# Assessing The Reality Of Entrepreneurial Skills For Owners Of Small And Medium Enterprises
(Field Study In The Syrian Coast)

**Dr. Rayan Blal***

**(Received 25 / 6 / 2022. Accepted 31 / 7 / 2022)**

**□ ABSTRACT □**

This study aimed to show the reality of entrepreneurial skills for owners of small and medium enterprises in the Syrian coast, Through a statement of fact of personal skills, problem solving skills, creative thinking skills, leadership skills, and the researcher relied on the descriptive approach as a general approach to research, where the material Scientific studies related to the subject of the research, by relying on previous Arab and foreign studies, Arab and foreign books, periodicals, bulletins and conferences related to the subject of the study, in order to identify all aspects of the studied phenomenon and identify its reality on the ground. The most important Arab and international experiences in this field were reviewed.

soft sample was taken from the owners of workers in (small and medium enterprises) in the Syrian coast. The questionnaire was distributed to them in different regions; Where 130 questionnaires were distributed, 120 questionnaires were retrieved, of which 110 were valid for the study, with a response rate of 84.62%.

The study concluded that the entrepreneurial skills (personal skills, problem-solving skills, creative thinking skills, and leadership skills) are available to owners of small and medium-sized enterprises in the Syrian coast, but to a low degree, and this corresponds to the results of the four hypotheses branching from the main hypothesis.

**Keywords**: entrepreneurial skills, personal skills, problem-solving skills, creative thinking skills, leadership skills, small and medium enterprises.

***Phd- Tishreen University- Lattakia- Syria.**

# تقييم واقع المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة
## (دراسة ميدانية في الساحل السوري)

**الدكتور ريان بلال***

**(تاريخ الإيداع 25 / 6 / 2022. قُبِل للنشر في 31 / 7 / 2022)**

**□ ملخّص □**

هدفت هذه الدِّراسة إلى بيان واقع المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، من خلال بيان واقع كل من المهارات الشخصية، مهارات حل المشاكل، مهارات التفكير الإبداعي، مهارات القيادة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث، حيث تم جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة العربية والأجنبية والكتب العربية والأجنبية والدوريات والنشرات والمؤتمرات التي تخص موضوع الدراسة، وذلك من أجل تحديد كافة جوانب الظاهرة المدروسة والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع، وتم الاطلاع على أهم التجارب العربية والعالمية في هذا المجال.

تم أخذ عينة ميسرة من أصحاب العاملين في (المشاريع الصغيرة والمتوسطة) في الساحل السوري تم توزيع الاستبانة عليهم في مناطق مختلفة؛ حيث تم توزيع 130 استبيان، وتم استرداد 120 استبيان منها 110 استبيان صالح للدراسة بنسبة استجابة بلغت 84,62%.

وقد خلصت الدِّراسة إلى تتوفر المهارات الريادية (المهارات الشخصية، مهارات حل المشاكل، مهارات التفكير الإبداعي، ومهارات القيادة) لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري ولكن بدرجة منخفضة، وهذا يتطابق مع نتائج الفرضيات الأربعة المتفرعة عن الفرضية الرئيسة.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات الريادية، المهارات الشخصية، مهارات حل المشاكل، مهارات التفكير الإبداعي، مهارات القيادة، المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

* **دكتوراه– جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**

## مقدمة :

لسنوات قام المستثمرون بمعاملة المشاريع الريادية وكأنها إصدارات (نماذج) أصغر من المشروعات الكبيرة، وهذا يسبب إشكالية لوجود فرق إيديولوجي وتنظيمي بين المشروع الريادي والمشروع الصغير والمشروع الكبير وهو ما يوجب استراتيجيات تمويل ومعايير أداء مختلفة بين هذه النماذج.

بحسب ريادي الأعمال ستيف بلانك المشروع الريادي هو" شركة مؤقتة تهدف للبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والتكبير"، المشروع الريادي الذي يناقشه في سياق صناعة التكنولوجيا سيكون اختصاراً " مشروع ريادي قابل للتكبير" وهو البحث لإثبات أن نموذج العمل يعمل بشكل سريع وقادر على ترك أثر كبير على السوق الحالي وهو ما يقودنا إلى الفرق الرئيسي الأول بين المشروع الريادي والمشروع الصغير وهو أن المشروع الريادي قابل للتكبير ولديه نموذج عمل مناسب ليصبح مشروعاً كبيراً بأقل موارد ممكنة.

كما يصف بلانك، مؤسس المشروع الريادي لا يهدف فقط أن يكون مدير نفسه، ولكن ينظر للاستيلاء على الكون بأكمله، من اليوم الأول هدف الريادي هو النمو إلى شركة كبيرة جداً (فيسبوك مثلا)، حيث يعتقد الريادي أنه وجد "الفكرة الكبيرة" التي سوف تهز الصناعة وتأخذ الزبائن والعملاء من الشركات الحالية و حتى أنها ستخلق سوقاً جديداً.

ومن جهة أخرى تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة في وقتنا الحاضر مصدر تمويل مهم لشريحة واسعة من المجتمع، وقد قام الباحث في هذا الفصل بتقديم مراجعة أدبية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث تم التعرف على مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحديد عملاء التمويل الصغير، والتطرق إلى الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الصغيرة مع تصنيف مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح معوقات تمويل هذه المشروعات.

إن الغاية من الدِّراسة الحاليَّة هو تقييم واقع المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، على اعتبار أن للريادي دوراً بارزاً في إنجاح المشاريع الصغيرة فهو يقوم على تطويرها وابتكار وابداع، وخصوصاً أن هناك دراسات تناولت هذا الموضوع في الشَّركات والمنشآت الخدميَّة، مما أتاح المجال أمام الباحث للبحث عن هذا الموضوع، نتيجةَ وجود قصورٍ في الدِّراسات في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سوريَّة، الأمر الَّذي تطلَّب دراسة واقع هذه المهارات في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، من حيث اعتمادها على مهارات (المهارات الشخصية، حل المشكلات، التفكير الابداعي، والقيادة)، والاهتمام بأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة؛ من أجل تحسين واقع عملها والنهوض بها خلال مرحلة إعادة الإعمار.

**مشكلة البحث:**

تعتبر المشاريع الصغيرة و المتوسطة ضرورة ملحة وغاية أساسية في سبيل خلق وإيجاد فرص عمل جديدة تقوم بتوليد دخل قادر على تلبية احتياجات الأسر المتزايدة وذلك من خلال تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ولكن نلاحظ وجود قصور في عملية نمو هذه المشاريع إضافة إلى عدم وجود استدامة لهذه المشاريع أو تحقيق الغاية المرجوة منها في ظل غياب أي شكل من أشكال المهارات والإبداع و الابتكار و التميز، ويعتبر التعرف على هذه المشكلات والسعي لحلها أهم الخطوات العملية في إنجاح هذا الصناعة، وعلى هذا الأساس قام الباحث بمراجعة أدبية للدراسات السابقة التي تناولت المهارات الريادية والمشاريع الريادية ومنها كل من دراسات ( Nichter & Goldmark, 2009) و(Coric, Katavic, and Kopecki, 2011) و(Faizan & Haque ,2015)، وقام بدراسة استطلاعية أولية لمجتمع البحث على عينة كان عدد افرادها (7) في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، وقام بطرح مجموعة من التساؤلات بغية الوصول إلى مؤشرات المشكلة؛ حيث كان منها:

- هل تمتلك رؤية واسعة وبعيدة تحاط من خلالها بمعظم العوامل التي تؤثر على عمل مشروعك؟
- هل لديك تطلع نحو المستقبل والتفكير بالمردود المالي؟
- هل تشعر بالمسؤولية تجاه الأعمال الموكلة إليك؟
- هل تنشد الاستقلالية دوماً دون الاعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف؟
- هل تمتلك الرغبة في تقديم أفضل إنجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين؟

**وعليه تتمثل مؤشرات مشكلة البحث بـ:**

- لا يمتلك صاحب المشروع رؤية واسعة وبعيدة يحاط من خلالها بمعظم العوامل التي تؤثر على عمل مشروعه.
- ليس لدى صاحب المشروع تطلع نحو المستقبل والتفكير بالمردود المالي.
- لا يشعر صاحب المشروع بالمسؤولية تجاه الأعمال الموكلة إليه جميعها.
- لا ينشد صاحب المشروع الاستقلالية دوماً دون الاعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف، وإنما يجد أن الاعتماد على الآخرين أمر همهم.
- لا يمتلك صاحب المشروع الرغبة في تقديم أفضل إنجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين.

وبناءً عليه تمكن من تحديد مشكلة هذه الدراسة في تقييم واقع المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة والذي يعد من أهم متطلبات ريادة الأعمال من خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال تساؤلات الدِّراسة:

- ما هو واقع المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري؟
- ما هو واقع المهارات الشخصية إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري؟
- ما هو واقع مهارات حل المشكلات إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري؟
- ما هو واقع مهارات التفكير الإبداعي إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري؟
- ما هو واقع مهارات القيادة إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري؟

## أهمية البحث وأهدافه:

**أهداف البحث:**

**الهدف الرئيس الأول:** بيان واقع المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

الهدف الفرعي الأول: بيان واقع المهارات الشخصية إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

الهدف الفرعي الثاني: بيان واقع مهارات حل المشكلات إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

الهدف الفرعي الثالث: بيان واقع مهارات التفكير الإبداعي إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

الهدف الفرعي الرابع: بيان واقع مهارات القيادة إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

**أَهميَّة البحث:**

تكمن أَهميَّة البحث من خلال:

**الأهمية النظرية:** تنبع الأهمية النظرية للبحث من خلال تكوين إطار نظري متكامل يوضح أهم المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة أحد أهم المنشآت الحيوية في الجمهورية العربية السورية.

**الأهمية العملية:** تكمن أهمية هذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في اقتراحها على أصحاب القرار في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سورية من أجل تطبيق مفهوم المهارات الريادية واستثماره بالشكل الأمثل بما يحقق كفاءة وفعالية واقع المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتوجهها نحو الريادة في الجمهورية العربية السورية.

**الدِّراسات السّابقة:** من خلال هذه المراجعة قام الباحث بالاطلاع على أهم الدراسات والأدبيات السابقة العربيَّة منها والأجنبية وذلك بغية تقديم ملخص موجز عن تلك الدِّراسات التي تناولت هذه العلاقة بغية الإفادة منها في دعم هذا البحث.

**1. الدِّراسات العربيَّة:**

**1ـ دراسة (مشني، 2018) بعنوان:**

**(واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها: حالة تطبيقية على محافظة بيت لحم).**

**أهداف الدِّراسة:** دراسة وتحليل واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم، وذلك من خلال دراسة واقع المجالات الخمسة في المشاريع الريادية (الابتكار، الإبداع والتميز، النمو، المخاطرة، وخصائص الرياديين) بالإضافة الى دراسة النواحي التطويرية الاربعة للمشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم وهي (الناحية الانتاجية، الناحية التسويقية، تطوير العاملين، والناحية المالية).

**منهجيَّة الدِّراسة:** قامت الباحثة باستخدام المنهج الاستكشافي الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة بحيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على 608 مشروع صغير لاستكشاف المشاريع التي تنطبق عليه معايير الدراسة.

**بعض توصيات الدِّراسة:** أوصت الدراسة بضرورة تشجيع ودعم الابتكار والإبداع والتميز ومساعدة المشاريع على النمو ومواجهة المخاطر والتحديات ودعمها وتطويرها من النواحي الانتاجية والتسويقية والمالية، وتطوير العاملين فيها مما يدعم هذه المشاريع ويضمن النهوض فيها، مما يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني والنواحي الاجتماعية.

**2ـ دراسة (الفيصل *وآخرون*، 2018) بعنوان:**

**(دور العمليات المصرفية في تسهيل عمليات تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سورية).**

**أهداف الدِّراسة:** بيان المشكلات التمويلية التي تواجهها المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سورية، والتي تعوق نموها وتطورها، ومعرفة دور المؤسسات المالية والصعوبات التي تواجهها في تمويل هذه المشاريع. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء دراسة ميدانية تحليلية للواقع العملي لآلية العملية التمويلية

**منهجيَّة الدِّراسة:** تم استخدام دراسة الحالة في كل من ( مصرف سورية والمهجر، مصرف سورية الإسلامي، مصرف سورية والأردن ) باستخدام استبانة وزعت على العاملين المعنيين بدراسة طلبات التمويل والتسهيلات الائتمانية وكان عددهم (95) وقد تم استرجاع (82) استبانة، وتم استخدم البرنامج الإحصائي ( SPSS ) في تحليل البيانات للتوصل إلى نتائج الدراسة.

**بعض توصيات الدِّراسة:** ضرورة تشجيع المصارف على تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأسعار فائدة منخفضة، من خلال منحها امتيازات مادية، كإعفاءات ضريبية على الأرباح المحققة من أنشطة تمويل تلك المشاريع، كما يجب تكييف النظام المصرفي السوري مع الاحتياجات الحالية، وتطوير أساليب وأدوات التمويل بما يتناسب مع طبيعة

المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والأهم من كل ذلك تفعيل حاضنات الأعمال في وضع برامج تدريبية للقائمين على المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ورفع مهاراتهم المختلفة في المجالات الإدارية والتسويقية.

**2. الدِّراسات الأجنبيَّة:**

**1ـ دراسة (Ombe *et al.*, 2017) وهي بعنوان:**

**Factors Influencing Development of Small and Micro Youth Owned Enterprises in Kisauni and Nyali Sub-Counties, Mombasa County**

**العنوان باللغة العربية: (العوامل المؤثرة في تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة المملوكة من قبل الشباب في منطقتي كيسوني ونيالي الفرعيتين، مقاطعة مومباسا)**

**أهداف الدِّراسة:** بيان العوامل التي تؤثر على تنمية المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر المملوكة للشباب في منطقتي كيسوني ونيالي، مقاطعة مومباسا.

**منهجيَّة الدِّراسة:** كان المجتمع المستهدف من الدراسة هو ثمانمئة (800) مشروع صغيرة ومتناهي الصغر وبالتالي ، فإن المشاركين في الدراسة سيشملون جميع مؤسسات الشباب المقيمة في مقاطعات كيسوني / نيالي الفرعية، تم تحرير البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات للتأكد من اكتمالها ؛ ثم تم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي في شكل تكرارات ونسب مئوية، ثم قُدمت المعلومات في شكل جداول ومخططات ورسوم بيانية لتسهيل تفسير النتائج بشكل واضح والمساعدة في استخلاص النتائج.

**بعض توصيات الدِّراسة:** ضرورة إجراء مزيد من البحث في المقاطعات الأخرى حول العوامل التي تؤثر على تنمية المشروعات المملوكة للنساء في كينيا وذلك لإجراء مقارنة مع أداء المشروعات المملوكة للشباب.

**2ـ دراسة (Abdul,2018) وهب بعنوان:**

**Entrepreneurial skills and growth of Small and Medium Enterprise (SMEs): A comparative analysis of Nigerian entrepreneurs and Minority entrepreneurs in the UK**

**العنوان باللغة العربيَّة: (مهارات ريادة الأعمال ونمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة :(SMEs) تحليل مقارن لرجال الأعمال النيجيريين ورجال الأعمال من الأقليات في المملكة المتحدة).**

**أهداف الدِّراسة:** هدفت هذه الدراسة الحالية إلى تطوير فهم لتأثير مهارات تنظيم المشاريع على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا مقارنة بالمملكة المتحدة.

**منهجيَّة الدِّراسة:** تم جمع البيانات من خلال استبيان استقصائي عبر الإنترنت ، وتم إجراؤه على 38 من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا والمملكة المتحدة، وقد اتبع البحث تقنيات أخذ العينات الحكمية لاستكشاف خبرتهم ومعتقداتهم ومواقفهم تجاه مهارات ريادة الأعمال بسبب الإطار الزمني المحدود علاوة على ذلك ، تم استخدام هذا الاستطلاع للتحقق من صحة الإطار المفاهيمي للدراسة وإنشاء نظرة ثاقبة على رأي أصحاب الأعمال في السياق.

**بمَ تشابهت وإختلفت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تشابهت الدِّراسة الحاليَّة مع الدِّراسات السَّابقة من حيث دراسة موضوع مهم وهو ريادة الأعمال؛ وكان الاختلاف الرَّئيس للدِّراسة الحاليَّة عن الدِّراسات السَّابقة، في بيئة التطبيق، وقد اختار الباحث مهارات الريادة نظراً لدورها في التَّأثير في بيئة عمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحسينها، حيثُ أَنَّ دراسة هذه المتغيرات (واقع مهارات الريادة) لم ترد في أَي من الدِّراسات السَّابقة التي ذكرها الباحث في هذه الدراسة.

## منهجيَّة البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي من خلال:

**الإطار النظري:** حيث تم جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة العربية والأجنبية والكتب العربية والأجنبية والدوريات والنشرات والمؤتمرات التي تخص موضوع الدراسة، وذلك من أجل تحديد كافة جوانب الظاهرة المدروسة والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع، وتم الاطلاع على أهم التجارب العربية والعالمية في هذا المجال.

**الإطار التطبيقي:** ويتضمن الأبعاد والجوانب المتعلقة بالدراسة الميدانية في مجال التطبيق وعينة البحث والبيانات المطلوبة وأساليب جمعها وتحليلها حيث تم إجراء دراسة ميدانية بناءً على استبانة تتضمن مجموعة من العبارات التي تساعد في الوصول إلى بيانات مرتبطة بأسئلة البحث، ومن ثم تحليل وتوضيح العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية وبرنامج spss لتحليل البيانات المدروسة والتي تخص آراء عينة البحث.

**فرضيات الدراسة:**

تتمثل فرضيات الدراسة بطرح تساؤلات حول واقع المهارات الريادية لأصحاب الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري وتأثيرها على الوصول إلى عملية ريادة الأعمال في هذا القطاع وتتمثل ب:

**الفرضية الرئيسية:**

تتوفر المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

**الفرضيات الفرعية:**

1ـ تتوفر المهارات الشخصية إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

2ـ تتوفر مهارات حل المشكلات إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

3ـ تتوفر مهارات التفكير الإبداعي إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

4ـ تتوفر مهارات القيادة إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

**الإطار النظري للبحث:**

الريادة توضح دائماً القدرة على التميز والابداع في إدارة المشاريع لتحقيق النجاح في عمل هذه المشاريع وسوف نقوم في هذا الفصل بالتعرف على مفهوم الريادة وبعد ذلك تحديد أهمية الريادة ودورها في الاقتصاد الوطني، وتوضيح أهم مؤشرات الريادة إضافةً إلى التعرف على مفهوم الريادي الذي يدير المشروع ويشغله وأهم خصائصه واخيراً يتم ذكر أهم المهارات الريادية التي يمتلكها أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي تشمل المهارات الشخصية والإدارية ومهارات التعامل مع الأخرين.

**1 مفهوم الريادة:**

مصطلح الرائد الإداري (Entrepreneur) يطلق على مالكي مشاريع الأعمال الصغيرة وتأتي ملكية هذه المشاريع اما بالشراء او الإرث او الامتياز او أية وسيلة اخرى.

وقد تميز عقد الثمانينات في بعض الدول الغربية ببزوغ دور الريادة الإدارية، ذلك ان عدد المشاريع الجديدة التي ظهرت للوجود خلال سنوات هذا العقد تزايد بشكل ملحوظ ومتميز عن اقتصاديات أخرى، والسبب وراء هذا التسارع في الانتشار هو التقدم التكنولوجي والسلعي والخدمي الياباني الذي أبهر هذه الدول وأدهشها ويشير أحد المهتمين في الإدارة إلى أن اليابانيين اثبتوا وجودهم في أسواق الدول المتقدمة، وتمكنوا بنجاح من اجتياحها بصناعاتهم (السيارات، الفولاذ،

أجهزة اتصال، الساعات، الالكترونيات) مما أثار قلق أرباب المشاريع في تلك الدول، ولم يقتصر هذا القلق على مدراء منظمات الأعمال فحسب، بل شمل أيضا

في ضوء ذلك صدرت عدة كتب وبحوث ومقالات لأصحاب الشهادات العليا وكليات إدارة الأعمال، منذ عام 1980 ألقت الضوء على أسباب نجاح وفاعلية الإدارة اليابانية (جواد، 2000).

تعتبر ريادة الأعمال والابتكار على نطاق واسع أساساً مهماً للميزة التنافسية في بيئة الأعمال الدولية سريعة التغير، مما يعزز القدرات من أجل نمو الأعمال المستدام والنشاط الاقتصادي وثروة الأمم (Crossan and Apaydin, 2010) ، تتعلق ريادة الأعمال باكتشاف وتقييم واستغلال الفرص في عملية بدء الأعمال التجارية وخلقها ونموها ؛ حيث تعتبر ديناميكية ريادة الأعمال هي مفتاح الاقتصاد التجديد والنمو(Shane, 2012) ، حيث يتعلق الابتكار بتطوير واعتماد واستغلال الأنشطة ذات القيمة المضافة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية ؛ عامل رئيسي للقدرة التنافسية والنمو (Crossan and Apaydin, 2010).

يمكن القول إن تبني وتحفيز ريادة الأعمال والابتكار والتعليم والتدريب يوفر للدول المزيد من رواد الأعمال والمبتكرين، حيث يشمل مجال ريادة الأعمال تفسيرات لماذا وأين وكيف ومتى ستتاح الفرص لرواد الأعمال؛ تحديد العمليات الكامنة وراء تحديد الفرص والتقييم؛ كيف يمكن الحصول على الموارد لاستغلال هذه الفرص؛ وما هي العملية الفعلية لاستغلال الفرص؛ دور الفرد في هذه العملية على نطاق أوسع، وتوثيق الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في متابعة الفرص (Shane, 2012)..

**2 أهمية الريادة:**

تظهر أهمية الريادة من الدور الكبير الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني، لأنها قادرة على أن تساهم وبشكل فعال في إعادة تقويم وهيكلية الإنتاج في العديد من الدول النامية، فهي تمثل الأساس الذي تقوم عليه التنمية الشاملة حيث تقوم بتشغيل العديد من الأيدي العاملة، وتساهم في الحد من تفاقم ظاهرة البطالة مما يحقق التوازن الاقليمي للتنمية التي تسعى الدول الى تحقيقها في خططها المختلفة للتنمية الشاملة ولها العديد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية ,اذ تلعب دوراً رئيساً في الاقتصاد الوطني والتنمية المحلية (النجار والعلي، 2010).

وتكمن أهمية الريادة التي اجمع عليها الكثير من الباحثين ورواد الاقتصاد فيما يلي: (أحمد وبرهم، 2012)، (العاني وآخرون، 2010)، (مبارك، 2009)

1. التجديد والتغيير والابتكار والتحول في المنظمات الإدارية.
2. إنشاء العديد من المشاريع باختلاف أنواعها ذات العلاقة بالتطور الاقتصادي.
3. التقليل من حدة البطالة بإيجاد فرص العمل جدية وذات أهمية على المدى الطويل.
4. الإسهام في تنويع الإنتاج نظراً لتباين مجالات إبداع الرياديين.
5. زيادة القدرة على المنافسة وايجاد اسواق جديدة محليا وعالميا.
6. التجديد واعادة الهيكلية في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها.

أما مراد فيرجع أهمية الريادة وما يتبعها من إبداع بازدهار المشاريع الصغيرة فالمشاريع التي تتوفر فيها روح الريادة وحب العمل توجد أفراداً يتسمون بالإبداع وهم مستعدين للمخاطرة وحب المغامرة، والقدرة على تبني أفكار جديدة من أجل تطوير مشاريعهم والاستمرار بها (مراد،2010) وتكمن أهمية الريادة في تنمية وتطوير ودعم المجتمع المحلي وخاصةً الريفي من خلال قدرتها على زيادة المنافسة وتنويع الإنتاج والحد من البطالة وتحسين المستوى المعيشي.

**3 الرائد الإداري وخصائصه:**

الرائد الاداري هو ذلك الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصرها ويشرف عليها، وأن يكون قادراً على الربط والتوجيه والإشراف في العملية الإنتاجية، كما ووجد أن الريادي هو الفرد المميز الذي يتصف بولاء واضح تجاه عمله وبمقدرة فائقة على القيادة والإدارة، وهو الذي يسعى دائماً للابتكار والإبداع والبحث عن النجاح في أصعب الظروف، وهو شخص مقدام يقوم بأعمال تنطوي على المخاطرة ولكنه لا يلقي بنفسه إلى التهلكة (أحمد وبرهم، 2012).

كما ويشير مفهوم الريادي إلى" الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وادراكها، وتحمل المخاطر والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات وايجاد ما هو جديد ومميز، وبشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، وبحيث تكون النتيجة إما الحصول على الفوائد المعنوية والمادية، أو التعرض للخسارة المعنوية والمادية (العاني وأخرون، 2010).

يمكن القول إن رائد الأعمال هو فرد يقوم بإنشاء مشروع جديد، ويتحمل معظم المخاطر ويتمتع بمعظم المكافآت، عادة ما يُنظر إلى رائد الأعمال على أنه مبتكر ومصدر للأفكار الجديدة والسلع والخدمات والأعمال / أو الإجراءات، كما يؤدي رواد الأعمال دوراً رئيسياً في أي اقتصاد، باستخدام المهارات والمبادرة اللازمة لتوقع الاحتياجات وتقديم أفكار جديدة جيدة إلى السوق، يُكافأ رواد الأعمال الذين أثبتوا نجاحهم في تحمل مخاطر الشركة الناشئة بالأرباح والشهرة وفرص النمو المستمر.

كما يعرف رائد الأعمال بالشخص الذي يقوم بنشاط يتضمن اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص لتقديم سلع وخدمات جديدة، واتباع أفضل طرق التنظيم والتسويق، شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماماً ملحوظاً بدراسة الريادة ورواد الأعمال وقد لوحظ أن القائمين على إدارة الأعمال الرائدة يشتركون في خصائص سلوكية وسمات متنوعة وهذه الخصائص هي التالية (المنصور، 2000):

ـ **الخصائص الشخصية:** تنمو المفردات الشخصية عبر مسيرة حياة الفرد وتتصهر في سلوكياته حتى يصعب تغييرها، لكن يمكن تطويرها بقدر علاقتها بالريادة الإدارية، حيث يعتقد الكثير من المهتمين بالسلوك الريادي بأن هذه المفردات تنشأ نتيجة تطوير السلوك الريادي، واذا صح مثل هذا الاعتقاد فإن بالإمكان تطوير السلوك الريادي للفرد الذي من شأنه ان ينمي دوافعه وطرائق تفكيره، علماً أن أهم الخصائص الشخصية للرواد هي التالية:

- **الحاجة للإنجاز:** وتشير هذه الخاصية إلى الرغبة في تقديم أفضل إنجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين.
- **الرغبة في الاستقلالية:** أصحاب الأعمال الرائدة، ينشدون الاستقلالية دوماً دون الاعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف، لذلك فهم غير مندفعين للعمل في المنظمات الكبيرة او البيروقراطية.
- **الثقة بالنفس:** لو تتبعنا سجل انجازات أصحاب الأعمال الرائدة لوجدنا أن انطلاقهم لتنفيذ الأعمال الجديدة نابع من ثقتهم بأنفسهم أولاً.
- **النظرة المستقبلية:** يطغى على أصحاب الأعمال الرائدة التطلع نحو المستقبل والتفكير بالمردود المالي.
- **التضحية والإيثار:** يؤمن أصحاب الأعمال الرائدة بأن النجاح ليس أمراً يسيراً بل يتطلب المثابرة والتضحية والإيثار.

ـ **الخصائص السلوكية:** يبني الأفراد عموماً أنماطاً سلوكية معينة، كما يتبنون هوايات يرغبونها، ويغير الأفراد هواياتهم بسهولة نسبية مقايسة بتغير مفرداتهم الشخصية وتضمن هذه الخصائص المهارات التقنية والتفاعلية والإدارية والفكرية والفنية.

هناك بعض المفردات الشخصية التي يجب أن يتحلى لها المدير ليكون قادراً على تحقيق الحالة الريادية وبنجاح في البيئة التنظيمية، واليكم توضيحاً لهذه المفردات (Nicholas, 1994):

- **الرؤية الواسعة:** أصحاب الأعمال الرائدة يمتلكون رؤية واسعة وبعيدة يحيطون من خلالها بمعظم العوامل التي تؤثر على عمل المشروعات، فهم ينبئون بالمستقبل ويحلمون به ويعملون على جعله حقيقة واقعة من قبلهم.
- **المرونة في بناء فرق العمل:** بتحدي المعتقدات والافتراضات المنظمية، حيث يسعى رائد الأعمال إلى إيجاد شيء حديث وجديد، ولبلوغ ذلك لا بد من تشجيع الآخرين على العمل الجماعي.
- **المثابرة والمواظبة:** ينظر الرائد الإداري إلى المساندة الجماعية والتشجيع من قبل العاملين معه في منظمة الأعمال سواء من كان منهم ضمن جماعة الإدارة العليا أو الوسطى.

**4 المهارات الريادية:**

تتميز نظرية الابتكار ل جوزيف شومبيتر رائد الأعمال بهاتين المقدرتين المبتكرة أو الإبداعية والبصيرة، كما تشير هذه الحجة إلى أن ريادة الأعمال تتم عن طريق إنتاج منتج جديد، وإيجاد سوق موجود أو جديد لمنتج ما، وحسب شومبيتر تركز نظرية ريادة الأعمال بشكل أكبر على ربح المبتكرين وتتجاهل جانب المهارات التنظيمية أو ما يتطلبه رواد الأعمال لتنفيذ مهمة ناجحة (Nichter & Goldmark, 2009)

على النقيض من وجهة نظر شومبيتر ، فإن دراسة "ألفريد مارشال" أوضحت أن رواد الأعمال هم العامل الدافع الذي يجمع العمالة ورأس المال من الأرض والتنظيم معاً ، لذلك يجب أن تكون سمة صاحب المشروع تضمن؛ البصيرة وفهم السوق والقدرة على تحديد الفرص وبالمثل، فإن دراسة (Coric, Katavic, and Kopecki, 2011) ، تستعرض أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة الناجحة تجمع المعلومات المتعلقة ببيئة الأعمال من أولئك الأقل نجاحاً كما تمنح هذه المهارة الفريدة رجل الأعمال لمحة عامة عن مناخ الأعمال وتساعد في صياغة صورة أكبر لأنشطة الأعمال.

تجادل دراسة أخرى أجراها (Stevenson, 1993)، بأن رائد الأعمال يحتاج إلى مهارة إبداعية تتكون من المهارات المعرفية مثل الإبداع و المهارات السلوكية مثل مهارات حل المشكلات والتي تعتبر نوع من القدرة المعرفية، كما تجادل الدراسة بأن السبب الرئيسي لنجاح رواد الأعمال هو قدرتهم على التخيل والابتكار والتغلب على التحديات في بيئتهم و العقبات التي تعترضهم أثناء تنفيذ مشاريعهم ومع ذلك ، فإن المهارات ليست فعالة إلى حد كبير حيث يجب أن تشارك الحكومة المحلية بشكل مباشر في توفير الأموال للاستثمار الرأسمالي من أجل تعزيز المشاريع الريادية (Faizan & Haque ,2015).

كما أن مهارات تنظيم المشاريع تؤثر على نمو وعمليات المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، ويعتمد نجاح ريادة الأعمال على تحديد الكفاءات للشركات الناشئة والمؤسسات بالإضافة إلى بقائها ونموها في بداية العام، صنفت دراسة Whetten and Cameron (2005)هذه المهارات إلى ثلاث مجموعات هي "المهارات الشخصية ، والتعامل مع الأخرين، ومهارات الإدارة الأساسية، حيث أوجد أن الموظفون على المستوى الإداري أكثر قدرة على التكيف ويستخدمون الدعم الاجتماعي بشكل بناء ومن ثم ، فإن القدرة على التكيف هي مهارة يمكن استخدامها من خلال وجود توجه اجتماعي أعلى.

**الجدول (1) مهارات تنظيم المشاريع**

| المهارات الشخصية | حل المشكلات والتفكير الابداعي |
|---|---|
| مهارات التعامل مع الاخرين | تحفيز الاخرين وإدارة النزاعات |
| مهارات المجموعة | قيادة الأخرين والعمل الجماعي |
| مهارات إدارية إضافية | الاتصال |

**5 تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة:**

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

**1-البنك الدولي:**

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

❖ المشروعات الصغيرة: هي التي تضم أقل من 50 موظفا وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لا يتعد 3 ملايين دولار أمريكي.

❖ المشروعات المتوسطة: وهي المشاريع التي عدد موظفيها أقل من 300 موظف أما كل من أصولها وحجم مبيعاتها لا يتعدى 15 مليون دولار أمريكي (GARIBAM 2015) .

**2 – منظمة العمل الدولية:**

تعرف منظمة العمل الدولية ((OLI المشروعات الصغيرة بأنها المشروعات التي يعمل بها أقل من عشرة عمال، والمشروعات المتوسطة التي يعمل بها من 10 الى 99 عامل، والمشروعات الكبيرة ما يزيد عن 99 عامل (موقع منظمة العمل الدولية، www.ilo.org).

**3-الاتحاد الأوروبي:**

واعتمد الاتحاد الأوروبي في تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة على عدد العاملين ورقم المبيعات كما يلي (مؤسسة التمويل الدولية IFC، 2009، ص76):

❖ المشروعات الصغيرة: هي المشروعات التي لا تشغل أقل من 50عامل، ولا تقل مبيعاته السنوية عن 10 ملايين يورو.

❖ المشروعات المتوسطة: هي تلك المشروعات التي لا يقل عدد العاملين فيها عن 250 عامل، ولا تقل مبيعاته السنوية عن 50 مليون يورو.

**4-اليونيدو:**

بحسب (Eric, 2016, P: 17) تم تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بناءاً على معيار عدد العمال بما يلي:

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

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

**5-اليابان:**

بحسب (لخلف، 1992، ص11) استناداً لقانون المشروعات الصغيرة والمتوسطة لعام 1963 فإن التعريف المحدد لهذه المشروعات يلخصه الجدول أدناه، الذي يميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة النشاط.

**6- سورية:**

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

1-التعريف الصادر عن الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات (المحدثة بالمرسوم التشريعي رقم 39 لعام 2006)، حيث تم تعريف المشروعات على أساس معياري رأس المال وعدد العمال بحسب المرسوم التشريعي رقم (39) الصادر عن الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات في سورية بتاريخ 2006/9/14 كما يلي:

**المشروعات الصغيرة:** هي كل مشروع يمارس نشاط إنتاجي أو خدمي أو تجاري ولا يتجاوز رأس ماله (5000000) ليرة سورية ولا يقل عن (1000000) ليرة سورية، ولا يقل عدد العمال عن (6) عمال.

**المشروعات المتوسطة:** هي كل مشروع لا يتجاوز رأس ماله (15000000) ليرة سورية، ولا يقل عن (5000000) ليرة سورية، ولا يقل عدد العاملين فيه عن (16) عامل.

2- التعريف المعتمد من الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية

**جدول رقم (2): تعريف الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة**

| البيان | عدد العمال | رأس مال المشروع (ليرة سورية) |
|---|---|---|
| المشروعات الصغيرة | لا يقل عن 6 | من (1500000حتى 5000000) |
| المشروعات المتوسطة | لا يقل عن 16 | من (5000000 حتى 15000000) |

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

3- التعريف المعتمد من وزارة الاقتصاد والصادر بقرار رئيس مجلس الوزراء عام 2009، والذي يميز بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أساس عدد العمال وحجم المبيعات السنوية.

**جدول (3 ): التعريف الوطني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الصادر عن وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية**

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

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

**5 تصنيف المشروعات الصغيرة المتوسطة:**

بحسب (الملي، 2015، ص30-31) تتعدد المعايير في تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة ويختلف تصنيف تلك المشروعات باختلاف المعيار الذي يستخدم في تصنيفها، فبحسب طبيعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة تنقسم إلى ما يلي:

المشروعات العائلية: وتستخدم الأيدي العاملة لأفراد العائلة وتنتج غالبا كميات محدودة ومنتجات تقليدية.

المشروعات التقليدية: تعتمد على الورش وعلى العمل الأجير وموقع المشروع يكون مستقل عن المنزل، وتنتج منتجات تقليدية تعتمد على الأدوات والوسائل البسيطة والتقليدية في عملها.

المشروعات شبه المتطورة والمتطورة: وتتميز باستخدام وسائل الإنتاج الحديثة وتنظيم العمل وتنظيم الإنتاج وفقا لمقاييس الصناعة الحديثة والتوسع في رأس المال الثابت ويختلف تطبيق التكنولوجيا بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحسب درجة تطورها.

أما تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحسب طبيعة المنتجات المصنعة، تنقسم المشروعات إلى ما يلي:

- المشروعات المنتجة للسلع الاستهلاكية والوسيطة: وتصنف تلك المنتجات مثل المنتجات الغذائية المنتجات الجلدية، المنتجات الكيميائية، مواد البناء، قطع الغيار ما غير ذلك، ويتم انتاج هذه المنتجات باستخدام الوسائل والتقنيات البسيطة وذات الكثافة في اليد العاملة.
- المشروعات المنتجة للسلع الجاهزة: تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستخدام العمالة المؤهلة وذات الخبرة واستخدام التكنولوجيا المركبة والمتطورة، وكذلك رأس مال كبير لإنتاج السلع الجاهزة، ومثال عليها قطع الغيار في وسائل النقل.

وإضافة إلى المعيارين السابقين، كذلك يمكن تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث المجال أو الهدف أو نظام الإنتاج أو بحسب شكل المشروع وطبيعته القانونية:

## النتائج والمناقشة:

**1- البحث الاستنتاجي:**

**1-1- ميدان الدراسة:**

الساحل السوري، (أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة) حيث تمَّ توزيع الاستبانة على العاملين في هذه المشاريع محل البحث.

**1-2- مجتمع البحث:**

مجتمع البحث أصحاب المشاريع (الصغيرة والمتوسطة) في الساحل السوري في سورية.

**1-3- عينة البحث:**

تم أخذ عينة ميسرة من أصحاب العاملين في (المشاريع الصغيرة والمتوسطة) في الساحل السوري تم توزيع الاستبانة عليهم في مناطق مختلفة حتى تشمل أكبر تنوع من المشاريع.

**1-4- حجم العينة:**

تم اختيار عينة مؤلفة من 130 من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المستشفى محل البحث، مع مراعاة شمولية العينة لكافة أفراد المجتمع بكافة تخصصاتهم، تم توزيع 130 استبيان، وتم استرداد 120 استبيان منها 110 استبيان صالح للدراسة بنسبة استجابة بلغت 84,62%.

**1-5- نوع العينة:**

يتمثَّل مُجتمع البحث المستهدف بأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في (الساحل السوري)، حيث تم سحب عينة ميسرة من مجتمع البحث بما يتوافق مع عدد أصحاب هذه المشاريع، وذلك لتقييم واقع المهارات الريادية لأصحاب هذه المشاريع. تمَّ الاعتماد على المعاينة العشوائيَّة البسيطة كإطار عام للمعاينة، حيثُ تمَّ سحب عيِّنة البحث الميسرة من مجتمع البحث.

**1-6- سحب العينة:**

تم سحب عينة واحدة ولمرة واحدة بطريقة عشوائية بسيطة حيث أننا نستخدم التصميم المقطعي المفرد في البحث (Single cross sectional)، حيثُ تمَّ سحب عيِّنة ميسرة من مجتمع البحث.

**1-7- حدود البحث Research limits:**

- زمانيَّة: الدراسة خلال أشهر (نيسان – أيار – حزيران) لعام 2022.
- مكانيَّة: الساحل السوري (المشاريع الصغيرة والمتوسطة)

ـ الحدود الموضوعية: تتعلق بالمتغيرات المدروسة.

ـ الحدود البشرية: أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في (المشاريع الصغيرة والمتوسطة) في الساحل السوري.

**1ـ8. أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة:**

تمّ بناء الاستبانة للاستعانة بها لإجراء الدراسة الميدانية؛ حيث تمّ اتخاذ القرار بأنَّ الاستبانة يتم تعبئتها بوجود الباحث لتوضيح أي غموض في ذهن المستجوَب، لاختصار وقت جمع البيانات، لضمان عدم إهمال المستجوَب لها ولصعوبة استعادتها وخاصة أنها وزعت في معظم الحالات على أصحاب المشاريع في أماكن عملهم وأثناء الدوام الرسمي حيث استعادتها في حال بقيت مع المستجوّب شبه مستحيلة.

بناءً على ذلك تمّ تصميم الاستبانة بحيث تكون قصيرة ولا تستهلك وقتاً للإجابة عنها ولا تحوي على أسئلة شخصية أو محرجة .

الإجابات على أسئلة الاستبانة تكون بتحديد المستجوب لأحد الخيارات المحددة له بالاعتماد على مقياس ليكرت Likert الخماسي.

تم اختيار عينة مؤلفة من 130 من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المستشفى محل البحث، مع مراعاة شمولية العينة لكافة أفراد المجتمع بكافة تخصصاتهم، تم توزيع 130 استبيان، وتم استرداد 120 استبيان منها 110 استبيان صالح للدراسة بنسبة استجابة بلغت 84,62%.

**1ـ9ـ وثوقية المقياس:**

قام الباحث بالتأكد من وثوقية المقياس الحاصل بعد تفريغ البيانات من الاستبانة على برنامج التحليل الاحصائي SPSS 20 بحساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha، لتقييم واقع المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي تمَّ قياسها بعدة متغيرات والذي كانت قيمته 0.740 وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول لنانوناللي، Nunnally (1994) المساوي لـ 0.7 كما وأنه في كثير من الدراسات الحد المقبول هو 0.6 مما يشير إلى وثوقية جيدة للمقياس.

**2ـ الجزء العملي الميداني:**

**2ـ1ـ أداة الدّراسة :**

بغية تقييم واقع المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري لجأ الباحث الى اجراء دراسة ميدانية من خلال تصميم استبانة موجهة الى لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

وقام بسحب العينة بطريقة عشوائية وحرص على أن يكون حجم العينة أكبر من 100 مفردة لتكون ممثلة للمجتمع المدروس تمثيلاً جيداً ولتكون النتائج قابلة للتعميم، وقد قام الباحث بتصميم استبانة لجمع بيانات حول تقييم واقع المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وهي عبارة عن 22 عبارة، حيث تمّ عرضها وتحكيمها من قبل لجنة التحكيم. وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة:

تم توزيع الدرجات على أسئلة الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء الدرجة (5) لاحتمال الإجابة (موافق بشدة)، والدرجة (4) لاحتمال الإجابة (موافق)، الدرجة (3) لاحتمال الإجابة (محايد)، الدرجة (2) لاحتمال الإجابة (غير موافق)، والدرجة (1) لاحتمال الإجابة (غير موافق مطلقاً).

كذلك استعان الباحث بالحزمة الاحصائية spss.20 حيث قام بتحليل البيانات التي حصل عليها باستخدام أداة الدراسة باستخدام الأساليب الاحصائية التالية:

ـ النسب والتكرارات.

ـ الاحصاءات الوصفية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

ـ اختبار (t) لعينة واحدة (One– sample T test) علماً أنّ قيمة الوسط الحسابي للمقياس المستخدم (ليكرت) هو (3).

وقد اختار الباحث العبارات المدرجة سابقاً لقياس واقع المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بعد الرجوع إلى عدة دراسات سابقة تناولت الموضوع، والّتي استعان بها الباحث لتصميم الاستبيان، قسّم الباحث الدّراسة العمليّة إلى قسمين رئيسين كالآتي:

**ـ4 القسم الأول: دراسة ثبات وصدق المقياس:**

تمّ استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، ص 234–244)، حيث تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات عبارات الاستبانة مجتمعة، وكذلك لحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

**ـ4ـ1 معامل ثبات عبارات الاستبيان مجتمعة:**

يُظهر الجدول الآتي أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكليّة يساوي 0.740 (معامل ثبات جيد) وهي أكبر من 0.60 (غدير، 2012، ص 236)، هذا يعني أن جميع العبارات تتمتّع بثبات جيّد، لا داعي لحذف أيّة عبارة.

**الجدول رقم (4): معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيراتReliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .740 | 22 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

**ـ4ـ2 معامل ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة:**

قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدّراسة كل على حدة، وكما هو موضح بالجدول الآتي أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغيّر على حدة، كانت جميعها أكبر من 0.60 وهذا يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها، ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

**الجدول رقم (5): معامل ألفا كرونباخ لكل متغير Reliability Statistics**

| المتغير | N of Items | Cronbach's Alpha |
|---|---|---|
| A1المهارات الشخصية | 5 | 0.608 |
| A2حل المشكلات | 5 | 0.713 |
| A3التفكير الابداعي | 6 | 0.726 |
| A4 القيادة | 6 | 0.622 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

حيث يتّضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس توافر المهارات الشخصية بلغت 0.608، بينما بلغت قيمته للعبارات التي تقيس حل المشكلات 0.713، كذلك بلغت قيمته بالنسبة للعبارات التي تقيس التفكير الابداعي 0.726، و0.622 القيادة.

**مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة):** حيث قام الباحث بدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247–(248، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. Sig = p = 0.000 < α =0.01، وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

**ـ4ـ3 حساب الإحصائيات الوصفية لكل محور من محاور الاستبانة:**

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة كما في الجدول (6) وكانت النتائج كما يلي:

**الجدول (6) الإحصاءات الوصفية**

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | Sig. (2-tailed) |
|---|---|---|---|
| أسعى لخلق جو من المنافسة بين العاملين. | 2.82 | 1.415 | .000 |
| أعمل على تحفيز العاملين على أداء المهام بشكل جيد. | 2.55 | 1.080 | .000 |
| أولي اهتماماً دائماً لخلق فرق العمل الجماعي. | 2.03 | .748 | .000 |
| أركز على توضيح أهدافي بالنسبة للمنظمة. | 2.23 | .874 | .000 |
| أقضي وقتاً في تعليم وتدريب العاملين. | 2.25 | .943 | .000 |
| **توافر المهارات الشخصية** | **2.3764** | **.64721** | .000 |
| لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها. | 2.05 | .702 | .000 |
| أركز على مشاكل عملهم ويسعون بجد لحلها بسرعة. | 2.49 | 1.081 | .000 |
| أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين. | 2.34 | 1.043 | .000 |
| أعرف كيف أواجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل. | 2.40 | 1.042 | .000 |
| أبتعد عن تقليد الآخرين في حل مشاكل العمل | 2.45 | 1.114 | .000 |
| **توافر مهارات حل المشكلات** | **2.3455** | **.68745** | **.000** |
| أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملهم. | 2.92 | 1.342 | .000 |
| أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها. | 2.26 | .842 | .000 |
| أحرص على عدم التعصب لأفكاري. | 2.02 | .606 | .000 |
| أدعم التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل. | 2.16 | .830 | .000 |
| أشجع التغيير وأدعم الأفكار والممارسات الجديدة. | 2.34 | 1.094 | .000 |
| لدي القدرة على التكييف مع كل التغيرات التي تطرأ في بيئة العمل لأني أحب المجازفة | 2.24 | 1.013 | .000 |
| **توافر مهارات التفكير الإبداعي** | **2.3227** | **.49938** | .000 |
| أساعد العاملين على تطوير نقاط قوتهم والتغلب على نقاط ضعفهم. | 2.09 | .749 | .000 |
| أساعد العاملين على استخدام استراتيجيات معينة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية | 2.06 | .563 | .000 |
| أنمي فكرة الاعتماد على النفس لدى العاملين في إطار العمل. | 2.14 | .784 | .000 |
| أقوم بتفويض السلطة للعاملين | 2.07 | .763 | .000 |
| لدي القدرة على تحمل المسؤوليات العمل | 2.00 | .778 | .000 |
| أشارك العاملين في صياغة الأهداف ووضعها | 2.10 | .812 | .000 |
| **توافر مهارات القيادة** | **2.0773** | **.43874** | .000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **توافر المهارات الريادية** | **2.2805** | **.37835** | .000 |

**المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss**

نلاحظ من الجدول أن قيمة متوسط الإجابات حول المحاول الأربعة الفرعية المتعلقة بتوفر المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، أي أن أفراد عينة البحث لم يوافقوا على (العبارات المتعلقة بالمحور الرئيس المتعلق بتوافر المهارات الريادية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة).

وبلغت أعلى قيمة للانحراف المعياري لتوافر المهارات الريادية 0.68745 أي تتشتت إجابات أفراد عينة البحث حول توفر مهارات حل المشاكل لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري بدرجة أكبر من تشتتها بالنسبة لبقية المحاور، وبلغت أقل قيمة للانحراف المعياري لتوافر مهارات القيادة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري تساوي 0.43874 تتشتت إجابات أفرد عينة البحث حول توافر مهارات القيادة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري بدرجة أقل من تشتتها بالنسبة لبقية المحاور.

**اختبار الفرضيات:**

**الفرضية الرئيسية: تتوفر المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.**

بناء على هذه الفرضية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية لها على النحو التالي:

**الفرضية الفرعية الأولى: لا تتوفر المهارات الشخصية إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري،** قبل اختبار هذه الفرضية تم أخذ الوسط الحسابي للأسئلة من (1-5) الواردة في الاستبيان، والمعبرة عن محور توافر المهارات الشخصية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتم التعبير عن هذا المحور بالمتغير (A1):

**الجدول رقم (7) الدالات الإحصائية الفرضية الفرعية الأولى**

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | Sig. (2-tailed) |
|---|---|---|---|
| أسعى لخلق جو من المنافسة بين العاملين. | 2.82 | 1.415 | .000 |
| أعمل على تحفيز العاملين على أداء المهام بشكل جيد. | 2.55 | 1.080 | .000 |
| أولي اهتماماً دائماً لخلق فرق العمل الجماعي. | 2.03 | .748 | .000 |
| أركز على توضيح أهدافي بالنسبة للمنظمة. | 2.23 | .874 | .000 |
| أقضي وقتاً في تعليم وتدريب العاملين. | 2.25 | .943 | .000 |
| **توافر المهارات الشخصية** | **2.3764** | **.64721** | **.000** |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار ستودينت لعينة واحدة (One sample T test)، والذي يختبر فيما إذا كانت إجابات أفراد العينة تختلف عن متوسط المقياس (3)؛ فتم الحصول على الجدول التالي:

**الجدول (8) اختبار ستيودنت لعينة واحدةOne-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| **توافر المهارات الشخصية** | -10.106- | 109 | .000 | -.62364- | -.7459- | -.5013- |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

نلاحظ من الجدول أن احتمال الدلالة (p-value) يساوي (0.00) وهو أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha$ =0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على تتوفر المهارات الشخصية إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري ولكن بدرجة منخفضة.

**الفرضية الفرعية الثانية: لا تتوفر مهارات حل المشكلات إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري،** قبل اختبار هذه الفرضية تم أخذ الوسط الحسابي للأسئلة من (6-10) الواردة في الاستبيان، والمعبرة عن محور توفر مهارات حل المشكلات، وتم التعبير عن هذا المحور بالمتغير (A2):

**الجدول رقم (9) الدالات الإحصائية الفرضية الفرعية الثانية**

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | Sig. (2-tailed) |
|---|---|---|---|
| لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها. | 2.05 | .702 | .000 |
| أركز على مشاكل عملهم ويسعون بجد لحلها بسرعة. | 2.49 | 1.081 | .000 |
| أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين. | 2.34 | 1.043 | .000 |
| أعرف كيف أواجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل. | 2.40 | 1.042 | .000 |
| أبتعد عن تقليد الآخرين في حل مشاكل العمل | 2.45 | 1.114 | .000 |
| **توافر مهارات حل المشكلات** | **2.3455** | **.68745** | **.000** |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار ستودينت لعينة واحدة (One sample T test)، والذي يختبر فيما إذا كانت إجابات أفراد العينة تختلف عن متوسط المقياس (3)؛ فتم الحصول على الجدول التالي:

**الجدول (10) اختبار ستيودنت لعينة واحدةOne-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| **توافر مهارات حل المشكلات** | -9.986- | 109 | .000 | -.65455- | -.7845- | -.5246- |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

نلاحظ من الجدول أن احتمال الدلالة (p-value) يساوي (0.00) وهو أصغر من مستوى الدلالة (α =0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على تتوفر مهارات حل المشكلات إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري محل البحث ولكن بدرجة منخفضة.

**الفرضية الفرعية الثالثة: لا تتوفر مهارات التفكير الإبداعي إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري،** قبل اختبار هذه الفرضية تم أخذ الوسط الحسابي للأسئلة من (11-16) الواردة في الاستبيان، والمعبرة عن محور مهارات التفكير الإبداعي، وتم التعبير عن هذا المحور بالمتغير (A3):

**الجدول رقم (11) الدالات الإحصائية الفرضية الفرعية الثالثة**

| **العبارة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **Sig. (2-tailed)** |
|---|---|---|---|
| أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملهم. | 2.92 | 1.342 | .000 |
| أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها. | 2.26 | .842 | .000 |
| أحرص على عدم التعصب لأفكاري. | 2.02 | .606 | .000 |
| أدعم التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل. | 2.16 | .830 | .000 |
| أشجع التغيير وأدعم الأفكار والممارسات الجديدة. | 2.34 | 1.094 | .000 |
| لدي القدرة على التكييف مع كل التغيرات التي تطرأ في بيئة العمل لأني أحب المجازفة | 2.24 | 1.013 | .000 |
| **توافر مهارات التفكير الإبداعي** | **2.3227** | **.49938** | .000 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار ستودينت لعينة واحدة (One sample T test)، والذي يختبر فيما إذا كانت إجابات أفراد العينة تختلف عن متوسط المقياس (3)؛ فتم الحصول على الجدول التالي:

**الجدول (12) اختبار ستيودنت لعينة واحدةOne-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| **مهارات التفكير الإبداعي** | -14.224- | 109 | .000 | -.67727- | -.7716- | -.5829- |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

نلاحظ من الجدول أن احتمال الدلالة (p–value) يساوي (0.00) وهو أصغر من مستوى الدلالة (α =0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على تتوفر مهارات التفكير الإبداعي إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري ولكن بدرجة منخفضة.

**الفرضية الفرعية الرابعة: تتوفر مهارات القيادة إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري،** قبل اختبار هذه الفرضية تم أخذ الوسط الحسابي للأسئلة من (17–22) الواردة في الاستبيان، والمعبرة عن محور مهارات القيادة، وتم التعبير عن هذا المحور بالمتغير (A4):

**الجدول رقم (13) الدالات الإحصائية الفرضية الفرعية الرابعة**

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | Sig. (2-tailed) |
|---|---|---|---|
| أساعد العاملين على تطوير نقاط قوتهم والتغلب على نقاط ضعفهم. | 2.09 | .749 | .000 |
| أساعد العاملين على استخدام استراتيجيات معينة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية | 2.06 | .563 | .000 |
| أنمي فكرة الاعتماد على النفس لدى العاملين في إطار العمل. | 2.14 | .784 | .000 |
| أقوم بتفويض السلطة للعاملين | 2.07 | .763 | .000 |
| لدي القدرة على تحمل المسؤوليات العمل | 2.00 | .778 | .000 |
| أشارك العاملين في صياغة الأهداف ووضعها | 2.10 | .812 | .000 |
| **توافر مهارات القيادة** | **2.0773** | **.43874** | **.000** |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار ستودينت لعينة واحدة (One sample T test)، والذي يختبر فيما إذا كانت إجابات أفراد العينة تختلف عن متوسط المقياس (3)؛ فتم الحصول على الجدول التالي:

**الجدول (14) اختبار ستيودنت لعينة واحدةOne–Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| **توافر مهارات القيادة** | -22.058- | 109 | .000 | -.92273- | -1.0056- | -.8398- |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

نلاحظ من الجدول أن احتمال الدلالة (p–value) يساوي (0.00) وهو أصغر من مستوى الدلالة (α =0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على تتوفر مهارات القيادة إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري ولكن بدرجة منخفضة.

ولاختبار **الفرضية الرئيسة والتي تنص على: لا تتوفر المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.، تم** أخذ الوسط الحسابي للأسئلة من (1–22) وتم التعبير عنه بالتغير (A) ولاختبار هذه الفرضية تم

إجراء اختبار ستيودنت لعينة واحدة (**One-Sample T test**)، والذي يختبر فيما إذا كانت إجابات أفراد العينة تختلف عن متوسط المقياس (3)، فتم الحصول على الجدول التالي:

**الجدول (15) اختبار ستيودنت لعينة واحدةOne-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| A | -19.946- | 109 | .000 | -.71955- | -.7910- | -.6480- |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

نلاحظ من الجدول أن احتمال الدلالة (p-value) يساوي (0.00) وهو أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha$ =0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسة والتي تنص على تتوفر المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري ولكن بدرجة منخفضة، **وهذا يتطابق مع نتائج الفرضيات الأربعة المتفرعة عن الفرضية الرئيسة.**

## الاستنتاجات و التوصيات:

1. تتوفر المهارات الشخصية إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري ولكن بدرجة منخفضة
2. تتوفر مهارات حل المشكلات إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري محل البحث ولكن بدرجة منخفضة
3. تتوفر مهارات التفكير الإبداعي إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري ولكن بدرجة منخفضة
4. تتوفر مهارات القيادة إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري ولكن بدرجة منخفضة
5. تتوفر المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري ولكن بدرجة منخفضة، وهذا يتطابق مع نتائج الفرضيات الأربعة المتفرعة عن الفرضية الرئيسة.

**التوصيات:**

من خلال نتائج البَحث الواردة سابقاً، يُمكن للباحث تقديم مجموعة من المُقترحات التي تهدِف إلى تعزيزِ توفر مهارات الريادة لدى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلالِ النقاط التالية:

1- التَّركيز على المهارات الشخصية وإيلائه الأهمية لما له من أهمية من خلال خلق جو من المنافسة بين العاملين، وتحفيز العاملين على أداء المهام بشكل جيد، وخلق فرق العمل الجماعي، وتوضيح الأهداف بالنسبة للمشروع، وقضاء وقتاً في تعليم وتدريب العاملين.

2- التَّركيز على مهارات حل المشكلات والعمل وإيلائه الأهمية لما له من أهمية من خلال القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها، والمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين، والابتعاد عن تقليد الآخرين في حل مشاكل العمل.

3- التَّركيز بدرجة أكبر على مهارات التفكير الإبداعي كأحد مهارات الريادة وتعزيزِه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلالِ تحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملهم، وتحليل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها، والحرص على عدم التعصب للأفكار، ودعم التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل، وشجيع التغيير ودعم الأفكار والممارسات الجديدة..

4- العمل على تعلُّم مهارات القيادة، وذلك من خلال مساعدة العاملين على تطوير نقاط قوتهم والتغلب على نقاط ضعفهم، ومساعدتهم على استخدام استراتيجيات معينة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية.

**7 – آفاق مستقبلية للدراسة**

1ـ إنَّ هذا البَحث لم يُغطِّ كافةَ المهارات الريادية، فقد أبقَينا البَحث مفتوحاً لدراساتٍ مُستقبليّةٍ أخرى تدرس عناصرَ جديدة كالتواصل الفعال، والشجاعة والتخطيط.

2ـ تمت الدراسة الميدانية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة، أي تمت دراسة قطاع عام فقط، ويمكن للبحوث المستقبلية القيام بدراسة مقارنة بين قطاعين أو أكثر مع الإبقاء على نفس نموذج الدراسة الحالية.

3ـ تمت هذه الدراسة على قطاع ذو طابع صناعي، ويمكن للدراسات المستقبلية دراسة منظمات غير ربحية (قطاع خدمي مثلاً)، باعتبار لكل منظمة توجهات استراتيجية وكذلك بيئة تنافسية حتى لو لم تكن تسعى لتحقيق الربح أو كانت تسعى لذلك.

4ـ إجراء دراسات مثل:

ـ دور مهارات الريادة في تحسين أداء العاملين.

ـ دور مهارات الريادة في تحسين التعلم التنظيمي.

ـ تأثير مهارات الريادة في تحسين تدريب العاملين.

## References:

1. Abdul, O. E. 2018. Entrepreneurial skills and growth of Small and Medium Enterprise (SMEs): A comparative analysis of Nigerian entrepreneurs and Minority entrepreneurs in the UK. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(5), 27–46 .

2. Ahmed, M, Barham, N. Entrepreneurship and Small Projects Management, Second Edition, Al-Quds Open University, Palestin, 2012.

3. Al-Ani, M. and others. Small Enterprises Management (a pioneering technological perspective), first edition, Safaa Publishing and Distribution House, Amman, 2010.

4. Al-Faisal, Samar Rayan, Al-Ashqar, Firas, Mualla, Suleiman. 2018. The role of banking operations in facilitating the financing of small and medium enterprises in Syria. Hama University Journal - Volume One - Issue Five.

5. Al-Mansour, Kasir Nasr et al. 2000. - Small Projects Department - Mutah University - Dar Al-Hamid Publishing - Amman.

6. Al-Najjar, F, Al-Ali, M. (2010) Entrepreneurship and Small Business Management. The second edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, 2010.

7. Coric, G., Katavic, I., & Kopecki, D. Sustainable growth of SMEs in Croatia through development of entrepreneurial skills, 2011, pp. 207-242.

8. Coviello, N.E. and Jones, M.V. 'Methodological issues in international entrepreneurship research', Journal of Business Venturing, 2004, Vol. 19, No. 4, pp.485–508.
9. Eric, E, Avevor, 2016. Challenges faced by smes when accessing fund from financial institutions in Ghana. vaasan ammattikorkeakoulu, university of applied sciences, Business Economics and Tourism, Page 17.
10. Faizan, R., & Haque, A. U. Bullwhip effect phenomenon and mitigation in logistic firm's supply chain: Adaptive approach by Transborder Agency, Canada. International Journal of Supply Chain Management, 4(4), pp. 43-51. Global Journal of Management and Administration, 2015, 16(6), pp. 9-23.
11. GARIBA, FUSEINI. 2015. SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' (SMEs') ACCESS TO CREDIT IN GHANA: DETERMINANTS AND CHALLENGES, THE AWARD OF MPHIL ECONOMICS DEGREE, University of Ghana.
12. ILO website, www.ilo.org.
13. Jawad, Shawqi Naji - Business Administration A Holistic Perspective - Dar Al-Hamid Publishing, 2000.
14. Khalaf, Othman, The Role and Status of Small and Medium Industries in Economic Development, The Case of Algeria, 1992, p. 11.
15. Knowledge Guide for Small and Medium Enterprises, 2009, 76.
16. Legislative Decree No. 39 issued by the General Authority for Employment and Enterprise Development in Syria on 9/14/2006
17. Melli, Qamar. Financing Obstacles to Small and Medium Enterprises in Syria, Master's Thesis, Specialization in Financial and Banking Sciences, Damascus University, 2015, pp. 30-31.
18. Mishni, Jihad Mujahid. 2018. The reality of small entrepreneurial projects and ways to develop them, an applied case in the Bethlehem Governorate. Master Thesis, Birzeit University / Palestine.
19. Mubarak, M. Entrepreneurship (concepts, models and scientific approaches), first edition, Modern Book World, Amman, 2009.
20. Murad, Z. (2010). Leadership and Creativity in Small and Medium Enterprises, Dali Ibrahim University, Algeria.
21. Nicholas Siropolis. Small Business Management, 5th edition - Houghton Mifflin Company - 1994 - P- 43-48 .
22. Nichter, S., & Goldmark, L. "Small Firm Growth in Developing Countries", World Development, 2009, 37(9).
23. Ombe, V.M.M, Mathuva, E., Njoroje, C. 2017. Factors Influencing Development of Small and Micro Youth Owned Enterprises in Kisauni and Nyali Sub-Counties, Mombasa County. International Journal of Scientific Research and Innovative Technology ISSN: 2313-3759 Vol. 4 No. 9.
24. Shane, S. "Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering the promise of entrepreneurship as a field of research", Academy of Management Review, 2012, Vol. 37 No. 1, pp. 10-20.
25. Stevenson, H. The Nature of Entrepreneurship. In Abell, D and Köllermeier, T. ed. Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe. 2nd edition, The Hague: Delwel Publishers, 1993, (p. 3-5)
26. The approved national definition for small and medium enterprises issued by the Ministry of Economy on February 23, 2009.