

العملية الإدارية وعلاقتها بأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الغربية الليبية

أ.كميلة أبو زيد النعال

محاضر مساعد: المعهد العالي لتقنيات علوم البحار زوارة

البريد الإلكتروني Kamilanaal99@gmail.com

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العملية الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد العلاقة بأدائها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة المتمثل في مديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأصحابها في المنطقة الغربية وسحبت منه عينة عشوائية حجمها 151 مستجيباً، واستخدمت استمارة الاستبيان أداة للدراسة؛ لجمع البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العملية الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهناك قصور في ممارسة العملية الإدارية في المشروعات المبحوثة وتدرج في مستوى أداء المشروعات المبحوثة، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات والمقترحات؛ للرفع من أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تحقيق نجاحها، والتقليل من معدلات فشلها. الكلمات المفتاحية: المشروعات الصغيرة والمتوسطة، العملية الإدارية.

Abstract

The study aims to identify the degree of practicing the administrative process in small and medium enterprises and determine the relationship to their performance. The study followed the descriptive and analytical approach. The study population consists of managers and owners of small and medium enterprises in the western region. A random sample of 151 respondents was drawn from it. The questionnaire form was used as the study tool to collect data. The statistical analysis program was used to analyze the data. The study reached the most important results. There is a statistically significant relationship between the degree of practicing the administrative process and the performance of small and medium enterprises. There is a deficiency in practicing the administrative process in the researched projects, and there is a low level of performance of the researched projects. The study concluded with a set of recommendations and proposals to raise the performance of small and medium enterprises and contribute to achieving their success and reducing their failure and death rates.

Opening words: Small and medium enterprises, administrative process

مقدمة:

شهدت الساحة الدولية اهتماما واسعا بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ لما لها من أثر في النمو الاقتصادي الوطني، والدور الذي تقوم به في تحقيق الأهداف الإنمائية، وقدرتها على خلق فرص عمل متزايدة، وعلى جذب الاستثمارات وزيادة الإنتاجية، وما يدل على أهميتها أنها تمثل على مستوى العالم نحو 90 - 95% من عدد المشروعات (دريرة 2006 ص 55)، فقد حرصت معظم الدول على نجاح تلك المشروعات من خلال تطوير الخطط، والمناهج العلمية، وبرامج التدريب، وتقديم التسهيلات والمزايا لإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما تبين ازدهار هذه المشروعات ونموها على الصعيد العالمي، إلا إنها محاطة بالمخاطر، حيث ما يقارب 90% منها قد تتعرض إلى الأخطار، ومعظم هذه الأخطار تتمثل في قلة كفاءة الإدارة التي تسبب الإخفاق وال فشل في أعمال هذه المشروعات (المنصور، جواد 2000 ص9)، وبالإشارة إلى دراسة دان برد ستريت 1980 فإن الإدارة غير الفعالة كانت السبب الكامن وراء إغلاق 59% من الأعمال التجارية، وذكر (الغمري 2005) من أبرز العوامل التي تؤدي إلى فشل المشروعات الصغيرة ضعف أو غياب تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصناعة القرار.

2. مشكلة الدراسة

اتجهت الدولة الليبية في السنوات الأخيرة إلى تشجيع إقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ بهدف توسيع الإنتاج والملكية والتحول من الوظيفة إلى الإنتاج، ومساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن مساهمتها تعتبر متواضعة جدا مقارنة بالعديد من الدول، حيث لاحظت الباحثة إغلاق بعض المشروعات بالمنطقة الغربية، وأن هناك مشاريع عدة افتتحت وأغلقت لم تتجاوز فترة سنة؛ بسبب الفشل في تحقيق أهدافها، فالدراسة تحاول الإجابة عن التساؤل التالي:

1. ما درجة ممارسة العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه، رقابة) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الغربية الليبية.

2. ما مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الغربية الليبية.

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العملية الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

3. فروض الدراسة

حددت فرضية الدراسة في الفرضيات التالية:

1. هناك تدنٍ في مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الغربية.
2. هناك تدنٍ في ممارسة العملية الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الغربية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العملية الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

4. أهداف الدراسة:

1. إيجاد أسلوب ملائم لإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أهدافها.
2. توضيح مفهوم العملية الإدارية، وبيان أهميتها لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- دراسة العلاقة بين ممارسة العملية الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
4. تقديم التوصيات والمقترحات التي تساهم في الرفع من أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

5. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المجتمع، باعتبارها كيانات اعتبارية وأحد أهم أطراف المجتمع، ونجاحها والتزامها بالأخلاق يؤدي إلى سلامة البيئة التي تعمل فيها، وبالتالي تكون عاملاً مساعداً للاستقرار الاجتماعي والسياسي والاقتصادي، وتساهم هذه الدراسة في الحد من فشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وإثارة الوعي لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأهمية العملية الإدارية، وإكساب المهارات الإدارية للرفع من أداء مشروعاتهم.

6. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة قيد الدراسة؛ لمعرفة نوع العلاقة الارتباطية وطبيعتها بين متغيري الدراسة المتمثلة في العملية الإدارية والأداء والاعتماد على المصادر الثانوية المتمثلة في بعض الدراسات السابقة والكتب والدوريات ومواقع الشبكات الإلكترونية، والاستعانة بالمصادر الأولية التي تمثلت في تصميم أداة جمع البيانات من أفراد العينة (استمارة استبيان) وتحليلها واستخلاص النتائج من خلال الدراسة الميدانية.

7. حدود الدراسة

الحدود المكانية: استهدفت الدراسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الغربية الليبية.



الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال فترة شهر أكتوبر 2020 إلى يناير 2021.

8 . الدراسات السابقة

1 . دراسة ثابت عبد الرحمن إدريس (2006) هدفت الدراسة إلى تحليل أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة في مصر، وخاصة ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات، وكشفت نتائج الدراسة أن أصحاب ومديري المشروعات يفتقرون لبعض المهارات الإدارية والتسويقية المهمة لنجاح مشروعاتهم، وثبت أن توافر بعض المهارات الإدارية والتسويقية أو عدم توافرها لدى مالك ومديري هذه المشروعات يتفاوت بتفاوت طبيعة نشاط المشروع.

2 . دراسة الصادق احمد الهباني (2014) تناولت الدراسة أثر كفاءة العملية الإدارية للمشروعات الصغيرة في محلية شندی على نجاح تلك المشروعات، هدفت الدراسة إلى شرح مفاهيم العملية الإدارية في المشروعات الصغيرة، وتقديم ما يساعد المديرين والمستثمرين في المشروعات الصغيرة، من خلال توضيح أثر العملية الإدارية على كفاءة وفعالية الأداء، وتعزيز مستوى النجاح لمشروعاتهم حيث يجب أن تطبق العملية الإدارية في هذه المشروعات لضمان نجاحها.

3 - دراسة Kinyua ، N . A (2013)، هدفت الدراسة إلى التحقيق في مدى وصول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى التمويل وكيف تؤثر على أدائهم، وتحديد تأثير المهارات الإدارية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتدرس مدى تأثير عوامل البيئة الكلية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع جوا كالي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية التي تفيد بإمكانية الحصول على التمويل، وتؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الدراسة، وتم العثور على مهارات الإدارة وتؤثر بشكل إيجابي وتؤثر بشكل كبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. ولم تؤثر البنية التحتية بشكل كبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة دراسة.

4 - دراسة HS، Jenatabadi ،NM ،Yasin ،A. ،Noudoostbeni (2009).

في السنوات الأخيرة، تم استخدام تخطيط موارد المؤسسات، كنظام جديد شامل، من قبل العديد من تقيم هذه المقالة 15 من عوامل الشركات الماليزية، فنجح في بعضها، وفشل في بعضها الآخر، النجاح و 8 عوامل فشل في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحاول التعرف على العوامل الفعالة،

وأظهرت النتائج أن أهم عاملين للفشل هما: (سوء التخطيط أو سوء الإدارة، وطرق التدريب غير الملائمة) وأهم عوامل النجاح هي: (تنفيذ العمل الجماعي للفريق وتكوينه، والتدريب الفعال - للمستخدمين).
5 - دراسة Taiwo, M. A., Ayodeji, A. M., & Yusuf, B. A (2012). تسعى الورقة إلى التحقق من الشركات الصغيرة والمتوسطة أداة حقيقية في النمو الاقتصادي والتنمية، وتكشف نتائج الدراسة أن أكثر القيود شيوعاً التي تعرقل نمو الأعمال الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا هي الافتقار إلى الدعم المالي، وسوء الإدارة، والفساد، ونقص التدريب والخبرة، وضعف البنية التحتية، والأرباح غير الكافية، وانخفاض الطلب على المنتج والخدمات

6 - دراسة Fatoki, O. (2014) الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تحديد أسباب فشل الشركات الصغيرة والمتوسطة الجديدة في جنوب إفريقيا، كشفت مراجعة الأدبيات أن أسباب فشل الشركات الصغيرة والمتوسطة الجديدة داخلية وخارجية، تشمل العوامل الداخلية الافتقار إلى الخبرة الإدارية ونقص المهارات الوظيفية وضعف تدريب الموظفين وتطويرهم والمواقف السيئة تجاه العمل تشمل العوامل الخارجية عدم توافر خدمات لوجستية، وارتفاع تكلفة التوزيع والمنافسة، وارتفاع تكاليف ممارسة الأعمال ونقص التمويل والجريمة.

ما تضيفه الدراسة الحالية:

تتمحور الدراسات السابقة حول دراسة المشكلات والصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ولكن هذه الدراسة سوف تقتصر على إيجاد أسلوب ملائم لإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لتحقيق أهدافها ونجاحها وازدهارها وتطورها ونموها، والحد من تعرضها للفشل.

الجانب الأول: الدراسة النظرية

مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

أشار (عفانة 2004 ص 7) إلى مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنه لا يوجد تعريف ثابت لها، وتحديد التعريف يختلف باختلاف مجال النشاط والمكان بين الدول النامية والدول المتقدمة، وهذا الاختلاف نابع من الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية السائدة بين الدول.

يواجه الباحثون مشاكل كثيرة في مسألة تحديد حجم المشروع لاصطدامهم بعدد هائل ومتنوع من المعايير، الأمر الذي دفع الدول إلى تحديد التعريف الخاص لكل دولة بحسب ظروفها الاقتصادية.

في الدولة الليبية تم تعريف المشروعات الصغرى والمتوسطة بقرار صندوق التشغيل رقم (109) لسنة 2006 بأنها "تلك المشروعات التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن 25 عاملاً، ولا يتجاوز قيمة الإقراض لرأس المال التأسيسي لها 2,5 مليون دينار ليبي (دريرة 2006 ص 87) أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية، والمؤثر الفاعل في إجمالي الناتج المحلي من توفير السلع والخدمات، وكذلك التأثير الفاعل في التنمية الاجتماعية لامتناس البطالة وتوفير فرص عمل للشباب، والحد من الفقر وتحسين مستوى المعيشة، والحد من ظاهرة الهجرة من الريف إلى المدن (حرب 2006 ص 119) مفهوم العملية الإدارية.

ويعرف (عليجات، 2007 ص 15) العملية الإدارية بأنها "أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثل بالبقاء، والنمو، والازدهار، وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف والرقابة الإدارية، واتخاذ القرارات، والاتصال، والقياس والتقييم، والتغذية العكسية".

عرف (الغنام 2008 ص 2) العملية الإدارية بأنها أنماط من السلوك يمارسها الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات، بغض النظر عن نوعيتها وحجمها، وتشمل: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف والتوجيه، والرقابة".

إن الإدارة لأي مشروع مهما كان حجمه صغيراً أو كبيراً، والعامل الأساسي في نجاحه بممارسة العملية الإدارية (الوظائف الإدارية) بصورة صحيحة وعلمية (الوادي 2016).

عناصر العملية الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تشتمل العملية الإدارية على خمسة عناصر رئيسية تسمى وظائف الإدارة، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة، وتنفيذ هذه العمليات بفعالية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلالها يستطيع أصحاب المشروعات امتلاك مهارات معينة تساعدهم على تحقيق كفاءة في الأداء والنجاح لمشاريعهم و فيما يلي شرح موجز لهذه الوظائف.

أولاً. وظيفة التخطيط:

تعد عملية التخطيط بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الأكثر أهمية، وعلى نتائج هذه العملية يتوقف نجاح المشروعات في كل مرحلة (الشرقاوي 1992 ص 191).

تتوقف مسؤولية التخطيط على حجم المنظمة، ففي المنظمة الصغيرة الحجم يتولى المدير سلطة ومسؤوليات التخطيط ويظل مسئولا عن التخطيط إلا إنه يستعين بالمتخصصين الذين يقدمون الخدمات اللازمة للمدير لكي يقوم بالعمليات التخطيطية، أما في المنظمة المتوسطة الحجم فيتولى مساعد المدير عملية التخطيط، وتتضمن مراحل التخطيط التالي: (أبو ناعم 2003 ص 132)

1. التعرف باستمرار على الفرص.

2- وضع الأهداف.

3- تقييم أثر الظروف المحيطة على المشروع.

4- تقييم الإمكانيات الداخلية للمشروع.

5 - تقييم البدائل واختيار البديل المناسب.

6- وضع ميزانية الخطة.

ثانيا. وظيفة التنظيم:

أشار (نزار الأشقر 2000 ص 27) إلى التنظيم بأنه: عملية إدارية تقتضي دراسة ومعرفة مقومات المشروع البشرية، والمادية، وأساليب العمل فيه؛ لتمكين المشروع من تحقيق أهدافه بأقل تكلفة، وأسرع وقت، وأكثر إنتاجية، وأعلى جودة، وهو يتضمن توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة، وتوزيع الموظفين داخل المشروع تبعا لمهام محددة ومسؤوليات واضحة، وهناك أنشطة بارزة في التنظيم، على صاحب المشروع أن يهتم بها، وهي: تحديد أنشطة العمل، وتصنيف أنواع العمل المطلوب، وتفويض السلطة (الغنام 2008 ص 5).

ثالثا - وظيفة التوظيف:

تهدف عملية التوظيف إلى إمداد المنظم بالقوى البشرية وفق الاختصاص والمهارة، والعمل على تحفزها ورفع كفاءتها باستمرار، والتوظيف بأنه إدارة متطلبات المشروع من الموارد البشرية، ومدته بالعناصر البشرية من خلال مراحل وخطوات معينة. (الغنام 2008 ص 5)

الخطوة الأولى ما قبل التعيين: وتشمل

1. عملية دراسة متطلبات المشروع وحاجاته لخبرات محددة يحتاجها المشروع.
2. تحديد عدد الوظائف والمواصفات الفنية المطلوبة من حيث الطبيعة والخبرة.
3. الإعلان عن الشواغر من خلال وسائل الإعلان المتاحة.
4. دراسة الطلبات وفرزها تمهيدا لمقابلة أصحابها
5. مقابلة العديدين لاختيار المناسب منهم.

الخطوة الثانية الاختيار والتعيين: وتشمل إجراءات تعيين الموظف وتدريبه خلال مرحلة انتقالية وتثبيته بعد التجربة والمراقبة.

الخطوة الثالثة ما بعد التعيين: تتضمن هذه المرحلة وضع الموظف في المكان المناسب لخبرته، وتحديد مهامه وواجباته، ومتابعة أدائه، ومدى احتياجه إلى التدريب وتدرجه في مواقع المشروع.

رابعا . وظيفة التوجيه:

تعد وظيفة التوجيه عملية معقدة حيث يتم من خلالها توفير الحوافز المعنوية، والإنجاز في العمل، وضرورة أن يمارس المدير دوره القيادي في التأثير على مرؤوسيه (منصور، جواد 2000 ص 163)، ويتمثل النشاط الإشرافي والتوجيهي الذي يمارسه المدير أو صاحب المشروع على الآخرين لتحقيق أهداف المشروع في: وضوح التوجيهات وتوثيقها، وعدم التناقض في الأوامر، واللطف والاحترام بين المدير والعاملين؛ لتعزيز الثقة لدى المرؤوسين.

خامسا - وظيفة الرقابة:

أشار(الأشقر 2000 ص 32) إلى وظيفة الرقابة على أنها الطرق التي يمكن من خلالها التأكد بأن الإجراءات المتبعة تسير حسب الخطة الموضوعة مسبقا باتجاه تحقيق أهداف المشروع، والرقابة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمكن من تنفيذ الأعمال التنفيذية والفنية بواسطة شخص واحد،



لذلك فإنه يمكن لإداري واحد في هذه المشروعات القيام بعملية الرقابة الفعالة دون تعقيدات، أو إجراء تحليلات على درجة كبيرة من الدقة، وعلى صاحب المشروع مراقبة كل ما يتعلق بمشروعه، ولكن الخطر يكمن في المغالاة في الرقابة بحيث تتغلب على صاحب المشروع وتصبح مضیعة للوقت، لذلك لا بد من توفير معايير للأداء، وزرع عنصر الرقابة الذاتية عند الموظفين، وعدم ترك المجال لدى الموظفين للإحساس بأن صاحب المشروع يمتلك سلطة رقابية شديدة.

الجانب الثاني: الدراسة الميدانية

تناول هذا الجانب من الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، واختبار الفرضيات، ثم الوصول إلى النتائج والتوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الغربية، وتم اختيار عينة عشوائية حجمها 200 مفردة من مجتمع الدراسة لتمثيل كافة أنواع المشروعات من حيث طبيعة النشاط: الصناعية، والخدمية، والحرفية، والتجارية، ولإجراء الدراسة الميدانية تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة، وتم استرجع منها 158 استبانة، استبعد منها 7 استبيانات غير صالحة للتحليل، وبذلك يبقى 151 استبانة ستخضع للتحليل .

أداة جمع البيانات:

من أجل جمع البيانات في هذا الجزء من الدراسة تم اختيار طريقة استمارة الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ للحصول على البيانات والمعلومات التي تعالج مشكلة الدراسة، وتم إعداد استمارة الاستبيان مكونة من عدد (55) سؤالاً متضمنة (4) أسئلة تتعلق بخصائص مفردات العينة، و(5) أسئلة تتعلق بخصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة، و(5) أسئلة تضم عبارات تتعلق بأداء المشروعات، و(37) سؤالاً يضم عبارات تتعلق بالعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوظيف والتوجيه، الرقابة) بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

خصائص مفردات عينة الدراسة:

الجدول (1) يوضح التوزيع التكراري النسبي المنوي لخصائص مفردات العينة

النوع	البيان	العدد	النسبة %
المستوى التعليمي	تعليم أساسي	9	5,9
	دبلوم المتوسط	46	30,5
	دبلوم عال	40	26,5
	جامعي	51	33,8
	شهادات عليا	5	3,3
الخبرة	أقل من 10 سنوات	25	16,5
	من 10 إلى أقل من 20 سنوات	72	47,7
	من 20 سنة - فأكثر	54	35,8
نوع القانو الشكل	فردى	88	58,3
	شركة مساهمة	63	41,7
القيادة	صاحب المشروع	102	67,5
	مدير متخصص	49	32,5
المشروع نشاط	خدمى	62	41,1
	تجارى	41	27,2
	صناعى	29	19,2
	حرفى	19	12,6
	المجموع	151	100

من خلال الجدول (1) يتضح أن أغلب مفردات العينة يحملون مؤهلات جامعية ونسبتهم 33,8 %، ونسبة 30,5 % يحملون دبلوماً متوسطاً، ونسبة 26,5 % يحملون دبلوماً عالياً، ونسبة 3,3 % فقط يحملون شهادات عليا، ويوضح الجدول أن أغلب مفردات العينة لديهم خبرة في مجال مشروعاتهم تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة ونسبتهم 47,7 %، ونسبة 35,8 % لديهم خبرة 20 سنة فأكثر، ونسبة 16,5 % لديهم خبرة أقل من 10 سنوات، وهذه الخصائص تعكس قدرة أفراد العينة في تقديم معلومات وآراء موضوعية حول مشكلة الدراسة، ويتضح بالجدول أن أغلب المشروعات المبحوثة فردية ونسبتها 58,3 %، ونسبة 41,7 % شركات مساهمة، ويوضح الجدول أن أغلب المشروعات المبحوثة يديرها أصحابها بنسبتهم 67,5 %، ونسبة 32,5 % من المشروعات يديرها مدير متخصص، ويتضح أن أغلب أنشطة المشروعات المبحوثة خدمية، ونسبتها 41,1 %، ونسبة 27,2 % مشروعات تجارية، ونسبته 19,2 % صناعية، ونسبة 12,6 % حرفية.

صدق وثبات أداة جمع البيانات:

تم التأكد من الصدق الظاهري لصحيفة الاستبيان، وقد روعي في صياغتها وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين، وأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة في الجامعات الليبية؛ لإبداء الرأي في سلامتها أو إضافة أو حذف أو تعديل لفقراتها إلى أن استقرت الاستبانة على صورتها النهائية ومكونة من 42 فقرة، ومن أجل اختبار مصداقية إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان تم استخدام معامل ألفا للتحقق من درجة الاتساق الداخلي لجميع العبارات في الدراسة كما بالجدول (2):

جدول (2) يوضح نتائج اختبار كرونباخ ألفا

م	المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا
1	أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة	5	،941
2	العملية الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة	37	،996
	المجموع	42	،995

من الجدول (2) يتضح أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) مرتفع لكل محاور الدراسة ولجميع فقرات الاستبيان أكبر من (0,60) حيث بلغ (،995)، ويدل أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات على فقرات الاستبيان، مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها.

تقديرات استجابات عينة الدراسة:

وتم استخدام الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وتم ترميز إجابات المبحوثين مقياس ليكرت الخماسي المعروف كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

الرتبة	غير موافق بشدة	موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وبالتالي يكون متوسط درجات الإجابة هو العدد 3، وسوف يتم اختيار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنويًا أو لا تختلف معنويًا عن العدد 3.

مناقشة نتائج الدراسة:

1- نتائج اختبار مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الغربية.

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى أداء المشروعات تحت الدراسة تم استخدام اختبار لعينتين t مرتبطتين (ذكور وإناث) حول متوسط المقياس (3)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)
مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

جدول (4) يوضح نتائج اختبار t حول متوسطات إجابات مفردات العينة

على العبارات المتعلقة بمستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
1	تشير درجة ربحية المشروع إلى الارتفاع	3.146	.637	-8.484	.001	مرتفعة
2	يشير معدل نمو المبيعات المنتج أو الخدمة إلى الارتفاع	3.013	.792	-7.633	.000	متوسطة
3	تشير درجة الحصة السوقية للمشروع إلى الارتفاع	3.073	.758	-9.589	.077	مرتفعة
4	يشير معدل نمو نشاط المشروع إلى الارتفاع	2.550	.846	-15.977	.008	منخفضة
5	تشير درجة السيولة المالية للمشروع إلى الارتفاع	2.636	.898	-11.550	.003	منخفضة
	المعدل العام للعبارات لأداء	2.883	.712	-12.453	.001	منخفضة

من خلال الجدول (4) يتضح أنه تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى أداء المشروعات تحت الدراسة، فقد جاءت إجابات مفردات العينة على عبارات المحور مجتمعة بدرجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي يساوي (2.883) وهو أقل من متوسط المقياس (3)، ولاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى أداء المشروعات تحت الدراسة تم استخدام اختبار حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما يلي: أن قيمة t المحسوبة (-12.453) بدلالة محسوبة (.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)؛ لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وحيث إن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.883)، وهو يقل عن متوسط المقياس (3) وهذا يشير إلى انخفاض في مستوى أداء المشروعات تحت الدراسة حيث إنه:

. لا يشير معدل نمو نشاط المشروع إلى الارتفاع.

. لا تشير درجة السيولة المالية للمشروع إلى الارتفاع.

. أحيانا يشير معدل نمو المبيعات المنتج أو الخدمة إلى الارتفاع.

2- نتائج اختبار مدى ممارسة العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوظيف الرقابة) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

اختبار العبارات المتعلقة بمدى ممارسة وظيفة التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والرقابة في المشروعات تحت الدراسة، واختبار معنوية ودرجة الموافقة على كل عبارة تم استخدام اختبار t حول المتوسط (3) حيث كانت:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة العبارة لا يختلف معنويا عن (3)

مقابل القرصية البديلة: متوسط درجة الموافقة العبارة يختلف معنويا عن (3)

جدول (5) يوضح نتائج اختبار t حول متوسطات إجابات مفردات العينة على العبارات المتعلقة بوظيفة التخطيط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
1	تهتم إدارة المشروع بوضع أهداف واضحة ومحددة للعمل الواجب إنجازه	3.543	1.264	-6.869	.000	مرتفعة
2	تحرص إدارة المشروع باقتناص الفرص المتاحة في السوق	3.238	1.418	-7.600	.000	مرتفعة
3	يهتم مدير المشروع بوضع جدول زمني لإنهاء الأعمال بمواعيد التنفيذ	2.987	1.356	-8.928	.000	متوسطة
4	عند وضع الأهداف يتم التنسيق بين الأهداف العامة و الفرعية للمشروع	2.629	1.258	-11.927	.001	منخفضة
5	تهتم إدارة المشروع بتحليل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة المشروع	2.987	1.424	-9.190	.000	منخفضة
6	يتم تحديد الموارد المادية والبشرية للمشروع وتوجيهها لتحقيق أهداف المشروع	3.550	1.486	-5.568	.000	مرتفعة
7	تهتم إدارة المشروع بوضع خطة لرفع مستوى أداء العاملين	2.583	1.378	-13.145	.000	منخفضة
8	تهتم إدارة المشروع بوضع خطة لكيفية الوصول اختراق أسواق جديدة	3.007	1.490	-8.446	.000	مرتفعة
9	تهتم إدارة المشروع بوضع خطة للوصول بحجم المبيعات إلى رقم معين	3.159	1.479	-7.616	.000	مرتفعة
10	تحدد إدارة المشروع الأموال اللازمة لتنفيذ أي خطة	2.060	1.217	-20.559	.164	منخفضة
11	تهتم إدارة المشروع بوضع أنماط قياسية للأهداف والبدائل	2.424	1.213	-12.666	.018	منخفضة
	المعدل العام للعبارات لوظيفة التخطيط	2.92	1.31	-9.933	.000	متوسطة

من خلال الجدول (5) يتضح أنه تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بوظيفة التخطيط في المشروعات تحت الدراسة، فقد جاءت إجابات مفردات العينة على عبارات المحور مجتمعة بدرجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي يساوي (2.92)، وهو أقل من متوسط المقياس (3)، واختبار الفرضية المتعلقة بمدى ممارسة وظيفة التخطيط في المشروعات تحت الدراسة تم استخدام

اختبار t حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج التالية: أن قيمة t المحسوبة (-9.933) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)؛ لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث إن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.92)، وهو يقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود انخفاض في ممارسة وظيفة التخطيط في المشروعات تحت الدراسة حيث إن: عند وضع الأهداف لا يتم التنسيق بين الأهداف العامة والفرعية للمشروع. لا تهتم إدارة المشروع بتحليل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة المشروع. لا تحدد إدارة المشروع الأموال اللازمة لتنفيذ أي خطة. لا تهتم إدارة المشروع بوضع أنماط قياسية للأهداف والبدائل. أحيانا يهتم مدير المشروع بوضع جدول زمن لإنهاء الأعمال بمواعيد التنفيذ.

جدول (6) يوضح نتائج اختبار t حول متوسطات إجابات مفردات العينة على العبارات المتعلقة بوظيفة التنظيم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
1	يوجد لدى المشروع هيكل تنظيمي يظهر فيه جميع الأنشطة والوظائف الإدارية	2.232	1.224	-12.661	0.036	منخفضة
2	يتم توزيع العمل بين العاملين بشكل رسمي ومكتوب	2.411	1.272	-10.795	0.149	منخفضة
3	يتم تجميع الأفراد الذين يعملون نفس الشيء في وحدات إدارية لتطبيق مبدأ التخصص	2.583	1.373	-9.171	0.000	منخفضة
4	تقوم إدارة المشروع بتحديد المسؤوليات لكل وحدة ومسألة العاملين إذا قصروا في التنفيذ	3.245	1.505	-6.969	0.000	مرتفعة
5	تهتم إدارة المشروع بتحديد الوظائف ثم تحديد مهام ومؤهلات من يشغلها	3.126	1.524	-7.487	0.000	مرتفعة
6	الاتصال بين المدير والعاملين تميل إلى الطابع الشخصي والمقابلات الشخصية	3.119	1.483	-11.334	0.000	مرتفعة
7	يتم تحديد عدد العاملين بدقة لكل وظيفة بالمشروع	2.656	1.465	-7.820	0.000	منخفضة
8	يهتم صاحب المشروع برفع مستوى أداء العاملين عن طريق تكوين فرق عمل	2.364	1.421	-11.888	0.002	منخفضة
	المعدل العام للعبارات ووظيفة التنظيم	2.717	1.351	-12.453	0.001	منخفضة

من خلال الجدول (6) يتضح أنه تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بوظيفة التنظيم في المشروعات تحت الدراسة، فقد جاءت إجابات مفردات العينة على عبارات هذا المحور مجتمعة بدرجة موافقة، منخفضة بمتوسط حسابي يساوي (2.717)، وهو أقل من متوسط المقياس (3)، ولاختبار الفرضية المتعلقة بمدى ممارسة وظيفة التنظيم في المشروعات تحت الدراسة تم استخدام اختبار t حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج التالية: أن قيمة t (-12.453) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)؛ لذلك



نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث إن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.717)، وهو يقل عن متوسط المفترض (3)، فهذا يشير إلى انخفاض في ممارسة وظيفة التنظيم في المشروعات تحت الدراسة حيث إنه:

. لا يوجد لدى المشروع هيكل تنظيمي تظهر فيه جميع الأنشطة والوظائف الإدارية.

. لا يتم توزيع العمل بين العاملين بشكل رسمي ومكتوب.

. لا يتم تجميع الأفراد الذين يعملون نفس الشيء في وحدات إدارية لتطبيق مبدأ التخصص.

. لا يتم تحديد بدقة عدد العاملين لكل وظيفة بالمشروع.

. لا يهتم صاحب المشروع برفع مستوى أداء العاملين عن طريق تكوين فرق عمل.

جدول (7) يوضح نتائج اختبار t حول متوسطات إجابات مفردات العينة

على العبارات المتعلقة بوظيفة التوظيف والتوجيه

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
1	يتم توجيه العاملين نحو الخطة الموضوعية	3.225	1.480	-7.241	.000	مرتفعة
2	صاحب المشروع هو الوحيد الذي يعطي الأوامر ويشرف على كل شيء	1.868	1.044	-19.811	.953	منخفضة
3	توجد إجراءات معينة يتم إتباعها عند تعيين موظف جديد	3.318	1.538	-6.415	.000	مرتفعة
4	يحتفظ صاحب المشروع بكل السلطات ولا يفوض السلطة للعاملين	2.695	1.519	-10.313	.000	منخفضة
5	يتم تعيين الموظفين حسب الخبرة والمؤهلات	2.709	1.384	-9.093	.000	منخفضة
6	يتم الإعلان عن حاجة المشروع للعاملين من خلال وسائل الإعلان المتاحة	3.378	1.861	-4.874	.000	مرتفعة
7	يهتم صاحب المشروع بتدريب العاملين وتطويرهم	4.020	1.214	-4.464	.000	مرتفعة
8	تهتم إدارة المشروع بتحفيز العاملين لرفع كفاءتهم في الأداء	4.020	1.175	-4.634	.000	مرتفعة
9	الأوامر والتعليمات التي يتلقاها المروسين واضحة وغير متناقضة	2.99	1.158	-4.859	.000	منخفضة
10	التوجيهات والتعليمات التي تصدر في المشروع أغلبها شفوية	2.616	1.306	-11.242	.000	منخفضة
	المتوسط العام للوظيفة التوظيف والتوجيه	3.084	1.255	-8.208	.000	مرتفعة

من خلال الجدول (7) يتضح أنه تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بوظيفة التوظيف والتوجيه في المشروعات تحت الدراسة، فقد جاءت إجابات

مفردات العينة على عبارات هذا المحور مجتمعة بدرجة موافقة، مرتفعة بمتوسط حسابي يساوي (3.084)، وهو أكبر من متوسط المقياس (3)، ولاختبار الفرضية المتعلقة بمدى ممارسة وظيفة التوظيف والتوجيه في المشروعات تحت الدراسة تم استخدام اختبار t حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج التالية: أن قيمة t (-8.208) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث إن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.084)، وهو يزيد عن متوسط المفترض (3)، فهذا يشير إلى الارتفاع في ممارسة وظيفة التوظيف والتوجيه في المشروعات تحت الدراسة حيث إنه:

- . يهتم صاحب المشروع بتدريب العاملين وتطويرهم.
- . تهتم إدارة المشروع بتحفيز العاملين لرفع كفاءتهم في الأداء.
- . يتم الإعلان عن حاجة المشروع للعاملين من خلال وسائل الإعلان المتاحة.
- . توجد إجراءات معينة يتم إتباعها عند تعيين موظف جديد.
- . يتم توجيه العاملين نحو الخطة الموضوعية.

جدول (8) يوضح نتائج اختبار t حول متوسطات إجابات مفردات العينة

على العبارات المتعلقة بوظيفة الرقابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
1	بعد وضع الخطط توجد رقابة على الخطط التي وضعت موضع التنفيذ	2.331	1.231	-14.808	.175	منخفضة
2	توجد معايير خاصة لقياس وتقييم أداء العاملين في المشروع	2.616	1.437	-12.156	.000	منخفضة
3	يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط والتأكد من تحقيق الهدف	2.789	1.539	-9.429	.000	منخفضة
4	يتم تحديد الأخطاء والانحرافات التي تحدث في التنفيذ وتصحيحها	3.517	1.583	-5.306	.000	مرتفعة
5	يوجد لدى المشروع نظام رقابة لقياس نوعية وكمية الإنتاج	2.331	1.403	-16.788	.000	منخفضة
6	يوضع نظام رقابة لمحاسبة المقصرين ومكافئة المنجزين	2.285	1.324	-14.956	.000	منخفضة
7	يتم دراسة الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحراف لعلاج نواحي النقص	3.013	1.592	-7.647	.000	مرتفعة
8	يوجد لدى المشروع نظام رقابة سابقة أو متزامنة أو لاحقة	2.649	1.439	-11.802	.000	منخفضة
	المتوسط العام للوظيفة الرقابة	2.691	1.376	-11.473	.000	منخفضة

من خلال الجدول (8) يتضح أنه تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بوظيفة الرقابة في المشروعات تحت الدراسة، فقد جاءت إجابات مفردات العينة على عبارات المحور مجتمعة بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط حسابي يساوي (2.691)، وهو أقل من متوسط المقياس (3)، ولاختبار الفرضية المتعلقة بمدى ممارسة وظيفة الرقابة في المشروعات تحت الدراسة تم استخدام اختبار t حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج على النحو التالي: أنه قيمة t (-11.473) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)؛ لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث إن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.691)، وهو يقل عن متوسط المفترض (3)، فهذا يشير إلى انخفاض في ممارسة وظيفة الرقابة في المشروعات تحت الدراسة حيث إنه:

- . بعد وضع الخطط لا توجد رقابة على الخطط التي وضعت موضع التنفيذ.
- . لا توجد معايير خاصة لقياس تقييم أداء العاملين في المشروع.
- . لا يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط والتأكد من تحقيق الهدف.
- . لا يوجد لدى المشروع نظام رقابة لقياس نوعية وكمية الإنتاج.
- . لم يوضع نظام رقابة لمحاسبة المقصرين ومكافئة المنجزين.
- . لا يوجد لدى المشروع نظام رقابة سابقة أو متزامنة أو لاحقة.

جدول (9) يوضح نتائج اختبار t مدى ممارسة العملية الإدارية

في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

درجة الموافقة	الدلالة المعنوية	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العملية الإدارية	
منخفضة	.000	-9.933	1.308	2.924	التخطيط	1
منخفضة	.000	-10.079	1.351	2.717	التنظيم	2
مرتفعة	.000	-8.208	1.255	3.084	التوجيه	3
منخفضة	.000	-11.473	1.376	2.691	الرقابة	4
منخفضة	.000	-10.002	1.312	2.854	المتوسط العام للعملية الإدارية	

من خلال الجدول (9) يتضح أن المتوسط العام للعملية الإدارية (2.854)، وهو أقل من المتوسط المفترض (3) قيمة اختبار t (-10.002) بدلالة محسوبة (0.000). أقل من مستوى معنوية 5%؛

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية ونقبل الفرضيات البديلة لها، فهذا يدل على انخفاض في درجة ممارسة العملية الإدارية في المشروعات تحت الدراسة حيث إنه:

. يوجد انخفاض في ممارسة وظيفة التخطيط.

. يوجد انخفاض في ممارسة وظيفة التنظيم.

. يوجد انخفاض في ممارسة وظيفة الرقابة.

3 . اختبار العلاقة بين ممارسة العملية الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار الفرضية الرئيسية العلاقة بين درجة ممارسة العملية الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان على متوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومتوسطات إجابات مفردات العينة المتعلقة بالعملية الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث كانت.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة ممارسة العملية الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

مقابل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة ممارسة العملية الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

جدول (10) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين درجة ممارسة العملية الإدارية وأداء المشروعات

البيان	قيمة معامل الارتباط	درجات الحرية	الدلالة المعنوية
العلاقة بين درجة ممارسة العملية الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة	.977**	150	،000

من خلال الجدول (10) اتضح أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان (،977) هذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) قوية بين درجة ممارسة العملية الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وحيث إن الدلالة المعنوية (،000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (،05)، فهذا يدل على معنوية العلاقة؛ أي أنه كلما انخفضت ممارسة العملية الإدارية انخفض أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة و العكس صحيح.

النتائج والتوصيات:

أولاً- النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية الإدارية وأداء المشروعات تحت الدراسة.
- 2 - تعاني المشروعات المبحوثة من قصور في ممارسة وظيفة التخطيط والتنظيم والرقابة.
- 3 - أغلب المشروعات المبحوثة تدار من قبل أصحابها، وتعاني تلك القيادات من نقص في الخبرات الإدارية.
- 4 - ضعف استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة، وتفقر هذه المشروعات للإدارة الصحيحة والخبرة في العديد من المجالات كالأعمال المحاسبية والتسويق أو الأمور الفنية وغيرها.

ثانياً: التوصيات

وخلصت الدراسة إلى توصيات عدة أهمها:

- 1- نشر الوعي بالبرامج التثقيفية من خلال عقد ندوات، وورش عمل بأهمية العملية الإدارية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة والاستفادة من الخبرات والتجارب الوطنية على كيفية ممارسة العملية الإدارية بالمشروعات كأسس علمية؛ لكي تساعد على بقاء المشروعات ونموها.
- 2- التوسع في إقامة مراكز التدريب، ووضع برامج تدريبية مناسبة لتأهيل مديري الإدارات؛ لإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتدريب المبادرين بما يمكنهم من تأسيس مشروعاتهم بكفاءة واستدامتها.
- 3- تطوير المناهج التعليمية بالتعاون مع دائرة التدريب _ خاصة التطبيقي منها _ لإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وفتح مراكز التدريب والتأهيل متخصصة تابعة للجامعات الليبية تساعد في تأهيل أصحاب المشروعات وإعدادهم وتزويدهم بالمعارف العلمية والعملية والمهارات اللازمة لإدارة المشروعات .
- 4- على مديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة السعي إلى تنمية مهاراتهم ومعارفهم ووعيهم كأسس إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية.



- 5- الاطلاع على تجارب الدول الرائدة في مجال إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي حققت أعلى معدلات النمو في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- 6- إنشاء مكاتب حاضنات الأعمال لكل المناطق اليبية من قبل جهات حكومية تقوم بدراسات جدوى للمشاريع، وتعمل على تتبع المشروعات في بداية أعمالها، وتقديم الدعم الفني الإداري والمالي وتحسين أدائها.
- 7- تشجيع البحث العلمي لإنشاء بحوث علمية بتوفير الدعم المالي اللازم من قبل الدولة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- الأشقر. نزار . (2000) إدارة وتنظيم المشروع الصغير . المركز العربي لتنمية الموارد البشرية . بنغازي . دار الكتب الوطنية . ط الأولى
- 2- الأشقر. نزار . (2007) تسويق وترويج المشروع الصغير وحساب التكلفة . المركز العربي لتنمية الموارد البشرية . بنغازي . دار الكتب الوطنية . ط الأولى
- 3- أبو عبيد . جهاد عفانة، قاسم . (2004) إدارة المشروعات الصغيرة . عمان: دار اليازوري . ط الأولى
- 4- أبو ناعم . عبد الحميد . (2002) إدارة المشروعات الصغيرة القاهرة : دار الفجر . ط الأولى
- 5- إدريس . ثابت عبدالرحمن . (2005) تحليل أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة . كلية التجارة . جامعة المنوفية
- 6- حرب ، بيان . (2006) دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 22 . العدد الثاني .
- 7_ دريدرة ، صالح يوسف . (2006) دور اتحاد غرف التجارة والصناعة في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة . مجلة القوى العاملة العدد الخامس .
- 8- الشراوي . علي . (1992) العملية الإدارية في ميدان الأعمال . الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة . ط . الثانية
- 9- علي مات . صالح ناصر . (2007) العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية . دار النشر والتوزيع
- 10- الغمري . نايف صلاح . (2005) المؤسسات الصغيرة إدارتها ومؤشرات نجاحها (دار حافظ للنشر والتوزيع . حي الجامعة جدة . ط 2
- 11- الغنام إبراهيم . (2008) المهارات الإدارية لرجال الأعمال موقع الالكتروني <http://www.kenana.com>
- 12- محمود . منصور حامد، فراج . ثنا عطية . (1994) المراجعة الإدارية وتقييم الأداء . جامعة القاهرة .
- 13- المنصور . كاسر نصر ، جواد شوقي ناجي . (2000) إدارة المشروعات الصغيرة . عمان: دار الحامد . ط . الأولى



14-هباني. الصادق أحمد عبد القادر. (2014). أثر تطبيق العملية الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة (Doctoral dissertation)

15- الوادي ، محمود حسين ، سمحان .حسين محمد .(2006) المشروعات الصغيرة ماهيتها والتحديات الذاتية ودورها في التنمية في الأردن . الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1- Fatoki, O. (2014). The causes of the failure of new small and medium enterprises in South Africa. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(20), 922-922.
- 2- Kinyua, A. N. (2013). Factors affecting the performance of Small and Medium Enterprises in the Jua kali sector in Nakuru Town, Kenya (Doctoral dissertation, Egerton University).
- 3- Noudoostbeni, A., Yasin, N. M., & Jenatabadi, H. S. (2009, April). To investigate the success and failure factors of ERP implementation within Malaysian small and medium enterprises. In 2009 International Conference on Information Management and Engineering (pp. 157-160). IEEE.
- 4- Taiwo, M. A., Ayodeji, A. M., & Yusuf, B. A. (2012). Impact of small and medium enterprises on economic growth and development. American journal of business and management, 1(1), 18-22.