

أثر الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

(دراسة ميدانية في المشروعات المسجلة في غرفتي تجارة دمشق وريفها)

The Impact of Organizational Intellegince on The Sustianability of Small & Medium Enterprises

**(A Field study in The SMEs Registered in Chambers of
Commerce of Damascus & its Rural)**

مشروع مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال EMBA

اختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد:

الطالبة مها علي حسن

إشراف

الدكتور حسان إسماعيل

أستاذ مساعد في المعهد العالي لإدارة الأعمال - دمشق

1441هـ - 2020م

ملخص الدراسة

الطالبة : مها حسن

عنوان الدراسة : أثر الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الجامعة : المعهد العالي لإدارة الأعمال، 2020

إشراف : الدكتور حسان اسماعيل

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الذكاء التنظيمي والوقوف على الأثر الذي يمكن أن يلعبه في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في غرفتي تجارة دمشق وريفها.

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في غرفتي تجارة دمشق وريفها والتي تمارس نشاطاً تجارياً أو صناعياً. تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 115 مشروع، وتم استرداد (100) استبانة صالحة للتحليل، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- توجد علاقة طردية بين تطبيق الذكاء التنظيمي واستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي.

- هناك علاقة طردية بين الذكاء التنظيمي واستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي.

- هناك علاقة طردية بين الذكاء التنظيمي واستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنظيمي، استدامة المشروعات، المشروعات الصغيرة والمتوسطة

ABSTRACT

This study aims to recognition the extent of applying of organizational intelligence and determine the impact that it can play on the sustainability of small and medium enterprises in the chambers of commerce in Damascus and its countryside.

The study population consists of small and medium companies registered in the Chambers of Commerce of Damascus and the Chamber of Commerce of Damascus Countryside, which carry out commercial or industrial activity.

A questionnaire was distributed to a sample of 115 projects, and (100) valid questionnaires were retrieved for analysis. The researcher followed the descriptive and analytical approach, and the data were analyzed by using the SPSS program for statistical analysis.

The study concluded a set of results, the most important of which are :

- There is a direct relationship between the applying of organizational intelligence and the sustainability of small and medium enterprises at the economic level.**
- There is a direct relationship between organizational intelligence and the sustainability of small and medium enterprises at the social level .**
- There is a direct relationship between organizational intelligence and the sustainability of small and medium enterprises at the environmental level.**

إهداء

إلى شغفي الأبدي أُمي سر دمعتي وابتسامتي

إلى من عهدته جبلاً وألفته كنزاً أبي معلمي الأول

إلى سند القلب وشريك العمر بكل محطاته أيهم

إلى فراشات زاهيات أزهو بهن وأحلق أبداً أخواتي (مجد وعد هناء ريما)

إلى ترنيمة الفرح في حياتنا أخي حيدر

إلى صاحبة الروح النقية والنفس السخية جهيدة

كلمة شكر

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور حسان اسماعيل على كل ما قدمه من خبرته الأكاديمية والعملية لإنجاز هذا العمل، كما كانت الثقة التي منحني إياها خير دافع وحافز لإتمام هذا البحث العلمي.

كل الشكر والعرفان إلى الأستاذ وسيم القطان رئيس غرفة تجارة ريف دمشق لما قدمه من دعم حيث مهد لي الطريق أمام مرحلة الدراسة العملية، فله كل الثناء والتقدير.

كما أتوجه بوافر الشكر للسادة أعضاء لجنة التحكيم لتفضلهم بقبول المشاركة في تحكيم هذه الأطروحة، ومنحهم من وقتهم الثمين لتقييم هذا البحث العلمي فلهم كل الثناء والتقدير.

أخيرا أتقدم بخالص شكري إلى عمادة المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA في جامعة دمشق ، وأساتذتي الأفاضل الذين ساهموا من خلال علمهم وخبرتهم بالوصول إلى تحقيق هذا الهدف .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
2	ملخص الدراسة
5	الإهداء
6	كلمة الشكر
7	قائمة المحتويات
9	قائمة الجداول
10	قائمة الأشكال
	1- الإطار العام
11	1-1- المقدمة
12	1-2- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
13	1-3- الدراسات السابقة
17	1-4- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
17	1-5- فرضيات الدراسة
18	1-6- أهمية الدراسة وأهدافها
20	1-7- نموذج الدراسة
	2- الإطار النظري
21	2-1- الذكاء التنظيمي
21	2-1-1- تمهيد
21	2-1-2- مفهوم الذكاء التنظيمي
22	2-1-3- مفهوم المنظمة الذكية
23	2-1-4- مستويات الذكاء التنظيمي
24	2-1-5- نماذج وأبعاد الذكاء التنظيمي
26	2-1-6- أهمية الذكاء التنظيمي
27	2-1-7- التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء التنظيمي
28	2-2- استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

28	1-2-2- الاستدامة بمفهومها العام
29	2-2-2- استدامة المشروعات
30	3-2-2- أنواع الاستدامة
30	4-2-2- التحديات التي تواجه استدامة المشروعات
32	3-2- المشروعات الصغيرة والمتوسطة
32	1-3-2- مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة
35	2-3-2- خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة
36	3-3-2- أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة
37	4-3-2- المشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية
	3- الإطار العملي
41	1-3- منهج الدراسة
41	2-3- مجتمع وعينة الدراسة
41	3-3- طرق جمع البيانات
41	4-3- أداة الدراسة
43	5-3- أساليب المعالجة الإحصائية
43	6-3- الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة
46	7-3- الإجابة عن تساؤلات البحث
60	8-3- اختبار فرضيات الدراسة
	4- النتائج والتوصيات
70	1-4- النتائج
72	2-4- التوصيات
73	3-4- المراجع
81	4-4- الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	مستويات الذكاء التنظيمي ومجالات الاختلاف بينها	24
2	الحدود الدنيا والقصوى لكل نوع من أنواع المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية المختلفة	34
3	معامل ألفا كرونباخ	43
4	توزيع افراد المجتمع وفق لمتغير الجنس	44
5	توزيع افراد المجتمع وفق لمتغير العمر	44
6	توزيع افراد المجتمع وفق لمتغير المستوى التعليمي	45
7	توزيع افراد المجتمع وفق لمتغير الوظيفة	45
8	توزيع افراد المجتمع وفق لمتغير عدد سنوات العمل (الخبرة)	46
9	تحليل فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية للمشروع	47
10	تحليل فقرات بعد إدراك المصير المشترك	48
11	تحليل فقرات بعد الرغبة بالتغيير	49
12	تحليل فقرات بعد القيم الجوهرية	51
13	تحليل فقرات بعد المواءمة والتوافق	52
14	تحليل فقرات بعد نشر المعرفة	54
15	تحليل فقرات بعد ضغط الأداء	55
16	تحليل فقرات البعد الاقتصادي	57
17	تحليل فقرات البعد الاجتماعي	58
18	تحليل فقرات البعد البيئي	60
19	تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي	61
20	مستوى الدلالة المعنوية في تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي	61
21	مستوى اسهام تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي	62
22	تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي	63

23	مستوى الدلالة المعنوية في تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي	63
24	مستوى اسهام تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي	64
25	تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي	65
26	مستوى الدلالة المعنوية في تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي	65
27	مستوى اسهام تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي	66
28	نتائج اختبار T-test لدراسة الفروق تبعاً لمتغير نوع النشاط	68
29	نتائج اختبار T-test لدراسة الفروق تبعاً لمتغير نوع النشاط	69

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
1	نموذج البحث المقترح	20

الفصل الأول: الإطار العام

1-1 - المقدمة:

إن التغيرات المتسارعة التي يعيشها العالم في كافة مناحي الحياة لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب الاقتصادية، والتكنولوجية، والبيئة، وما فرضته من متطلبات، وضعت المنظمات، ومؤسسات الأعمال باختلاف أنشطتها أمام مجموعة من التحديات جعلتها ملزمة بتوظيف نماذج أعمال فريدة وأساليب إدارية ذكية لتضمن استمراريته، واستدامتها بما ينسجم مع التوجهات العالمية، والأهداف التنموية المستدامة التي اعتمدها العالم في العام 2015.

نبّهت هذه التحديات باختلاف أشكالها الباحثين والأكاديميين للاحتياجات، والضرورات الهامة في البحث في مجالات الذكاء التنظيمي، وأبعاده والدور الممكن أن يلعبه في تمكين المنظمات، ومؤسسات الأعمال المعاصرة في مواجهة هذه التحديات بما يعزز مرونتها، وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات مع ضمان استدامتها، وتوافقها، مع أهداف التنمية المستدامة.

ومن جهة أخرى ونظراً لما شكلته هذه المتغيرات العالمية من تحديات مضاعفة أمام الدول النامية، فقد تزايدت، وتعاظمت أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لما أثبتته معدلات النمو المرتفعة الحالية، والمحتملة لهذه المشروعات، وقدرتها الفائقة على علاج ثلاث قضايا هامة مؤثرة بقوة في مستقبل أي دولة نامية وتلك القضايا هي البطالة والفقر وتحقيق التنمية بما يرتبط بشكل مباشر بقضايا التنمية المستدامة.

ولما كانت سورية تشكل جزءاً من هذا العالم بما يواجهه من متغيرات وما تفرضه من تحديات، فإن الظروف الخاصة التي مرت بها ولا تزال فرضت عليها المزيد من التحديات التي لا بد من مواجهتها، مما يعظم من أهمية البحث في أدوات النهوض بالمنظمات، ومؤسسات الأعمال فيها، وضمان استدامتها، لاسيما المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر من النماذج الفعالة المساهمة في النهوض بالاقتصاد السوري.

وانطلاقاً من فهم هذه المتغيرات، والتحديات وتماشياً مع التوجهات الحكومية فقد جاء هذا البحث موجهاً لدراسة الذكاء التنظيمي وأثره في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية، لاسيما مع توفر الرغبة لدى غرفة تجارة ريف دمشق لتبني مخرجاته، وتأثيره، على شكل دعم يمكن أن تقدمه الغرفة لهذه المشروعات في ريف دمشق.

1-2- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الذكاء التنظيمي: قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والمشكلات وتحقيق الأهداف التي تسعى لها من خلال الاستثمار الأمثل لقدرات لعاملين فيها وتعاونهم وإحساسهم بالكيان الواحد وإنجاز ما يطلب منهم رغبة منهم في التغيير وتبادل المعارف فيما بينهم من التكيف مع المتغيرات التعليمية (سالم وبدر، 2017)

استدامة المشروعات: فقد عرف معيار استدامة المشروعات بأنه استمرار الفوائد المقدمة للفئات المستهدفة عبر المشروع بعد انتهاء التمويل الخارجي (PCM, 2004)

المشروعات الصغيرة والمتوسطة: المشروع الذي يكون حجم تداوله السنوي لا يزيد عن 28 مليون دولار أمريكي، وعدد العمال والموظفين لا يزيد عن 250 عامل أو موظف. (جواد، 2006)

1-3- الدراسات السابقة

نستطلع في هذا البحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تدور حول محور البحث، وذلك للوقوف على أهم النقاط التي تناولتها والتعرف على الأساليب والإجراءات التي استخدمتها والنتائج التي توصلت إليها وتوضيح مدى الاستفادة منها:

1) - دراسة (الطائي وآخرون، 2014) بعنوان: صياغة الاستراتيجية المستدامة في بناء المنظمات الذكية - دراسة استطلاعية لعينة من مديري شركة زين للاتصالات العراقية.

هدف البحث هو دراسة تفاعل متغيرين فيما بينهما، متغير الاستراتيجية المستدامة بأبعادها: الإبداع والابتكار، رأس المال البشري، المواد والطاقة، الدوافع والحوافز، الجوانب البيئية للمجتمع، العمليات، السلوك الأخلاقي، مع متغير المنظمة الذكية بأبعادها: المصير المشترك، الرغبة في التغير، الرؤية الاستراتيجية، الانتظام والتوافق، تطوير المعرفة، الالتزام الجماعي، ضغوطات الأداء، في الشركة المبحوثة وهي شركة زين العراقية للاتصالات.

تضمن البحث جانباً تطبيقياً استند على فرضيتين أساسيتين : اختصت الأولى منها بتحليل وتشخيص علاقة الارتباط بين أبعاد الاستراتيجية المستدامة وأبعاد المنظمة الذكية، في حين اختصت الفرضية الثانية بتحليل وتشخيص علاقة الأثر، وقد اختيرت شركة زين العراقية للاتصالات مجتمعاً للبحث حيث اختار الباحث أسلوب العينة القصدية (العمدية) شملت 87 من المديرين بأقسامهم المختلفة لكافة المستويات.

وقد خلص البحث إلى حقيقة وجود علاقات ارتباط وتأثير بين المتغيرين، وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها اهتمام الشركة المبحوثة بالإستراتيجية المستدامة، وبكل عناصرها مما ساهم في تعزيز دور الشركة، وجعلها من المنظمات الذكية.

2) - دراسة (مليحة، 2016) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة.

تناولت هذه الدراسة واحداً من أبعاد الذكاء التنظيمي وهو التخطيط الاستراتيجي بهدف الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، والتعرف إلى واقع استدامة هذه المنظمات، وإلى اختبار العلاقة بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الستة مع متغير الاستدامة كمتغير تابع وحيد البعد.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من مديري منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة البالغ عددهم 209 مدير.

وقد أظهرت الدراسة أنّ واقع التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات جاء بنسبة مرضية بدرجة 76% وأنّ واقع الاستدامة في هذه المنظمات جاء بنسبة مرضية أيضاً بدرجة 76.7%، وإنّه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين المتغيرين (التخطيط الاستراتيجي، استدامة المنظمات).

(3) - دراسة (الطّلاع وآخرون، 2017) بعنوان: الكليات التقنية كمنظمات ذكية وعلاقتها في تحقيق الاستدامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكليات التقنية كمنظمات ذكية، وعلاقتها بتحقيق الاستدامة، حيث شملت متغيرات المنظمات الذكية: الرؤية الاستراتيجية، ثقافة الجدارة والبراعة، نظام الحوافز، وعلاقتها بتحقيق الاستدامة والتي شملت ثلاثة أبعاد رئيسية: الإبداع والابتكار، العمليات، والجوانب البيئية للمجتمع. إلى جانب التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة.

وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة تم توزيعها عشوائياً على عينة من العاملين بالكليات التقنية بقطاع غزة، حيث تكونت عينة الدراسة من 289 موظفاً من الكليات المذكورة، وقد كانت نسبة الاستجابة 79.2%.

وأظهرت النتائج وجود درجة موافقة مرتفعة لأبعاد المنظمة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الكليات التقنية حققت مستوى مرتفع من الاستدامة في عملياتها، وأكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة الذكية وتحقيق الاستدامة في الكليات التقنية بقطاع غزة.

(4) - دراسة (عمران، 2018) بعنوان: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة.

تناولت هذه الدراسة واحداً من أبعاد الذكاء التنظيمي وهو إدارة المعرفة بهدف التعرف عليه والبحث في الدور الممكن أن يلعبه في رفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة بشكل عام وفي شركات الاسمنت على وجه الخصوص، وذلك من خلال مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثل أهمها

في دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة المالية والكفاءة التشغيلية وفي إحداث الإبداع التنظيمي وتحقيق شرط الاستدامة في هذه الشركات.

وقد اتبع الباحث في الجزء التطبيقي المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة من شركات الإسمنت محل الدراسة وذلك من خلال الاستبانة، الملاحظة، المقابلة، الاستبانة بالمقابلة.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة، وتحسين الأداء المجتمعي (الاستدامة)، وتحسين العمليات الداخلية لشركات الإسمنت بالإضافة إلى تحسين الأداء، والكفاءة المالية والتشغيلية.

5) - دراسة (استنبولي، 2019) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية في مؤسسة الآغا خان - سورية.

تناولت هذه الدراسة واحداً من أبعاد الذكاء التنظيمي وهو التخطيط الاستراتيجي بهدف التعرف عليه ودراسة أثره على استدامة المنظمات غير الحكومية في سورية، حيث بحثت الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الستة، وواقع الاستدامة في عمليات المنظمات غير الحكومية واختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تلك المنظمات على استدامتها.

تألف مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين الإداريين في مؤسسة آغا خان على اختلاف مناصبهم، وقد بلغ عددهم 95، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 62 مفردة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة واسترجاع 62 استبانة، أي بلغت نسبة الاستجابة 100%، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتماد برنامج SPSS للتحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة الآغا خان تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية كما أنها تتجه نحو الاستدامة بدرجة عالية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على استدامة المؤسسة، وإلى عدم وجود الاختلافات بين المبحوثين فيما يتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي والاستدامة نسبة للمتغيرات الديمغرافية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص ما يلي:

1- أظهرت معظم الدراسات السابقة الأثر الإيجابي للذكاء التنظيمي، وتطبيقه بأبعاده المختلفة على أداء المنظمات لاسيما على المستوى الاستراتيجي، وعلى مستوى إدارة المعرفة في المنظمة.

2- تناولت الدراسات السابقة متغير الذكاء التنظيمي بأبعادٍ مختلفة.

3- أظهرت العديد من الدراسات السابقة تأثر استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعاد هذه المشروعات سواء تلك المتعلقة بالأبعاد الشخصية للمشروعات أو أبعادها الإدارية، كما أظهرت مجموعة أخرى من الدراسات تأثر استدامة هذه المشروعات بعددٍ من العوامل المتعلقة بالاستدامة.

4- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كونها تهدف إلى إظهار أهمية تطبيق الذكاء التنظيمي بمجمله، أو بعض أبعاده، وانعكاسه الإيجابي على أداء المنظمات، كما تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في النظر إلى استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخصائص هذه المشروعات التي تؤثر في استدامتها.

5- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة بالربط بين متغيري الذكاء التنظيمي بكامل أبعاده، واستدامة المشروعات، حيث أنه دراسة واحدة فقط (الطّلاع وآخرون، 2017) تناولت العلاقة بين المتغيرين ومن خلال مجتمعٍ محدودٍ تمثّل بالكلّيات التقنية في غزة، في حين أن هذه الدراسة ركزت على المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

1-4- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

مع الأزمات المتعددة التي يمرّ بها العالم عموماً، وسورية خصوصاً تعاظمت الحاجة لكفاءة إدارة المؤسسات وضمان استدامتها وصولاً نحو تحقيق الأهداف المرجوة من تأسيسها على المستوى الخاص وعلى المستوى الوطني، من هذا الواقع الذي نمر به ظهرت أهمية هذا البحث حيث يشكل الذكاء التنظيمي بأبعاده المتعددة التي يتناولها هذا البحث الوصفة الفعالة لتأسيس مشاريع قادرة على تحقيق التنمية المرجوة بشكل مستدام في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مع التركيز على المشروعات الصغيرة والمتوسطة نظراً لأهميتها الشديدة في إنعاش الاقتصاد السوري حيث تعتبر (دينامو النمو) في البلدان النامية والعربية، ونظراً لما تواجهه من تحديات كبيرة لإمكانية تطبيق مبادئ الذكاء التنظيمي لضمان استدامتها اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً.

ومن هنا تتحدد مشكلة هذه الدراسة في دراسة أثر الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ويتفرّع عن هذه المشكلة الاستفسارات التالية؟

1. ما مدى (مستوى) تطبيق الذكاء التنظيمي بأبعاده المتعددة (الرؤية الاستراتيجية، إدراك المصير المشترك، الرغبة بالتغيير، القيم، المواءمة والتوافق، نشر المعرفة، ضغط الأداء) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة المشمولة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
2. ما مدى تحقق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟
3. هل يوجد أثر معنوي للذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟
4. هل يوجد اختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول مستوى توفر أبعاد الذكاء التنظيمي تبعاً لنوع النشاط (صناعي، تجاري)؟
5. هل يوجد اختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول تحقيق استدامة المشروع تبعاً لنوع النشاط (صناعي، تجاري)؟

1-5- فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر معنوي للذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتتفرّع إلى مجموعة فرضيات فرعية:

1.1. يوجد أثرٌ معنويٌّ للذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي.

1.2. يوجد أثرٌ معنويٌّ للذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي.

1.3. يوجد أثرٌ معنويٌّ للذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي.

2. توجد اختلافاتٌ معنويةٌ في استجابات أفراد العينة حول مستوى الذكاء التنظيمي تبعاً لنوع النشاط (صناعي، تجاري).

3. توجد اختلافاتٌ معنويةٌ في استجابات أفراد العينة حول استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة تبعاً لنوع النشاط (صناعي، تجاري).

1-6- أهمية الدراسة وأهدافها:

• أهمية الدراسة:

يعتبر متغير الذكاء التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي يجري العمل على تطبيقها، ودراسة أثرها على المؤسسات، في حين تُعتبر مفاهيم الاستدامة من القضايا الملحة على المستوى العالمي، مما يجعل من البحث في علاقة هذين المتغيرين، وأثر تطبيقهما لاسيما في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذو أهمية كبيرة من ناحيتين:

1. من الناحية العلمية (الأكاديمية): تتجلى أهمية البحث في ندرة الأبحاث العربية، والأجنبية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين وبشكلٍ موجّهٍ نحو المشروعات الصغيرة والمتوسطة مما يقدم إثراءً معرفياً للمكتبة البحثية في هذا المجال ويفتح الكثير من الأفق أمام الباحثين لدراسة نقاطٍ لم يتم تناولها انطلاقاً من هذا البحث.

2. من الناحية العملية (التطبيقية): يساهم هذا البحث في الوقوف على واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية ومدى قدرتها على توظيف مفاهيم الذكاء التنظيمي لضمان استدامتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، إضافةً إلى الدور الذي ترغب غرفة التجارة في ريف دمشق في لعبه لتوجيه هذه المشروعات نحو تطبيق المفاهيم العلمية المتطورة في مجال الذكاء التنظيمي وتقديم العون لها بما يضمن استدامتها.

• أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة بتعريف العلاقة بين الذكاء التنظيمي، واستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتوجيه أنظار الباحثين نحو تناول نقاطٍ بحثيةٍ إضافيةٍ لم يتم تناولها من قبل حول العلاقة بين الذكاء التنظيمي والاستدامة، وإغناء المكتبة البحثية ليكون هذا البحث إطاراً نظرياً يمكن الانطلاق منه لدراسة هذه المتغيرات على مستوياتٍ تفصيليةٍ أكثر وفي مجتمعاتٍ بحثيةٍ متعددةٍ، كما سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف المباشرة التالية:

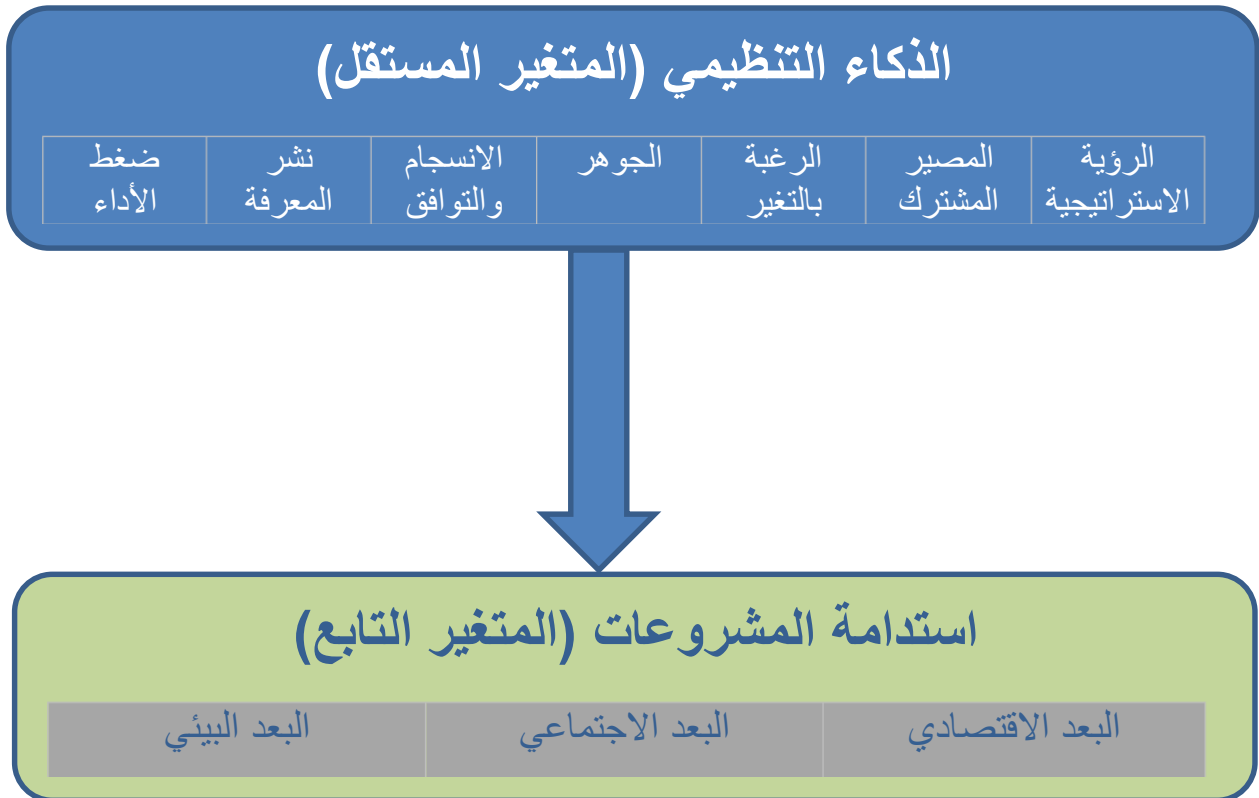
1. تحديد مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي بأبعاده المتعددة (الرؤية الاستراتيجية، إدراك المصير المشترك، الرغبة بالتغيير، القيم، المواءمة والتوافق، نشر المعرفة، ضغط الأداء) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
2. التعرف إلى مدى الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
3. معرفة أثر تطبيق مفاهيم الذكاء التنظيمي في تحقيق استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
4. التعرف على المتغيرات المتعلقة بالمشروع وبمؤسس المشروع أو القائمين عليه ذات الأثر على تطبيق مفاهيم الذكاء التنظيمي وتحقيق استدامة المشروع.

نموذج الدراسة:

يبين الشكل رقم 1/ نموذج البحث المقترح، حيث يوضح متغيرات البحث والعلاقات فيما بينها، حيث أن:

- ✓ المتغير المستقل: الذكاء التنظيمي
- ✓ المتغير التابع: استدامة المشروعات

الشكل (1): نموذج البحث المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة

2- الإطار النظري

2-1- الذكاء التنظيمي

2-1-1- تمهيد

إنّ التغيرات المستمرة في عالم الأعمال، وانفتاح الأسواق، والتطورات المتسارعة في المجالات التكنولوجية، والمعلوماتية، فرض منظمات الأعمال المعاصرة تحدياتٍ متجددةٍ في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، وأصبح لزاماً على هذه المنظمات العمل على تطوير أدواتها، وإعادة صياغة طرق العمل والأداء، والتحول نحو امتلاك المهارات، والتقنيات، ونماذج الأعمال المواكبة لهذه التغيرات والقادرة على مواجهة التحديات التي تفرضها، ومن هنا يبرز مفهوم الذكاء الذي أصبح متلازماً مع المنظمات، وأصبحت المنظمات تسعى إلى تطبيق "الذكاء التنظيمي" الذي نستعرضه في هذا المبحث

2-1-2- مفهوم الذكاء التنظيمي

تناول العديد من الباحثين مفهوم الذكاء التنظيمي وقدموا تعاريفاً متعددة له نورد فيمايلي بعضها:

- مفهوم الذكاء التنظيمي مفهومٌ متعدد الأبعاد والأوجه وينطوي على التفاعل بين القدرات والإمكانات المعرفية والسلوكية والعاطفية للمنظمات (Meshkani et al, 2012).
- الذكاء التنظيمي هو قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة وإدارة المعرفة فيها (Staskeviciute & Ciutiene, 2008).
- الذكاء التنظيمي هو مجموعةٌ من الكفاءات التي تمكن المنظمة من الحفاظ على ديناميكيّتها ومرونتها، وذلك عن طريق رد فعل المنظمة السريع، والتكيف بسرعة تجاه التغيرات، المرونة في العمل، والحساسية والتنبؤ تجاه التغيرات، والانفتاح واستخدام الخيال والابتكار (Ecetin, S, 2007).
- هو تجميعٌ لأنماط الذكاءات المختلفة في المنظمة والذي يتضمن جميع أنماط المعرفة، والتعلم التي حصلت عليها الأقسام من خلال عمليات التعلم الفردية والتنظيمية، فالتحدي يقوم على تحويل التعلم الفردي إلى تعلم تنظيمي (Liebowitz, 2004)

- هو مقدرة المنظمة في المحافظة على المعرفة المتاحة وقابليتها لتعلم معرفة جديدة وتطبيقها في كل المواقف التي قد تواجه فيها منافسةً ما، أي المقدرة على إيجاد أجوبةً للأسئلة الجديدة، وقيمة هذه المقدرة تتمثل بالوقت المستغرق لإيجاد الجواب فضلاً عن جودة الجواب نفسه (Hanebeck, 2000).

وقد بينت الأسعد أن تعريفات الذكاء التنظيمي المختلفة تنطلق من فكرة واحدة تستند إلى تبني مفهومي إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي في بيئة عمل المنظمة (الأسعد، 2020).

ويتبنى الذكاء التنظيمي مجموعةً من الاتجاهات الرئيسية هي كالتالي (Alaiwa, 2018):

- المنظور المعرفي: قدرة المنظمة على جمع المعلومات، ومعالجتها، وتحليلها، واستغلالها لبناء معرفة جديدة نستفيد منها المنظمة في تنفيذ أنشطتها التنظيمية.
- المنظور السلوكي: الاستجابة تجاه التغيرات المحيطة بهدف التكيف الإيجابي، وتعديل السلوك التنظيمي، بما يتماشى مع هذه التغيرات.
- المنظور الاجتماعي: القدرة على فهم وتقييم مشاعر ومواقف الأفراد في المنظمة، لتوجيه العلاقات الاجتماعية بشكل صحيح.

وانطلاقاً من هذه الاتجاهات ومما ورد من تعاريف متعددة يمكن تعريف الذكاء التنظيمي بأنه: "منهج للعمل يضمن للمنظمة الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تفرضها الظروف استناداً لما تمتلكه من مخزون معرفي وقابلية للتعلم الذاتي".

3-1-2- مفهوم المنظمة الذكية

انعكاساً لمفهوم الذكاء التنظيمي وما أوردناه من تعاريف له، فإن تطبيق هذا المفهوم ينجم عنه مفهوماً آخر هو مفهوم المنظمة الذكية التي ورد لها أيضاً عدداً من التعاريف، فهي المنظمة التي لديها القدرة على أن تكون منظمةً رشيقةً بسبب خفتها وسرعتها في توليد المعرفة والاستفادة منها في اغتنام الفرص المتاحة من جهةٍ والتكيف السريع في مواجهة التحديات التي تقف أمامها من جهةٍ أخرى (Filos, 2005)، وهي تلك المؤسسة التي تهتم في استثمار العقول الموجودة، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها من خلال نظامٍ يعتمد الإفصاح والشفافية، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له (العنزي وصالح، 2009).

إنّها ببساطةٍ، من وجهة نظر الباحثة، "المنظمة القادرة على تطبيق مفاهيم الذكاء التنظيمي انطلاقاً من مخزونها المعرفي وقابلية التعلم فيها ومرونة الاستجابة لديها".

4-1-2- مستويات الذكاء التنظيمي

أشارت الأسعد أن للذكاء التنظيمي ثلاث جوانب تتمثل بـ (الأسعد، 2020):

- الذكاء التشغيلي: المقدرة الفكرية للمنظمة التي تمكنها من أداء ما هو مخطط
- الذكاء الإبداعي: هو كل ما يحفز على الابتكار التنظيمي ويحقق الاستقرار فيه
- الذكاء الابتكاري هو التجسيد للحالات العملية القائمة في المنظمة والتي تستند إلى التطور التكنولوجي العالي، والتخطيط الاستراتيجي.

أما تطبيق الذكاء التنظيمي فهو يمكن أن يظهر على ثلاث مستوياتٍ المستوى الاستراتيجي، والمستوى التكتيكي، والمستوى التشغيلي أو العملياتي (العبادي، 2012)، ويظهر الجدول رقم (1) الفروقات الأساسية بين هذه المستويات:

الجدول رقم (1): مستويات الذكاء التنظيمي ومجالات الاختلاف بينها

مجال الاختلاف	المستوى الاستراتيجي	المستوى التكتيكي	المستوى العملياتي
تركيز الأعمال	تحقيق أهداف طويلة الأمد	إدارة المبادرات التكتيكية لتحقيق أهداف استراتيجية	إدارة عمليات الأعمال اليومية
المستخدم الرئيسي	مدرء الإدارة العليا	مدرء إدارة العمليات، محلي الأعمال	مدرء الأنظمة التشغيلية
الأفق الزمني	شهر إلى سنة	أيام إلى سنة	يومي
البيانات	تاريخية	تاريخية	يومية

المرجع: (العبادي ، 2012)

5-1-2 نماذج وأبعاد الذكاء التنظيمي

يوجد العديد من النماذج للذكاء التنظيمي التي تختلف باختلاف أشكال المنظمات والاستراتيجيات التي تتبعها وبما ينسجم مع طبيعة أنشطتها، وتختلف هذه النماذج بشكل أساسي من خلال الأبعاد التي تناولها كل نموذج، ونورد فيما يلي بعضاً من هذه النماذج والأبعاد التي تناولتها (الأسعد، 2020):

1. نموذج (ناصر، 2014): ويتناول الأبعاد التالية:

- إدارة المعرفة: من خلال العمليات والأنظمة التي من شأنها أن تسهل إنشاء، وتوليد المعرفة وتطبيقها.
- التعلم التنظيمي: باعتباره الوسيلة الأساسية للتكيف، والبقاء، والاستمرار في زمن التغيرات الجذرية، والمعرفة الكبيرة
- القدرة التنافسية والامتياز التنظيمي: من خلال استغلال المزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الامتياز والتفوق التنظيمي.

2. نموذج (Hanebeck, 2000) ويتناول الأبعاد التالية والتي تتفاعل فيما بينها بشكل دوري

ومستمر:

- القدرة على التعلم: المنظمة تكتسب التجربة ومنها تتعلم وتكتسب المعرفة

- الذاكرة التنظيمية: بعد التعلم تعمل المنظمة على اختزان هذه المعرفة المكتسبة
 - المعرفة التنظيمية: وهي استعادة المعرفة المخزنة والاستفادة منها وتخزين نتائجها مجدداً.
3. نموذج (Matsuda, 1992) ويتناول الذكاء التنظيمي من جانبين متبادلين:
- جانب الذكاء التنظيمي كمنتج: والذي يشمل إنتاج البيانات، وتحويلها لمعلومات، ومن ثم ضمان الاستخدام الكفء لهذه المعلومات
 - جانب الذكاء التنظيمي للعملية: وينتج عن التفاعل والتجميع والتنسيق بين الذكاء البشري والآلي والتقني داخل المنظمة وتوجيهه نحو العمليات التشغيلية.
4. نموذج (jung, 2009) ويتناول الذكاء التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد:
- رأس المال البشري: الموارد البشرية داخل المنظمة، وما تمتلكه من خبرات وإمكانيات يمكن نشرها والاستفادة منها في بناء المعرفة.
 - رأس المال التنظيمي: ويقصد به الأصول الملموسة (تجهيزات، برمجيات، ...) وغير الملموسة (السياسات، الإجراءات، الثقافة التنظيمية، ...) في المنظمة، باستثناء رأس المال البشري.
 - رأس المال الارتباطي: تكامل وتفاعل رأس المال البشري والتنظيمي.
5. نموذج David Perkins يتناول الذكاء التنظيمي من بعدين أساسيين:
- ذكاء أعضاء المنظمة: بما يعكس تفاعلهم والقدرة على الاستفادة من بعضهم وتبادل المعارف فيما بينهم، أي القدرة على التعلم وتوليد المعرفة.
 - ذكاء العمليات: بما يكفل التنبؤ بالمشاكل وإيجاد الطرق لحلها، أي القدرة على تحليل المشاكل والحكم عليها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
6. نموذج (Albrecht, 2002) ويتناول الأبعاد السبعة التالية:
- الرؤية الاستراتيجية: وهي الخطوة المهمة، والمركز الأساسي للمنظمات.
 - المصير المشترك: الذي يجمع كافة الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح المنظمة (الشركاء، الموردون، ...).
 - الرغبة بالتغيير: وتتمثل بالرغبة في إحداث التغيير الجذري للبيئة الداخلية للمنظمة.
 - الجوهر: ويعكس الرغبة الكبيرة لدى العاملين في المنظمة بالعمل معاً وبذل الجهود في تنفيذ التزاماتهم النابعة من إيمانهم بأهداف وقيم المنظمة.
 - التوافق والانسجام: بما يعكس القدرة على حل الخلافات، وضمان التفاعل بين العاملين وانسجامهم.

- نشر المعرفة: بما يشمل فاعلية إنتاج، واستخدام المعرفة، والبيانات، والمعلومات، ونشرها وإعادة استخدامها.

- ضغط الأداء: ويتمثل بمدى استجابة العاملين لبذل المزيد من الجهود لتحقيق مهامهم.

ويعتبر هذا النموذج هو النموذج الأكثر استخداماً في الدراسات التي تناولت مفهوم الذكاء التنظيمي، وهذا ما دعا الباحثة إلى الاستعانة به في تحديد أبعاد الذكاء التنظيمي التي تم اعتمادها في البحث.

6-1-2- أهمية الذكاء التنظيمي:

إن تطبيق مفاهيم الذكاء التنظيمي بأبعاده المتعددة على اختلافها من شأنه أن ينعكس انعكاساً إيجابياً على أداء المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والحفاظ على موقع متقدم عن جميع المنافسين، من ضمان قدرتها على احتواء التغيرات والاستجابة للتحديات التي تفرضها وبشكل فعال ومرن، ومن هنا تبرز أهمية الذكاء التنظيمي الذي ترى الباحثة أنه من الممكن تلخيصه في النقاط التالية:

1. منح المنظمة الأدوات الكفيلة باستثمار مواردها الملموسة وغير الملموسة وبالشكل الأمثل.
2. رسم وتخطيط، وتنفيذ العمليات الفعالة الكفيلة بتوليد واستخدام وإعادة استخدام المعرفة، واختزانها في الذاكرة التنظيمية للمنظمة.
3. إعادة بناء ارتباط العاملين بالمنظمة، وزيادة فعاليتهم، وانتمائهم، وإيمانهم بأهدافها.
4. خلق حلقات التغذية الدورية والفعالة بين جميع مكونات المنظمة وتعظيم الاستفادة منها.
5. منح المنظمة المرونة الكافية، والقدرة على الاستجابة للمتغيرات بالوقت، والكفاءة اللازمة.
6. زيادة كفاءة العاملين على جميع المستويات الإدارية، ورفع جودة صناعة القرارات، ووضع الخطط.
7. تكريس مفاهيم الإبداع والابتكار وتحويل المنظمة إلى نموذج فاعل ومؤثر وليس مجرد متأثر بالمحيط والمتغيرات.

7-1-2- التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء التنظيمي

يمكن تصنيف التحديات التي تواجه أي منظمة لتطبيق الذكاء التنظيمي وفقاً لـ (Shahabia,2012) على الشكل التالي:

1. العوائق القانونية وتتضمن:
 - نقص أو عدم توفر السياسات والإجراءات التي تعمل المنظمة بموجبها.

- افتقار القواعد التي تساهم في إعادة الهيكلة.
- عدم وجود الميزانية الكافية لتغطية التكاليف اللازمة.

2. العوائق الإجرائية وتتضمن:

- المقاومة السلبية للتغير وتمسك القائمين على العمل في المنظمة بما هو مألوف لديهم.
- ضعف القدرات والإمكانيات التقنية والفنية والعلمية.
- المركزية في اتخاذ القرارات.

3. العوائق البنيوية وتتضمن:

- عدم وجود تدخل لإدارة المعرفة التنظيمية بالأنشطة والمهام.
- التعقيد في إنجاز المشروعات التنظيمية.
- عدم وجود سياقٍ مناسبٍ للعمل ولتنفيذ المهام.

4. العوائق الثقافية وتتضمن:

- ثقافة تنظيمية تمنع المبادرات والتجريب، ولا تهتم بالانفتاح على الآخرين، أو بالمشاركة، والتعلم الجماعي.
- قلة وعي بعض القيادات، وضعف كفاءتهم.
- ضعف ثقافة التعليم والتدريب في رؤية المنظمة ورسالتها.

إنَّ استعراض هذه المعوقات يندرج في سياق تحليل الواقع والبيئة المحيطة للمنظمة بهدف إيجاد الحلول لها، الذي من شأنه أن يكون الخطوة الأساسية في الانطلاق نحو بناء منظمة قائمة على الذكاء التنظيمي قادرة على تجاوز كافة العقبات والاستجابة لجميع المتغيرات بما يضمن استدامتها، إلا أن تحقيق الاستدامة وضمان استمراريته ينطوي على ضرورة التعمق في هذا المفهوم والدخول في مضامينه وهذا ما سنعرضه في المبحث التالي.

2-2- استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أصبحت الاستدامة منذ انعقاد قمة الأرض عام 1992 مدرسة فكرية انتشرت في كل أنحاء العالم وتبنتها الدول والمؤسسات والهيئات كسياسات عمل. وفي العام 2015 اعتمدت الدول الأعضاء في الجمعية العامة للأمم المتحدة جدول أعمال التنمية لعام 2030 متضمناً ما أطلق عليه خطة التنمية المستدامة لعام 2030 التي حددت 17 هدفاً من أهداف التنمية المستدامة يرتبط بها 169 غاية..

1-2-2- الاستدامة بمفهومها العام

هي مفهومٌ حديثٌ يشمل مخرجات حيوية تتعلق بالتنمية والتطوير، أصبح مظلة للعديد من البرامج التي تهدف إلى الجودة والبيئة الملائمة ورضا أصحاب المصلحة والاستجابة والابتكار والنمو والتوسع والاستغلال الأمثل للموارد (استنبولي، 2019).

يرى البعض أن الاستدامة هي كيفية تحقيق النمو الذي يأخذ بعين الاعتبار ويراعي الجانب الإنساني بكل أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية وذلك عن طريق القضاء على كل أشكال الاختلالات والفوارق سواء كانت داخل نفس المجتمع أي بين مختلف الفئات التي تشكله، أو بين الدول في الشمال والجنوب أو بين مختلف الأجيال (العايب وبن عبد الله، 2018).

كما تُعرّف الاستدامة بأنها ليست فقط ما يجب تركه كإرث للأجيال المقبلة كموارد طبيعية ولكن ترك الباب لهم مفتوحاً حول كيفية التصرف فيها من أجل تلبية احتياجاتهم (العايب وبن عبد الله، 2018).

الاستدامة هي مصطلح بيئي يصف كيف تبقى النظم الحيوية متنوعةً ومنتجةً مع مرور الوقت. الاستدامة بالنسبة للبشر هي القدرة على حفظ نوعية الحياة التي نعيشها على المدى الطويل وهذا بدوره يعتمد على حفظ العالم الطبيعي والاستخدام المسؤول للموارد الطبيعية (الطّلاع وآخرون، 2017)

ومن هذه التعاريف المتعددة ترى الباحثة أن الاستدامة بمفهومها العام تركز على مبدأين اثنين: الأول هو الحفاظ على الموارد وضمان ديمومتها، والثاني تغيير الأنماط الاستهلاكية والانتقال نحو الأنماط الإنتاجية المستدامة.

2-2-2- استدامة المشروعات

يُعرّف معيار الاستدامة على أنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه. والاستدامة نوعان: الأول الاستدامة الساكنة وهي التدفق المستمر للمنافع نفسها التي يبدؤها المشروع المنجز إلى المجموعات المستهدفة نفسها، والثاني الاستدامة الديناميكية فهي تختص باستخدام، أو تكييف نتائج المشروع تبعاً لسياقٍ مختلفٍ، أو بيئةٍ متغيرةٍ من المجموعات المستهدفة أو مجموعاتٍ أخرى.

قد عرفت وكالة التعاون اليابانية (JICA, 2004) معياراً لاستدامة المشروعات التي تعمل على تمويلها بأنه قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء، واضعةً تحليلاً لاستدامة المشروع يعكس عدة قضايا نذكر منها:

- القدرة والكفاءة التنظيمية لدى القائمين على المشروع.
- ميزانية مضمونة ومستمرة للمشروع تشمل النفقات التشغيلية.
- طرقة مقبولة لاستخدام التكنولوجيا في المشروع.
- خطة لإدارة وصيانة المعدات المستخدمة في المشروع ومدى ملاءمتها.
- آلية نشر وتعميم المشروع.
- توقف الاستفادة من المشروع لعدم أخذه بعين الاعتبار المواضيع المتعلقة بالأطفال والنساء والفئات الفقيرة وغيرها من الفئات ذات الحساسية الاجتماعية.
- توقف الاستفادة من المشروع نتيجة عدم التنبيه للاعتبارات البيئية.

أما دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشروعات (PCM, 2004) فقد عرف معيار استدامة المشروعات بأنه استمرار الفوائد المقدمة للفئات المستهدفة عبر المشروع بعد انتهاء التمويل الخارجي، وأما تحليل الاستدامة لديهم فهو يركز على مجموعة جوانب نذكر منها:

- مدى كفاية موازنة المشروع لتحقيق مخرجات وأهداف المشروع.
- مدى تناغم أنشطة المشروع مع العوامل الاجتماعية والثقافية.
- مدى الأخذ بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة مثل العدالة الجندرية والحكم الرشيد.
- مدى القدرة على إدارة التكنولوجيا المتوفرة بدون الحاجة لمساعدة خارجية.
- مدى الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام القائمين على المشروع.

- مدى الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة.

وبمقارنة هذه الجوانب والمرتكزات ترى الباحثة أن استدامة المشروعات تتعلق بثلاث جوانب:

1. الجانب المؤسسي والتنظيمي للمشروع.
2. الموارد والإمكانات البشرية والمادية.
3. الجوانب البيئية والأثر المجتمعي.

3-2-2- أنواع الاستدامة

استناداً لأبعاد التنمية المستدامة والتي تمثلت بالبعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، فقد تم تصنيف أنواع الاستدامة وفقاً لنفس التصنيف (Kassem,2020):

1. الاستدامة الاقتصادية: وتتمثل بشكل أساسي بالحفاظ على الموارد وبالاستغلال الأمثل لها بما يضمن كفاءة استخدام هذه الموارد، والتركيز على استخدام الموارد المتجددة، مع تقليل استخدام الموارد غير المتجددة.
2. الاستدامة الاجتماعية: هي الوضع الذي يكون فيه البشر قادرين على النمو، والتطور عن طريق المساواة في الدخل والثروة، ويعتبر عامل الفقر هو العامل الأكثر تأثيراً على الأمن الاجتماعي، مما يفرض لضمان الاستدامة الاجتماعية التركيز على استخدام الموارد المتوفرة لدى الفقراء، وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية لهم.
3. الاستدامة البيئية: وهي ببساطة الحفاظ على الموارد البيئية، وضمان حمايتها من خلال محاربة التلوث، والتقليل من استخدام الطاقة، وحماية الموارد غير المتجددة وصولاً إلى ما يطلق عليه "الكفاءة البيئية".

4-2-2- التحديات التي تواجه استدامة المشروعات في سورية

مما لا شك فيه أن تطبيق مبادئ الاستدامة بمفهومها التنموي العام، أو بمفهوم استدامة المشروعات يحقق النمو والتطور المجتمعي والبيئي والاقتصادي، إلا أنه من الضروري التنبيه لمجموعة من التحديات التي من الممكن أن تواجه تحقيق استدامة المشروعات نستعرضها فيما يلي (العايب وأبو عبدالله، 2018):

1. صعوبة تأهيل المؤسسات

تطبيق مفاهيم الاستدامة يتطلب رفع مستوى الخبرات الإدارية، والتنظيمية للمؤسسة مما يستدعي العمل على تأهيل المؤسسات، وتطوير الأطر التنظيمية فيها انسجاماً مع مفاهيم الاستدامة.

2. عدم الاهتمام بالمشروعات التنموية المستدامة

بالرغم من أهمية إحداث مشاريع ذات طبيعة مستدامة إلا أنه لايزال الاهتمام والدعم الحكومي في الجمهورية العربية السورية محدوداً.

3. صعوبة تحقيق شروط النماء المستدام

تفتقر المؤسسات السورية إلى الأسس الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في منهج التنمية البشرية المستدامة المتمثلة بالمساواة، ورفع الإنتاجية، والاستدامة البشرية، وعدم إلحاق الضرر بالأجيال اللاحقة، وتمكين الناس وإشراكهم في صناعة القرارات.

4. العمل وفقاً لإدارة الأداء البيئي والاجتماعي طيلة فترة المشروع

ويتطلب ذلك توفر أسلوبٍ منهجي لإدارة المخاطر، والآثار البيئية، والاجتماعية على نحوٍ منظمٍ ومستمر، بما يكفل تحسين النتائج المالية، والاجتماعية، والبيئية.

5. تسارع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعاني العديد من المؤسسات في سورية من بيئة معلوماتية ضعيفة جداً، ومن قلة وعدم دقة المعلومات المتوفرة فيها.

إن هذه التحديات تواجه معظم المؤسسات في تحقيق استدامتها، وإن لهذه التحديات آثاراً أكثر عمقاً عندما تكون هذه المؤسسات مصنفةً بأنها مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وهذا ما سنعرضه في المبحث الثالث.

3-2- المشروعات الصغيرة والمتوسطة

في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة ونظراً للدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بناء اقتصاديات الدول، برزت عدة تعريفات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، سنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على الاختلاف والتباين الذي يشهده مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة محلياً ودولياً، وسنحاول إبراز أهمية هذه المشروعات وتحديد خصائصها وأهم العراقيل والعقبات التي تواجهها من خلال المطالب التالية.

1-3-2- مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

إن مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة هو من المفاهيم التي تتباين من دولة إلى أخرى بل وحتى داخل الدولة الواحدة ويرجع هذا الاختلاف إلى المعايير، والأسس التي يتم الاعتماد عليها في تصنيف هذه المؤسسات، أو بسبب القوانين التي تحكمها، إن تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة يختلف من بلد إلى آخر بسبب الاختلافات في القانون التجاري والبنية التحتية على حد سواء (Amroune, 2014).

1- التعريف الأوروبي

قام الاتحاد الأوروبي بإعطاء تعريف كمي للمشروع الصغير والمتوسط بالمحددات التالية (جواد، 2006)

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 28 مليون دولار أمريكي.
- حجم رأس المال.
- عدد العمال والموظفين لا يزيد عن 250 عاملاً أو موظف.

2- تعريف البنك الدولي

يميز البنك الدولي عن طريق فرعه الشركة الدولية للتمويل ما بين ثلاثة أنواع من المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهي: (بشارت، 2008)

- أ. الشركة المصغرة: وشروطها أن يكون عدد موظفيها أقل من 10 وإجمالي أصولها أقل من 100,000 دولار أمريكي ونفس الشرط السابق ينطبق على حجم المبيعات السنوية.
- ب. الشركة الصغيرة: وهي التي تضم أقل من 50 موظفاً، وتبلغ أصولها أقل من 3 مليون دولار أمريكي وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.

ج. الشركة المتوسطة: ويبلغ عدد موظفيها أقل من 300 موظف أما أصولها فهي أقل من 15 مليون دولار أمريكي ونفس الشيء ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

3-التعريف البريطاني

عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشروع الصغير أو المتوسط بأنه ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:

أ. حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي.

ب. حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 6.65 مليون دولار أمريكي.

ج. عدد من العمال والموظفين لا يزيد عن 250 مواطن.

4-تعريف الولايات المتحدة الأمريكية

من بين المفاهيم الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية نجد تعريف هيئة (Small Business act) الأعمال الصغيرة التابعة لحكومة الولايات المتحدة والتي تعتمد على عدد العمال والاستقلالية؛ حسب قانون المنشأة الصغيرة لسنة 1953 حيث عرفت المشروعات الصغيرة على أنها ذات ملكية وإدارة مستقلة ولا تسيطر على مجال نشاطها المشروعات الكبرى (بشارت، 2008).

5-تعريف المشرع السوري

إن التعريف المعتمد في سورية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والصادر عن وزارة الاقتصاد في دليل تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة قائم على عدد العمال وحجم المبيعات أو عدد العمال وحجم الموجودات، مصنفة وفق القطاعات كما يلي:

الجدول رقم (2): الحدود الدنيا والقصى لكل نوع من أنواع المشروعات الصغيرة والمتوسطة

حسب القطاعات الاقتصادية المختلفة

القطاع	المعيار	الوحدة	المشروعات المتناهية الصغر	المشروعات الصغيرة	المشروعات المتوسطة
القطاع الزراعي	عدد العمال	عامل	1 - 5	6 - 20	21 - 100
	المبيعات السنوية أو الموجودات	مليون ل.س.	أقل من 5	من 5 إلى أقل من 50	من 50 إلى أقل من 100
	المبيعات السنوية أو الموجودات	مليون ل.س.	أقل من 5	من 5 إلى أقل من 50	من 50 إلى أقل من 100
القطاع الصناعي	عدد العمال	عامل	1 - 5	6 - 25	26 - 150
	المبيعات السنوية أو الموجودات	مليون ل.س.	أقل من 5	من 5 إلى 50	من 50 إلى 250
	المبيعات السنوية أو الموجودات	مليون ل.س.	أقل من 5	من 5 إلى 50	من 50 إلى 250
القطاع التجاري	عدد العمال	عامل	1 - 5	6 - 10	11 - 30
	المبيعات السنوية أو الموجودات	مليون ل.س.	أقل من 20 مليون	من 20 إلى أقل من 100	من 100 إلى أقل من 300
	المبيعات السنوية أو الموجودات	مليون ل.س.	أقل من 15 مليون	من 15 وأقل من 75	من 75 وأقل من 225
القطاع الخدمي	عدد العمال	عامل	1 - 10	11 - 25	26 - 75
	المبيعات السنوية أو الموجودات	مليون ل.س.	أقل من 15	من 15 إلى أقل من 50	من 50 إلى أقل من 150
	المبيعات السنوية أو الموجودات	مليون ل.س.	أقل من 7,5	من 7,5 إلى أقل من 25	من 25 إلى أقل من 75

المراجع: هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

من خلال التعريفات السابقة نجد أن هناك علاقة مشتركة والمتمثلة في اعتماد عدد العاملين في تصنيف نوع الشركة.

2-3-2- خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تتسم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المشروعات الكبيرة بمفهومها العام، وفيما يلي عرض لأهم الخصائص: (Amroune، 2015)

- مركزية التسيير وإضفاء الطابع الشخصي للمالك في الإدارة.
- ضعف التخصص في العمل.
- صغر الحجم وقلة التخصص في العمل، مما يساعد على التكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والوطنية وبمرونة، كما أن انخفاض العمالة المطلوبة يؤدي إلى تحقيق روح الفريق؛ (Baudeau، 2000)
- يمكن الاعتماد على نظام معلومات غير معقد يتلاءم مع نظام القرار غير المعقد في هذه المشروعات، وبالتالي سرعة الإعلام، وسرعة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المشروعات، حيث يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية؛
- المرونة والمقدرة على الانتشار نظراً لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف، مما يؤدي إلى تحقيق التوازن في العملية التنموية، والميزة الانتشارية التي تجعلها تغطي مناطق مختلفة، وأعداد كبيرة من السكان، والقدرة على مرونة التغيير بسرعة أي أكبر من المشروعات الكبيرة حيث أن هذه المرونة في التغيير تتلاءم مع خصائص اقتصاديات الدول النامية غير المستقرة.
- سهولة وبساطة التنظيم من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع، والتحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام، كما تتميز هذه المشروعات بهيكل تنظيمي بسيط؛ (عبد الرحيم، 2002).
- محدودية رأس المال، وبساطة التكنولوجيا المستخدمة وهو ما يعني عدم الحاجة إلى ضرورة توفر مؤهلات عالية لدى العاملين في هذه المشروعات، من خلال الاعتماد على تكنولوجيا غير معقدة وبالتالي التحكم في التكاليف.
- تدني قدراتها الذاتية على التطور، والتوسع نظراً لإهمال جوانب البحث، والتطوير وعدم الاقتناع بأهميتها، وضرورتها (عثمان، 2003).
- سهولة القيادة، والتوجيه، في تحديد الأهداف الواضحة للمشروع، وسهولة إقناع العاملين بالأسس والسياسات والنظم التي تحكم عمل المشروع.

▪ تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بوجود علاقة قوية بين رجال الإدارة العليا، والأفراد العاملين بها، مما يساعد على إيجاد تعاون، وتقاهم مشترك بينهما، وهذا بدوره يقلل من المنازعات بينهما؛ (حسن، 1998)

▪ القابلية للتجديد والابتكار، ومساهمتها في التطور التكنولوجي، والبحث العلمي، وخاصة في التكنولوجيا الجديدة كالإلكترونيات الدقيقة، والتكنولوجيات الحيوية، وذلك من خلال تركيزها على الجودة والتفوق في مجالات العمل، وتشجيع العمال على الاقتراح وإبداء الرأي، والاستفادة من مقترحات العاملين وتجارب الآخرين.

▪ دعم التكامل مع المؤسسات الكبيرة حيث تكون مغذية، وخدمية لها، فهي إذاً صناعات مكملة للصناعات الكبيرة ومغذية لها (البدوي، 2004).

3-2- أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يكتسب قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة عند كل دول العالم حيث تُبنى عليه اقتصاديات هذه الدول ويمكن إبراز هذه الأهمية على عدة مستويات :

أولاً: على مستوى الفرد (صاحب المشروع)

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الفرد فيما يلي: (هيكل، 2003)

▪ تشبع المشروعات الصغيرة والمتوسطة حاجة أصحابها في إثبات الذات، فصاحب المشروع الصغير الناجح يشعر أنه استطاع أن يحقق لنفسه، ولمجتمعه التقدم، والنمو إلى جانب أنه يضمن لأسرته وله الحصول على دخل ذاتي.

▪ يحقق المشروع الصغير لصاحبه فرصة لتوظيف مهاراته وقدراته الفنية وخبراته العلمية لخدمة مشروعه (جواد، 2006).

▪ إن تشجيع الشباب وتسهيل امتحانهم للأعمال الحرة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة يوفر عليهم الوقت الذي قد يقضونه في انتظار التوظيف في القطاعين الحكومي والخاص، ويجنب الشباب إهدار طاقاتهم البشرية.

▪ إن الشركة الصغيرة والمتوسطة هي طريق الحرية. والإبداع لدى الأفراد في الحياة العملية.

ثانياً: على مستوى المجتمع

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى المجتمع فيما يلي (جواد، 2006):

- إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية الخدمية، والسلعية، والفكرية.
- إن المشروعات الصغيرة تغطي جزءاً كبيراً من احتياجات السوق المحلي.
- تساهم إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة.
- تشارك في حل مشكلة البطالة في المجتمع.
- استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات.
- إن تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة خاصة العاملة في مجال الصناعات يساعد على تطوير التكنولوجيا والفنون الإنتاجية المحلية في المجتمع ودفع هذه المؤسسات إلى مواقف تنافسية جيدة.
- تعمل على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع من خلال عملية التنمية الاقتصادية، وفي الانتشار الجغرافي، وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة، وزيادة حجم الاستثمارات في هذه الأقاليم.

ثالثاً: على المستوى الدولي

تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً مهماً في بناء اقتصاديات أي دولة في العالم حيث " تشير إحدى الدراسات إلى أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة قد تسهم بنحو 25 إلى 30% من الصادرات العالمية للمواد المصنعة، وتشير منظمة التنمية، والتعاون الاقتصادي إلى أن معدل مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في صادرات دول المنظمة تبلغ حوالي 27% من إجمالي الصادرات، وتحتل الصناعات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية المركز الأول بنحو 53% تليها الدنمارك وسويسرا بنحو 46,40% على التوالي، أما في بعض الدول الآسيوية فلقد بلغت معدلات عالية جداً حيث بلغت 60% في الصين، و56% في تايوان" (جواد، 2006).

4-3-2- المشاكل التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية

إن حادثة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية جعلتها تتخبط في عدة مشاكل تجعل منها عرضةً للسقوط في بداية نشاطها، أو السير بخطى متعثرة تآثر بالسلب على أدائها، نستعرض هذه المشاكل:

1. مشاكل متعلقة بالتمويل

يواجه صغار المستثمرين عراقيل تتعلق بكيفية الحصول على التمويل بالحجم اللازم وفي الوقت المناسب وبشروطٍ ميسرة، ويمكن اختصار المشاكل التمويلية في:

- المشاكل المتعلقة بالحصول على التكلفة الاستثمارية للمشروع.
- تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة النمو السريع للمشروع.
- مشاكل تتعلق بالضمانات الكبيرة التي تطلبها الجهات المانحة للائتمان والفوائد.

2. مشاكل وصعوبات متعلقة بالجانب الإداري

- إجراءات التأسيس: يتعرض المستثمرين في بداية التأسيس إلى إجراءات إدارية معقدة وطويلة توصلهم في بعض الأحيان إلى الانسحاب.
- تعدد الجهات التي يتعامل معها صاحب المشروع.
- عدم معرفتها بأساليب التعامل مع الجهات الرسمية الإدارية.
- الضرائب: العديد من التشريعات والتطبيقات الضريبية لا تأخذ في الاعتبار الأهمية الاقتصادية لهذه المشروعات، وحاجتها إلى الدعم المادي بغرض تشجيعها على تطوير فعاليتها، وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني.
- غياب التنسيق: ويتمثل في غياب التنسيق بين الجهات ذات الصلة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- مشاكل محاسبية: حيث غالباً ما يكون صاحب المشروع غير مُلم بالقواعد، والإجراءات المحاسبية.
- ضعف المعلومات، والإحصاءات لدى هذه المشروعات خاصةً بما يتعلق بالمنافسين.

3. مشاكل مرتبطة بالعقار

- عدم استقرار وتنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي بما يفتح المجال لانتشار البيروقراطية والفساد.
- التوزيع غير المدروس للأراضي، حيث يبقى العديد منها غير مستغل في حين يوجه البعض الآخر إلى نشاطات غير إنتاجية، مما يحرم المستثمر الحقيقي وخاصةً المستثمر الصغير من الاستفادة منها.

- سوء وضعية الهياكل، والبنية التحتية التي تعتبر عاملاً مهماً وأساسياً لتطوير، وتنمية نشاطها وتسهيل مبادلاتها التجارية.

4. مشاكل السياسات الاقتصادية والتوجهات الحكومية

- تأثير التضخم، والذي يؤدي إلى صعوبات في الحصول على التمويل الملائم لارتفاع نسبة الفوائد والشروط القاسية بالإضافة إلى الإجراءات الحكومية الداعمة لتقليص حجم الائتمان، هذا إلى جانب ارتفاع أسعار المواد الأولية وكلفة العمل مما سيؤدي حتماً إلى ارتفاع تكاليف التشغيل. وفي المقابل تكون غير قادرة على رفع الأسعار لتغطية هذه التكاليف بسبب منافسة المؤسسات الكبيرة.
- عدم وجود قانون موحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة يحدد تعريفاً لها، وينظم عملها ويوفر لها التسهيلات في مجال التمويل والتراخيص، وتعدد الجهات الحكومية التي تتولى الإشراف على هذه المشروعات، وما ينتج عن ذلك من تعدد التشريعات واللوائح التي قد تتعارض مع بعضها البعض.
- عدم قدرة أصحاب هذه المشروعات على نقل شكاويهم أو توصيل وجهة نظرهم إلى كبار المسؤولين في الجهات الحكومية لأنهم ينتمون إلى طبقات اجتماعية بسيطة. (جواد، 2006)

5. مشاكل مرتبطة بالتسويق

- انخفاض الإمكانات المالية لهذه المشروعات يؤدي إلى عدم قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين.
- عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية.
- اتجاه نسبة كبيرة من هذه المشروعات إلى القيام بالبيع المباشر للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التسويقية.
- عدم الحرص على جودة المنتج.

6. مشاكل فنية

- استخدام أجهزة ومعدات بدائية أو أقل تطوراً.
- عدم اتباع أساليب الصيانة الإنتاجية المتطورة التي تساعد على تحسين منتجاتها.
- صعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية الصحيحة والشاملة حول السوق المستهدفة.
- عدم وجود بنك معلومات ونقص الإحصائيات الدقيقة حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- نقص المعلومات، والدراسات حول فرص الاستثمار المتاحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ضعف استخدام تكنولوجيا الانترنت في قطاع الأعمال.

7. مشاكل متعلقة بالجودة

- عدم القدرة على الموازنة أو التوفيق بين جودة المنتج والتكاليف المرتفعة.
 - نقص المعلومات حول السوق، إضافةً إلى ذلك نقص المعلومات حول التكنولوجيا المستخدمة.
 - عدم وجود استراتيجية دعم واضحة مع غياب الإبداع.
- إن العدد الكبير للمشاكل والصعوبات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتنوعها وتعدد مستوياتها يطرح تساؤلاً كبيراً حول إمكانية صياغة وهيكلية هذه المشروعات على شكل منظمات ذكية تعتمد الذكاء التنظيمي، ومدى قدرتها على الاستدامة، وللوقوف على هذه النقطة تم تنفيذ دراسة عملية لتحليل هذه الإشكالية، وتحديد مواطن ترابط هذه العوامل وأثرها على المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما سنتعرض له في الفصل التالي.

3- الإطار العملي

3-1- منهج الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع الدراسة، كذلك استخدمت الباحثة المصادر الأولية، والثانوية لجمع البيانات لإجراء الدراسة، حيث تم معالجة البيانات الأولية باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لأهداف الدراسة بما في ذلك النسب المئوية، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك من خلال استخدام برنامج SPSS

3-2- مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة (مالك المشروع، المدير العام، المدير) المسجلة في غرفتي تجارة دمشق وريفها والتي تمارس نشاطاً تجارياً، أو صناعياً، حيث تم توزيع (115) استمارة كان العائد منها (105)، بعد تدقيقها تم استبعاد (5) لعدم اكتمال البيانات وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (100) فقط.

3-3- طرق جمع وتحليل البيانات

استخدمت الباحثة العديد من المصادر الثانوية في الدراسة، وهي الوثائق، والنشرات التي لها علاقة بموضوع البحث، وكذلك الكتب، والمراجع والدوريات، والمجلات والدراسات، والبحوث السابقة، وشبكة الإنترنت.

أما المصادر الأولية: فتمثلت في تطوير استبانة لجمع البيانات، والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة، ومعالجتها، وتحليلها إحصائياً، والحصول على النتائج.

3-4- أداة الدراسة

1. بناء أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تقسيم هذه الاستبانة إلى جزأين كالتالي:

✳ الجزء الأول: ويحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.

✳ الجزء الثاني: ويتكون من محورين رئيسيين يمثلان متغيرات الدراسة

★ المحور الأول: يناقش هذا الجزء الذكاء التنظيمي في المشروع، ويتكون من (Karl Alberecht, 2002):

- البعد الأول: يتعلق بالرؤية الاستراتيجية في المشروع ويتكون من (7) فقرات.
- البعد الثاني: يتعلق بإدراك المصير المشترك في المشروع ويتكون من (5) فقرات.
- البعد الثالث: يتعلق بالرغبة بالتغيير في المشروع ويتكون من (7) فقرات.
- البعد الرابع: يتعلق بالقيم (الجوهر، الأخلاق) في المشروع ويتكون من (6) فقرات.
- البعد الخامس: يتعلق بالمواءمة والتوافق في المشروع ويتكون من (7) فقرات.
- البعد السادس: يتعلق بنشر المعرفة للمشروع ويتكون من (7) فقرات.
- البعد السابع: يتعلق بضغط الأداء (إيمان العاملين ببذل المزيد من العمل) في المشروع ويتكون من (7) فقرات.

★ المحور الثاني: يناقش هذا الجزء استدامة المشروعات ويتكون من (Lalangui, 2018):

- البعد الأول: يتعلق بالبعد الاقتصادي في المشروع ويتكون من (11) فقرة.
- البعد الثاني: يتعلق بالبعد الاجتماعي في المشروع ويتكون من (12) فقرة.
- البعد الثالث: يتعلق بالبعد البيئي في المشروع ويتكون من (6) فقرات.

وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق لحد ما	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

II. صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة بعد تصميمها على الاستاذ الدكتور المشرف للتحقق من صدقها، ومدى قياسها للهدف الذي صممت من أجله، وتم تعديل بعض الفقرات للتناسب مع موضوع البحث، ومن ثم تم صياغة الاستمارة بشكلها النهائي الملحق رقم (1).

١١١. ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ "Cranach's Alpha" كما هو موضح في الجدول رقم (3)، والذي يوضح أن معاملات ألفا كرونباخ جيدة تراوحت بين (0.811-0.959).

جدول رقم (3) معامل ألفا كرونباخ "Cranach's Alpha"

م.م	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الرؤية الاستراتيجية	7	0.959
2	إدراك المصير المشترك	5	0.931
3	الرغبة بالتغيير	7	0.911
4	القيم الجوهرية والأخلاق	6	0.921
5	المواءمة والتوافق	7	0.910
6	نشر المعرفة	7	0.927
7	ضغط الأداء	7	0.906
8	الاقتصادي	11	0.851
9	الاجتماعي	12	0.877
10	البيئي	6	0.811

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

5-3- أساليب المعالجة الإحصائية

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار ألفا كرونباخ
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة
3. تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات
4. اختبار (T-test)

6-3- الاحصاءات الوصفية لعينة الدراسة

خصائص افراد العينة

1. توزيع افراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

الجدول رقم (4) توزيع افراد المجتمع وفق لمتغير الجنس

م.م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	ذكر	65	65
2	أنثى	35	35

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يتضح أن مفردات مجتمع الدراسة من الذكور والإناث لم تتوزع بنسبٍ متساويةٍ وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة المشروعات المستهدفة بالدراسة (تجارية وصناعية) وما تتطلبه من أعمال ومهام ميدانية تحتاج للذكور أكثر من الإناث في أدائها .

2. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

الجدول رقم (5) توزيع افراد المجتمع وفق لمتغير العمر

م.م	العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	أقل من 25 سنة	2	2
2	25 الى 34 سنة	42	42
3	من 35 الى 44 سنة	43	43
4	45 سنة فأكثر	13	13

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يلاحظ انتشار العناصر الشابة في المشروعات حيث بلغت نسبة الأعمار الأقل من 45 سنة في العينة ما يقارب (87 %) وتعزو الباحثة في ذلك إلى أن الوضع المعيشي في سوريا حالياً يتطلب العمل في القطاع

الخاص أو تأسيس مشروع لما يقدمه من دخل جيد مقارنةً بالقطاع الحكومي، وتوفيراً للوقت الذي سيقضونه في انتظار الوظائف إضافة إلى حاجة العناصر الشابة لتأسيس حياتهم أو مساعدة أهلهم والذي يمكن أن يعتبر نقطة قوة نظراً لقدرة هذه العناصر على التغيير، والعمل وحمل الأفكار، والمعلومات الحديثة.

3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (6) توزيع افراد المجتمع وفق لمتغير المستوى التعليمي

م.م	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	اقل من ثانوية	8	8
2	ثانوية أو معهد	18	18
3	شهادة جامعية	42	42
4	شهادة دراسات عليا	32	32

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يلاحظ أن نسبة الجامعيين في المشروعات أكثر من 74% وهذا يدل على المستوى التعليمي العالي للعاملين فيها وذلك تلبيةً لطبيعة العمل في هذا القطاع، ونقطة قوة لرفع كفاءته ولمواجهة التحديات.

4. توزيع افراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

الجدول رقم (7) توزيع افراد المجتمع وفق لمتغير الوظيفة

م.م	الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	مالك المشروع	29	29
2	مدير عام	20	20
3	مدير	51	51

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يلاحظ أن عينة البحث شملت مالك المشروع، والمديرين العامين بنسبٍ متساويةٍ لتكون معبرةً عن طبيعة العمل في المشروعات، كما شملت المديرين بنسبة 51% وهذا يدل على أن المشروعات ليست بالضرورة عائلية أو إنها تطبق فصل الملكية عن الإدارة وهذا مؤشر جيد.

5. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل (الخبرة)

الجدول رقم (8) توزيع افراد المجتمع وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل (الخبرة)

م.	مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	اقل من 5 سنة	28	28
2	من 5 إلى 9 سنة	34	34
3	من 10 الى 14 سنة	23	23
4	15 فما فوق	15	15

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يلاحظ أن (72%) من أفراد العينة هم من العناصر التي لديها خبرةٍ في مجال العمل على الأقل خمس سنواتٍ، وهذا يدل على انسجام هذه النسبة مع مواصفات قطاع الأعمال السوري (التجاري والصناعي) وتاريخه العريق القائم على تراكم الخبرات، وكانت نسبة مما لها خبرة أكثر من 15 سنة 15% من نسبة أفراد العينة.

7-3- الإجابة عن تساؤلات البحث

7-3-1- التساؤل الأول: ما مدى (مستوى) تطبيق الذكاء التنظيمي بأبعاده المتعددة (الرؤية الاستراتيجية، إدراك المصير المشترك، الرغبة بالتغيير، القيم، المواءمة والتوافق، نشر المعرفة، ضغط الأداء) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة المشمولة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

تبين الجداول التالية المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات كل بعدٍ.

✓ تحليل أبعاد الجزء الثاني: المحور الأول: الذكاء التنظيمي في المشروع

❖ تحليل فقرات البعد الأول (الرؤية الاستراتيجية)

يحتوي بعد الرؤية الاستراتيجية في المشروع على (7) فقرات، وقد استهدفت الباحثة من خلال تلك الفقرات التعرف على الرؤية الاستراتيجية للمشروع.

الجدول رقم (9) تحليل فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية للمشروع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرؤية الاستراتيجية
1.2	3.8	يتبنى المشروع أسلوب الحوار الاستراتيجي المستمر في كافة المستويات، أي النقاش المستمر لبيئة العمل وسبل مواجهة التحديات التي تعترضها.
1.1	3.5	يتبنى المشروع عملية رسمية ومنضبطة للمسح البيئي.
1.1	3.7	يقوم المشروع بمراجعة استراتيجيته سنوياً، بحيث يعمل جميع المديرين التنفيذيين وغيرهم من المديرين الرئيسيين على إعادة النظر في بيئة عمل المشروع ووجهته وأولوياته الاستراتيجية.
1.0	3.7	يضع المديرون التنفيذيون وبشكل واضح مقترحاً قيمياً يتمتع بالمصداقية، أي ممارسات واعدة نحو السوق، باعتبارها جوهر المفهوم الاستراتيجي.
1.0	3.9	يوجد في المشروع بيان هادف وواضح حول وجهة المشروع، أي الرؤية، أو الرسالة، أو المبادئ الأساسية لتوجيه عمل المشروع.
1.1	3.8	يعتمد المديرون على رؤية ورسالة المنظمة بشكل منتظم لتوجيه عملية صنع القرارات الرئيسية وتحديد الأولويات الأساسية.
1.1	3.4	يعتمد المشروع على عملية فعالة من أجل تحديد وتطوير وترقية قادتها المستقبليين.
1.1	3.7	مجموع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

ويوضح الجدول رقم (9) ردود مفردات العينة حول الرؤية الاستراتيجية التي تمتلكها المشروعات.

حيث يتضح من الجدول السابق، أن عينة الدراسة قد أجابوا بأن يوجد في المشروع بيان هادف، وواضح حول وجهة المشروع (الرؤية أو الرسالة أو المبادئ الأساسية لتوجيه عمل المشروع) وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.9)، حيث تتمتع هذه الفقرة بمتوسط حسابي مرتفع يعكس تحديد المشروعات وبشكل واضح لرسالتها ورؤيتها لتكوين رؤيتها الاستراتيجية مما يدل على إدراك هذه المشروعات لأهمية وجود رسالة ورؤية ومبادئ توجه جهود وخطط وأهداف الإدارات والعاملين لتحقيق أهداف المشروع.

وإن أفراد العينة اجابوا باعتمادهم على رؤية ورسالة المشروع بشكل منتظم لتوجيه عملية صنع القرارات الرئيسية، وتحديد الأولويات الأساسية، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.8) مما يدل على معرفة عينة الدراسة بأن عملية صنع القرارات بناءاً على رؤية ورسالة المشروع تسهم في صنع قرارات أفضل.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.7) أي تميل أفراد العينة للموافقة على أهمية الرؤية الاستراتيجية، وبالتالي ترى الباحثة أن الرؤية الاستراتيجية يجب أن تؤخذ بالحسبان في الخطط الموضوعية من قبل المشروعات إن كان على المدى الطويل أو المدى القصير، على اعتبار ان الرؤية الاستراتيجية أحد الخطوات المهمة والمرتكزة في عمل المشروعات والتي تحدد المسار الذي تتبناه لتحقيق رسالتها على المدى الطويل والقصير في ظل الظروف البيئية المحيطة والمنافسة.

❖ تحليل فقرات البعد الثاني (إدراك المصير المشترك)

يحتوي بعد المصير المشترك على (5) فقرات، وقد استهدفت الباحثة من خلال تلك الفقرات التعرف على إدراك المصير المشترك في المشروعات.

الجدول رقم (10) تحليل فقرات بعد إدراك المصير المشترك

إدراك المصير المشترك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشارك الإدارة العاملين لديها خططها وأولوياتها ونتائج عملياتها.	3.4	1.1
هناك استيعاب واضح من قبل الأفراد في كافة المستويات الإدارية لفكرة العمل الرئيسية والمفهوم الاستراتيجي الكلي.	3.7	1.1
يساعد العاملون بعضهم بعضاً في كافة الأقسام، مع تشاركونهم المعلومات والأفكار بحرية ويدعمون بعضهم بعضاً في إنجاز الأعمال وفق رؤية واضحة.	3.7	1.1
يؤمن العاملون بآفاق النجاح في المشروع.	3.9	.8
ينظر العاملون إلى علاقتهم مع المشروع على إنها علاقة استراتيجية طويلة الأمد.	3.5	1.2
مجموع الفقرات	3.6	1.0

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يوضح الجدول رقم (10) ردود افراد العينة حول إدراك المصير المشترك في المشروع، حيث يتضح من الجدول السابق، أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنه يؤمن العاملون بآفاق النجاح في المشروع والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.9)، ويلاحظ أن هذه الفقرة تتمتع بمتوسط حسابي مرتفع يعكس ايمان العاملين في المشروع بنجاحه وهذا مؤشر مهم بمعنى أنه (عندما تؤمن بفكرتك تسعى لتحقيقها).

وإن أفراد عينة الدراسة أجابوا على فقرة "هناك استيعاب واضح من قبل الأفراد في كافة المستويات الإدارية لفكرة العمل الرئيسية والمفهوم الاستراتيجي الكلي" وفقرة "يساعد العاملون بعضهم بعضاً في كافة الأقسام، مع تشاركونهم المعلومات والأفكار بحرية ويدعمون بعضهم بعضاً في إنجاز الأعمال وفق رؤية واضحة بلغ (3.7)، وقد احتلت هاتين الفقرتين المرتبة الثانية من حيث أهميتها.

أما بقية الفقرات فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.4-3.5)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.6) أي تميل أفراد العينة إلى الموافقة على إدراك المصير المشترك في المشروع من وجهة نظر الباحثة، حيث ترتبط المشروعات بالعديد من الأطراف ذوي المصالح من موردين، شركاء الأعمال وغيرهم، وهذه الأطراف بحاجة لفهم ومعرفة ماهية رسالة المنظمة وهدفها لان ذلك يخلق لدى

الجميع احساساً مشتركاً بالمسؤولية بأنهم في مركبٍ واحدٍ ، تتجسد قوتهم بالعمل المشترك وبروح الفريق وإنهم جزء من نجاح المشروع.

❖ تحليل فقرات البعد الثالث (الرغبة بالتغيير)

يحتوي بعد الرغبة بالتغيير على (6) فقرات، وقد استهدف الباحثة من خلال تلك الفقرات التعرف على الرغبة بالتغيير في المشروع.

الجدول رقم (11) تحليل فقرات بعد الرغبة بالتغيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرغبة بالتغيير
.72	4.02	يعمل المشروع باستمرار على تطوير منتجاته وخدماته وكل ما من شأنه تقديم قيمة مضافة له.
1.10	3.53	يتبنى المشروع آليات عمل محددة تشجع على الابتكار، على سبيل المثال: تجربة الأفكار الجديدة، فرق عمل لتطوير المنتجات الجديدة، وبرامج تأخذ بعين الاعتبار مقترحات العاملين.
.92	3.77	يشجع المشروع العاملين على إيجاد الطرق الأفضل لإنجاز أعمالهم.
.82	3.89	يتاح للعاملين في مختلف المستويات الإدارية طرح تساؤلاتهم واستفساراتهم عن الطرق المقبولة لإنجاز المهام.
.93	3.63	يعمل المشروع على التخلص من الممارسات والإجراءات الروتينية.
1.10	3.20	يعترف المدبرون/القادة بأخطائهم وهفواتهم مع إمكانية إلغاء المشروعات التي لا يوجد جدوى منها.
1.12	3.45	مجموع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يوضح الجدول رقم (11) ردود أفراد العينة للرغبة بالتغيير، حيث يتضح من الجدول السابق، أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن يعمل المشروع باستمرارٍ على تطوير منتجاته وخدماته وكل ما من شأنه تقديم قيمة مضافةٍ له، والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.02) أي أن المشروع على دراية تامة بأهمية تطوير منتجاته وخدماته كتجاوب منطقي للظروف المحيطة به وذلك لضمان استمراريته.

وإن أفراد عينة الدراسة أجابوا على أنه يتاح للعاملين في مختلف المستويات الإدارية طرح تساؤلاتهم واستفسارهم عن الطرق المقبولة لإنجاز المهام ثاني أهم الفقرات بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.89)، وقد

احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها وهذا مؤشر مهم على اتباع المشروعات سياسات الباب المفتوح.

أما بقية الفقرات فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.2-3.77)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.25) أي تميل أفراد العينة إلى الموافقة على الرغبة بالتغيير من وجهة نظر الباحثة، حيث تمثل الرغبة بالتغيير للمشروعات القدرة الكبيرة على إحداث التغيير الجذري للبيئة الداخلية للمشروع بما يتواءم مع تطورات ومتطلبات البيئة الخارجية المتسارعة، فهي تحدياً وفرصةً لتجارب وممارسات تنظيمية جديدة وذلك من خلال عمليات التحفيز المستمرة من أجل الصبر على مواجهة التغييرات التنافسية وخوض التجارب الجديدة.

❖ تحليل فقرات البعد الرابع (القيم الجوهرية)

يحتوي بعد القيم الجوهرية على (6) فقرات، وقد استهدفت الباحثة من خلال تلك الفقرات التعرف على القيم الجوهرية للمشروع.

الجدول رقم (12) تحليل فقرات بعد القيم الجوهرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم الجوهرية
1.1	3.5	ينظر العاملون إلى المشروع على أنه يسعى لضمان حياة مهنية عالية الجودة لهم.
1.2	3.0	هناك اعتقاد سائد بين العاملين بأن المشروع على دراية تامة بجميع اهتماماتهم وشجونهم.
1.1	3.5	يشعر العاملون بأن المشروع يحرص على خلق الشعور بالفخر لدى العاملين بالانتماء له.
.9	3.8	يسعى العاملون لبذل المزيد من الجهود لمساعدة المشروع في تحقيق أهدافه ونجاحه.
1.0	3.6	ينظر العاملون إلى المشروع على أنه يسعى لتطوير فرص تطويرهم المهني.
1.0	3.7	يظهر المديرون الطاقة والحماس والتفاؤل في أسلوب عملهم.
1.05	3.53	مجموع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يوضح الجدول رقم (12) ردود مفردات العينة حول القيم الجوهرية التي يتمتع بها المشروع، حيث يتضح من الجدول السابق، أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن العاملون يسعون لبذل المزيد من الجهود لمساعدة المشروع في تحقيق أهدافه ونجاحه في المشروع والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.8)، ويلاحظ أن هذه الفقرة تتمتع بمتوسط حسابي مرتفع يدل على مدى إيمان العاملين في المشروع باستمراريته، مما يؤدي إلى تحسين الانتاجية.

وإن أفراد عينة الدراسة أجابوا على أن المديرين يُظهرون الطاقة والحماس والتفاؤل في أسلوب عملهم تمثل نقطة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.7)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.

أما بقية الفقرات فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.0-3.6)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.53) أي يميل أفراد العينة إلى الموافقة على توفر القيم الجوهرية التي يتمتع بها المشروع والتي يجب العمل عليها لتكون المنارة التي يهتدي بها العاملون في المشروع، وترى الباحثة أن هذا البعد يمثل الرغبة الكبيرة للعاملين بالعمل ضمن مستوى جماعي وذلك ببذل قصارى جهدهم في تنفيذ التزاماتهم والمساهمة بأكثر من المتوقع منهم، وتقديهم المزيد من الجهود فوق المستوى المطلوب، والنابع من الايمان بأهداف وقيم المشروع والرغبة بتطويرها وتحسينها، انهم يعتبرون أن نجاحهم من نجاح المشروع.

❖ تحليل فقرات البعد الخامس (المواءمة والتوافق)

يحتوي بعد الأفراد على (8) فقرات، وقد استهدفت الباحثة من خلال تلك الفقرات التعرف على المواءمة والتوافق في المشروع.

الجدول رقم (13) تحليل فقرات بعد المواءمة والتوافق

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المواءمة والتوافق
1.1	3.6	يتناسب الهيكل التنظيمي للمشروع مع رسالته.
1.1	3.6	تتواءم السياسات وإجراءات وقواعد عمل المشروع مع أولويات العمل الرئيسية.
.9	3.8	تسهل إجراءات العمل من أداء العاملين.
.9	3.9	تمكن نظم المعلومات وأدواتها العاملين من أداء أعمالهم بفعالية.
.8	3.9	تساعد نظم المعلومات العاملين من خلق قيمة مضافة لعملائهم.
1.0	3.5	يتم تفويض النشاطات وتحديد المسؤوليات ضمن المشروع قدر الإمكان.
1.1	3.4	تتم مواءمة رسالة الأقسام والوحدات التنظيمية بالشكل الذي يسهل من التعاون وتنسيق الجهود ويمنع الصراعات بين الوحدات.
.97	3.67	مجموع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يوضح الجدول رقم (13) ردود أفراد العينة حول المواءمة والتوافق، حيث يتضح من الجدول السابق، أن عينة الدراسة قد أجابوا بأنه تمكن نظم المعلومات وأدواتها العاملين من أداء أعمالهم بفعالية وتساعد نظم المعلومات العاملين في خلق قيمة مضافة لعملائهم. من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.9)، ويلاحظ أن هذه الفقرة تتمتع بمتوسط حسابي مرتفع يدل على مدى أهمية نظم المعلومات في تنفيذ أعمال المشروعات ووجود عاملين ذو مستوى تعليمي جيد فيها. وإن أفراد عينة الدراسة أجابوا على أنه تسهل إجراءات العمل من أداء العاملين بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.8)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.

أما بقية الفقرات فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.4-3.6)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.67) أي يميل أفراد العينة إلى الموافقة على المواءمة والتوافق في عمل المشروع، وترى الباحثة أن المشروعات من خلال التوافق والانسجام تعمل على ضبط الخلافات قبل ظهورها وتسخير الطاقات البشرية نحو أهدافٍ تفاعلية ذات قيمة لضمان التفاعل بين العاملين وبما يخدم تحقيق الرسالة، والعمل على وضع مجموعة قواعد للتفاعل مع بعضهم البعض.

❖ تحليل فقرات البعد السادس (نشر المعرفة)

يحتوي بعد نشر المعرفة على (7) فقرات، وقد استهدفت الباحثة من خلال تلك الفقرات التعرف على نشر المعرفة في المشروع.

الجدول رقم (14) تحليل فقرات بعد نشر المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نشر المعرفة
.9	3.6	تشجع ثقافة المشروع على مشاركة المعرفة وتبادل المعلومات.
1.0	3.5	يبيد المديرون احتراماً وتقديراً للتعلم والمعرفة ويعتبرونها من الموارد الرئيسية التي تنمي مهارات العمل.
1.0	3.4	تسمح خطوط السلطة بانسياب الأفكار والمعلومات، مما يتيح للأفراد مشاركة ما يتعلمونه بدلاً من الاحتفاظ بها/ الاستئثار بها.
.8	3.8	تدعم أنظمة المعلومات الحجم الكبير المتوفر من المعلومات وسهولة تدفقها.
.9	3.7	يحرص المديرون من كافة المستويات وكذلك العاملون الأساسيون على يتلقى العاملون تغذية راجعة حول أدائهم والاعتراف بمساهماتهم الفعالة
1.1	3.3	تقوم الإدارة بوضع برامج لدعم التعلم المستمر والتطوير المهني لجميع العاملين.
1.0	3.7	يتفهم ويقدر المديرون المهارات والمعارف والخبرات والمؤهلات المتنوعة للأفراد ضمن وحداتهم.
.95	3.58	مجموع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يوضح الجدول رقم (14) ردود أفراد العينة حول مدى نشر المعرفة في المشروعات، حيث يتضح من الجدول السابق، أن عينة الدراسة قد أجابوا بأنه تدعم أنظمة المعلومات الحجم الكبير المتوفر من المعلومات وسهولة تدفقها والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.8)، حيث أنها تتمتع بمتوسط حسابي مرتفع دليل على أن هذه المشروعات تدرك بأن نظم المعلومات تؤثر إيجاباً على سرعة وجودة العمل.

وإن أفراد عينة الدراسة أجابوا على أنه يحرص المديرون من كافة المستويات وكذلك العاملون الأساسيون على متابعة أحدث الدراسات المتعلقة بعمل المشروع، ويتفهم ويقدر المديرون المهارات والمعارف والخبرات

والمؤهلات المتنوعة للأفراد ضمن وحداتهم. بمتوسط حسابي بلغ (3.7)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها، أي أن هذه المشروعات تدرك تماماً البيئة التنافسية المحيطة وأن الحل الأمثل لمواكبتها يتمثل بامتلاكها المهارات والقدرات ومواكبة كل ما هو جديد.

أما بقية الفقرات فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.5-3.7)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.7) أي يميل أفراد العينة إلى الموافقة نسبياً على أهمية نشر المعرفة في المشروعات. وترى الباحثة أن نجاح المشروعات يرتكز على فاعلية استخدام المعرفة والبيانات، والمعلومات، حيث يمثل اكتساب المعرفة قوةً استراتيجيةً كبيرةً ومورداً تنظيمياً مهماً للمشروعات، حيث أصحبت القدرة على اكتساب المعرفة، وتحويلها، وتنظيمها، ومشاركتها من الأمور التي تعزز منحنى التنافس، والتحدي في بيئات العمل المعقدة، وبالتالي يجب على المشروعات التي تتمتع بالذكاء التنظيمي أن تضمن التدفق الحر لكافة أنماط وجوانب المعرفة المتمثلة بالأفكار، وأساليب العمل الجديدة ضمن المستويات التنظيمية.

❖ تحليل فقرات البعد السابع (ضغط الأداء)

يحتوي بعد ضغط الأداء على (7) فقرات، وقد استهدفت الباحثة من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى ضغط الأداء في المشروعات.

الجدول رقم (15) تحليل فقرات بعد ضغط الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضغط الأداء
.78	3.97	إن العاملين المتواجدين في جميع المستويات الإدارية على دراية تامة بأدوارهم ومسؤولياتهم، والمساهمات المتوقعة منهم.
.89	3.80	يقوم كافة مديري الأقسام بمناقشة وإيصال أهداف وتوقعات الإدارة بشكل مستمر وواضح فيما يتعلق بالأداء.
.83	3.86	يعمل المشرفون على التصرف بسرعة ومسؤولية لحل مشكلات الأداء التي تعترض العاملين.
1.08	3.44	يقوم المديرون في المستوى الأعلى بإعادة تأهيل المديرين غير الأكفاء أو استبعادهم، وضمان الحصول على مستوى عالٍ من الجدارة الإدارية في كافة المواقع القيادية.
.86	3.71	يتلقى العاملون تغذية راجعة حول أدائهم والاعتراف بمساهماتهم الفعالة.
.81	3.92	يشعر العاملون بأن أداء عملهم ومهامهم بفعالية يسهم في نجاح المشروع.
1.02	3.62	يعتقد العاملون بأن التعويضات التي يحصلون عليها ونجاحهم المهني مرتبطة جميعاً بأدائهم.
.90	3.76	مجموع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يوضح الجدول رقم (15) ردود أفراد العينة حول مدى ضغط العمل، حيث يتضح من الجدول السابق، أن أفراد العينة أجابوا بأن العاملين المتواجدين في جميع المستويات الإدارية على دراية تامة بأدوارهم ومسؤولياتهم، والمساهمات المتوقعة منهم والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.97)، ويلاحظ أن هذه الفقرة تتمتع بمتوسط حسابي مرتفع يدل على مدى دراية العاملين بمسؤولياتهم وصلاحياتهم وأدوارهم في المشروع.

وإن أفراد عينة الدراسة أجابوا على أن العاملين يشعرون بأن أداء عملهم ومهامهم بفعالية يسهم في نجاح المشروع بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.92)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.

أما بقية الفقرات فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.62-3.86)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.76) أي يميل أفراد العينة إلى الموافقة على ضغط الأداء في المشروعات. وترى الباحثة أنه لا بد أن يفهم العاملون في جميع المستويات الإدارية بوضوح طبيعة أدوارهم ومسؤولياتهم

ومدى الاسهامات المتوقعة منهم، ومن هنا فإن التغذية الراجعة الصادرة من العاملين لها دورٌ مهمٌ في تميز الأداء حيث أنها توفر صورة واضحة عن أوجه الضعف لدى العاملين.

7-3-2- التساؤل الثاني: ما مدى تحقق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

✓ تحليل ابعاد الجزء الثاني: المحور الثاني استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ❖ تحليل فقرات البعد الأول (الاقتصادي)

يحتوي البعد الاقتصادي على (11) فقرة، وقد استهدفت الباحثة من خلال تلك الفقرات التعرف على الصعيد الاقتصادي في المشروعات.

الجدول رقم (16) تحليل فقرات البعد الاقتصادي

الاقتصادى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري
يوجد زيادة في عدد الزبائن.	3.80	.93
يوجد زيادة في الطلب على منتجات المشروع.	3.85	.91
يوجد نموذج للأعمال مطبق بشكل فعال وجيد ويساهم في تحقيق الأرباح.	3.88	.77
يمتثل المشروع لجميع قوانين العمل فيما يتعلق بالرواتب والمزايا.	3.82	.87
يوجد انخفاض مستمر في عدد موظفي المشروع.	2.79	1.27
يتقاضى العاملون في المشروع رواتب جيدة مقارنة بالمنافسين.	3.75	.80
توجد موارد مالية مخصصة لتقديم مزايا وتعويضات للعاملين.	3.92	.69
يوجد اعتراف من الزبائن بجودة منتجات المشروع وخدماتها.	3.42	1.02
يمنح المشروع الأفضلية لشراء الاحتياجات / أو الخدمات من الموردين المسؤولين اجتماعياً.	3.81	.77
يملك المشروع قناة ميسرة لتلبية طلبات الزبائن.	4.05	.77
يلتزم المشروع بإصدار قوائم مالية ختامية.	3.49	1.11
مجموع الفقرات	3.69	.90

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يوضح الجدول رقم (16) ردود افراد العينة حول البعد الاقتصادي حيث يتضح من الجدول السابق، أن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنه يمتلك المشروع قناة ميسرة لتلبية طلبات الزبائن، والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.02)، ويلاحظ أن هذه الفقرة تتمتع بمتوسط حسابي مرتفع يدل على مدى الاهتمام برضا الزبائن في المشروعات تحقيقاً للبعد الاقتصادي.

وإن أفراد عينة الدراسة أجابوا على أنه توجد موارد مالية مخصصة لتقديم مزايا وتعويضات للعاملين بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.92)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها، مما يدل على رغبة إدارة المشروعات على تحقيق رضا العاملين بما يخدم البعد الاقتصادي للمشروعات.

أما بقية الفقرات فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (2.79-3.88)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد (3.69) أي يميل أفراد العينة إلى الموافقة على السعي لتحقيق الاستدامة للمشروعات على الصعيد الاقتصادي، وترى الباحثة أنه يجب الحفاظ على الموارد وبالإستغلال الأمثل لها بما يضمن كفاءة استخدام هذه الموارد، والحد من الإهدار، وتحقيق أفضل الإيرادات مع احتمالية تخفيض التكاليف و التركيز على استخدام الموارد المتجددة، وتحقيق العدالة الإجرائية والتوزيعية في هذه المشروعات لضمان استدامتها اقتصادياً .

❖ تحليل فقرات البعد الثاني (الاجتماعي)

يحتوي البعد الاجتماعي على (12) فقرات، وقد استهدفت الباحثة من خلال تلك الفقرات التعرف على البعد الاجتماعي في المشروعات.

الجدول رقم (17) تحليل فقرات البعد الاجتماعي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اجتماعي
.86	3.66	يوجد شعور بالمسؤولية من قبل المشروع تجاه أداء الشركات الموردة لها فيما يتعلق بالنواحي الاجتماعية.
.84	3.92	للمشروع صورة ذهنية مسؤولة وموثوقة.
.77	4.03	تتوافق أنظمة العمل في المشروع مع المعايير الأخلاقية.
.85	3.86	توجد بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين في المشروع.
1.08	4.25	لدى المشروع سياسات محددة للتعامل مع القضايا المتعلقة بحقوق الإنسان.
1.00	3.69	لا تقبل إدارة المشروع بعمالة الأطفال.
1.49	2.30	يشارك المشروع في تطوير السياسات العامة التي تسعى للقضاء على استغلال العمال.
1.12	3.47	يعاني المشروع من مشاكل التمييز (الجنسي، الطائفي، الطبقي، ..).
.89	3.75	يوفر المشروع للعاملين التدريب الأساسي اللازم لهم لتنفيذ مهامهم.
1.07	3.43	يمتثل المشروع لقانون العمل لاسيما الأحكام المتعلقة بالفصل من العمل والتقاعد.
.84	3.87	يوجد تدريباً منتظماً على الصحة والسلامة المهنية للعاملين.
.96	3.39	تحترم المشروع ساعات العمل اليومية للعاملين.
0.20	3.64	مجموع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يوضح الجدول رقم (17) ردود أفراد العينة على البعد الاجتماعي للمشروعات، حيث يتضح من الجدول السابق، أن عينة الدراسة قد أجابوا بأن لدى المشروع سياسات محددة للتعامل مع القضايا المتعلقة بحقوق الإنسان. والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.25)، ويلاحظ أن هذه الفقرة تتمتع بمتوسط حسابي، وهذا دليل على أن قضايا حقوق الإنسان أصبحت جزءاً من التزامات ومسؤوليات هذه المشروعات.

وإن أفراد عينة الدراسة أجابوا على أن تتوافق أنظمة العمل في المشروع مع المعايير الأخلاقية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.03)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها. أما بقية الفقرات فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (2.3-3.92)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا

المحور (3.64) أي يميل أفراد العينة إلى الموافقة على سعي المشروعات لتحقيق البعد الاجتماعي فيها. وترى الباحثة أنه لضمان استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة اجتماعياً يجب التركيز على قضايا حقوق الإنسان والعمال، وتأمين بيئة عمل صحية بعيدة عن أساليب الاستغلال والتمييز والعمالة غير النظامية، والعمل على تحقيق المعايير الأخلاقية التي تساهم في خلق صورة ذهنية موثوقة للمشروع.

❖ تحليل فقرات البعد الثالث (البيئي)

يحتوي البعد البيئي على (6) فقرات، وقد استهدفت الباحثة من خلال تلك الفقرات التعرف على البعد البيئي للمشروعات.

الجدول رقم (18) تحليل فقرات البعد البيئي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيئي
.99	3.20	يحترم المشروع ويهتم بالقضايا البيئية.
1.06	3.33	يسعى المشروع لمعرفة الآثار المحتملة لنشاطه على تغير المناخ
.99	3.33	يمتلك المشروع نظاماً لإدارة الإنتاج النظيف ومنع التلوث.
.95	3.36	يقوم المشروع بمبادرات محددة لتقليل استهلاك المواد.
.96	3.42	يقوم المشروع بمبادرات محددة لتقليل استهلاك المياه.
1.27	2.79	يقوم المشروع بمبادرات محددة لتقليل استهلاك الطاقة.
0.12	3.24	مجموع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يوضح الجدول رقم (18) ردود أفراد العينة حول مدى البعد البيئي للمشروعات، حيث يتضح من الجدول السابق، أن عينة الدراسة قد أجابوا بأن يقوم المشروع بمبادرات محددة لتقليل استهلاك المياه والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.42)، ويلاحظ أن هذه الفقرة تتمتع بمتوسط حسابي مقبول، مما يدل على أن المسؤولية البيئية قد بدأت تتوفر في هذه المشروعات.

وإن أفراد عينة الدراسة أجابوا على أن يقوم المشروع بمبادرات محددة لتقليل استهلاك المواد بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.

أما بقية الفقرات فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (2.79-3.33)، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.24) أي يميل أفراد العينة إلى سعي إدارة المشروعات لتحقيق البعد البيئي للمشروعات وإن كان ذلك بشكل مقبول فقط، وترى الباحثة أنه يجب الاهتمام بالاعتبارات البيئية من خلال الحفاظ على الموارد البيئية وضمان حمايتها من خلال محاربة التلوث والتقليل من استخدام الطاقة وحماية الموارد غير المتجددة وصولاً إلى ما يطلق عليه "الكفاءة البيئية".

8-3- اختبار الفرضيات

لاختبار أثر أبعاد الذكاء في كل بعد من أبعاد الاستدامة سيتم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

1. يوجد أثر معنوي للذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتتفرع إلى مجموعة فرضيات فرعية:

1.1. يوجد أثر معنوي للذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي

جدول رقم (19) تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.856 ^a	.733	.713	.31159	2.254

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يعرض الجدول رقم (19) أن قيمة R Square بلغت 0.733 وبالتالي فإن الذكاء التنظيمي يفسر 70% من استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي.

جدول رقم (20) مستوى الدلالة المعنوية في تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.542	7	3.506	36.110	.000 ^a
	Residual	8.932	92	.097		
	Total	33.474	99			

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يمثل الجدول رقم (20) تحليل التباين واختبار أهمية نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي) حيث نجد أن قيمة Sig=0.00 وبالتالي يوجد دلالة معنوية لنموذج الانحدار.

جدول رقم (21) مستوى اسهام تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.089	.177		6.138	.000		
الرؤية الاستراتيجية (X ₁)	-.016	.071	-.027	-.224	.823	.203	4.932
إدراك المصير المشترك (X ₂)	.030	.093	.049	.328	.743	.131	7.650
الرغبة بالتغيير (X ₃)	.267	.107	.360	2.506	.014	.140	7.121
القيم، الجوهر، الأخلاق (X ₄)	-.078	.087	-.120	-.895	.373	.163	6.144
المواطنة والتوافق (X ₅)	.089	.095	.122	.947	.346	.175	5.708
نشر المعرفة (X ₆)	.099	.109	.135	.901	.370	.129	7.763
ضغط الأداء (X ₇)	.311	.092	.386	3.380	.001	.223	4.486

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يعرض الجدول رقم (21) معاملات نموذج الانحدار ومستويات أهميتها، فإن معادلة الانحدار ستكون على النحو التالي:

$$Y_1 = 1.089 + 0.267X_3 + 0.311X_7$$

حيث أن:

Y_1 : استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي

نجد أن المعادلة السابقة توضح أن الرغبة في التغيير يؤثر بشدة في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي بتأثير إيجابي وكذلك ضغط الأداء حيث بلغ الانحدار بالرغبة في التغيير 26.7% وضغط الأداء بلغ 31.1%، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن زيادة الرغبة في التغيير بما يتضمنه من تطوير أساليب عمل و منتجات جديدة، تحسن واقع العمل مما ينعكس على العاملين والزبائن في المشروع والذي يؤثر إيجاباً في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي. وكذلك نجد أن زيادة ضغط الأداء يؤثر إيجاباً في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ضغط الأداء يعني بذل المزيد من الجهود لتحقيق المهام، وربط الحوافز بالأداء وبالتالي زيادة كمية الأعمال مما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن والموظفين وتحسين وضع المشروع واستمراره وبالتالي أثر إيجابي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي.

بينما لا يوجد أثر للرؤية الاستراتيجية، إدراك المصير المشترك، القيم، المواءمة والتوافق، نشر المعرفة، وتعزو الباحثة ذلك لعدم ارتباطها المباشر وعلى المدى القصير بالصعيد الاقتصادي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

1.2. يوجد أثر معنوي للذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي

جدول رقم (22) تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.830 ^a	.689	.666	.37642	1.997

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يعرض الجدول رقم (22) أن قيمة R Square بلغت 0.689 وبالتالي فإن الذكاء التنظيمي يفسر 70% من استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي.

جدول رقم (23) مستوى الدلالة المعنوية في تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.919	7	4.131	29.157	.000 ^a
	Residual	13.036	92	.142		
	Total	41.955	99			

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يمثل الجدول رقم (23) تحليل التباين واختبار أهمية نموذج الانحدار للمتغيرات المسنقة على المتغير التابع (استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي) حيث نجد أن قيمة Sig=0.00 وبالتالي يوجد دلالة معنوية لنموذج الانحدار.

جدول رقم (24) مستوى اسهام تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.940	.214		4.384	.000		
الرؤية الاستراتيجية (X ₁)	.011	.086	.017	.134	.894	.203	4.932
إدراك المصير المشترك (X ₂)	.040	.112	.057	.355	.723	.131	7.650
الرغبة بالتغيير (X ₃)	.169	.129	.204	1.313	.193	.140	7.121
القيم، الجوهر، الأخلاق (X ₄)	.038	.105	.050	.361	.719	.163	6.144
المواءمة والتوافق (X ₅)	.042	.114	.050	.372	.711	.175	5.708
نشر المعرفة (X ₆)	.211	.132	.259	1.599	.113	.129	7.763
ضغط الأداء (X ₇)	.225	.111	.250	2.028	.045	.223	4.486

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يعرض الجدول رقم (24) معاملات نموذج الانحدار ومستويات أهميتها، وبالتالي فإن معادلة الانحدار ستكون على النحو التالي:

$$Y_2 = 0.940 + 0.225X_7$$

حيث أن:

Y₂ : استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي

نجد أن المعادلة السابقة توضح أن ضغط الأداء يؤثر في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي بتأثير إيجابي حيث بلغ الانحدار بضغط الأداء 22.5%، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن زيادة ضغط العمل وما يتلقاه العاملون من تغذية راجعة حول أدائهم والاعتراف بمساهماتهم الفعالة يعني زيادة رضا العاملين، واستمرار أعمال المشروع وزيادة كمية الأعمال وبالتالي الزيادة في الرواتب والمكافآت والذي يؤثر إيجاباً في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي.

بينما لا يوجد أثر للرؤية الاستراتيجية، إدراك المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القيم، المواءمة والتوافق، نشر المعرفة، وتغزو الباحثة ذلك لعدم ارتباطها المباشر وعلى المدى القصير بالصعيد الاجتماعي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وتعليقاً على ذلك تجد الباحثة أن زيادة اهتمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق مفاهيم الذكاء التنظيمي يساهم في تحقيق استدامة هذه المشروعات على الصعيد الاجتماعي بما يكفل الالتزام بقضايا حقوق الإنسان والعمال، وتأمين بيئة عمل صحية بعيدة عن أساليب الاستغلال والتمييز والعمالة غير النظامية، ويحقق المعايير الأخلاقية مما يؤدي إلى تحسين صورتها اجتماعياً.

1.3. يوجد أثر معنوي للذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي

جدول رقم (25) تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.661 ^a	.437	.394	.58522	1.803

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يعرض الجدول رقم (25) أن قيمة R Square بلغت 0.437 وبالتالي فإن الذكاء التنظيمي يفسر 44% من استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي.

جدول رقم (26) مستوى الدلالة المعنوية في تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.450	7	3.493	10.199	.000 ^a
	Residual	31.508	92	.342		
	Total	55.959	99			

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يمثل الجدول رقم (26) تحليل التباين واختبار أهمية نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي) حيث نجد أن قيمة Sig=0.00 وبالتالي يوجد دلالة معنوية لنموذج الانحدار.

جدول رقم (27) مستوى اسهام تأثير الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.833	.333		2.501	.014		
الرؤية الاستراتيجية (X ₁)	.034	.133	.044	.252	.802	.203	4.932
إدراك المصير المشترك (X ₂)	.096	.174	.119	.550	.584	.131	7.650
الرغبة بالتغيير (X ₃)	-.008	.200	-.008	-.038	.970	.140	7.121
القيم، الجوهر، الأخلاق (X ₄)	-.255	.163	-.303	-1.562	.122	.163	6.144
المواءمة والتوافق (X ₅)	-.143	.177	-.151	-.806	.423	.175	5.708
نشر المعرفة (X ₆)	.525	.205	.558	2.558	.012	.129	7.763
ضغط الأداء (X ₇)	.400	.173	.384	2.316	.023	.223	4.486

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

يعرض الجدول رقم (27) معاملات نموذج الانحدار ومستويات أهميتها، وبالتالي فإن معادلة الانحدار ستكون على النحو التالي:

$$Y_3 = 0.833 + 0.525X_6 + 0.400X_7$$

حيث أن:

Y₃ : استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي

نجد أن المعادلة السابقة توضح أن نشر المعرفة وضغط الأداء يؤثران في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي بتأثير إيجابي حيث بلغ الانحدار بنشر المعرفة 52.5% وبضغط الأداء بلغ 40%, وتعزو الباحثة ذلك إلى أن زيادة ضغط العمل باستخدام المعرفة التنظيمية الجماعية في المشروع يعني زيادة كمية الأعمال والذي يؤثر إيجاباً في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي بما يكفل استعمال الموارد البيئية بشكل رشيد والتخفيف من آثار المشروع في التلوث البيئي من خلال نشر المعرفة والتطور العلمي والتقني وبالتالي الحفاظ على البيئة للأجيال القادمة .

بينما لا يوجد أثر للرؤية الاستراتيجية، أدراك المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القيم، المواءمة والتوافق، وتعزو الباحثة ذلك لعدم ارتباطها المباشر وعلى المدى القصير بالصعيد البيئي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية.

وتعليقاً على ما سبق تجد الباحثة إن لتطبيق الذكاء التنظيمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة أثراً إيجابياً في استدامة هذه المشروعات على المستوى البيئي بما يكفل تخفيض استهلاك الموارد والطاقة والتخفيف من آثار المشروع في التلوث البيئي والتغيير المناخي ويزيد من قدرته على دعم القضايا البيئية والالتزام بمتطلباتها.

2. توجد اختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الذكاء التنظيمي تبعاً لنوع النشاط (صناعي، تجاري).

جرى تطبيق اختبار Independent Samples T-test لدراسة الفروق بين متوسط اجابات النشاط التجاري والنشاط الصناعي في العينة المدروسة فكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (28)

الجدول رقم (28) نتائج اختبار T-test لدراسة الفروق تبعاً لمتغير نوع النشاط

البعد	النشاط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (P value)
الرؤية الاستراتيجية:	صناعي	3.8	.9	.230
	تجاري	3.6	1.1	
إدراك المصير المشترك	صناعي	3.8	.9	.215
	تجاري	3.5	.9	
الرغبة بالتغيير	صناعي	3.7	.8	.172
	تجاري	3.5	.8	
القيم (الجوهر، الأخلاق)	صناعي	3.7	.9	.098
	تجاري	3.4	.9	
المواءمة والتوافق	صناعي	3.9	.8	.007
	تجاري	3.4	.8	
نشر المعرفة	صناعي	3.7	.8	.034
	تجاري	3.4	.8	
ضغط الأداء	صناعي	3.8	.8	.683
	تجاري	3.7	.7	

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

كما هو مبين في الجدول رقم (28) أن قيمة Pvalue أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهو 0.05، أي لا يوجد فروق في إجابات أفراد عينة الدارسة تُعزى إلى متغير نوع النشاط باستثناء بُعد المواءمة والتوافق وكذلك بُعد نشر المعرفة فيما يخص الذكاء التنظيمي حيث كانت قيمة Pvalue أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 بالتالي نوع النشاط التجاري والصناعي أدى إلى فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة. وتعزو الباحثة ذلك إلى تشابه الظروف الواقعة على النشاطين في الوقت الحالي في سورية، أما اختلاف آراء العينة فيما يخص المواءمة ونشر المعرفة فيعود ذلك إلى اختلاف كل من طبيعة العمل في النشاطين حيث أن

النشاط الصناعي يتطلب إجراءات عمل و معرفة ومهارات وخبرات ومؤهلات أكثر لضرورة النشاط الصناعي.

3. توجد اختلافات معنوية في استجابات أفراد العينة حول استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة تبعاً لنوع النشاط (صناعي، تجاري).

الجدول رقم (29) نتائج اختبار T-test لدراسة الفروق تبعاً لمتغير نوع النشاط

البعد	النشاط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (P value)
البعد الاقتصادي	صناعي	3.8	.6	.052
	تجاري	3.6	.6	
البعد الاجتماعي	صناعي	3.8	.7	.038
	تجاري	3.5	.6	
البعد البيئي	صناعي	3.3	.8	.703
	تجاري	3.2	.7	

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات الدراسة

كما هو مبين في الجدول رقم (29) أن قيمة Pvalue أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهو 0.05، أي لا يوجد فروق في إجابات عينة أفراد الدراسة تعزى إلى متغير نوع النشاط باستثناء البعد الاجتماعي فيما يخص استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث كانت قيمة Pvalue أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 بالتالي نوع النشاط التجاري والصناعي أدى الى فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة. وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة النشاط الصناعي من جهة ضرورة توفير بيئة عمل آمنة للعاملين وتوفير التدريب الأساسي لممارسة عملهم.

النتائج والتوصيات

النتائج

- توجد علاقة طردية بين تطبيق الذكاء التنظيمي واستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي، حيث أنه كلما زاد اهتمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق الذكاء التنظيمي بأبعاده الرغبة في التغيير وضغط الأداء ، كلما أسهم ذلك في تحقيق الاستدامة الاقتصادية لهذه المشروعات بما يشمل زيادة عدد الزبائن والمنتجات المقدمة لهم عبر نماذج أعمال أكثر فاعلية بما يضمن تحقيق زيادة في الأرباح وفي إمكانية منح رواتب ومزايا وتعويضات أكبر للعاملين.
- هناك علاقة طردية بين الذكاء التنظيمي واستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي حيث أن زيادة اهتمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق مفاهيم الذكاء التنظيمي ببعده ضغط الأداء ، أسهم ذلك في تحقيق استدامة لهذه المشروعات على الصعيد الاجتماعي بما يكفل الالتزام بقضايا حقوق الإنسان والعمال، وتأمين بيئة عمل صحية بعيدة عن أساليب الاستغلال والتمييز والعمالة غير النظامية، ويحقق المعايير الأخلاقية بما يساهم بخلق صورة ذهنية موثوقة للمشروع.
- هناك علاقة طردية بين الذكاء التنظيمي واستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي حيث أنه لتطبيق الذكاء التنظيمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق مفاهيم الذكاء التنظيمي بأبعاده نشر المعرفة وضغط الأداء ، أثراً في تحقيق استدامة هذه المشاريع على المستوى البيئي بما يكفل تخفيض استهلاك الموارد والطاقة والتخفيف من آثار المشروع في التلوث البيئي والتغيير المناخي ويزيد من قدرته على دعم القضايا البيئية والالتزام بمتطلباتها.
- لتطبيق الذكاء التنظيمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة نفس الأثر مع اختلاف النشاط بين تجاري أو صناعي إلا فيما يتعلق ببعد المواءمة والتوافق فالأثر أكبر في حالة النشاط الصناعي.
- لا يوجد أثر لاختلاف نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة بين النشاطين (التجاري والصناعي) على استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة باستثناء البعد الاجتماعي حيث يظهر الأثر أكبر في المشاريع الصناعية.

- يجب أن تُؤخذ الرؤية الاستراتيجية بالحسبان في الخطط الموضوعة من قبل المشروعات إن كان على المدى الطويل أو المدى القصير.
- توجد رغبة بالتغيير المتمثلة باستمرار تطوير منتجات المشروع وخدماته وكل ما من شأنه تقديم قيمة مضافة له.
- يوجد توافق على توفر القيم الجوهرية التي يتمتع بها المشروع وضرورة العمل عليها لتكون المنارة التي يهتدي بها العاملون في المشروع بما يكفل إيمان العاملين في المشروع باستمراريته.
- أهمية تطبيق نظم المعلومات في تنفيذ أعمال المشروع، والتركيز على التسهيلات التي تقدمها إجراءات العمل في أداء العاملين لمهامهم.
- أهمية نشر المعرفة في المشروعات، إدراك المديرين لأهمية المهارات، والمعارف، والخبرات، والمؤهلات المتنوعة للأفراد ضمن وحداتهم.
- إدراك العاملين لمسؤولياتهم وصلاحياتهم وأدوارهم في المشروع، يسهم في نجاح المشروع.

التوصيات

- العمل على رفع مقدرات كافة المشاريع الصغيرة والمتوسطة وبناء قدرات العاملين فيها لتطبيق وفهم مبادئ الذكاء التنظيمي.
- ضرورة العمل على تطبيق مفاهيم الذكاء التنظيمي على مستوى المنظمات بشكل عام، وعلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص لما لهذه المفاهيم من أثر إيجابي على استدامة هذه المنظمات والمشروعات.
- ضرورة حث المشاريع الصغيرة والمتوسطة على إيلاء البعد البيئي لاستدامة هذه المشاريع أهمية أكبر.
- للمشاريع الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في اقتصاد الدول النامية مما يستدعي تركيز الدراسات وتوجيهها نحو هذه المشاريع لدراساتها بشكل أعمق.
- يوجد نقص كبير في دراسات الاستدامة مما يوجب توجيه الدراسات المستقبلية نحو تنفيذ دراسات أوسع في هذا المجال، وكذلك الدراسات التي تربط بين المفاهيم الإدارية والتنظيمية واستدامة المنظمات شحيحة مما يتطلب بذل المزيد من الجهود في هذا المجال.
- تم تنفيذ الدراسة في نطاق دمشق وريفها ومن المعروف أن الأنشطة التجارية والصناعية التي شملتها العينة في هذا البحث تتموضع بشكل مركز في هاتين المحافظتين، مما يستدعي أهمية إعداد دراسات تنفذ في نطاق أوسع ومختلف عن نطاق دمشق وريفها لرصد الاختلافات على نتائج الدراسة مع اختلاف نطاقها. وقد تختلف نتائج الدراسة في حال اختلاف نشاط المشاريع التي تشملها العينة كالنشاط الزراعي وهذا يستدعي توجيه الدراسات نحوه بالإضافة إلى أهميته في الوضع الراهن في تحقيق الاكتفاء الذاتي.
- واجهت الباحثة صعوبة كبيرة في الحصول على بيانات الاستبانة من قبل إدارة المشاريع رغم الدعم المقدم لها من قبل غرفة تجارة ريف دمشق، مما يستدعي العمل على تعميق ثقافة الاستبانة لدى هذه المنظمات والمشروعات وزيادة قناعاتهم بأهمية إجراء هذه الدراسات وانعكاساتها الإيجابية على أعمالهم.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- الاسعد، أثر الذكاء التنظيمي في الرقابة التنظيمية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات السورية، رسالة ماجستير في علوم الإدارة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، 2020.
- استنبولي، شادي، واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية مؤسسة الآغا خان - سورية، رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية، 2019.
- البدوي، محمد وجيه، تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لشباب الخريجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي، جامعة الإسكندرية، مصر، 2004
- العايب، بن عبد الله، استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر السياق والتحديات، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2018.
- العبادي، هاشم فوزي، الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية - منظور مفاهيمي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 إبريل 2012، عمان الأردن.
- الغنزي وصالح، 2009، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الطائي، الصائغ، الهادي، صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في شركة زين العراق للاتصالات)، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2014
- الطلاع، أبو ناصر، أبو أمونة، الشوبكي، الكليات التقنية كمنظمات ذكية وعلاقتها بتحقيق الاستدامة، 2017.
- بشارت، هبا جميل، التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، دار النفائس للنشر والتوزيع، 2008
- جواد، عبد الحسين، تصميم وإدارة الخدمات المساندة لمؤسسات العمال الصغيرة والمتوسطة، ندوة المسؤولين التنفيذيين بغرف التجارة والصناعة، المكتب الدولي لغرف التجارة، 2006.
- حسن، عواطف، أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، 1998

- سالم، بدر، النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كما يدركه المعلمون، مجلة الارشاد النفسي، 2017
- عبد الرحيم، توفيق، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، 2002
- عثمان، ماجد عثمان، سياسات تحفيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منتدى البدائل العربي، 2003
- عمر، يونس، عوامل استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مشروعات الزكاة المنفذة في ولاية كردفان، السودان)، مجلة جامعة السلام، 2019.
- عمران، العربي، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، 2018.
- قرني، أسامة، أبو سيف، محمود، مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 2016
- مليحة، محمود فايز محمود، واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، دراسة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى فلسطين، 2016.
- ناصر، الذكاء التنظيمي كممارسة اعمال نحو بناء منظمة ذكية منظور مفاهيمي، المؤتمر العلمي الحادي عشر، ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، 2014
- هيك، محمد، أثر تطبيق العملية الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة محلية شندی، 2003

- Agan Y, Acar MF, Borodin A. 2013. Drivers of environmental processes and their impact on performance: a study of Turkish SMEs. *Journal of Cleaner Production* 51: 23–33.
- Aragón–Correa JA, Hurtado–Torres N, Sharma S, García–Morales VJ. 2008. Environmental strategy and performance in small firms: a resource based perspective. *Journal of Environmental Management* 86: 88–103.
- Albrecht 2002, Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing* 57: 23–37.
- Alaiwa 2018. Consumer eco–innovation adoption: assessing attitudinal factors and perceived product characteristics. *Business Strategy and the Environment* 210: 192–210.
- Amraune. 2014. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing* 57: 23–37.
- Baker WE, Sinkula JM. 1999. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27: 411–427.
- Baker WE, Sinkula JM. 2009. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management* 47: 443–464.
- Belz F–M, Schmidt–Riediger B. 2010. Marketing strategies in the age of sustainable development: evidence from the food industry. *Business Strategy and the Environment* 19: 401–416.
- Baudeau Michel et Autres, 2000, A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies. *Technovation* 23: 939–948.

- Baudeane, Esty DC. 2014. The sustainability imperative. *Harvard Business Review* 88(5 May): 2–9.
- Brammer S, Hoejmoser S, Marchant K. 2012. Environmental management in SMEs in the UK: practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment* 21: 423–434.
- Burke S, Gaughran WF. 2007. Developing a framework for sustainability management in engineering SMEs. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* 23: 696–703.
- Cassells S, Lewis K. 2011. SMEs and environmental responsibility: do actions reflect attitudes? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18: 186–199.
- Covin JG, Slevin DP. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10: 75–87.
- Crittenden V, Crittenden W, Ferrell L, Ferrell OC, Pinney C. 2011. Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39: 71–85.
- Cuerva MC, Triguero-Cano Á, Córcoles D. 2014. Drivers of green and non-green innovation: empirical evidence in Low-Tech SMEs. *Journal of Cleaner Production* 68: 104–113.
- Del Brío JÁ, Junquera B. 2003. A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies. *Technovation* 23: 939–948.
- Deshpandé R, Farley JU, Webster FE. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis. *Journal of Marketing* 57: 23–37.

- Dess GG, Lumpkin GT. 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive* 19: 147–156.
- Dunlap RE. 2008. The New Environmental Paradigm Scale: from marginality to worldwide use. *Journal of Environmental Education* 40: 3–18.
- Dunlap RE, Van Liere KD, Mertig AG, Jones RE. 2000. Measuring endorsement of the new ecological paradigm: a revised NEP scale. *Journal of Social Issues* 56: 425–442.
- European Commission, PCM (2004): "Project cycle management guidelines ", Aid Delivery Methods.
- Ectin, S cotine & potas. 2007. Drivers of proactive environmental strategy in family firms. *Business Ethics Quarterly* 21: 309–334.
- Filos. 2005. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing* 57: 23–37.
- Goldman A, Grinstein A. 2010. Stages in the development of market orientation publication activity: a longitudinal assessment. *European Journal of Marketing* 44: 1384–1409.
- González–Benito Ó, González–Benito J. 2008. Implications of market orientation on the environmental transformation of industrial firms. *Ecological Economics* 64: 752–762.
- Grinstein A. 2008. The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. *European Journal of Marketing* 42: 115–134.
- Haddock–Fraser JE, Tourelle M. 2010. Corporate motivations for environmental sustainable development: exploring the role of consumers in stakeholder engagement. *Business Strategy and the Environment* 19: 527–542.

- Hall JK, Daneke GA, Lenox MJ. 2010. Sustainable development and entrepreneurship: past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing* 25: 439–448.
- Heikkurinen P, Bonnedahl KJ. 2013. Corporate responsibility for sustainable development: a review and conceptual comparison of market- and stakeholder-oriented strategies. *Journal of Cleaner Production* 43: 191–198.
- Hillary R. 2004. Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production* 12: 561–569.
- Hanebeck 2000. The sustainability imperative. *Harvard Business Review* 88(5 May): 2–9.
- Hofmann KH, Theyel G, Wood CH. 2012. Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices –evidence from small and medium-sized manufacturers. *Business Strategy and the Environment* 21: 530–545.
- Jansson J. 2011. Consumer eco-innovation adoption: assessing attitudinal factors and perceived product characteristics. *Business Strategy and the Environment* 210: 192–210.
- Jansson J, Nilsson J. 2010. Corporate citizenship and the citizen consumer: Introducing the CC matrix. In *Corporate Social Responsibility: Challenges and Practices*, Dobers P (ed). Santérus Academic Press: Stockholm; 95–120.
- Jaworski BJ, Kohli AK. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57: 53–70.
- Jung 2009, Sustainable Practices in Small and Medium-Sized Enterprises in Ecuador.
- Jenkins H. 2004. A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management* 29: 37–57.

- Jenkins H. 2009. A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: a European Review* 18: 21–36.

Kassem, Edward, Automated Sustainability Assessment System for Small and Medium Enterprises Reporting, 2020

- Kammerer D. 2009. The effects of customer benefit and regulation on environmental product innovation. Empirical evidence from appliance manufacturers in Germany. *Ecological Economics* 68: 2285–2295.
- Kearins K, Collins E, Tregidga H. 2010. Beyond corporate environmental management to a consideration of nature in visionary small enterprise. *Business and Society* 49: 512–547.
- Klewitz J, Hansen EG. 2014. Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production* 65: 57–75.
- Kohli AK, Jaworski BJ. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54: 1–18.
- Kärnä J, Hansen E, Juslin H. 2003. Social responsibility in environmental marketing planning. *European Journal of Marketing* 37: 848–871.
- Karl Alberechet, Theyel G, Wood CH. 2002. Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices –evidence from small and medium-sized manufacturers. *Business Strategy and the Environment* 21: 530–545.
- Lubin BDA, Esty DC. 2010. The sustainability imperative. *Harvard Business Review* 88(5 May): 2–9.
- Liebowitz 2004. The New Environmental Paradigm Scale: from marginality to worldwide use. *Journal of Environmental Education* 40: 3–18.

- Lalagui 2018. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management* 47: 443–464.
- Lumpkin GT, Dess GG. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21: 135–172.
- Lumpkin GT, Dess GG. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16: 429–451.
- Maurice Yolles, Organisational intelligence, Liverpool John Moores University, Liverpool, UK, 2005
- Menguc B, Ozanne LK. 2005. Challenges of the ‘green imperative’: a natural resource-based approach to the environmental orientation–business performance relationship. *Journal of Business Research* 58: 430–438.
- Miles MP, Arnold DR. 1991. The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 15: 49–65.
- Miller D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29: 770–791.
- Matsuda 1992, A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management* 29: 37–57.
- Moore SB, Manring SL. 2009. Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production* 17: 276–282.
- Meshkani et al. 2012. Caveat emptor – let the buyer beware! environmental labelling and the limitations of ‘green’ consumerism. *Business Strategy and the Environment* 15: 15–29.
- Narver JC, Slater SF. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54: 20–35.

- Narver JC, Slater SF, Tietje B. 1998. Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management* 2: 241–255.
- Nordic Council of Ministers. 2005. Environmental Incentives and Nordic SMEs: Impact on Performance and Competitiveness. <http://www.norden.org/sv/publikationer/publikationer/2005-543> (Access Date: April 23, 2015)
- Oakley JL. 2011. Bridging the gap between employees and customers. *Journal of Marketing Management* 28: 1094–1113.
- Paúl Sarango-Lalangui, José Álvarez-García, I and María de la Cruz del Río-Rama, Sustainable Practices in Small and Medium-Sized Enterprises in Ecuador, 2018
- Parry S. 2012. Going green: the evolution of micro-business environmental practices. *Business Ethics: a European Review* 21: 220–237.
- PCM. 2004. Drivers of environmental processes and their impact on performance: a study of Turkish SMEs. *Journal of Cleaner Production* 51: 23–33.
- Pedersen ER, Neergaard P. 2006. Caveat emptor – let the buyer beware! environmental labelling and the limitations of ‘green’ consumerism. *Business Strategy and the Environment* 15: 15–29.
- Perez-Sanchez D, Barton JR, Bower D. 2003. Implementing environmental management in SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 10: 67–77.
- Porter ME, Kramer MR. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review* 89: 62–77.
- Porter ME, van der Linde C. 1995. Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review* 73: 120–134.

- Prof Dr Sazali Abdul Wahab, SUSTAINABLE GROWTH IN SMES: A REVIEW FROM THE MALAYSIAN PERSPECTIVE, 2018
- Revell A, Stokes D, Chen H. 2010. Small businesses and the environment: turning over a new leaf ? Business Strategy and the Environment 288:273–288.
- Sammer K, Wüstenhagen R. 2006. The influence of eco–labelling on consumer behaviour: results of a discrete choice analysis for washing machines. Business Strategy and the Environment 15: 185–199.
- Sandhu S, Ozanne LK, Smallman C, Cullen R. 2010. Consumer driven corporate environmentalism: fact or fiction? Business Strategy and the Environment 19: 356–366.
- Sharma P, Sharma S. 2011. Drivers of proactive environmental strategy in family firms. Business Ethics Quarterly 21: 309–334.
- Sharma S. 2000. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. Academy of Management Journal 43: 681–697.
- Shahabi, Ali, Organizational intelligence dismounting barriers prioritization: A real–world case study, 2012
- Staskeviciute, civtiene. 2008. The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing 54: 20–35.
- Thogersen J, Noblet C. 2012. Does green consumerism increase the acceptance of wind power? Energy Policy 51: 854–862.
- Triguero A, Moreno–Mondéjar L, Davia MA. 2013. Drivers of different types of eco–innovation in European SMEs. Ecological Economics 92: 25–33.
- Williams S, Schaefer A. 2013. Small and medium–sized enterprises and sustainability: managers’ values and engagement with environmental and climate change issues. Business Strategy and the Environment 22: 173–186.

- Wong CW, Lai K-H, Shang K-C, Lu C-S. 2014. Uncovering the value of green advertising for environmental management practices. *Business Strategy and the Environment* 23: 117–130.

الملحق 1: الاستبيان

استبيان لاستقصاء آراء الشركات الصغيرة والمتوسطة في غرفتي تجارة دمشق وريفها

تحية طيبة وبعد

نقوم بإجراء دراسة عن أثر الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بدراسة تحليلية لعلاقة متغيري الدراسة وأثرهم على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن لتعاونكم الفعال معنا سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

ونحيطكم علماً أن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحثين ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وإننا نشكر لكم حسن تعاونكم معنا ولكم منا كل تحية وتقدير.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) أمام الفقرة التي تفتنح بها.

الباحثة: مها حسن

المجموعة الأولى: معلومات عن المشروع:

في حال كان المجال الاقتصادي الذي تمارس المشروع فيه نشاطها: القطاع الصناعي	
1. عدد العمال	☐ 6-10 عامل ☐ 11-25 عامل ☐ 26-50 عامل ☐ 51 وأكثر
2. عمر المشروع	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-15 سنة ☐ 15 وما فوق
3. المبيعات السنوية	☐ من 5 إلى أقل من 50 مليون ☐ من 50 إلى أقل من 250 مليون
4. أو الموجودات	☐ من 5 إلى أقل من 50 مليون ☐ من 50 إلى أقل من 250 مليون
في حال كان المجال الاقتصادي الذي تمارس المشروع فيه نشاطها: القطاع التجاري	
1. عدد العمال	☐ 6-10 عامل ☐ 11-25 عامل ☐ 26-50 عامل ☐ 51 وأكثر
2. عمر المشروع	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-15 سنة ☐ 15 وما فوق
3. المبيعات السنوية	☐ من 20 إلى أقل من 100 مليون ☐ من 100 إلى أقل من 300 مليون
4. أو الموجودات	☐ من 15 إلى أقل من 75 مليون ☐ من 75 إلى أقل من 225 مليون

المجموعة الثانية: بيانات المستجيب:

1. الجنس	☐ ذكر ☐ انثى
2. التحصيل الدراسي	☐ أقل من شهادة ثانوية ☐ شهادة ثانوية أو معهد متوسط ☐ شهادة جامعية ☐ شهادة دراسات عليا
3. مدة الخدمة	☐ أقل من 5 سنين ☐ من 5 إلى 9 سنين ☐ من 10 إلى 14 سنة ☐ من 15 وما فوق
4. العمر	☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 34 سنة ☐ من 35 إلى 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر
5. الصفة	☐ مالك المشروع ☐ مدير عام ☐ مدير

المحور الثالث: الذكاء التنظيمي في المشروع:

أولاً: الرؤية الاستراتيجية:

تعني الرؤية الاستراتيجية تحديد المسار الذي تتبناه المشروع لتحقيق رسالتها على المدى الطويل والقصير في ظل الظروف البيئية المحيطة المناسبة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتبنى المشروع أسلوب الحوار الاستراتيجي المستمر في كافة المستويات، أي النقاش المستمر لبيئة العمل وسبل مواجهة التحديات التي تعترضها.					
2.	يتبنى المشروع عملية رسمية ومنضبطة للمسح البيئي.					
3.	يقوم المشروع بمراجعة استراتيجيته سنوياً، بحيث يعمل جميع المديرين التنفيذيين وغيرهم من المديرين الرئيسيين على إعادة النظر في بيئة عمل المشروع ووجهته وأولوياته الاستراتيجية.					
4.	يضع المدبرون التنفيذيون وبشكل واضح مقترحاً قيمياً يتمتع بالمصداقية، أي ممارسات واعدة نحو السوق، باعتبارها جوهر المفهوم الاستراتيجي.					
5.	يوجد في المشروع بيان هادف وواضح حول وجهة المشروع، أي الرؤية أو الرسالة أو المبادئ الأساسية لتوجيه عمل المشروع					
6.	يعتمد المدبرون على رؤية ورسالة المنظمة بشكل منتظم لتوجيه عملية صنع القرارات الرئيسية وتحديد الأولويات الأساسية.					
7.	يعتمد المشروع على عملية فعالة من أجل تحديد وتطوير وترقية قاداتها المستقبليين.					

ثانياً: إدراك المصير المشترك:

يرتبط المشروع بالعديد من الأطراف ذوي المصالح الموردين وشركاء الأعمال وغيرهم، فهم بحاجة إلى معرفة ماهية رسالة المشروع لأن ذلك يخلق إحساساً لدى الجميع انهم في مركب واحد يخلقون القوة والطاقة بالعمل المشترك وإنهم جزء من نجاح المشروع.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8.	تشارك الإدارة العاملين لديها خططها وأولوياتها ونتائج عملياتها.					

					9. هناك استيعاب واضح من قبل الأفراد في كافة المستويات الإدارية لفكرة العمل الرئيسية والمفهوم الاستراتيجي الكلي
					10 يساعد العاملون بعضهم بعضاً في كافة الأقسام، مع تشاركونهم المعلومات والأفكار بحرية ويدعمون بعضهم بعضاً في إنجاز الأعمال وفق رؤية واضحة.
					11 يؤمن العاملون بآفاق النجاح في المشروع.
					12 ينظر العاملون إلى علاقتهم مع المشروع على أنها علاقة استراتيجية طويلة الأمد.

ثالثاً: الرغبة بالتغيير:

هي قدرة المشروع على تغيير البيئة الداخلية بما يتواءم مع تطورات البيئة الخارجية المتسارعة من خلال الصبر على مواجهة التحديات وخوض التجارب الجديدة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يعمل المشروع باستمرار على تطوير منتجاتها وخدماتها وكل ما من شأنه تقديم قيمة مضافة لها.					
14	يتبنى المشروع آليات عمل محددة تشجع على الابتكار، على سبيل المثال: تجربة الأفكار الجديدة، فرق عمل لتطوير المنتجات الجديدة، وبرامج تأخذ بعين الاعتبار مقترحات العاملين.					
15	يشجع المشروع العاملين على إيجاد الطرق الأفضل لإنجاز أعمالهم.					
16	يتاح للعاملين في مختلف المستويات الإدارية طرح تساؤلاتهم واستفسارهم عن الطرق المقبولة لإنجاز المهام.					
17	يعمل المشروع على التخلص من الممارسات والإجراءات الروتينية.					
18	يعترف المدبرون/القادة بأخطائهم وهفواتهم مع إمكانية إلغاء المشروعات التي لا يوجد جدوى منها.					
19	تعمل إدارة المشروع على تعزيز مناخ تنظيمي يتسم بالانفتاح وتقبل التغيير والتفكير الناقد فيما يتعلق بالعمل من خلال أساليب جديدة وأصيلة.					

رابعاً: القيم (الجوهر، الأخلاق):

أي استعداد العاملين للمساهمة بأكثر من المتوقع منهم وتقديم المزيد من الجهود فوق المستوى المطلوب، لأنهم يعتبرون إن نجاحهم من نجاح المؤسسة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	ينظر العاملون إلى المشروع على أنه يسعى لضمان حياة مهنية عالية الجودة لهم.					
21	هناك اعتقاد سائد بين العاملين بأن المشروع على دراية تامة بجميع اهتماماتهم وشجونهم.					
22	يشعر العاملون بأن المشروع يحرص على خلق الشعور بالفخر لدى العاملين بالانتماء لها.					
23	يسعى العاملون لبذل المزيد من الجهود لمساعدة المشروع في تحقيق أهدافه ونجاحه.					
24	ينظر العاملون إلى المشروع على أنه يسعى لتطوير فرص تطويرهم المهني.					
25	يظهر المديرون الطاقة والحماس والتفاؤل في أسلوب عملهم.					

خامساً: المواءمة والتوافق:

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	يتناسب الهيكل التنظيمي للمشروع مع رسالته.					
27	تتواءم السياسات وإجراءات وقواعد عمل المشروع مع أولويات العمل الرئيسية.					
28	تسهل إجراءات العمل من أداء العاملين.					
29	تمكن نظم المعلومات وأدواتها العاملين من أداء أعمالهم بفعالية.					
30	تساعد نظم المعلومات العاملين من خلق قيمة مضافة لعملائهم.					
31	يتم تفويض النشاطات وتحديد المسؤوليات ضمن المشروع قدر الإمكان.					
32	تتم مواءمة رسالة الأقسام والوحدات التنظيمية بالشكل الذي يسهل من التعاون وتنسيق الجهود ويمنع الصراعات بين الوحدات.					

سادساً: نشر المعرفة:

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33	تشجع ثقافة المشروع على مشاركة المعرفة وتبادل المعلومات.					
34	يبيد المديرون احتراماً وتقديراً للتعلم والمعرفة ويعتبرونها من الموارد الرئيسية التي تنمي مهارات العمل.					
35	تسمح خطوط السلطة بانسياب الأفكار والمعلومات، مما يتيح للأفراد مشاركة ما يتعلمونه بدلاً من الاحتفاظ بها/ الاستئثار بها.					
36	تدعم أنظمة المعلومات الحجم الكبير المتوفر من المعلومات وسهولة تدفقها.					
37	يحرص المديرون من كافة المستويات وكذلك العاملون الأساسيون على متابعة أحدث الدراسات المتعلقة بعمل المشروع.					
38	تقوم الإدارة بوضع برامج لدعم التعلم المستمر والتطوير المهني لجميع العاملين.					
39	يتفهم ويقدر المديرون المهارات والمعارف والخبرات والمؤهلات المتنوعة للأفراد ضمن وحداتهم.					

سابعاً: ضغط الأداء (إيمان العاملين ببذل المزيد من العمل):

أي مدى استجابة العاملين لبذل المزيد من الجهود لإتمام مهامهم إيماناً منهم لتحقيق النجاح المشترك للمشروع

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	إن العاملين المتواجدين في جميع المستويات الإدارية على دراية تامة بأدوارهم ومسؤولياتهم، والمساهمات المتوقعة منهم.					
41	يقوم كافة مديري الأقسام بمناقشة وإيصال أهداف وتوجهات وتوقعات الإدارة بشكل مستمر وواضح فيما يتعلق بالأداء.					
42	يعمل المشرفون على التصرف بسرعة ومسؤولية لحل مشكلات الأداء التي تعترض العاملين.					
43	يقوم المديرون في المستوى الأعلى بإعادة تأهيل المديرين غير الأكفاء أو استبعادهم، وضمان الحصول على مستوى عالٍ من الجدارة الإدارية في كافة المواقع القيادية.					

					44 يتلقى العاملون تغذية راجعة حول أدائهم والاعتراف بمساهماتهم الفعالة.
					45 يشعر العاملون بأن أداء عملهم ومهامهم بفعالية يسهم في نجاح المشروع.
					46 يعتقد العاملون بأن التعويضات التي يحصلون عليها ونجاحهم المهني مرتبطة جميعاً بأدائهم.

المحور الرابع: استدامة المشروعات:

أولاً: البعد الاقتصادي:						
رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يوجد زيادة في عدد الزبائن.					
2.	يوجد زيادة في الطلب على منتجات المشروع.					
3.	يوجد نموذج للأعمال مطبق بشكل فعال وجيد ويساهم في تحقيق الأرباح.					
4.	يمتثل المشروع لجميع قوانين العمل فيما يتعلق بالرواتب والمزايا.					
5.	يوجد انخفاض مستمر في عدد موظفي المشروع.					
6.	يتقاضى العاملون في المشروع رواتب جيدة مقارنة بالمنافسين.					
7.	توجد موارد مالية مخصصة لتقديم مزايا وتعويضات للعاملين.					
8.	يوجد اعتراف من الزبائن بجودة منتجات المشروع وخدماتها.					
9.	يمنح المشروع الأفضلية لشراء الاحتياجات / أو الخدمات من الموردين المسؤولين اجتماعياً.					
10.	يمتلك المشروع قناة ميسرة لتلبية طلبات الزبائن.					
11.	يلتزم المشروع بإصدار قوائم مالية ختامية.					
أولاً: البعد الاجتماعي:						
رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12.	يوجد شعور بالمسؤولية من قبل المشروع تجاه أداء الشركات الموردة لها فيما يتعلق بالنواحي الاجتماعية.					
13.	للمشروع صورة ذهنية مسؤولة وموثوقة.					
14.	تتوافق أنظمة العمل في المشروع مع المعايير الأخلاقية.					

					15	توجد بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين في المشروع.
					16	لدى المشروع سياسات محددة للتعامل مع القضايا المتعلقة بحقوق الإنسان.
					17	لا تقبل إدارة المشروع بعمالة الأطفال.
					18	يشارك المشروع في تطوير السياسات العامة التي تسعى للقضاء على استغلال العمال.
					19	يعاني المشروع من مشاكل التمييز (الجنسي، الطائفي، الطبقي، ..).
					20	يوفر المشروع للعاملين التدريب الأساسي اللازم لهم لتنفيذ مهامهم.
					21	يمتثل المشروع لقانون العمل لاسيما الأحكام المتعلقة بالفصل من العمل والتقاعد.
					22	يوجد تدريباً منتظماً على الصحة والسلامة المهنية للعاملين.
					23	تحتزم المشروع ساعات العمل اليومية للعاملين.

ثالثاً: البعد البيئي:

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	يحتزم المشروع وتهتم بالقضايا البيئية.					
25	يسعى المشروع لمعرفة الآثار المحتملة لنشاطها على تغير المناخ.					
26	يمتلك المشروع نظام لإدارة الإنتاج النظيف ومنع التلوث.					
27	يقوم المشروع بمبادرات محددة لتقليل استهلاك المواد.					
28	يقوم المشروع بمبادرات محددة لتقليل استهلاك المياه.					
29	يقوم المشروع بمبادرات محددة لتقليل استهلاك الطاقة.					