدة الأمريكية فقط تُقدم برامج ريادة الأعمال. (Kuratko, D.F. 2005)

بالإضافة إلى ما سبق، شاركت ٢٧ دولة أوروبية من أصل ٣٨ دولة في Eurydice (شبكة الاتحاد الأوروبي لتعزيز التعاون في التعلم مدى الحياة) بتمويل عام مُخصص لتعليم ريادة الأعمال، كما أصبحت البلدان النامية أكثر نشاطًا في هذا المجال، ففي العديد من الدول الأفريقية تتعاون منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) من خلال برنامج المناهج الدراسية لريادة الأعمال لإدخال تعليم ريادة الأعمال في التعليم الثانوي والتعليم والتدريب المهني. (Slišāne, et al., 2021)

وتتبع أهمية الحديث عن جدارات ريادة الأعمال في الأونة الأخيرة من عدة أسباب؛ أولها: تأثير المنافسة التجارية بالتطور السريع للعلوم والتكنولوجيا بصورة كبيرة، وثانيها: العولمة الاقتصادية واتباع العالم لنظام السوق المفتوح، وثالثها: عدم التوازن بين المنافسة التجارية مع كفاءة الموارد البشرية المملوكة للشركة؛ حيث يمتلك كل مورد بشري من خلفيات تعليمية وخبرات ومهارات وأسرة ومجتمع مختلفة؛ لذلك يجب أن تكون المنظمة قادرة على دمج عدد من المهارات التي يكتسبها الموظفون والتكنولوجيا لتوليد قدرة تنافسية قوية للمساهمة وزيادة قيمة معينة أو زيادة القوة أو القدرة على دخول أسواق جديدة. (Sundah, et al., 2018)

هناك العديد من الدراسات التي تناولت مُصطلح "الجدارات"، ولكن بمُسميات مختلفة؛ حيث تم استخدام مُسميات مثل "الخصائص"، "الكفاءات"، "الكفايات"،

"السمات"، "القدرات"، ويُشير هذا الخلط والتداخل بين تلك المصطلحات إلى استخدام الواسع لها في كثير من الأفرع المعرفية والدراسات البينية؛ وهو ما يُصعب مسألة وضع مفهوم واضح ومُحدد للجداريات. (محمد وناصر، ٢٠٢٢) ويُمكن النظر إلى مفهوم الجدارة بشكلٍ عام على أنها تكامل المعرفة، والمهارات، والقيم، والمواقف الفردية التي يُمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء، والتي عادةً ما تنعكس في العمل والتفكير وفقاً للمهمة التي يتعين القيام بها (Sundah, et al., 2018). أمّا بالنسبة لمفهوم جداريات الأعمال؛ فيوجد العديد من الدراسات التي قامت بوضع مفهومًا لهذا المصطلح.

فُيعرفها كل من (Robles & Rodríguez, 2015) بأنها "مُحصلة الدافع نحو تحقيق هدف معين، والجداريات اللازمة والضرورية لتحقيق هذا الهدف أو المهمة المطلوب إنجازها".

كما يُعرفها (Ahmad et al. 2019) بأنها "القدرة الكلية من رائد الأعمال لأداء دوره الوظيفي بنجاح، والتي تتحقق من خلال توافر مجموعة من العناصر هي: المعرفة، والسمات الشخصية، وقدرات المهارات، وغيرها من الخصائص المطلوبة لأداء وظيفي ناجح". أما كل من (Ferreras-Garcia et al. 2019) يروا أن جداريات ريادة الأعمال تُعني "طاقة صاحب المشروع وإبداعه ودوافعه التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وخدمات فائقة الجودة".

كما يرى كل من (Tittel, A., & Terzidis, O. 2020) (González-López et al. 2021) بأنها "القدرة على تطبيق مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات ذات الصلة لأداء الوظائف أو المهام بنجاح في بيئة عمل محددة".

أما (Ogundele, I. S. 2022) يُعرف جداريات ريادة الأعمال بأنها "القدرة الكلية من رائد الأعمال لأداء دوره الوظيفي بنجاح، والتي تتحقق من خلال توافر مجموعة من العناصر هي: المعرفة، والسمات الشخصية، وقدرات المهارات، وغيرها من الخصائص المطلوبة لأداء وظيفي ناجح".

كما يعرف كل من (Riyanti et al. 2022) جداريات ريادة الأعمال بأنها "طاقة صاحب المشروع وإبداعه ودوافعه التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وخدمات فائقة الجودة".

وأخيراً يُعرف (زيادة، ٢٠٢٢) جداريات ريادة الأعمال بأنها "القدرات والمهارات والمعارف والسمات والقيم المهنية والقيم الأخلاقية التي تحدد من خلال السلوكيات الضرورية لأداء العمل الجيد وفقاً للمعايير المطلوبة؛ لأن استغلال القدرات والمهارات والمعارف والسمات والقيم المهنية والأخلاقية استغلالاً جيداً ينعكس على تحقيق التميز في الأداء".

إعتماداً على ما سبق يمكن للباحثة تعريف جداريات ريادة الأعمال على أنها: مجموعة القدرات والمعارف والسمات الشخصية التي تُثقل شخصية رائد الأعمال بالصورة التي تجعله يُحقق النجاح والتميز المرغوب للمشروع.

## ٢. أنواع الجداريات الريادية:

يوجد أربعة أنواع رئيسية من جداريات ريادة الأعمال، تتمثل هذه الأنواع فيما

يلي:

#### أ. جدارة التعرف على الفرص:

يصعب أن تزدهر مؤسسات الأعمال دون القيام بالتعرف على الفرص المتاحة في السوق خاصةً في ظل التقدم التكنولوجي الذي يعيشه العالم؛ ومن ثم يجب على رائد الأعمال التعرف على كافة الفرص المتاحة، والذي يُمكن لرائد الأعمال من خلالها استغلال أقصى الإمكانيات الخاصة بالمنظمة. (Arenius, P., & Clercq, D. D., 2005)

تتجاوز كفاءة خلق الفرص المزايا التنافسية؛ لأنها تُحدد الفرص التجارية المُحتملة، كما يُمكن لرواد الأعمال بدء فرصة عمل تزدهر بشكل كبير بعد ذلك؛ حيث يمتلك رواد الأعمال الإلهام في إدارة مؤسساتهم، ويعني ذلك أن رواد الأعمال يبرزون كمخاطرين لا يخشون شيئاً في عالم الأعمال؛ لأن مبادرتهم المعيارية الأولية جعلتهم يدركون الفرصة المتاحة في السوق، فضلاً عن أن كفاءة التعرف على الفرص تكشف عن المهارات والقدرات التي يبحث عنها رائد الأعمال. (Omrane, A., & Fayolle, A., 2011)

#### ب. جدارة العلاقات:

تتدهور مؤسسات الأعمال في تآدية أعماله عندما لا يتواجد أفراد يتفاعلون باستمرار؛ فالمنظمة الناجحة هي تلك التي تُركز على الجانب الاجتماعي للأفراد الذين يعملون فيها؛ وذلك بالطريقة التي يكون فيها محادثات هادفة بين الأفراد موجهة نحو تحقيق هدف مُحدد، فمثل هذا التواصل يُعزز الفعالية في مكان العمل؛ مما يؤدي لزيادة الإنتاجية، ويتمثل الهدف الرئيسي لمثل هذا الاتصال في جعل المنظمة تنمو وتتقدم بشكل كامل داخل صناعة الأعمال، ويُشير ذلك إلى ضرورة قيام رواد الأعمال بإجراء محادثات ناضجة مع الأفراد المعنيين الذين يساهمون في الصالح العام للمنظمة. (Iskandar, Y., & Kaltum, U., 2022)

#### ج. الجدارة التنظيمية:

يمتلك رواد الأعمال دائماً تفويضاً داخل مشروعاتهم لتحمل كافة المسؤوليات والأدوار؛ وذلك بهدف إدارة مجموعة متنوعة من المجالات التشغيلية؛ ومن ثم فمن المتوقع أن يقوم رواد الأعمال بتخطيط وقيادة الأفراد وتفويض المهام، كما يقومون أيضاً بتنسيق العديد من الموارد داخل المنظمة؛ ومن ثم لا بد وأن يمتلك رواد الأعمال الجدارة التنظيمية، والتي تعني كفاءة تنظيم المشاريع التي تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشاريع. (Iskandar, Y. & Kaltum, U, 2022)

#### د. الجدارة الاستراتيجية:

تتطلب المشروعات الريادية أن يكون أصحابها قادرين بالفعل على أخذ زمام المبادرة خاصةً في ظل العالم التنافسي الذي يعيشه العالم، وهنا يأتي الحديث عن الجدارات الاستراتيجية للقيام بمثل هذه الواجبات، والسماح للأفراد بالتحكم الكامل في الأنشطة التنظيمية وسط التحديات المتغيرة؛ حيث يسعى رواد الأعمال إلى تحقيق رؤيتهم، يجد رائد الأعمال أنه من السهل تطوير

القدرة علي الإعداد، والتخطيط، والصياغة، وتنفيذ الأفكار التجارية عندما يكون مؤهلاً استراتيجياً. (Aidara, et al., 2021)

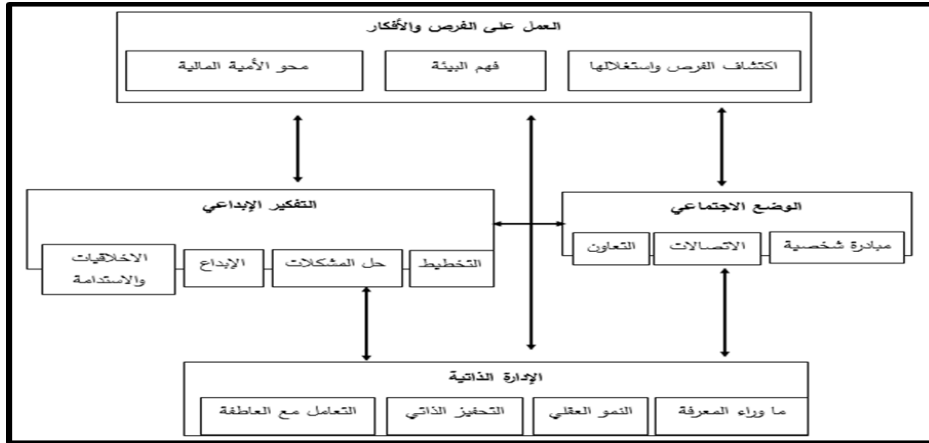
ويُمكن القول أن الجدارة الاستراتيجية هي ما تحتاجه المشروعات الريادية لتحقيق أداء فعال، وتتحقق تلك الجدارة عندما يكون هناك طريقة لجعل رواد الأعمال يبتكرون رؤية استراتيجية واضحة للمنظمة؛ ومن ثم يُمكن اعتبار الجدارة الاستراتيجية نوعاً من المزايا التنافسية التي تُساهم بشكلٍ إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة. (Aidara, et al., 2021)

### ٣. نموذج جدارات ريادة الأعمال:

يوضح نموذج جدارات ريادة الأعمال كيف يُمكن للشركات التي استطاعت أن تكتسب مزايا تنافسية معينة أو أن تحرم المنافسين من مزايا تنافسية ما أن تُحقق أداءً أفضل، ولكن لا يُمكن للشركات تحقيق ذلك وفقاً لنموذج جدارات ريادة الأعمال دون وجود رواد أعمال يمتلكون دافعاً عالياً لتحقيق الأهداف التي تولد فوائد للمنظمة. (Sundah et al., 2018)

تُعد كل من الموارد البشرية، والمعدات، والبنية التحتية، ورأس المال عوامل مُهمّة في تطوير نموذج الأعمال، ولكن رائد الأعمال الناجح هو من يعرف كيفية استخدام هذه العناصر بكفاءة وفعالية، وتنبيغي الإشارة أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل نجاح نماذج الأعمال عن إتقان بعض الجدارات الريادية التي تطلبها شركة معينة؛ حيث يوجد ارتباطاً وثيقاً بين رواد الأعمال الذين يتمتعون بجدارات ريادية ونجاح أعمالهم. (Sundah et al., 2018)

استناداً إلى تعريف ريادة الأعمال؛ يُمكن تصور مفهوم جدارات ريادة الأعمال على أنها مجموعة شاملة من المعارف والمهارات والمواقف التي تعتبر ضرورية لخلق القيمة أثناء تنفيذ الأفكار، ولتنمية عقلية ريادة الأعمال للمتعلمين؛ فلا بد من الاعتماد على اكتشاف الفرص واستغلالها، ووفقاً لنموذج جدارات ريادة الأعمال الشامل (Comprehensive Entrepreneurship Competence Model) يعتمد نجاح اكتشاف واستغلال الفرص بشكلٍ كبير على الجوانب الشخصية بما في ذلك الجوانب النفسية، والجدارات الرئيسية للأفراد المشاركة في ريادة الأعمال، وعلى كيفية المهارات التي يتم الحصول عليها في هذه العملية، ويوضح الشكل التالي التسلسل الهرمي لجدارات ريادة الأعمال:



شكل رقم (١) النموذج الشامل لجداريات ريادة الأعمال

Source: Venesaar, U., Malleus, E., Arro, G., & Toding, M. (2021),

p.9.

وفيما يلي شرحًا بشيء من التفصيل في للجداريات الفرعية لنموذج ريادة الأعمال الشامل (CECM)

#### • العمل على الفرص:

توجد ثلاثة جداريات فرعية تندرج تحت العمل على الفرص، هذه الجداريات هي: المعرفة والمهارات في اكتشاف واستغلال الفرص، وفهم البيئة، ومحو الأمية المالية. وفيما يلي تناولاً لكل واحدة منهم على حدة.

#### - اكتشاف الفرص التجارية واستغلالها: تُعد معرفة السوق ضرورية

لاكتشاف الفرص، ويتم ذلك من خلال البحث عن المعلومات وتقييمها ومعرفة آثارها على البيئة الاجتماعية، وتتبع الإشارة إلى اختلاف هذه العملية من حيث الطول، والمراحل، والمسار باختلاف الهدف من تلك العملية، وظروف العملية ذاتها، والكفاءات الريادية والمهنية لأعضاء الفريق، وينبغي أن يوضع في الاعتبار أنه عند خلق فرص جديدة في نشاط ريادة الأعمال، سواء بشكل فردي أو كعضو في الفريق، يُشارك الفرد بشكل مباشر في عملية خلق القيمة (العلاقة بين الفرد والفرصة). (Vogel, P, 2017)

#### - فهم البيئة: ويُقصد بفهم البيئة هنا القدرة على التنقل بين الجوانب المختلفة

لبينة الأعمال، والتي تتمثل في الجوانب السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية والبيئية، وعلى مستويات مختلفة سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي؛ حيث تُحدد بيئة ريادة الأعمال الفرص التجارية وتحدد منها، كما أن لها تأثير مباشر على معدل وحجم المشاريع الجديدة، كما يحتاج رواد الأعمال إلى مراعاة البيئة الخارجية، والقدرات الداخلية للشركة في نفس الوقت لتحقيق أفضل أداء. (Rasmussen, A., & Nybye, N. 2013).



- **محو الأمية المالية:** وتعني إيجاد المعرفة وفهم الشؤون المالية والمخاطر المرتبطة بها، وامتلاك الحافز والثقة للاستفادة الجيدة من هذه المعرفة في المواقف المختلفة؛ من أجل تحسين الرفاه المالي الشخصي والاجتماعي، والقدرة على زيادة درجة المشاركة الاقتصادية؛ حيث يحتاج رائد الأعمال إلى المعرفة المالية الأساسية لتخطيط الدخل والمصروفات الشخصية، واتخاذ قرارات الاستثمار، وفهم طبيعة الالتزامات المالية، والتخطيط لعمليات شراء أكبر، وتشمل المعارف والمهارات المالية أيضاً القدرة على فهم محتوى التقارير المالية والميزانيات من أجل التخطيط للأنشطة المستقبلية، على الرغم من أن رائد الأعمال قد يفوض الأنشطة المالية إلى متخصصين في هذا المجال، إلا أنه يحتاج إلى فهم أساسي للأمور المالية. (Allgood, S., & Walstad, W. B. 2016)

• **الإدارة الذاتية:**

وتتمثل في الجدارات الفرعية اللازمة لريادة الأعمال، والتي تتعلق بالمثابرة، والتفكير، وتنظيم أنشطة الفرد، وتشمل تلك الجدارة الرئيسية مجموعة من الجدارات الفرعية هي: ما وراء المعرفة، وتنظيم العواطف، وعقلية النمو، والدافع المستقل، وفيما يلي تناولاً لكل واحدة منهم بشيء من التفصيل.

- **ما وراء المعرفة:** وتُشير إلى القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، ويُقصد بمصطلح "ما وراء المعرفة" أنه عملية معرفية أعلى ترتبط بالتنظيم الذاتي الذي يسمح بتقييم أفضل لتفكير الفرد ونشاطه. (Haynie et al., 2010)

- **تنظيم الانفعالات:** وتُشير تلك الجدارة إلى القدرة على ملاحظة مشاعر المرء والتعرف عليها وتسميتها، وإدراك الطرق المختلفة لإدارة العواطف واستخدام هذه الطرق وفقاً للموقف، وتختلف استراتيجيات تنظيم المشاعر وفقاً لمدى دعمها للتكيف مع المواقف السيئة، وتتمثل تلك الجدارة في إيجاد فرص للتعلم من الموقف، أو تغيير المنظور، أو إعادة التركيز على النظرة الإيجابية أو وضع الخطط الأكثر فعالية، ويُمكن أن تكون التكلفة العاطفية لريادة الأعمال مرتفعة؛ حيث يؤدي عدم تحكم رواد الأعمال في عواطفهم إلى الشعور بالوحدة، وعدم اليقين في العمل، بالإضافة إلى الشعور بالإجهاد والإرهاق والقلق والخوف. (Omrane et al., 2018)

- **عقلية النمو:** يختلف الناس في نظرتهم إلى القدرات؛ إذ يرى البعض أن القدرات ثابتة ودائمة (عقلية ثابتة)، بينما يعتقد البعض الآخر أنه يُمكن تطوير القدرات (عقلية النمو)، وتتبعي هنا الإشارة إلى أن علم النفس المعرفي والعصبي يؤكدان على أن القدرات مرنة بالفعل، أي أن عقلية النمو تتماشى مع المعرفة حول التعلم والتطوير، وأن القدرات قابلة للتطوير من خلال مجموعة من السلوكيات الإيجابية مثل استثمار المزيد من الجهد والتركيز في التعلم، وتجربة الأشياء باستخدام استراتيجيات

مختلفة، وطلب المساعدة والفضول حول أسباب أخطاء الفرد في المنظمات. (Venesaar et al., 2021)

- **الدافع المستقل:** ويعني الدافع المستقل أن ما يعتبره الشخص مهمًا أو مُثيرًا للاهتمام يجعل الفرد في يُزيد من إنتاجيته، ويؤدي لامتلاك الفرد المُثابرة والإدارة الفعالة لإنجاز الأشياء، ويتأثر هذا الدافع بشدة بالبيئة الاجتماعية. (Deci et al., 2017)

#### • التفكير الإبداعي:

تُعد جدارة التفكير الإبداعي ثالث الجدارات الرئيسية لريادة الأعمال، والتي تتعلق بمجال مهارات التفكير الإبداعي، وتُعد مهارات الإبداع، وحل المشكلات، والتخطيط، والتفكير الأخلاقي والمُستدام مُترابطة بشكلٍ وثيق. وفيما يلي تناولًا لكل واحدة منهم بشيء من التفصيل:

- **الإبداع:** يُشير الإبداع في سياق ريادة الأعمال إلى عملية ربط أنواع مختلفة من المعلومات وتجميعها في سياق معين، وتُعد مهارة الإبداع من المهارات المرنة التي تعتمد على مجموعة متنوعة من العمليات الأساسية، مثل الذاكرة العاملة (أي القدرة على التركيز على أجزاء متعددة من المعلومات في نفس الوقت)، والمرونة المعرفية (أي القدرة على تبادل وجهات النظر وترك ما هو واضح)، بالإضافة إلى هذه العمليات، فإن المتطلبات الأساسية للإبداع هي المعرفة المفاهيمية والممارسة المنهجية للبحث عن حلول إبداعية. (Venesaar et al., 2021)

- **حل المشكلات:** تتطلب جدارة حل المشكلات نهجًا مُنظمًا يسير خطوة بخطوة؛ لفهم المشكلة وتعريفها، وفهم معايير القرار الجيد، والعثور على أفكار لحل المشكلة، واختيار الأفكار وتقييمها، ووضع خطة حول كيفية التصرف، يتم التأكيد على دور جدارة حل المشكلات كمتنبئ لجدارة تحديد الفرصة ونجاح رواد الأعمال، وما يهم هنا هو التعامل مع المُشكلات المعقدة التي يصعب تحديدها وتتميز بقيود غامضة وحلول متعددة ويصعب تقييمها فيما يتعلق بفاعلية خيارات الحلول. (Venesaar et al., 2021)

- **التخطيط:** وتُعد جدارة التخطيط عملية موجهة نحو الهدف تتطلب القدرة على التفكير في المستقبل بشكلٍ مُرتب، ويتمثل الشرط الأساسي للتخطيط الناجح في القدرة على مراقبة وتوجيه العملية، والقدرة على التعرف على الهدف والخطوات المؤدية إليه والقدرة على التحليل بعد كل خطوة في مُساهمة تلك الخطوة في الهدف النهائي. ويعني ذلك أن التخطيط يفترض وجود بعض المرونة في الأهداف والأنشطة؛ حيث تتغير المواقف في ريادة الأعمال باستمرار، كما يتضمن التخطيط التفكير وتنظيم الأنشطة لتحقيق الهدف المنشود. (Venesaar et al., 2021)

- **التفكير الأخلاقي والمُستدام:** يتطلب التفكير الأخلاقي والمُستدام معرفة في المجالات ذات الصلة وإدراكًا لقيود معرفة الفرد وفهم المعلومات

المُجرّدة، مثل القدرة على فهم العلاقات المعقدة بين العوامل التي لها تأثيرات تحدث خلال فترة زمنية معينة، أو القدرة على فهم الهيكل المنهجي للظواهر، ومن هذا المنظور أصبحت القدرة على تعزيز ريادة الأعمال المستدامة والأخلاقية والمرنة أمرًا ضروريًا. (Venesaar et al., 2021)

#### • إدارة المواقف الاجتماعية:

تتكون الجدارات اللازمة لإدارة المواقف الاجتماعية في ريادة الأعمال من المبادرة الشخصية، وجدارات الاتصال، وجدارات التعاون، وفيما يلي شرحًا لكل واحدة منهم بشيء من التفصيل.

- **مبادرة شخصية:** وتُشير إلى السلوكيات المتعلقة بالعمل الموجه ذاتيًا والاستباقي والمستقبلي والدائم، وتتضمن المبادرة الشخصية أيضًا اكتشاف الفرص واستغلالها والاستجابة للأفكار الجديدة، وترتبط المبادرة الشخصية ارتباطًا وثيقًا باختصاصات فرعية أخرى في ريادة الأعمال، على سبيل المثال الشخص الذي يأخذ زمام المبادرة يؤمن عادةً بتنمية قدراته، وهو مبتكر ومصمم على متابعة أهدافه. (Venesaar et al., 2021)

- **مهارات التواصل:** تعكس قدرة الفرد على التكيف في المواقف الاجتماعية المختلفة لتحقيق الأهداف الاجتماعية، ويعكس التواصل الجيد قدرة الفرد على معالجة المعلومات الاجتماعية، وأن يكون الفرد مُتسامحًا ومُتعاطفًا وأخلاقيًا، وأن تُناسب استجابة الفرد ردود أفعال الآخرين، وفي سياق ريادة الأعمال يتم تقييم مهارات الاتصال بناءً على مهارات التفاوض وتقديم العروض ومُراعاة توقعات واحتياجات المجموعة المستهدفة (المستثمرين، رواد الأعمال، العملاء، الشركاء، إلخ) في إعداد رسالة الفرد وتقديم الأفكار، لا تساهم مهارات الاتصال في تحقيق نتائج جيدة في العلاقات فحسب، بل تُساهم أيضًا في تعزيز مُشاركة الموظفين، مما يؤدي بدوره إلى زيادة إنتاجية الشركة واستدامتها. (Bacigalupo et al., 2016)

- **مهارات التعاون:** وهي تلك المجموعة من المهارات التي تُساعد الفرد على أن يكون تعاونيًا، ويُمكن تعريف التعاون على أنه جهد جماعي يرغب فيه أعضاء الفريق في تحقيق أهداف مشتركة، وهذا يعني أن أعضاء الفريق لديهم الكفاءات لتحقيق الأهداف ومراقبة أدائهم المستمر كفريق واحد، ليكونوا على دراية بالمسئوليات والرغبة في العمل كفريق، كما يتطلب التعاون أيضًا وإشراك المشاركين في عملية خلق القيمة من أجل زيادة القدرة التنافسية للشركات. (Bacigalupo et al., 2016)

#### ٤. مجالات تعزيز جدارات ريادة الأعمال

توجد مجموعة من المجالات التي يُمكن العمل عليها؛ من أجل تعزيز وخلق جداريات ريادة الأعمال، ويُمكن أن يلعب التعليم الرسمي دورًا مهمًا في تطوير كفاءات ريادة الأعمال، ومع ذلك فمن المرجح أن يستغرق التحول الثقافي فترات زمنية طويلة نسبيًا، وهذا يعني وجود التزامًا طويل الأجل لدعم ريادة الأعمال من خلال التعليم، ومن المجالات الرئيسية للنظر في هذه السياسة هي: (Bird, B, 2019)

- تطوير نهج تقدمي لتعزيز كفاءات ريادة الأعمال التي تتطور مع مرحلة التعليم:

ستكون الجهود المبذولة لتطوير كفاءات ريادة الأعمال من خلال التعليم الرسمي أكثر فاعلية؛ إذا تم تنظيمها بطريقة تقدمية تغطي جميع مستويات التعليم، وذلك بدايةً من وضع أسس عقلية ريادة الأعمال، والبناء على ذلك من خلال الأنشطة المستهدفة والمحددة.

#### • دعم المعلمين:

حيث يحتاج المعلمون إلى الدعم في أدوارهم الجديدة لتعزيز كفاءات ريادة الأعمال، بالإضافة إلى التطوير المهني المستمر وبرامج التنقل المؤقتة؛ لاكتساب الخبرة العملية في الصناعة والمجتمع المدني، وإشراك المعلمين في تصميم المناهج الجديدة، وتبادل معلومات الرصد والتقييم حول نجاح مناهج تعليم ريادة الأعمال المختلفة.

#### • دعم الطلاب:

يجب أن تقترن أنشطة تطوير جداريات ريادة الأعمال بدعم بدء الأعمال التجارية للطلاب الذين لديهم الحافز والقدرة على بدء عمل تجاري في المستقبل القريب، بدءًا من مرحلة الثانوية العليا ومتابعة ذلك من خلال التعليم المهني والعالي، وتعتبر الروابط الوثيقة بين المؤسسات التعليمية والدعم الذي تقدمه منظمات دعم الأعمال المحلية مثل حاضنات الأعمال والتمويل والتوجيه أمرًا مهمًا لتحقيق هذا الهدف، كما يجب مساعدة الطلاب في مرحلة التعليم العالي للجمع بين الدراسات وجهودهم في البداية.

#### • تنسيق السياسات:

ينبغي عند تطوير جداريات ريادة الأعمال الجمع بشكلٍ فعال بين مجموعات السياسات المختلفة؛ بحيث يكون الهدف هو الموازنة الدقيقة بين التعليم، والتوظيف، والابتكار؛ وذلك لإعداد رواد أعمال يُمكنهم النجاح حتى في ظل حالات عدم اليقين؛ ومن ثم فهناك حاجة إلى وجود تعاون بين مختلف الوزارات والهيئات، على أن يتم تخصيص الموارد المالية بطريقة متوازنة وداعمة لبعضها البعض.

#### • أبعاد جداريات ريادة الأعمال:

لقد قامت العديد من الدراسات بتناول أبعاد جداريات ريادة الأعمال، ولكن بصور مختلفة، وقد حددت الباحثة بالإعتماد على (Robles, L., & Zárraga, M., 2015) أبعاد جداريات ريادة الأعمال في عشرة أبعاد هي: (المبادرة، القيادة، تطوير العلاقات، تنمية الأداء، حل المشكلات، العمل في فريق)، ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما يلي:

- **المبادرة:** استعداد رائد الأعمال لاتخاذ الإجراءات المختلفة، وخلق الفرص، وتحسين النتائج دون الحاجة إلى مساعدات خارجية.
- **القيادة:** تعبر عن قدرة رائد الأعمال في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة لتحقيق النتائج المرسومة.
- **تطوير العلاقات:** تعرف جدارة بناء العلاقات بأنها القدرة على بناء علاقات ودية، أو شبكة من اتصالات مع الناس المفيدين، أو الذين يحتمل أن يكونوا مفيدين يوماً ما في تحقيق أهداف متعلقة بالعمل، والمحافظة على تلك العلاقات. وقد يظهر بناء العلاقات، إما داخل المؤسسة نفسها، أو مع أناس في مؤسسات أخرى، أو في المجتمع. ويطلق على مهارة بناء العلاقات أسماء أخرى منها شبكة الاتصالات، واستخدام الموارد، وتطوير العلاقات، والعلاقات الشخصية، والاهتمام بعلاقات العملاء.
- **تنمية الأداء:** وتعرف تلك الجدارة بأنها قدرة الفرد على التعلم طوال الحياة من أجل تنمية معارفه ومهاراته، وتتطلب تلك الممارسة التقييم المستمر لما يفعله، وما يستطيع أن يفعله، وما يجب أن يفعله، ويتأمل إمكانية الانطلاق إلى مستوى أعلى يحركه من مكانه إلى وضع أفضل يشعره بالثقة في نفسه وثقة الآخرين به، هذا إلى جانب أن الممتلك لمهارة تنمية الأداء المستدامة باستمرار هو قادر على التعلم من خبراته السابقة سواء الناجحة أو الفاشلة منها، ويستطيع أن يحدد احتياجاته من المعارف والمهارات في المرحلة القائمة بناء على تقييم دقيق لأدائه الذي يساعده على استكشاف نقاط قوته وضعفه، وفي نهاية تلك العمليات يستطيع أن يصل إلى أعلى مستوى من تلك المهارة وهو أن يفكر بطريقة علمية ومنهجية في مستقبله القريب، والبعيد في صورة وضع خطة مرنة لحياته التعليمية، والشخصية، والوظيفية تحدد آماله في المستقبل، وتبرهن على مهاراته المختلفة ورغبته في إدارة ذاته، ووقته، وموارده المختلفة.
- **حل المشكلات:** كل مهمة في العمل سواء الوظيفة أو إقامة مشروع ريادة أعمال ما هي إلا مشكلة تبحث عن حل، وفي إطار البحث عن حلول للمشكلات اليومية يكتسب الفرد العديد من المعارف والخبرات والمهارات، ويمكننا تعريف جدارة حل المشكلات بأنها عملية تفكير يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف مكتسبة سابقة وخبرات ومهارات متنوعة من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف جديد وغير مألوف يمثل مشكلة معينة تعيق الفرد عن تحقيق أهدافه، وتكون الاستجابة بمباشرة عمل ما يستهدف حل المشكلة أو الغموض أو اللبس الذي يتضمنه الموقف أو المشكلة.
- **العمل في فريق:** تتصف أفراد الجماعات التي تعمل ضمن فريق، والمتعاونة بالإنتاجية عالية الجودة، ويمنحون الفرد العامل الشعور بعرض لكونه فرداً في هذه الجماعة، وهم يميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء للجماعة، ويكونون اتجاهات غير متعالية حيث يرون أنفسهم

ذوى قدرات تنافسية مقابل الجماعات الأخرى. وترتبط جدارة العمل الفريقى بجدارة التخطيط، وإدارة الوقت والذات، والجهود المبذولة فيه، ويلعب التخطيط دورا مهما في تحديد سلسلة الإجراءات والمهام التي ينبغي أن يقوم بها الفرد والتي تتحدد في؛ الحصول على المعلومات والترتيبات الخاصة بالعمل المكانية، والزمنية، والأدوات، والأجهزة، ثم تحديد المهام والأهداف وأساليب العمل ثم تأتي خطوة المشاركة الفعلية والإيجابية في مناقشة الأفكار واقتراح الحلول، واخبرا ضرورة تقويم الذات وتقويم الأداء وتقويم جميع العناصر الأخرى المشاركة في الموقف الجماعي الفريقى.

## **Small & medium enterprises (ب) المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs):**

### **١. مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

لا يوجد تعريف واحد مُتفق عليه للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بين دول العالم المختلفة؛ نتيجة لاختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية بين الدول، فضلا عن اختلاف المعايير الخاصة بتحديد مفاهيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بين معايير كمية (مثل عدد العمال، وحجم رأس المال)، ومعايير نوعية (مثل طبيعة الملكية، والإدارة)، ويُمكن تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال عرض التعريفات الخاصة بالمؤسسات الدولية، بالإضافة إلى التعريفات التي تناولت المشروعات الصغيرة والمتوسطة سواء من الناحية الكمية أو النوعية، وذلك على النحو التالي.(رشيد، ٢٠١٣)

#### **• تعريف صندوق النقد الدولي:**

يُعرف صندوق النقد الدولي المشروع الصغير على أنه "ذلك المشروع الذي يستخدم أقل من خمسة عمال، بينما المشروع الذي يستخدم عمال عددهم ما بين (٥-١٩) فهو مشروع متوسط". (Putro et al., 2022)

#### **• تعريف البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية:**

يُعرف كل من البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية المشروعات الصغيرة على أنها: "هي من يعمل بها أقل من ١٥ عامل، ولا تزيد قيمة الأصول الثابتة عدا الأرض والمباني عن ١٠٠٠٠٠ دولار، بينما المشروعات المتوسطة هي من يعمل بها أكثر من ١٥ عامل وتزيد فيها قيمة الأصول الثابتة بخلاف الأرض والمباني عن ١٠٠٠٠٠٠ دولار أمريكي". (توفيق، ٢٠٢٣)

#### **• تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (يونيبدو):**

تُعرف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (يونيبدو) المشروعات الصغيرة على أنها: "تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد ويتكفل المسئولية بأبعادها طويلة الأجل وقصيرة الأجل، ويتراوح عدد العاملين بين (١٠-١٩) عامل. بينما تُعرف اللجنة المشروعات متوسطة الحجم على أنها: "تلك التي يعمل بها (٢٠-٩٩) عامل". (Skare et al. 2023)

• تعريف الاتحاد الأوروبي:

يُعرف الاتحاد الأوروبي الشركات الصغيرة بأنها "الشركات التي توظف أقل من ٥٠ موظف، ولا تزيد عائداتها السنوية عن ١٠ مليون يورو، وتوظف الشركات متوسطة الحجم أقل من ٢٥٠ موظف، ولا يزيد حجم مبيعاتها السنوية عن ٥٠ مليون يورو".

ويوضح الجدول التالي تطور تعريفات المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر في الاتحاد الأوروبي خلال الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٥).

جدول (١) تطور تعريفات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي خلال الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٥)

حجم ميزانية العمومية للمشروع (مليون يورو)		حجم الأعمال (مليون يورو)		حجم العمالة	حجم المشروع
٢٠٠٥	١٩٩٦	٢٠٠٥	١٩٩٦		
٤٣	٢٧	٥٠	٤٠	٢٥٠	المشروعات المتوسطة
١٠	٥	١٠	٧	٥٠	المشروعات الصغيرة

Source: Gamba, F. J. (2019).

يتضح من الجدول السابق رقم (١) تطور تعريفات المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر في الاتحاد الأوروبي خلال الفترة (١٩٩٦ - ٢٠٠٥)؛ حيث ارتفع حجم الأعمال السنوية للمشروعات المتوسطة من ٤٠ إلى ٥٠ مليون يورو سنوياً خلال الفترة المشار إليها، كما ارتفع حجم الميزانية الخاصة بالمشروع المتوسط في الاتحاد الأوروبي من ٢٧ مليون يورو إلى ٤٣ مليون يورو، أما المشروعات الصغيرة، فقد ارتفع حجم أعمالها السنوية من ٧ مليون يورو عام ١٩٩٦ إلى ١٠ مليون يورو عام ٢٠٠٥، وارتفع في الوقت نفسه حجم ميزانيتها من ٥ مليون يورو سنوياً إلى ١٠ مليون يورو سنوياً خلال الفترة ذاتها.

وترى الباحثة أنه يوجد العديد من الاختلافات في تعريف المشروع الصغير سواء كان على مستوى الدولة الواحدة أو ضمن الدول المختلفة؛ حيث يحمل مصطلح المشروع الصغير بين جوانبه العديد من التساؤلات التي ترتبط بنوع المشروع، وحجمه، وعدد العاملين به، فضلاً عن شكل الإدارة والتنظيم داخل المشروع، وكل هذه العوامل تختلف بالطبع من دولة لأخرى، ومن وقت لآخر حتى بالنسبة للدولة ذاتها؛ فضلاً عن اختلاف القوانين التجارية لكل دولة؛ لذلك تتعدد التعريفات الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى، كما أنها تختلف من وقت لآخر داخل الدولة نفسها.

كما تختلف المشروعات الصغيرة والمتوسطة عن المشروعات الكبيرة في مجالاتها وطرق إدارتها وتمويلها ومراحل تأسيسها؛ ويمكن أن تختلف المشروعات الصغيرة وبعضها البعض على حسب طبيعة كل مشروع. وأصبح أهمية المشروعات

الصغيرة والمتوسطة والدور الإيجابي الذي تلعبه أمرًا لا جدال فيه سواء من حيث مساهمتها في الناتج المحلي، أو التشغيل.

## ٢. خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من السمات التي تميزها عن المشروعات الكبيرة، وهذه الخصائص هي: (سليمان، ٢٠١٦) (Skare et al. ) (2023)

- **سهولة إنشائها:** لا تتطلب المشروعات الصغيرة والمتوسطة أموالاً كبيرة لإنشائها؛ لذلك غالبًا ما يكون تمويلها محليًا، كما أنها في كثير من الأحيان تعتمد على مستلزمات إنتاجية محلية، ولا تتطلب استيراد مواد خام في كثير من الأحيان.

- **استخدام تكنولوجيا بسيطة:** تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستخدام تكنولوجيا بسيطة وأقل من تلك التي تستخدمها الشركات والمؤسسات الكبيرة؛ نظرًا لظروفها المحلية، أي أنها لا تتطلب تكنولوجيا مُعقدة أو مستوردة.

- **مساحة صغيرة:** لا تتطلب المشروعات الصغيرة والمتوسطة مساحات كبيرة لإقامة أنشطتها، بل يُمكنها العمل من خلال تجهيزات ومساحات بسيطة؛ مما يجعل تكاليفها منخفضة.

- **المرونة:** تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بوجود قدر كبير من المرونة في عملياتها وأعمالها ومنتجاتها؛ مما يُعد سهلًا تعديل أي ظروف محيطية بالمؤسسة.

- **التوزيع المتوازن للسكان:** تعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة على إحداث نوع من التوزيع المتوازن للسكان بين المدينة والريف والمدينة؛ بسبب توطين بعض الصناعات والمشروعات الصغيرة في المناطق الريفية.

- **نظام معلوماتي بسيط:** تستخدم المشروعات الصغيرة والمتوسطة نظام معلوماتي غير مُعقد يتلاءم مع نظام اتخاذها للقرارات.

## ٣. مراحل تأسيس المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

يُمكن ذكر المراحل التي تمر بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ حتى يتم إنشائها فيما يلي: (Kulkarni et al. 2023) (عيد، ٢٠٢٢) (هوارى ورميلة، ٢٠١٧)

- **المرحلة الأولى: تحديد الهدف:** وتتمثل هذه المرحلة في تحديد الغرض الرئيسي الذي تم إنشاء المشروع من أجله، ومدى الرغبة والاستعداد لتنفيذ هذه الفكرة، وهل هناك قدرات شخصية؛ لإدارة هذا المشروع من خلال المعلومات والخبرات الفنية والمعرفة المُسبقة أم لا.

- **المرحلة الثانية: إعداد دراسة جدوى مبدئية للمشروع:** وفي هذه المرحلة، يتم دراسة المشروعات المماثلة، بالإضافة إلى التعرف على حاجة السوق للمشروع، وفائدة المشروع بالنسبة للمجتمع الذي سيتواجد فيه.



- **المرحلة الثالثة: توفير التمويل:** يتمثل الهدف الرئيسي من هذه المرحلة في التعرف على القدرات المالية المتاحة من جانب مُلاك المشروع، وهل سيتم الاكتفاء بأموال أصحاب المشروع الذاتية، أم سيتم اللجوء أو الاستعانة بمصادر تمويل أخرى.
- **المرحلة الرابعة: إعداد دراسة الجدوى التفصيلية:** يتضمن ذلك وجود مجموعة من الدراسات الخاصة بالمشروع، وهذه الدراسات هي: الدراسات البيئية، والدراسات التسويقية، والدراسات الفنية، والدراسات المالية، والدراسة الاقتصادية، والدراسة الاجتماعية. وتتبع الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسات يجب أن تتم بهذا التسلسل؛ إذ تُمثل نتائج كل دراسة من هذه الدراسات المُدخلات التي ستستخدمها الدراسة التي تليها، مما يُشير إلى أن وجود أي خطأ بأي دراسة سوف يترتب عليه أن ينتقل هذا الخطأ إلى باقي الدراسات الأخرى. (خلة، ٢٠١٨)
- **المرحلة الخامسة: إعداد برنامج زمني مناسب للمشروع:** ويتم عمل ذلك من خلال إجراء مجموعة من الخطوات هي على النحو التالي:
  - وضع الأولويات الخاصة بأعمال وأنشطة المشروع.
  - إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات التي تتناسب مع طبيعة عمل المشروع.
  - تحديد المدة الزمنية الخاصة بتنفيذ وإنجاز الأعمال.
  - تحديد تكاليف كل نشاط خاص بالمشروع.
- **المرحلة السادسة: التجهيز والتنفيذ:** ترتبط هذه المرحلة بالكيفية التي يتم من خلالها إنشاء وتجهيز المشروع، بالإضافة على كيفية تنفيذه بالشكل المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب، وذلك من خلال ما يلي:
  - شراء وتركيب المُعدات والآلات.
  - اختبارات الإنتاج والتشغيل.
  - ج. البيع والتسويق.
- **المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم:** ترتبط هذه المرحلة بمتابعة ما تم إنجازه من الأعمال، ومعرفة ما تم التوصل إليه وفق ما تم التخطيط له مُسبقاً، من حيث الأعمال، والمدة الزمنية، وحجم الإنفاق، ونسبة التنفيذ، ووجود المشاكل ونسبة تصحيحها.

#### ٤. أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يختلف الدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق كل من النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية من دولة لأخرى، ومن وقت لآخر، طبقاً لمستوى التطور الذي وصلت إليه كل دولة ولظروفها الاجتماعية والاقتصادية، ومدى دعم ومساندة الحكومات لهذا النوع من المشروعات. ويُمكن استعراض الدور الذي تقوم به المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية فيما يلي: (محمد، ٢٠٢٢)

(Setyoko, P. I., & Kurniasih, D. 2022)

- **زيادة الناتج المحلي الإجمالي وتخفيض معدلات البطالة:** تُعاني الدول النامية من ارتفاع معدلات البطالة؛ ويرجع ذلك بصورة رئيسية إلى عدم قدرة القطاع الزراعي على استيعاب الزيادات الكبيرة في حجم القوة العاملة الناتجة عن معدلات النمو السكاني المرتفعة وندرة رأس المال في معظم هذه البلدان، وتتيح المشروعات الصغيرة والمتوسطة فرصاً للعمل فيما يتعلق بالإنتاج الصناعي، والذي يُمثل الهدف الرئيسي لعملية التنمية الاقتصادية؛ حيث تبدو أهمية هذه المشروعات التي تنخفض فيها التكلفة الاستثمارية في المتوسط لخلق فرص عمل؛ إذ أن المشروعات الكبيرة تعتمد بشكل كبير على رأس المال المستثمر أكثر من الاعتماد على العمالة على عكس المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على العمالة بصورة أكبر من رأس المال المستثمر. (عبدالله، ٢٠٠٧)
- **تعظيم الفوائد الاقتصادي ورفع الكفاءة الإنتاجية:** إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية؛ حيث إنها تحاول استخدام عنصر رأس المال وهو العنصر النادر في الدول النامية بشكل كفاء؛ ومن ثم فهي قادرة على استخدام الموارد النادرة بكفاءة أعلى. وتبدو المؤسسات الصناعية الكبيرة هي الاقدر على رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفوائد الاقتصادي، نظراً الى ارتفاع انتاجية العامل فيها بالمقارنة بمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ونتيجة لما تتمتع به من وفورات الحجم، فضلاً عن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتنظيم العمل، إلا أن ذلك لم يُعد صحيحاً؛ وذلك بسبب التقدم التكنولوجي واستطاعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة استخدام تكنولوجيا مرتفعة تناسب أعمالها. (فتحي، ٢٠٠٥)
- **تنويع الهيكل الصناعي:** تتمتع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بقدر كبير من المرونة وتنوع الهيكل الصناعي؛ حيث إنها تدخل في مجالات تتميز بها عن الصناعات كبيرة الحجم؛ حيث يكون الطلب محدوداً على بعض المنتجات؛ وبالتالي يصبح من الصعب على المشروعات الكبيرة أن تقوم بإنتاج مثل هذه المنتجات؛ وبالتالي يُمكن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بإنتاج مثل هذه المنتجات بدلاً من الاستيراد والاعتماد على الخارج وإهدار العملة الصعبة. بالإضافة إلى ما سبق، فإن قيام المشروعات الصغيرة بإنتاج بعض الاجزاء والمكونات بكميات قليلة يكون في بعض الأوقات في صالح الصناعات الكبيرة، ومن ثم تصبح الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي السبيل والطريق لنجاح المشروعات الكبيرة (عبد السلام، ١٩٩٣). وأبرز الأمثلة على ذلك هي صناعة السيارات، والتي تؤدي فيها الصناعات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في توفير المكونات والأجزاء التي تحتاجها الصناعات الكبيرة في تجميع وصناعة السيارات، ويُلاحظ أن هذا النوع من التطور والنمو للصناعات الصغيرة والمتوسطة من شأنه أن يُساهم في تطور الصناعات الصغيرة والكبيرة على حد سواء. (عبد السلام، ١٩٩٣)

• **تنمية الصادرات:** تعتبر تنمية الصادرات مسألة هامة وجوهرية في عملية التنمية الاقتصادية للدول النامية، التي تُعاني عجزاً كبيراً وامتزاجاً في موازينها التجارية، وقد ظل التصدير حكرًا لوقت طويل على المؤسسات الكبيرة؛ فالاستثمارات التي كانت تقضي بإنشاء شبكات تجارية مُعقدة مرتبطة بالأسواق الكبيرة لم تكن تسمح حينها عملياً إلا بوجود مؤسسات كبيرة الحجم، إلا أنه في الواقع الحجم الصغير والمتوسط للمؤسسات يمتلك مزايا نوعية تساعد على التصدير، وهو ما قامت به الصين؛ حيث تُشارك المشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة بصورة كبيرة في التصدير. (عبد السلام، ١٩٩٣)

٥. **دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة**  
لقد اعتمد المجتمع الدولي عام ٢٠١٥ مجموعة أهداف مكونة من ١٧ هدفًا، كجزء من جدول أعمال عالمي جديد بشأن التنمية المستدامة، وتعتمد هذه الأهداف بدرجة كبيرة على البيئة؛ باعتبار الاستدامة البيئية عامل تمكين حاسم في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، وضمان صحة الكوكب، وهناك أربعة مبادئ أساسية تدعم هذه الأهداف أولها: العالمية؛ والتي تعني أن هذه الأهداف قابلة للتطبيق على المستوى العالمي، وأنها عبارة عن جدول أعمال مشترك يتطلب استجابة جماعية، وثانيها: التكامل؛ والذي يعني أن هذه الأهداف تستند إلى وجود تكامل بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وثالثها: الابتكار؛ والذي يعني ضرورة تشجيع مسارات الابتكار من جانب كافة دول العالم؛ لتسريع ونقل الابتكارات التكنولوجية، ورابعها: حقوق الإنسان والإنصاف، ويعني ها المبدأ ضرورة توفير الحد الأدنى اللازم من السلع والخدمات الأساسية، وإعادة توزيع أفضل للثروة والموارد، والوصول العادل إلى المعلومات والفرص وسيادة القانون. (Yu et al., 2023)

لقد زاد الاعتراف بالدور الرئيسي الذي تلعبه الشركات الصغيرة والمتوسطة من قِبَل صانعي السياسات العامة خاصةً بعد الأزمة المالية العالمية التي حدثت عام ٢٠٠٨؛ وذلك من أجل توافر قدر أكبر من المرونة للاقتصادات العالمية؛ لذلك قد قامت مؤسسات التمويل الدولية منهم البنك الدولي بوضع خطة عمل للشركات الصغيرة والمتوسطة، كما قررت الجمعية العامة للأمم المتحدة عام ٢٠١٧ -إدراكًا منها لأهمية هذه الشركات- إعلان ٢٧ يونيو يومًا للمؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر والمتوسطة الحجم؛ من أجل زيادة الوعي العام بمساهمتها في التنمية المستدامة. (Verma, T. L. 2019)

٦. **تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:**  
بالنسبة للبعد الأول والخاص بالعاملين والموظفين؛ يُمكن تطبيق بعض الممارسات المتعلقة بهذا البعد بسهولة مثل التفاعل والمشاركة مع العاملين ومدى رضاهم، والبرامج التعليمية المتعلقة برفع مهارات العاملين، ولكن يصعب على الكثير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق نظم الصحة والسلامة المهنية في العمل خاصةً المشروعات التي تواجه مشكلات متعلقة بنقص الموارد المالية، كما يصعب

أيضاً منح حوافز للعاملين تتعلق بتملك الأسهم والإسكان. (Bacinello et al., 2021)

أما فيما يتعلق بالبُعد الثاني والخاص بجودة المنتج أو العميل؛ يُمكن بسهولة القيام بكافة الأبعاد الخاصة به سواء كان التسويق والإعلان عن المنتج، أو إتاحة أكبر قدر من المعلومات عن سلامة وجودة المنتج، والتعرف على مدى رضا العملاء، وتطوير المنتجات، كما ترى الدراسة أن هذا البُعد يُمثل أمراً هاماً للغاية بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ لأن فشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في القيام بمسئوليتها تجاه عملائها يؤدي إلى فشلها وعدم استمراريتها. (Getele et al., 2020)

أما فيما يتعلق بالبُعد الثالث والمتعلق بالبيئة؛ فتعتبر حماية البيئة جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية؛ حفاظاً على الموارد الطبيعية من التدهور، وكضمان لحقوق الأجيال القادمة في الموارد، ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلعب دوراً بارزاً في حماية البيئة، وذلك من خلال أن يكون هناك سعي متواصل لتحسين أدائها البيئي. (بن يسعد، ٢٠٢١)

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص مُلزَمة بأن تُعيد النظر في سياساتها الاقتصادية، وأن تضع البيئة ضمن استراتيجياتها الأساسية؛ وذلك نظراً للتناقص المتزايد في الموارد الطبيعية، والتغيرات المناخية، وتتركز أغلب المشكلات البيئية في: التلوث، واستنزاف الموارد البيئية، وهي كلها عوامل أساسية ومحورية في تحقيق التنمية عن طريق توفير الآليات الكفيلة لحفظ العناصر السابقة، وذلك بغرض تحقيق التنمية المستدام، وهناك مجموعة من الأسباب التي دفعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن تأخذ على عاتقها المسؤولية البيئية والاجتماعية، والبعض منها يتعلق بمحيط المؤسسة ومواردها الطبيعية، وأخرى تعود إلى زيادة المردودية الاقتصادية للمؤسسة، وتتمثل الأسباب المتعلقة بالمردودية الاقتصادية في زيادة مبيعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحصلتها في السوق، بالإضافة إلى أن العلامات التجارية ترتبط بصورة كبيرة بقضايا البيئة والاقتصاد الأخضر. (بن يسعد، ٢٠٢١)

## ثانياً: الدراسة الإستطلاعية

### أ- نبذة عن البنوك التجارية في مصر:

تمثل البنوك التجارية ركيزة من ركائز النظام المصرفي وهي في الدرجة الثانية بعد البنك المركزية، وهي من أقدم البنوك من حيث النشأة، حيث أن البنوك لم تنشأ في صورتها الراهنة كما لم تظهر دفعة واحدة وإنما مرت بمراحل تطور طويل قام على أنقاض مجموعة من النظم البدائية السابقة التي كانت تتولى عمليات الائتمان في صورته الأولى، وهي كبار التجار والمرابين والصياغ، ولقد تمكنت البنوك الحديثة في القضاء عليها والحلول محلها.

أن البنوك التجارية تغطي جزءاً كبيراً من القطاع المصرفي المصري، ولها دور كبير في خدمة الاقتصاد المصري بتوفير العديد من الأنظمة التمويلية المميزة

التي تلبي كافة الاحتياجات التمويلية اللازمة لكافة القطاعات الاقتصادية الرئيسية، وأيضاً المساهمة بشكل كبير في الاتجاه نحو التنمية المستدامة. بالإضافة الي دورها الفعال في تدعيم تمويل الأنشطة الرئيسية للاقتصاد القومي مثل البترول والطاقة والكهرباء والغاز والاتصالات والنقل الجوي والسياحة والمقاولات وتمويل الوحدات السكنية بالإضافة إلى قروض الشركات الكبرى.

وفي إطار دور البنوك الحكومية في الدعم المتواصل لسياسات الدولة، يتم توفير التمويل المباشر للخزانة العامة للدولة من خلال شراء أذون الخزانة والأوراق الحكومية.

### تضمن أهمية البنوك التجارية من خلال ما يلي:

- تتميز البنوك التجارية عن غيرها من البنوك في قبولها للحسابات الجارية مما يجعلها علي استعداد لدفع هذه الأموال لأصحابها عند الطلب وفي أي وقت أثناء تعامل البنك مع الجمهور.
- تقوم البنوك بتمويل الاقتصاد الوطني عن طريق تقديم قروض وسلفيات وتسهيلات ائتمانية مختلفة.
- بدون وساطة البنوك يتعين علي صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للثنتين.
- نظراً لتنوع استثمارات البنوك فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول إلى مشاريع ذات مخاطر مالية.
- يمكن للبنوك نظراً لكبر حجم الأرصدة التي بحوزتها أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل.
- تشجيع الأسواق المالية الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفاً من المخاطر.

### كما تسعى البنوك التجارية إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل في:

- **الربحية:** إن من أهداف البنك التجاري تحقيق عائد ملائم لملاكه، ولكي يحقق البنك الأرباح عليه أن يوظف أمواله التي حصل عليها من المصادر المختلفة وأن يقلل نفقاتها ما أمكن. والإيرادات الإجمالية للبنك تتكون بشكل رئيسي من نتائج عمليات الإقراض والاستثمار بالإضافة إلى الأرباح الرأسمالية التي قد يحققها البنك، أما نفقاتها فتتمثل في نفقات إدارية وتشغيلية ونفقات ثابتة تتمثل في الفوائد التي يدفعها البنك علي الودائع.
- **السيولة:** يجب علي البنوك التجارية أن تحتفظ بجزء من أموالها بدرجة من السيولة الكافية لمواجهة السحوبات العادية أو المفاجئية لعملاء البنك، ويقصد بالسيولة هنا قدرة البنك علي تحويل جزء من أمواله شبه نقدية إلى نقد وخلال فترة زمنية قصيرة تسمح بمواجهة سحوبات عملائه وإلا فإن التعرض لنقص السيولة سيؤدي إلى زعزعة

ثقة المودعين بالبنك، وقد يؤدي ذلك إلى تدافع المودعين لسحب أموالهم من البنك مما يؤدي إلى إفلاسه.

- **الأمان:** ويتمثل هذا الهدف في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأمان للمودعين علي اساس صغر رأس البنك والذي لا يحقق للمودعين الحماية المنشودة لهم، وصغر رأس مال البنك يعني صغر حافة الأمان للمودعين، وذلك أن أي خسائر يتعرض لها البنك قد تلتهم بالإضافة إلى رأس مال البنك جزء من أموالهم. وتقوم البنوك التجارية بإدارة الموجودات والمطلوبات لتحقيق موازنة بين الأهداف الثلاثة والذي يحقق لإدارة البنك فاعلية أكبر في تحقيق أهدافه المتمثلة في زيادة ثروة الملاك.

هذا، وقد حصل البنك الأهلي على أفضل بنك في السوق المصرفية المصرية والأفريقية، والثاني في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وفقا لمؤسسة Bloomberg العالمية لعام ٢٠١٧، كما حصل البنك على جائزة " أفضل بنك مصري في مجال الخدمات المصرفية للأفراد" من مؤسسة Asian Banker العالمية، كما منحه جائزة أقوى بنك " Strongest Bank " في مصر وقارة إفريقيا وفقا لمؤشر AB500 لقياس قوة المركز المالي ومؤشرات الأداء للبنوك التجارية في الأسواق الناشئة الواعدة لعام ٢٠١٧.. (الموقع الرسمي للبنك الاهلي، ٢٠٢٢)

وفي عام ٢٠١٣ حصل بنك القاهرة على المركز الأول في أفريقيا والشرق الأوسط من حيث العائد على رأس المال بحسب التصنيف العالمي لمجلة The Banker، كما حصل البنك على جائزة منظمة Super brands الرائدة عالمياً في تقييم الماركات على مستوى العالم - كواحد من أقوى الماركات بمصر خلال عام ٢٠١٤. (الموقع الرسمي لبنك مصر، ٢٠٢٢)

وقد حاز بنك مصر على جائزة "أفضل بنك لإدارة صناديق أسواق النقد في الشرق الأوسط" على مدار كل من ٢٠٠٨، ٢٠١٢، ٢٠١٣، ٢٠١٤، ٢٠١٥. (الموقع الرسمي لبنك مصر، ٢٠٢٢)

يضع بنك ناصر الاجتماعي الشمول المالي وتحقيق العدالة الاجتماعية في مقدمة أولوياته وسياساته مع إطلاق الحكومة المصرية استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، وتماشيا مع اهداف التنمية المستدامة، وسياسة الدولة القائمة على الاستثمار المورد البشري وبخاصة الشباب كونهم الثروة الاساسية لمسيرة التنمية المستدامة قام البنك بتاسيس (٢٩) وحدة مصرفية داخل الجامعات الحكومية لتقديم الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك للطلاب بما يدعم فكر الشمول المالي وكذلك للسادة اعضاء هيئات التدريس والسادة العاملين بالجامعات. (عطية، ٢٠٢٣)

وقد استمر دور البنوك التجارية الحكومية في تعظيم مسؤليته الاجتماعية من خلال التبرعات والتي تركزت بصفة أساسية في مجالات الصحة، والتعليم، ومكافحة الفقر وتطوير العشوائيات، وفي مجال تنشيط الاستثمار وسوق الأوراق المالية نجد ان لها دور متميز في صناديق الاستثمار التي تدعم سوق رأس المال المصري.

نجد أن تلك البنوك تولي أهمية قصوى لإدارة رأس المال البشري لتحسين بيئة العمل ورفع درجة رضاء العاملين إيماناً بأهمية العنصر البشري في تنفيذ وتطبيق المبادرات الاستراتيجية، وكذلك اجتذاب العناصر التي تملك المهارات والكفاءات المناسبة، بالإضافة الي تنمية المهارات الادارية والقيادية لدي العاملين لخلق قيادات المستقبل.

ارتفعت قيمة إجمالي أصول البنوك ٢.٦ ترليون جنية مصري وفقاً لما جاء بقائمة المركز المالي لشهر يناير ٢٠٢٢، والصادرة عن البنك المركزي المصري مقارنةً بـ ١.٩ ترليون جنية مصري لنفس الشهر من العام السابق.

ويوضح الجدول التالي رقم (٢) نوع وتوزيع وتاريخ الافتتاح لمراكز تطوير الأعمال العاملة للبنوك التجارية محل الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) نوع وتوزيع وتاريخ الافتتاح لمراكز تطوير الأعمال العاملة للبنوك التجارية محل الدراسة حتى أكتوبر ٢٠٢٢

نوع المركز	المركز	البنك
مركز تطوير أعمال BDS	الأهلي المصري جامعة النيل	البنك الأهلي المصري
مركز تطوير أعمال BDS	الأهلي المصري العاشر من رمضان	
مركز تطوير أعمال BDS	الأهلي المصري أسيوط	
مركز تطوير أعمال BDS	الأهلي المصري طنطا	
مركز تطوير أعمال BDS	مصر دمياط الجديدة	بنك مصر
مركز تطوير أعمال BDS	مصر الأقصر	
مركز تطوير أعمال BDS	مصر السادات	
مركز تطوير أعمال BDS	مصر جامعة عين شمس	
مكتب تطوير أعمال Satellite	مصر أبو تيج	
مكتب تطوير أعمال Satellite	مصر العاشر من رمضان الاسلامي	
مكتب تطوير أعمال Satellite	مصر المحلة الكبرى	
مكتب تطوير أعمال Satellite	مصر المنزه	
مكتب تطوير أعمال Satellite	مصر بني سويف	
مكتب تطوير أعمال Satellite	مصر جامعة قناة السويس	
مكتب تطوير أعمال Satellite	مصر جمصة	
مكتب تطوير أعمال Satellite	مصر حي الكوثر سوهاج	
مكتب تطوير أعمال Satellite	مصر قنا	
مركز تطوير أعمال BDS	القاهرة السادات	بنك القاهرة
مركز تطوير أعمال BDS	القاهرة حوش عيسى	
مركز تطوير أعمال BDS	القاهرة حي الكوثر سوهاج	
مركز تطوير أعمال BDS	ناصر الاجتماعي ٦ أكتوبر	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على البنوك محل الدراسة

#### ب- الدراسة الميدانية:

قد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية بالبنوك محل التطبيق، في الفترة من ٢٠٢٣/١/١٥م إلى ٢٠٢٣/١/٢٠م، بهدف التعرف على ظواهر المشكلة، ومن ثم بلورة وصياغة المشكلة، وتحديد أبعادها ومتغيراتها، وتكوين الفروض حول العلاقات المحتملة بين هذه المتغيرات، وبالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة للوقوف على دور جدارات ريادة الأعمال في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبنوك التجارية؛ وتستعرض الباحثة أهم جوانب الدراسة الاستطلاعية من خلال تحليل المقابلات الأولية لعينة الدراسة الاستطلاعية وأهم النتائج المرتبطة بها، وذلك من خلال بعض المقابلات ذات الطابع الهيكلي، حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية متعمقة مبرمجة (موحدة الأسئلة) مع عينة ميسرة قوامها (٥٠) مفردة من العاملين في أربعة بنوك من أكبر البنوك التجارية الحكومية في مصر وهم: (البنك الاهلي، بنك مصر، بنك القاهرة، بنك ناصر الاجتماعي) مع مراعاة التنوع في مفردات الدراسة على مستويات الإدارات المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية)، وذلك للتعرف على آرائهم واتجاهاتهم حول الموضوع محل الدراسة.

وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى بعض الظواهر التي يمكن ذكرها على النحو الآتي:

١. يوجد خلط عند ٤٠% من العاملين في التعرف على أبعاد جدارات ريادة الأعمال.
٢. يوجد خلط عند ٥٥% من العاملين في التعرف على العناصر الشاملة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
٣. وافق ٥٣% من العينة المبحوثة على أن جدارات ريادة الأعمال وخاصة أبعاد (المبادرة، والقيادة، والعلاقات) يمكن أن تعمل على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

#### ثالثاً: مشكلة الدراسة

تساهم جدارات ريادة الأعمال بشكل كبير في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة ونموها. ولكي تُنافس تلك المشروعات بنجاح على الصعيد المحلي والعالمي؛ ينبغي أن يكون أصحابها مُجهزين بكفاءات ريادية قوية خاصة وأن بيئة الأعمال اليوم أصبحت تتسم بالتنافسية الشديدة. وتحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى تعزيز جداراتها الريادية باستمرار؛ حيث يرى كل (Zizile, T., & Tendai, C., 2018) أنه من الضروري أن يتمتع أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمهارات ومعرفة وخيال وإبداع متنوع وقادرة على تحديد الفرص؛ حيث تؤثر هذه العوامل على المشروعات سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل.

ويشير (Zizile, T., & Tendai, C., 2018) إلى أن العنصر الأساسي لنجاح الأعمال هو وجود التخطيط الاستراتيجي، والذي يُعرف على أنه عملية مستمرة لرصد وتقييم الأهداف الاستراتيجية للأعمال، والذي يستلزم بالطبع وجود



الرؤية، والرسالة، والأهداف، بالإضافة إلى تحديد المشكلات قصيرة وطويلة الأجل، أما في حالة إهمال التخطيط الاستراتيجي للشركة؛ لأن الشركة لا تحقق أدائها الكامل من حيث الربحية وإمكانات النمو، وقد يعرض ذلك بقاءها للخطر، وتدعم الدراسات المختلفة في الأدبيات أن التخطيط الاستراتيجي أكثر شيوعاً في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات الأداء الأفضل.

مما سبق، وإعتماداً على نتائج الدراسة الإستطلاعية التي قامت بها الباحثة، والدراسات السابقة، يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل المحوري التالي:

"إلى أي مدى يمكن أن تؤدي جدارات ريادة الأعمال إلى تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البنوك التجارية؟" ويتفرع من التساؤل المحوري مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى إدراك العاملين بالبنوك محل الدراسة بأبعاد جدارات ريادة الأعمال؟
٢. ما مدى تطبيق مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البنوك محل الدراسة؟
٣. هل يمكن أن تساهم جدارات ريادة الأعمال بأبعادها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البنوك محل الدراسة؟
٤. ما هي المعوقات التي من الممكن أن تحدث عند تطبيق جدارات ريادة الأعمال في البنوك محل الدراسة من أجل تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟

#### رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها، وهي جدارات ريادة الأعمال (المتغير المستقل)، والمشروعات الصغيرة والمتوسطة (المتغير التابع).
٢. دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.
٣. تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تساهم في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال جدارات ريادة الأعمال.

#### خامساً: أهمية الدراسة

أ- أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية والكتب التي تناولت موضوع جدارات ريادة الأعمال وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة كلاً على حدة: فإن الدراسات السابقة العربية تفتقر تناول موضوع جدارات ريادة الأعمال كما تفتقر إلى ما يجمع بين الموضوعين معاً على حد علم الباحثة، وهذا ما يزيد من أهمية الدراسة الحالية من خلال الربط بين جدارات ريادة الأعمال وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

كما أن موضوع المشروعات الصغيرة والمتوسطة يُعد من أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، وكذلك موضوع جداريات ريادة الأعمال، في حين أن كلا منهما يُعتبر من أهم مقاييس تقدم الدول. ولذلك فأهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في أن الدراسة الحالية سوف تكون امتداداً للدراسات السابقة التي تمت من قبل في هذا المجال، ومن ثم فسوف تُثري المكتبة العربية في هذا المجال الخصب.

#### ب- الأهمية التطبيقية:

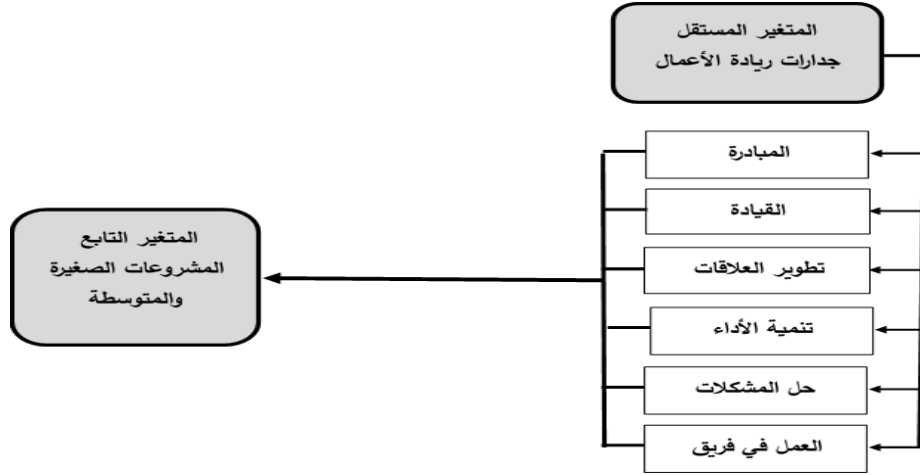
تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية لأي دولة سواء متقدمة أو نامية؛ نظراً إلى أهمية الدور الذي تلعبه في الاقتصاد. ولذلك تشكل ما نسبته ٩٥% من إجمالي المشروعات في العالم، إذ تسهم في تحقيق عدة ميزات اقتصادية، منها: مكافحة البطالة، وتعزيز معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي/ وزيادة حجم الصادرات، وتحسين القوة التنافسية، وزيادة النشاط الاقتصادي. وتلعب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مصر دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك ركزت الدولة جهودها في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من تداعيات الأزمات العالمية على الاقتصاد المصري وأوجه إنفاق الموازنة العامة للدولة.

تولي الدولة المصرية أهمية كبيرة للمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر كونها إحدى الركائز الأساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث عملت على دعم ريادة الأعمال وإطلاق مبادرات تهدف لتوفير الدعم المالي، وتقديم الخدمات التسويقية واللوجستية والتكنولوجية لهذه المشروعات، وتدريب وتأهيل الكوادر البشرية، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة العمل الحر، وسن التشريعات اللازمة لتذليل العقبات التي تواجه هذا القطاع، بما يسهم في تحقيق العديد من المميزات وفي مقدمتها الحد من البطالة وتغذية الصناعات الكبرى وتوفير متطلباتها، وتحسين القوة التنافسية للمنتج المصري، وزيادة حجم الصادرات، وتوفير العملة الأجنبية والحد من فاتورة الاستيراد. حيث بلغ عدد هذه المشاريع وبحسب الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء، فإن حوالي ٢.٤٥ مليون مشروع، حيث يتم إضافة حوالي ٣٩ ألف مشروع سنوياً في المتوسط، وحوالي ٨٥% من هذه المشاريع مصنفة على أنها مشاريع صغيرة، بينما ١٤% منها مشاريع صغيرة. ونحو ٢% فقط مشاريع متوسطة وتبلغ مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي ٨٠% تقريباً حسب إحصائيات عام ٢٠١٩ والتي تعمل جميعها برأس مال ٤.٩ مليار دولار في عام ٢٠٢٠.

ونظراً للأثر البالغ الذي تلعبه جداريات ريادة الأعمال في نجاح تقدم وتحقيق المشروعات بشكل عام والمشروعات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص لأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية لها وتطوير أداء العاملين من خلالها، لذا فقد رغبت الباحثة في تركيز الانتباه على أحدث الأساليب الخاصة بريادة الأعمال وهي جداريات ريادة الأعمال الذي يكفل فعالية تنمية الإبداع التنظيمي للأفراد والقادة مما ينعكس على تحقيق جودة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبنوك التجارية محل الدراسة.

## سادساً: نموذج متغيرات الدراسة

بناء على ذلك يصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (٢) الآتي:



شكل رقم (٢) نموذج الدراسة

من إعداد الباحثة إعتتماداً على الدراسات السابقة

## سابعاً: فروض الدراسة

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية ولتحقيق أهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

### الفرض الرئيس:

"لا يوجد تأثير جوهري لجدارات ريادة الأعمال بأبعادها (المبادرة، القيادة، تطوير العلاقات، تنمية الأداء، حل المشكلات، العمل في فريق) على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البنوك التجارية".  
ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير جوهري للمبادرة كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير جوهري للقيادة كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير جوهري لتطوير العلاقات كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير جوهري لتنمية الأداء كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير جوهري لحل المشكلات كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير جوهري للعمل كفريق كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبنوك التجارية محل الدراسة.

## ثامناً: منهجية الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قامت الباحثة بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

### ١. مجتمع وعينة الدراسة:

#### أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبنوك التجارية الحكومية العاملة في السوق المصرفي بمنطقة القاهرة الكبرى، وتتمثل هذه البنوك في: البنك الاهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وبنك ناصر الإجتماعي ونظرا لعدم توافر مصدر موثوق متاح ومحدد لمعرفة عدد العاملين بالإضافة إلى أن العدد متغير نظرا للاستقالات والإحالة للمعاش والوفاة. وغيرها من مسببات ترك العمل.

لذا تم اللجوء الي معرفة حجم الفروع التابعة لكل بنك على حدة ونسبة تمثيله لإجمالي فروع البنوك التجارية الحكومية وبالتالي معرفة عدد العاملين من كل بنك المندرجين ضمن عينه الدراسة، حيث ان عدد العاملين لأكثر ١٠ بنوك (من أصل ٤٠ بنك مسجل بالبنك المركزي) تصل الي ١٣١.٩٦١ عامل طبقا لموقع البنك المركزي المصري، ٢٠٢٢م. ويوضح الجدول التالي عدد الفروع التابعة لكل بنك من البنوك محل التطبيق بالقاهرة الكبرى.

#### جدول رقم (٣) عدد الفروع للبنوك التجارية الحكومية بالقاهرة الكبرى

البنوك التجارية	عدد الفروع	القاهرة الكبرى	نسبة لإجمالي الفروع	عدد العاملين
البنك الاهلي المصري	٤٨٣	١٤٧	٣٠.٥%	٢١٠٠٠

#### تابع جدول رقم (٣) عدد الفروع للبنوك التجارية الحكومية بالقاهرة الكبرى

البنوك التجارية	عدد الفروع	القاهرة الكبرى	نسبة لإجمالي الفروع	عدد العاملين
بنك مصر	٧٢٥	١٨٣	٢٥.٢%	٢٥٠٠٠
بنك القاهرة	٢٤٦	٥٢	٢١.١%	٨٥٠٠
بنك ناصر الاجتماعي	٩٧	١٤	١٤.٤%	١٥٤٠
الإجمالي	١٥٥١	٣٩٦		٥٦٠٤٠

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على سجلات قسم شؤون العاملين بقطاع الشؤون الإدارية والموارد البشرية في البنوك محل الدراسة، ٢٠٢٣م.  
ب. عينة الدراسة:

- تشير عينة الدراسة إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هم العاملين في البنوك محل الدراسة.
- لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية الطبقية المتناسبة مع حجم طبقات مجتمع الدراسة (عدد العاملين في الإدارة العليا، ومديرى الإدارة المتوسطة، ومشرفى الإدارة التنفيذية). وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة التطبيقية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، ٢٠٠٩) عند مستوى معنوية (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %).

$$n = \frac{c(c-1)}{2c + \frac{(c-1)c}{n}}$$

حيث إن:

$n$  = حجم العينة المطلوب.

$c$  = (٥٠ %) للحصول على أكبر للعينة .

$a = b \div 1.96$ ، حيث  $b$  = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠.٩٥). بتطبيق المعادلة:

$$n = \frac{0.05}{1.96} + \frac{0.05(0.05-1)}{0.96}$$

إذاً حجم العينة ( $n$ ) = ٣٨٢ مفردة

ج. اعتمدت الباحثة على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من قسمين، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **القسم الأول:** يختص بجدارات ريادة الأعمال، ومدى إدراك العاملين لها؛ ويتكون من (٢٧) عبارة وذلك اعتماداً على (Robles, L., & Zárraga-Rodríguez, M 2015)، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدرجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق تماماً، ويقاس ستة أبعاد لجدارات ريادة الأعمال هي:
  - المبادرة ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X1 إلى X4).
  - القيادة ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من X5 إلى X9).
  - تطوير العلاقات ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X10 إلى X13).

- تنمية الأداء ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X14 إلى X17).
- حل المشكلات ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X18 إلى X23).
- العمل في فريق ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X24 إلى X27).

ونظراً لأن هذا العبارات لم تطبق كثيراً باللغة العربية على حد علم الباحثة، فقد قامت الباحثة بترجمتها إلى اللغة العربية وإعادة ترجمتها مرة أخرى إلى اللغة الانجليزية، وذلك لتحقيق أعلى درجة من التطابق بين النسخة الأصلية والنسخة المعاد ترجمتها للغة الانجليزية. وقد قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جدارات ريادة الأعمال بأبعادها الستة متضمنة سبعة وعشرون عبارة، وذلك لتحديد العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية المعنوية والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية غير المعنوية والتي يجب استبعادها. كما ستوضح الباحث لاحقاً في الجزء الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي.

- **القسم الثاني:** يختص بقياس إدراك العاملين التي شملتهم عينة الدراسة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ بالاعتماد على المقياس الذي وضعه (رشوان، ٢٠٢٢) ويتكون هذا المقياس من ١٥ عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق تماماً. وقد قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المشروعات الصغيرة والمتوسطة متضمن خمسة عشر عبارة، وذلك لتحديد العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية المعنوية والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية غير المعنوية والتي يجب استبعادها. كما ستوضح الباحث لاحقاً في الجزء الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي.
- كما أن الباحثة اعتمدت على أسلوب الترتيب العنقودي وليس الترتيب العشوائي لعبارات قائمة الاستقصاء، وذلك بتجميع العبارات المخصصة لقياس كل بعد مع بعضها قبل الانتقال لتلك العبارات المخصصة لقياس بعد آخر، وهكذا حتى تنتهي العبارات المخصصة لقياس كل متغير، ثم الانتقال للعبارات المخصصة لقياس أبعاد المتغير الآخر. (Armstrong, M, 2012)، كذلك فقد تم وضع العبارات المخصصة لقياس المتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة) قبل العبارات المخصصة لقياس المتغير المستقل (جدارات ريادة الأعمال)، وذلك لتخفيض تحيز المستقصى منه أو ما يطلق عليه خطأ المرغوبية الاجتماعية (Social desirability bias). (Podsakoff , P.M. and Organ , D.W, 1986)
- قامت الباحثة بتوزيع ٣٨٢ قائمة استقصاء على العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة. وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة ٣٨٠ استمارة استقصاء، تم استبعاد ٣٢ استمارة استقصاء منها لكونها غير مكتملة

الإجابة، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٤٨  
استمارة تم إخضاعها جميعها للتحليل الإحصائي باستخدام برنامجي  
(SPSS-Version 25) (Amoos-Version 26) .

### تاسعاً: الدراسة التطبيقية واختبار الفروض:

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك  
اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ثم تقترح الباحثة في  
النهاية مجموعة من التوصيات تخص البنوك التجارية كمجال تطبيق الدراسة،  
وتوصيات تخص المنظمات المشابهة، وتوصيات تخص البحوث المستقبلية، في  
ضوء الشق النظري والتطبيقي للدراسة.

#### ١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري البحث:

يوضح (Golob, 2001) أن التحليل العاملي التوكيدي هو أحد أشكال النمذجة  
الهيكلية Structural modeling والتي تمثل مدخلاً لتحليل البيانات الموجهة بنظرية  
معينة. وتتضمن مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية والتي لها قابلية التعامل مع  
أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة Independent variables والمتغيرات التابعة  
Dependent variables، وكذلك التعامل مع المتغيرات المشاهدة Manifest  
variables. (عواد، ٢٠١٩)

كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات Reliability ومعامل الصدق  
Validity لمقاييس أبعاد متغيري الدراسة. وثبات المقياس يشير إلى مدى استقرار  
عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف  
تعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أعيد تطبيقها على  
عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس الحجم. وإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة  
بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل Cronbach's Alpha وهو معامل يأخذ قيمةً  
تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً على الإطلاق فإن قيمة  
هذا المعامل سوف تكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً فإن قيمة هذا  
المعامل سوف تكون مساوية للواحد الصحيح. أن أي زيادة في قيمة معامل  
Cronbach's Alpha ليقترّب من الواحد الصحيح تعني زيادة مستوى الثبات بما  
يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة يمكن قبولها لهذا  
المعامل هي ٠.٧، وما يزيد عن ٠.٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على ثبات قائمة  
الاستقصاء. (Cronbach, L, 1951) أما صدق المقياس فيعني أن الإجابات التي تم  
الحصول عليها من قائمة الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت العبارات من أجل  
قياسها. أي أن قائمة الاستقصاء تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه. ويتم حساب  
معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات. ومن ثم، توضح الباحثة  
فيما يلي نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق لكل من جدارات  
ريادة الأعمال، والمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وذلك على النحو التالي:

#### أ- التحليل العاملي التوكيدي لجدارات ريادة الأعمال:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس جدارات  
ريادة الأعمال وعددها ٢٧ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل

العامل التوكيدي الأولي انخفاض بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لتواجد عبارة لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها وهي العبارة رقم X1 والخاصة ببعد المبادرة، والعبارة X6- والخاصة ببعد القيادة، والعبارة X13 والخاصة ببعد تطوير العلاقات. والعبارة X17 والخاصة ببعد تنمية الأداء. والعبارة X22 والخاصة ببعد حل المشكلات. وقد تم استبعاد هذه العبارات وذلك لتحسين جودة توفيق النموذج. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العامل التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد جدارات ريادة الأعمال من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C) Unstandaradized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standaradized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري Standard Error (S.E)، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٤) نتائج مسارات التحليل العامل التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد جدارات ريادة الأعمال

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعيارى (U.C)	معامل الانحدار المعيارى (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
X1	يتبين رائد الأعمال الفرص الحالية، أو المشاكل الراهنة، ويتصرف اتجاهها.	المبادرة	2.706	.544	1.957	1.383	.167
X2	يتصرف رائد الأعمال بسرعة، وحزم في الأزمات.		2.867	.523	2.080	1.378	.168
X3	يتصرف رائد الأعمال بخلق فرص للعمل، وتجنب المشاكل.		3.897	.681	2.779	1.402	.161
X4	يتعاون رائد الأعمال مع الزملاء في اقتراح مبادرات تساهم في حل مشكلات المجتمع.		1.000	.548	---	---	---
X5	يقدر أهمية العمل وفق معايير تمنع التمييز بين الأفراد في المشروع الريادي.	القيادة	---	---	---	---	---
X6	يدير المواقف المختلفة ويحدد المهام، والأهداف، ويتحكم في الوقت، ويكلف بالأعمال.		---	---	---	---	---
X7	يخبر أولئك الذين يساهم القرار بما يحدث ويتأكد من أن لدى المجموعة المعلومات الكافية، قد يوضح أسباب اتخاذ قرار ما.		.911	.619	.362	2.517	.012
X8	يتمتع بشخصية جذابة، وينقل رؤية ملزمة تخلق الإثارة،		1.168	.653	.302	3.862	***



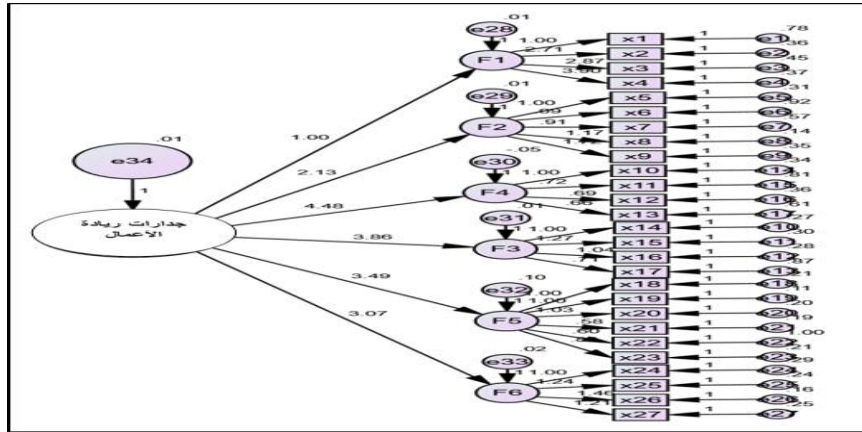
					والتحمس، والولاء للالتزامات المشروع الريادي.	
***	3.812	.451	.633	1.720	يدبر الوقت بكفاءة التأكد من الوفاء بالحاجات العملية للمشروع الريادي.	X9
---	---	---	.677	1.000	يقوم بالتواصل مع الأفراد والجماعات ذو العلاقة الحالية بالمشروع الريادي أو العلاقة المختلفة في المستقبل.	X1 0
***	6.532	.194	.737	1.266	يتمتع بشخصية مقتنة ومرحة وقادرة على التفاوض والمواجهة.	X1 1
***	6.114	.170	.684	1.039	يبنى قواعد بيانات خاصة بالمستفيدين من المشروع الريادي.	X1 2
غير معنوي					يدرك أهمية بناء العلاقات في تلبية متطلبات المجتمع، من مشاركة للأفراد والجماعات في تطوير المنظومة المجتمعية.	X1 3
---	---	---	.642	1.000	يعي تماما نقاط القوة والضعف في أدائه.	X1 4
***	3.698	.194	.763	.719	يمارس مهارات التعلم الذاتي المستمر وفقا لمتطلبات برامج التعلم أو العمل.	X1 5
***	4.896	.142	.692	.693	يشارك بفعالية في برامج التنمية المهنية المختلفة وفقا لاحتياجات المشروع الريادي.	X1 6
غير معنوي					يتخذ القرارات الصحيحة في المواقف المناسبة بناء على البيانات والمعلومات التي يجمعها عن المشروع الريادي.	X1 7
---	---	---	.753	1.000	يستخدم مهاراته المعرفية والوجدانية في رصد مشكلات العمل وتحديد مظاهرها.	X1 8
***	8.335	.120	.845	1.004	يقوم بتحليل المشكلة التي تواجه بسرعة.	X1 9
***	7.575	.136	.769	1.027	يقوم باختيار الحل المناسب وتطبيقه، وأخيرا تقويم ذلك الحل.	X2 0
***	5.526	.105	.572	.580	يقترح خطأً للتحسين وفقا لنتائج التقويم.	X2 1
غير معنوي					يمتلك السرعة في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في المواقف المختلفة.	X2 2

***	6.610	.122	.677	.804		لديه القدرة على الاحساس بوجود المشكلة قبل الآخرين.	X2 3
---	---	---	.594	1.000	العمل في فريق:	يوظف المعارف والمهارات الخاصة في المشاركة الفعالة ضمن فريق.	X2 4
***	5.494	.226	.704	1.240		يدرك أهمية تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق.	X2 5
***	6.048	.241	.818	1.456		يرى في أخطائه وأخطاء الفريق فرصاً للتعلم وليس تهديداً.	X2 6
***	5.436	.222	.693	1.207		يستخدم آليات الحوار الفعال الذي يحترم آراء الآخرين.	X2 7

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد جدارات ريادة الأعمال:



الشكل رقم (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد جدارات ريادة الأعمال  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٥ .  
فيما عدى العبارات (X1، X6، X13، X17، X22)، لذلك سيتم إستبعادهم لأنهم ذات علاقة إرتباط ضعيفة أو غير معنوية إحصائياً في علاقتهم بمتغير جدارات ريادة الأعمال، مع الإبقاء على باقي العبارات المعنوية صحيحة ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جدارات ريادة الأعمال:

جدول رقم (٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جدارات ريادة الأعمال

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	1.755

0.027	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.911	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.969		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
0.999		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
0.945		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جدارات ريادة الأعمال مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (٤) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد جدارات ريادة الأعمال:

جدول (٤) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد جدارات ريادة الأعمال

معامل الصدق	المعاملات		أبعاد جدارات ريادة الأعمال
	معامل Cronbach's alpha بعد الحذف	معامل Cronbach's alpha قبل الحذف	
0.851	0.725	0.711	المبادرة
0.897	0.804	0.796	القيدة
0.910	0.829	0.784	تطوير العلاقات
0.935	0.875	0.820	تنمية الأداء
0.919	0.845	0.804	حل المشكلات
0.942	0.888	0.888	العمل في فريق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين 0.711 و 0.888 (أي أن جميعها يزيد عن 0.7)، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد جدارات ريادة الأعمال. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين 0.851 و 0.942، بما يؤكد أن عبارات مقياس أبعاد جدارات ريادة الأعمال تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

ب- التحليل العاملي التوكيدي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس المشروعات الصغيرة والمتوسطة وعددها ١٥ عبارة. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية

Unstandaradized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية Standard Error (S.E)، واختبار ت (C.R)، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

جدول رقم (٥)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد المشروعات الصغيرة والمتوسطة

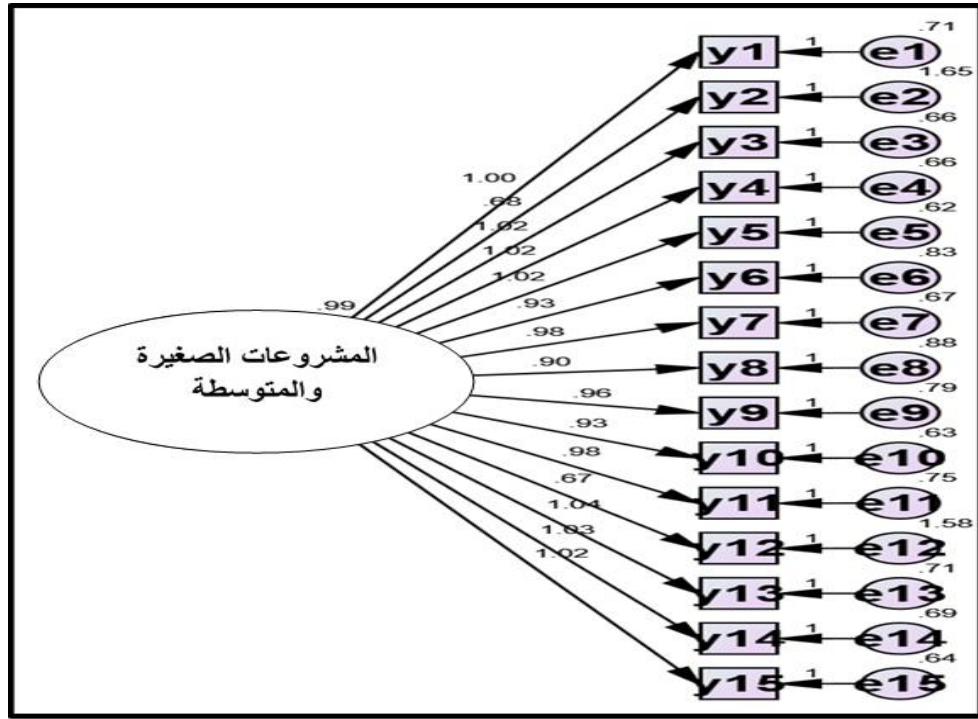
رقم العبارة	العبارة	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y1	لا بد أن يتقن رائد الأعمال المفاهيم والمهارات التي تحقق مشروعات ناجحة.	1.000	.762	—	—	—
Y2	يبحث رائد الأعمال عن الموارد البشرية التي ستساعد على دراسة المشكلة، وتطويرها، وتنظيم الفكرة، وتموينها، وإدارتها، والعمل في المشروع الجديد.	.680	.465	.080	8.531	***
Y3	يعي السمات الشخصية والسلوكية التي يجب أن تتوافر في رجل الأعمال الناجح.	1.018	.780	.067	15.145	***
Y4	يدرك مفاهيم العمل الأساسية والتي تؤثر في اتخاذ القرار.	1.025	.783	.067	15.216	***
Y5	يولد الأفكار، ويقوم بدراستها تسويقيا وإنتاجيا وماليا وإداريا.	1.021	.791	.066	15.404	***
Y6	يعرف المبادئ الاقتصادية اللازمة لريادة الأعمال وإقامة مشروع ريادي.	.926	.711	.068	13.600	***
Y7	يتفهم استراتيجيات وإجراءات ومفاهيم إدارة المشروعات.	.979	.765	.066	14.814	***
Y8	يعرف المفاهيم والمصطلحات والطرق المستخدمة لاتخاذ القرار.	.899	.689	.068	13.121	***
Y9	يدرك المفاهيم والنظم والاستراتيجيات اللازمة لتحفيز وتطوير المستوى المهني للموظفين.	.955	.729	.068	13.998	***
Y10	يدرك المفاهيم والنظم والأساليب اللازمة للوصول إلى تقييم المعلومات اللازمة لصنع القرار في العمل.	.933	.759	.064	14.660	***
Y11	يعي المفاهيم والعمليات والنظم اللازمة لتحديد وتلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهداف العمل المرجوة وتوليد	.982	.748	.068	14.419	***

					أفكار خدمية جديدة.	
***	8.610	.078	.469	.673	يتعرف العمليات والاسراتيجيات والنظم اللازمة لتوجيه وتنظيم الأعمال التجارية.	Y12
***	15.059	.069	.776	1.040	يستجيب بهدوء عندما تعترضه مشاعر قوية مثل: الغضب، أو الإحباط الشديد، أو الضغوط، ولكنه يتحكم فيها، ويستمر في المشروع.	Y13
***	15.049	.068	.776	1.028	يطبق القواعد والنظم بمرونة حيث يكيف أعماله حسب كل حالة على حده؛ بهدف تحقيق الأهداف الكبرى للمشروع، ويتولى مهام زملائه في أثناء الطوارئ، وكلما دعت الحاجة إلى ذلك.	Y14
***	15.234	.067	.784	1.017	يقوم بتغييرات على مستوى المشروع، حيث يقوم بإدخال تغييرات قصيرة المدى في استجابة؛ لحاجيات الموقف المتغير.	Y15

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

كما يوضح شكل (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المشروعات الصغيرة والمتوسطة:



شكل (٥/٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٥. ويوضح جدول (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

جدول رقم (٦)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المشروعات الصغيرة والمتوسطة

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.174	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square) (CMIN/DF)
0.072	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA)
0.971	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index) (GFI)
0.941	دل ذلك على تطابق	مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index) (CFI)
0.792	أفضل للنموذج مع	مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index) (NFI)
0.892	بيانات عينة البحث	مؤشر توكير لويس (Tucker-Lewis Index) (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المشروعات الصغيرة والمتوسطة مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (٧) معامل الثبات ومعامل الصدق للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

جدول رقم (٧)  
معاملات الثبات والصدق للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

المعاملات	
معامل الصدق	معامل Cronbach`s alpha
0.948	0.900

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل Cronbach`s alpha للثبات ٠.٩٠٠ أي أنها تزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارة مقياس المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما أن قيمة معامل الصدق ٠.٩٤٨، بما يؤكد أن عبارات المشروعات الصغيرة والمتوسطة تقيس فعلاً ذلك الذي صممت من أجل قياسه.

## ٢. الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات:

جدول رقم (٨) ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
المبادرة	4.1725	.52065	10.656**	0.000	متوفر
القيادة	4.4040	.41777	12.298**	0.000	متوفر
تطوير العلاقات	4.1825	.52687	11.564**	0.000	متوفر
تنمية الأداء	4.0875	.57885	13.062**	0.000	متوفر
حل المشكلات	4.4500	.49888	13.236**	0.000	متوفر
العمل في فريق	4.2800	.54272	12.161**	0.000	متوفر
المشروعات الصغيرة والمتوسطة	4.1165	.75328	9.009	0.000	متوفر

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توافر بعد المبادرة كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.١٧ بانحراف معياري ٠.٥٢٠.
- توافر بعد القيادة كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٤٠ بانحراف معياري ٠.٤١٧.
- توافر بعد تطوير العلاقات كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.١٨ بانحراف معياري ٠.٥٢٦.

- توافر بعد تنمية الأداء كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٠٨ بانحراف معياري ٠.٥٧٨.
- توافر بعد حل المشكلات كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٤٥ بانحراف معياري ٠.٤٩٨.
- توافر بعد العمل في فريق كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٢٨ بانحراف معياري ٠.٥٤٢.
- توافر مُتغير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٢٥ بانحراف معياري ٠.٦٣٢.

### ٣. إختبار الفروض:

- أختبار الفرض الرئيس:

"لا يوجد تأثير جوهري لجدارات ريادة الأعمال بأبعادها (المبادرة، القيادة، تطوير العلاقات، تنمية الأداء، حل المشكلات، العمل في فريق) على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البنوك التجارية".

استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين جدارات ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة

أختبار ف F-Test	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	أختبارات T-Test		B	المتغير المستقل (جدارات ريادة الأعمال)	المتغير التابع	
			المعنوية ة	القيمة				
.000b	365.960	.895	.946a	.001	3.325	.256	المبادرة	المشروعات الصغيرة والمتوسطة
				.001	3.340	.548	القيادة	
				.000	4.926	.576	تطوير العلاقات	
				.000	4.595	.257	تنمية الأداء	
				.000	7.670	.148	حل المشكلات	
				.003	3.024	.168	العمل في فريق	

### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (جدارات ريادة الأعمال) والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، والتي اظهرت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠.٨٩٥)، أي أن المتغير المستقل جدارات ريادة الأعمال بأبعادها (المبادرة، القيادة، تطوير العلاقات، تنمية الأداء، حل المشكلات، العمل في فريق) مجتمعة، تفسر ٨٩.٥% (من التباين في المتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، أما النسبة



الباقية (١٠.٥%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (٠.٩٤٦)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل جدارات ريادة الأعمال بأبعادها (المبادرة، القيادة، تطوير العلاقات، تنمية الأداء، حل المشكلات، العمل في فريق)، والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل جدارات ريادة الأعمال بأبعادها (المبادرة، القيادة، تطوير العلاقات، تنمية الأداء، حل المشكلات، العمل في فريق)، على الترتيب (٠.٢٥٦، ٠.٥٤٨، ٠.٥٧٦، ٠.٢٥٧، ٠.١٤٨، ٠.١٦٨)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- أن (مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠) للنموذج الكلي وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل (جدارات ريادة الأعمال) تؤثر على المتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة).

بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الرئيس وهو ما يعني أنه يوجد تأثير جوهري لجدارات ريادة الأعمال بأبعادها (المبادرة، القيادة، تطوير العلاقات، تنمية الأداء، حل المشكلات، العمل في فريق) على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيس الأول:

- الفرض الفرعي الأول:

من أجل دراسة صحة الفرض الفرعي الأول القائل بأنه " لا يوجد تأثير جوهري للمبادرة كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

قامت الباحثة بحساب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (بعد المبادرة) كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)؛ وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم (١٠) التالي:

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل الأنحدار الخطي البسيط بين بعد المبادأة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	أختبار ف F-Test		أختبار ت T-Test		معامل الأنحدار $B$	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.487	.698a	.000b	375.855	.000	19.387	.677	.698	المشروعات الصغيرة والمتوسطة	بعد المبادأة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٤٨٧)، أي أن المتغير المستقل (بعد المبادأة) يفسر (٤٨.٧%) من التباين في المتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، أما النسبة الباقية (٥١.٣%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
  - **معنوية معامل الارتباط ( $R$ ):** بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٩٨)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل (بعد المبادأة) والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة أختبار  $F$  إلى أن الأنحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
  - **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأنحدار للمتغير المستقل (بعد المبادأة) (٠.٦٧٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة أختبار  $T$  إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- بناءً على ذلك يتم رفض الفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير جوهري للمبادأة كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة".
- الفرض الفرعي الثاني:
- من أجل دراسة صحة الفرض الفرعي الثاني القائل بأنه "لا يوجد تأثير جوهري للقيادة كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة".
- قامت الباحثة بحساب تحليل الأنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (بعد القيادة) والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)؛ وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم ( ١١ ) نتائج تحليل الأنحدار الخطي البسيط بين بعد القيادة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	أختبار ف $F$ -Test		أختبار ت $T$ -Test		معامل الأنحدار $B$	معامل $Beta$	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.360	.600a	.000b	223.034	.000	14.934	.585	.600	المشروعات الصغيرة والمتوسطة	بعد القيادة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

١. القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٣٦٠)، أي أن المتغير المستقل (بعد القيادة) يفسر (٣٦%) من التباين في المتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، أما النسبة الباقية (٦٤%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

٢. معنوية معامل الارتباط ( $R$ ): بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٠٠)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل (بعد القيادة) والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة أختبار  $F$  إلى أن الأنحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

٣. معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الأنحدار للمتغير المستقل (بعد القيادة) (٠.٥٨٥)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة أختبار  $T$  إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

بناءً على ذلك يتم رفض الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير جوهري للقيادة كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

- الفرض الفرعي الثالث:

من أجل دراسة صحة الفرض الفرعي الثالث القائل بأنه " لا يوجد تأثير جوهري لتطوير العلاقات كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

قامت الباحثة بحساب تحليل الأنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (بعد تطوير العلاقات) والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)؛ وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل الأنحدار الخطي البسيط بين بعد تطوير العلاقات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	أختبار ف F-Test		أختبار ت T-Test		معامل الأنحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.692	.832a	.000b	888.334	.000	29.805	.579	.832	المشروعات الصغيرة والمتوسطة	بعد تطوير العلاقات

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

١. القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠.٦٩٢)، أي أن المتغير المستقل (بعد تطوير العلاقات) يفسر (٦٩.٢%) من التباين في المتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، أما النسبة الباقية (٣٠.٨%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

٢. معنوية معامل الارتباط (R) : بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٣٢)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل (بعد تطوير العلاقات) والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة أختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

٣. معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الأنحدار للمتغير المستقل (بعد تطوير العلاقات) (٠.٥٧٩)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة أختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

بناءً على ذلك يتم رفض الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير جوهري لتطوير العلاقات كأحد أبعاد جداريات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

- الفرض الفرعي الرابع:

من أجل دراسة صحة الفرض الفرعي الرابع القائل بأنه "لا يوجد تأثير جوهري لتنمية الأداء كأحد أبعاد جداريات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

قامت الباحثة بحساب تحليل الأنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (بعد تنمية الأداء) والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)؛ وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم (١٣) التالي:

جدول رقم (١٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد تنمية الأداء والمشروعات الصغيرة والمتوسطة

معامل التحد يد $R^2$	معامل الارتباط $R$	أختبار ف F-Test		أختبار ت T-Test		معامل الأنحدار $B$	معامل $Beta$	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.712	.844a	.000b	979.113	.000	31.291	.864	.844	المشروعات الصغيرة والمتوسطة	بعد تنمية الأداء

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

١. القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٧١٢)، أي أن المتغير المستقل (بعد تنمية الأداء) يفسر (٧١.٢%) من التباين في المتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، أما النسبة الباقية (٢٨.٨%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

٢. معنوية معامل الارتباط ( $R$ ): بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤٤)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل (بعد تنمية الأداء) والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة اختبار  $F$  إلى أن الأنحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

٣. معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الأنحدار للمتغير المستقل (بعد تنمية الأداء) (٠.٨٦٤)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة اختبار  $T$  إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

بناءً على ذلك يتم رفض الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير جوهري لتنمية الأداء كأحد أبعاد جداريات زيادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

- الفرض الفرعي الخامس:

من أجل دراسة صحة الفرض الفرعي الخامس القائل بأنه "لا يوجد تأثير جوهري لحل المشكلات كأحد أبعاد جداريات زيادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

قامت الباحثة بحساب تحليل الأنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (بعد حل المشكلات) والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)؛ وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم (١٤) التالي:

جدول رقم (١٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد حل المشكلات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	أختبار ف $F$ -Test		أختبارات $T$ -Test		معامل الانحدار $B$	معامل $Beta$	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.557	.747a	.000b	498.632	.000	22.330	.744	.747	المشروعات الصغيرة والمتوسطة	بعد حل المشكلات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

١. القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٥٧)، أي أن المتغير المستقل (بعد حل المشكلات) يفسر (٥٥.٧%) من التباين في المتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، أما النسبة الباقية (٤٤.٣%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

٢. معنوية معامل الارتباط ( $R$ ): بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٤٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل (بعد حل المشكلات) والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة أختبار  $F$  إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

٣. معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (بعد حل المشكلات) (٠.٧٤٤)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة أختبار  $T$  إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

بناءً على ذلك يتم رفض الفرض الفرعي الخامس الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير جوهري لحل المشكلات كأحد أبعاد جدارات زيادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

- الفرض الفرعي السادس:

من أجل دراسة صحة الفرض الفرعي السادس القائل بأنه "لا يوجد تأثير جوهري للعمل كفريق كأحد أبعاد جدارات زيادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

قامت الباحثة بحساب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (بعد العمل كفريق) والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)؛ وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم (١٥) التالي:

جدول رقم (١٥) نتائج تحليل الأنحدار الخطي البسيط بين بعد العمل كفريق والمشروعات الصغيرة والمتوسطة

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	أختبار ف $F$ -Test		أختبار ت $T$ -Test		معامل الأنحدار $B$	معامل $Beta$	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.528	.726a	.000b	442.117	.000	21.027	.877	.726	المشروعات الصغيرة والمتوسطة	بعد العمل كفريق

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٢٨)، أي أن المتغير المستقل (بعد العمل كفريق) يفسر (٥٢.٨%) من التباين في المتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، أما النسبة الباقية (٤٧.٢%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
  - معنوية معامل الارتباط ( $R$ ): بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٢٦)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل (بعد العمل كفريق) والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة أختبار  $F$  إلى أن الأنحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
  - معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الأنحدار للمتغير المستقل (بعد العمل كفريق) (٠.٨٧٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (المشروعات الصغيرة والمتوسطة). كما تشير نتيجة أختبار  $T$  إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- بناءً على ذلك يتم رفض الفرض الفرعي السادس الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير جوهري للعمل كفريق كأحد أبعاد جدارات زيادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة".

٤. نتائج إختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج إختبار الفروض:

جدول رقم (١٦) ملخص نتائج إختبار الفروض

الفروض	إختبار مدى صحة الفروض	النتيجة
الفرض الرئيس الأول	لا يوجد تأثير جوهري لجدارات زيادة الأعمال بأبعادها (المبادرة، القيادة، تطوير العلاقات، تنمية الأداء، حل المشكلات، العمل في فريق) على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الأول	لا يوجد تأثير جوهري للمبادرة كأحد أبعاد جدارات زيادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	رفض الفرض كلياً وجزئياً

رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير جوهري للقيادة كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	الفرض الفرعي الثاني
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير جوهري لتطوير العلاقات كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	الفرض الفرعي الثالث
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير جوهري لتنمية الأداء كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	الفرض الفرعي الرابع
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير جوهري لحل المشكلات كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	الفرض الفرعي الخامس
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير جوهري للعمل كفريق كأحد أبعاد جدارات ريادة الأعمال على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	الفرض الفرعي السادس

المصدر: من إعداد الباحثة

ب. مدى تحقق أهداف الدراسة:

ويوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

جدول رقم (١٧) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

النتيجة	مجال تحقيقه	مضمون الهدف	رقم الهدف
تم تحقيقه	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإطار النظري والدراسات السابقة.</li> <li>■ الدراسة الاستطلاعية.</li> <li>■ المقابلات الشخصية.</li> </ul>	تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها، وهي إدارة اللوجستيات العكسية (المتغير المستقل)، الميزة التنافسية للمنظمة (المتغير التابع)، الإبداع (المتغير المعدل).	الهدف الأول
تم تحقيقه	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نتائج التحليل الوصفي</li> <li>■ نتائج اختبار الفروض</li> </ul>	دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.	الهدف الثاني
تم تحقيقه	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ توصيات الدراسة وآليات تنفيذ توصيات الدراسة</li> </ul>	تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال جدارات ريادة الأعمال	الهدف الثالث

المصدر: من إعداد الباحثة



## عاشراً: نتائج وتوصيات الدراسة:

ويوضح الجدول التالي نتائج وتوصيات الدراسة، وذلك كما يلي:  
جدول رقم (١٨) نتائج وتوصيات الدراسة

المسئول عن التنفيذ	التوصية	النتيجة
الإدارة العليا	إنشاء حاضنات متخصصة لدعم الأفكار الريادية والمشروعات الناشئة التي لا تتوفر لها المقومات اللازمة للبدء الفعلي في العمل والإنتاج، بهدف الوصول إلى تنمية محلية متوازنة. نشر الوعي في أوساط المستثمرين ورجال الأعمال؛ للمبادرة في الاستثمار بهذه الحاضنات.	يحدد إطار العمل الأوروبي لريادة الأعمال (EntreComp) الجدارات المناسبة لتطوير المهارات، والقدرات، والمعارف لقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويُظهر أن الأمر لا يقتصر على النظر إلى جدارة ريادة الأعمال من حيث بدء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والحفاظ عليها، وتنميتها، بل يتعلق كذلك بالجدارة العامة للتطوير الشخصي، والتدريب مدى الحياة، والمشاركة الناجحة في المجتمع. وتجدر الإشارة إلى أن إطار العمل الأوروبي لريادة الأعمال قد مر بعملية تطوير واسعة النطاق بدأت بمراجعة الأدبيات ودراسات الحالة تلتها خطوات التحقق والمراجعة بالتعاون مع الخبراء وأصحاب المصلحة في هذا المجال.
الإدارة العليا/ إدارة الموارد البشرية/ رؤساء الأقسام	إرساء ثقافة ريادة الأعمال في البنوك التجارية لتشجيع الابتكار والابداع وتحمل المخاطرة، وتأسيس روح المبادرة لدى رواد الأعمال والمتممين لهذه البنوك، وتوعية كافة العاملين بالبنوك بفلسفة ريادة الأعمال من خلال عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل.	هناك حاجة إلى توحيد البرامج الموجهة لتشجيع ثقافة العمل الحر وريادة الأعمال، وعلى الرغم من قيام الصندوق الإجتماعي للتنمية بخدمات متعددة لتشجيع الأجيال الجديدة على تبني ثقافة إقامة المشروعات بدلاً من ثقافة البحث عن وظائف بالطرق التقليدية ويعاونه في ذلك العديد من المراكز البحثية المتخصصة والجامعات الحكومية والوكالات الأجنبية المانحة إلا أن كل جهة من هذه الجهات تعمل بشكل منفرد وبدون تنسيق مع الجهات الأخرى على

		الرغم من وحدة الأهداف التي تسعى لها هذه المراكز وتلك الجهات؛ مما قد يؤثر سلباً على تحقيق هذه الأهداف أو يقلل من نسب تحقيقها أو معدلاتها المأمولة.
الإدارة العليا/ إدارة العلاقات العامة	استضافة نماذج من رجال الأعمال الريادين لعرض تجاربهم الريادية اثناء المؤتمرات وورش العمل التي تنظمها البنوك.	تساهم جدارات ريادة الأعمال بشكل كبير في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة ونموها. ولكي تُنافس تلك المشروعات بنجاح على الصعيدين المحلي والعالمي؛ ينبغي أن يكون أصحابها مُجهزين بكفاءات ريادية قوية خاصة وأن بيئة الأعمال اليوم أصبحت تتسم بالتنافسية الشديدة. وتحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى تعزيز جداراتها الريادية باستمرار.
الإدارة العليا/ إدارة المشاريع	ضرورة أن تقوم البنوك التجارية بدراسة شاملة لوضع نظام لتقييم المشاريع والشركات التي يحتضنها وذلك من أجل اختيار المشاريع التي لديها خطة إستراتيجية واضحة والمشاريع التي فعلاً تستطيع المساهمة في النمو الاقتصادي والتطور التكنولوجي في مصر.	أن العنصر الأساسي لنجاح المشاريع الريادية لرواد الأعمال هو وجود التخطيط الاستراتيجي، والذي يُعرف على أنه عملية مستمرة لرصد وتقييم الأهداف الاستراتيجية للأعمال، والذي يستلزم بالطبع وجود الرؤية، والرسالة، والأهداف، بالإضافة إلى تحديد المشكلات قصيرة وطويلة الأجل، أما في حالة إهمال التخطيط الاستراتيجي للمشروع الريادي؛ قد يعرض ذلك بقاءه للخطر.
		لا بد من إعادة النظر في أهمية تطوير فكر وعقلية ريادة الأعمال لدى الشباب، للمساهمة في خلق فرص عمل متنوعة، ترتبط بجميع القطاعات في مصر.
إدارة التسويق	استخدام وسائل الإعلام وحملات التوعية لتثقيف الأفراد في مجال ريادة الأعمال من أجل التصدي جزئياً للخوف من المجازفة الذي يهيمن على مجال ريادة الأعمال.	إن تطوير جدارات ريادة الأعمال التي يحتاجها كل رائد أعمال لكي يحقق أهدافه يتطلب الوقت والجهد، التجمل بالصبر والتحلي بالمرونة، المثابرة، والقدرة على الإبداع إضافة إلى مهارات

		التخطيط، مهارات التواصل، إدارة المخاطر، إدارة الوقت.
الإدارة العليا	تفعيل دور حاضنات الأعمال في عملية التنمية، وذلك من خلال توفير بيئة تشريعية وقانونية تعطي لهذه الحاضنات دوراً أكبر في العملية التنموية.	تستحق الشركات الصغيرة والمتوسطة دعماً خاصاً بسبب مساهمتها في الاقتصاد المصري.
إدارة التسويق/ إدارة العلاقات العامة	زيادة الوعي لمفهوم جدارات ريادة الأعمال ودورها في دعم المشروعات الريادية من خلال تقديم برامج تدريبية، والتنسيق بين حاضنات الأعمال والتكنولوجيا وبين القطاع الخاص بحيث تكون شريكاً في عملية التدريب والتنمية وليست منافساً بفتح المجال لتكامل الأدوار فيما بينهما في دعم عمل ريادة الأعمال.	يُعد التدريب من أبرز أساليب التدخل لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة (جنباً إلى جنب مع الدعم المالي والوصول إلى الخبرة)، لا سيما في ظل طلبها المرتفع على التدريب وشح البرامج المتوفرة لها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة بسبب (ارتفاع تكاليف الحصول على التدريب مقارنة بالشركات الكبيرة، وقلة الوعي باحتياجاتها التدريبية وفوائد التدريب، ونقص الخبرة في تحديد مصادر البرامج التدريبية المناسبة وتقييمها).

المصدر: من إعداد الباحثة

### الحادي عشر: حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية

تنقسم حدود الدراسة إلى:

- **الحدود الموضوعية:** والتي تعني المتغيرات التي تم دراستها والأبعاد التي تم استخدامها وكيفية قياس تلك المتغيرات والأبعاد، وذلك حيث:
  - تم بحث دور جدارات ريادة الأعمال في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة مباشرة بدون استخدام أي متغيرات معدلة، لذلك توصي الباحثة بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات معدلة مثل النوع أو التعليم أو العمر.
  - تم بحث دور جدارات ريادة الأعمال في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة، لذلك توصي الباحثة بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات وسيطة مثل التفكير الإبداعي، والذكاء الاصطناعي.
  - تم بحث دور جدارات ريادة الأعمال في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة فقط كمتغير تابع، لذلك توصي الباحثة ببحث تأثير جدارات ريادة الأعمال على متغيرات تابعة أخرى مثل النمو الوظيفي، والتمكين الوظيفي، وسياسات الموارد البشرية.
  - تم بحث دور جدارات ريادة الأعمال فقط كمتغير مستقل في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لذلك توصي الباحثة ببحث تأثير متغيرات

مستقلة أخرى على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة مثل الإبداع، وتنوع إدارة الموارد البشرية.

- **الحدود المكانية:** والتي تعني مجال التطبيق سواء دول أو قطاعات أو منظمات بعينها، ومن ثم فقد اقتصر مجال التطبيق في البحث الحالي على البنوك التجارية، لذلك توصي الباحثة بإعادة الدراسة بالتطبيق على مجال آخر كمجال الصناعة أو التعليم أو الصحة.
- **الحدود الزمانية:** وتعني الفترة الزمنية التي تم فيها جمع بيانات الدراسة، وقد قامت الباحثة بجمع البيانات خلال شهري مايو ويونيو عام ٢٠٢٣م، لذلك توصي الباحثة بإعادة إجراء الدراسة في فترة مستقبلية لمتابعة مدى التطور في كلا المتغيرين.
- **الحدود البشرية:** وتعني من طبقت عليهم الدراسة أي من جمعت منهم بيانات الدراسة الأولية، وقد اقتصرت الدراسة على العاملين في البنوك التجارية، لذلك توصي الباحث بتعميم التطبيق على العاملين في قطاعات مختلفة، وتعميم الدراسة على رواد الأعمال.
- **الحدود المنهجية:** وتعني الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة وحجم العينة، قامت الباحثة باستخدام عينة عشوائية طبقية، لذلك توصي الباحثة بقيام بحوث أخرى بعمل حصر شامل لمجتمع الدراسة للتحقق من مدى مطابقة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو جمعة، نعيم حافظ (٢٠٠٩)، "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، ص ص ٢٥٦ - ٢٥٧.
- أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمى (٢٠١٧)، "دراسة مقارنة لبرامج تعليم قيادة الأعمال ببعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والدولية، العدد السابع، المجلد السابع، ص، ١٨٩.
- بن يسعد، عذراء (٢٠٢١)، "المسئولية الاجتماعية والبعد البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة، المجلد ٣٢، العدد الأول، الجزائر، ص ١٠.
- خلة، محب (٢٠١٨)، "دراسات الجدوى الاقتصادية للفرصة الاستثمارية"، دار الفكر، القاهرة.
- رشيد، إيناس محمد (٢٠١٣)، "استراتيجية دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية مع إشارة إلى تجربة العراق"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، بغداد، ص ١٣٧.
- الرشيدي، خانع (٢٠٢٠)، "أثر المعايير والسياسات الائتمانية على اتخاذ قرارات الإقراض للمشروعات الصغيرة: دراسة تطبيقية في بيت التمويل الكويتي"، مجلة العلوم الإسلامية الدولية، ٤ (٤)، ٢٤٧-٢٧٩.
- زيادة، رانية محمد (٢٠٢٢)، "دور رأس المال الفكري في تنمية جداريات ريادة الاعمال دراسة حالة طلاب جامعة الملك خالد"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، الإدارية، ٥٩ (١)، ٣٧١-٣٩٩.
- سليمان، سرحان (٢٠١٦)، "دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية"، محاضرة عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مركز النيل للإعلام، القاهرة، ص ٤.
- عبد السلام، صفوت (١٩٩٣)، "اقتصاديات الصناعات الصغيرة"، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٤٠.
- عبد الله، الطيبي (٢٠٠٧)، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار استراتيجي لإنعاش الاقتصاد الوطني"، نشرة شهرية، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزارة التجارة والصناعة، العدد الثاني والعشرون، مايو، ص ١٠٧.
- عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠١٩) البحث العلمي، القاهرة: مطبعة الوسام، الطبعة الأولى.
- فتحي، السيد (٢٠٠٥)، "الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية"، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، ص ص ٧٣ - ٧٥.

محمد، ثناء هاشم وطلبة، ناصر شعبان علي (٢٠٢٢)، "معتقدات معلمي التعليم الثانوي الفني نحو دمج جدارات ريادة الأعمال بالمناهج الدراسية في ضوء نظرية السلوك المخطط"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السابع والأربعون، الجزء الثالث، ص ١٨٣.

هوارى، معراج ورميلة، لعمور (٢٠١٧)، "آليات إقامة المشاريع الصغيرة والصعوبات التي تحد من تنميتها وتطورها"، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، ص ٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H., & Ishaq, M. I. (2022). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial competencies, innovation, and performances in SMEs of Pakistan: Moderating role of social ties. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(2), 419-437.
- Ahmad, N. H., Suseno, Y., Seet, P. S., Susomrith, P., & Rashid, Z. (2018). Entrepreneurial competencies and firm performance in emerging economies: A study of women entrepreneurs in Malaysia. In *Knowledge, learning and innovation* (pp. 5-26). Springer, Cham.
- Aidara, S., Mamun, A. A., Nasir, N. A. M., Mohiuddin, M., Nawari, N. C., & Zainol, N. R. (2021). Competitive advantages of the relationship between entrepreneurial competencies and economic sustainability performance. *Sustainability*, 13(2), 864.
- Allgood, S., & Walstad, W. B. (2016). The effects of perceived and actual financial literacy on financial behaviors. *Economic inquiry*, 54(1), 675-697.
- Arenius, P., & Clercq, D. D. (2005). A network-based approach on opportunity recognition. *Small business economics*, 24(3), 249-265.
- Armstrong, M (2012) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, USA: Kogan page, 12th ed.
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence*

- framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 10, 593884.
- Bird, B. (2019). Toward a theory of entrepreneurial competency. In *Seminal ideas for the next twenty-five years of advances* (Vol. 21, pp. 115-131). Emerald Publishing Limited.
- Cronbach, L (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43.
- Ferreras-Garcia, R., Hernández-Lara, A. B., & Serradell-López, E. (2019). Entrepreneurial competences in a higher education business plan course. *Education+ Training*, 61(7/8), 850-869.
- Gamba, F. J. (2019). SME development policies of Tanzania and Rwanda: Comparability of policy presentation on focus, significance, challenges and participation. *Journal of Development and Communication Studies*, 6(1). p.2
- Golob, T. (2001) *Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research*. Institute of Transportation Studies, University of California, Irvine; Irvine, CA 92697-3600, U.S.A.
- González-López, M. J., Pérez-López, M. C., & Rodríguez-Ariza, L. (2021). From potential to early nascent entrepreneurship: the role of entrepreneurial competencies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(3), 1387-1417.
- Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of business venturing*, 25(2), 217-229.
- Iskandar, Y., & Kaltum, U. (2022, February). Entrepreneurial Competencies, Competitive Advantage, and Social Enterprise Performance: A Literature Review. In *International Conference on Economics, Management and*

Accounting (ICEMAC 2021) (pp. 192-203). Atlantis Press.

- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), p. 578.
- Laurent, M. N. (2009). Small and medium enterprises (SMEs) and sustainable development: the case of Makonde wood carvers in Mwenge, Dar-es-Salam Tanzania (Master's thesis, Universitetet i Agder: University of Agder).
- Ogundele, I. S. (2022). PERCEIVED ENTREPRENEURSHIP COMPETENCIES REQUIRED BY BUSINESS EDUCATION STUDENTS IN ESTABLISHING SMALL SCALE VENTURES IN KWARA STATE. *KWASU Journal of the Business of Education*, 3(1), 20-28.
- Omrane, A., & Fayolle, A. (2011). Entrepreneurial competencies and entrepreneurial process: a dynamic approach. *International Journal of Business and Globalisation*, 6(2), 136-153.
- Omrane, A., Kammoun, A., & Seaman, C. (2018). Entrepreneurial burnout: Causes, consequences and way out. *FIIB Business Review*, 7(1), 28-42.
- Podsakoff, P.M. and Organ, D.W. (1986) Self-reports in organizational research: Problems and prospects, *Journal of Management*, 12, 531 – 544.
- Putro, H. P. N., Rusmaniah, R., Mutiani, M., Abbas, E. W., Jumriani, J., & Ilhami, M. R. (2022). Social Capital of Micro, Small and Medium Enterprises in Kampung Purun for Improving Entrepreneurship Education. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 1669-1680.
- Rasmussen, A., & Nybye, N. (2013). *Entrepreneurship education: progression model*. Odense: Young Enterprise Denmark. Lokaliseret på dansk den, 25.
- Riyanti, B. P. D., Suryani, A. O., Sandroto, C. W., & Soeharso, S. Y. (2022). The construct and predictive validity testing of Indonesian entrepreneurial competence inventory-situational judgment test model. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-19.



- Robles, L., & Zárraga-Rodríguez, M. (2015). Key competencies for entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 23, 828-832.
- Scarborough, N. M. (2016). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Pearson.
- Siemens, L. (2012). Embedding small business and entrepreneurship training within the rural context. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13(3), 165-178.
- Slišāne, A., Lāma, G., & Bernande, M. (2021). Knowledge Valorisation in Doctoral Studies in Latvia: Entrepreneurship and the Development of Research Competencies in the Study Process. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 47, 193-210.
- Sobir, R. (2020). Micro-, small and medium-sized enterprises (MSMEs) and their role in achieving the sustainable development goals. Department of Economic and Social Affairs.
- Sundah, D. I. E., Langi, C., & Maramis, D. R. S. (2018). Developing entrepreneurial competencies for successful business model canvas. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 953, No. 1, p. 012040). IOP Publishing.
- Tittel, A., & Terzidis, O. (2020). Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education*, 3(1), 1-35.
- Vensaar, U., Malleus, E., Arro, G., & Toding, M. (2021). Entrepreneurship Competence Model for Supporting Learners Development at All Educational Levels. *Administrative Sciences*, 12(1), 2. p.9.
- Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 943-971.
- Yusuf, N., & Atassi, H. M. (2016). Promoting a culture of innovation & entrepreneurship in Saudi Arabia: Role of the Universities. *International Journal of Higher Education Management*, 2(2).

Zizile, T., & Tendai, C. (2018). The importance of entrepreneurial competencies on the performance of women entrepreneurs in South Africa. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 34(2), 223-236.

-