



أثر ممارسات القيادات الإدارية في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة
”دراسة ميدانية على المشروعات الخدمية بلدية طرابلس”

د. حسن مصطفى المنير

جامعة صبراتة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية صرمان – اقسام الادارة

The Impact of Administrative Leadership Practices on Improving the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises

A Field Study on Service Enterprises in Tripoli Municipality

Dr. Hassan Mustafa Al-Munir

Sabratha University – Faculty of Economics and Political Science, Surman – Department of Management

hassan.almoneer@sabu.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2026/09/02 - تاريخ المراجعة: 2026/09/03 - تاريخ القبول: 2026/10/02 - تاريخ النشر: 2026/10/15

الملخص

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين القيادات الإدارية أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة ميدانية على المشروعات الخدمية الصغيرة والمتوسطة بشعبية طرابلس. وتطلق الدراسة من اعتبار القيادة الإدارية أحد العوامل التنظيمية المهمة في قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق أهدافها واستغلال مواردها بكفاءة، خاصة في ظل التحديات الإدارية والتقنية التي تواجه هذا النوع من المشروعات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين خصائص وقدرات القيادات الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقياس العلاقة بين الخبرات والمؤهلات العلمية للقيادات الإدارية ومستوى أداء المشروعات، فضلاً عن اختبار العلاقة بين النمط الدكتاتوري في القيادة ومستوى الأداء. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي القائم على جمع البيانات الميدانية وتحليلها. وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية بالمشروعات الخدمية الصغيرة والمتوسطة بشعبية طرابلس خلال الفترة 2012-2014، والبالغ عددها 1714 مشروعاً، بينما حُدد حجم العينة في الدراسة الأصلية بـ 198 مفردة. وتظهر جداول التحليل الإحصائي اعتماد الاختبارات على 172 مفردة وهو عدد الاستبانات التي قمنا باستردادها وكانت قابلة للتحليل.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين قدرات وخصائص القيادات الإدارية وأداء المشروعات، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r=0.855$) عند مستوى دلالة ($p<0.01$). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة قوية بين الخبرات والمؤهلات العلمية للقيادات الإدارية وأداء المشروعات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.786$) عند مستوى دلالة ($p<0.01$). وفي المقابل، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة قوية بين النمط الدكتاتوري للقيادة وأداء المشروعات، إذ بلغ معامل الارتباط ($r=-0.621$) عند مستوى دلالة ($p<0.01$). تشير هذه النتائج إلى أهمية القدرات القيادية والخبرة والتأهيل العلمي، وإلى الحاجة إلى الحد من الأنماط القيادية الدكتاتورية لتحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية؛ المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ الأداء التنظيمي؛ الخبرة؛ المؤهلات العلمية؛ النمط القيادي؛ طرابلس.

Abstract

This study examines the relationship between administrative leadership and the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) through a field study of small and medium-sized service enterprises in Tripoli. The study is based on the premise that

administrative leadership is one of the key organizational factors affecting the ability of SMEs to achieve their objectives and utilize their resources efficiently, particularly in light of the administrative and technological challenges facing this type of enterprise.

The study aimed to identify the relationship between the characteristics and capabilities of administrative leaders and the performance of SMEs, to measure the relationship between the experience and academic qualifications of administrative leaders and enterprise performance, and to test the relationship between the authoritarian leadership style and the level of performance. The study adopted the descriptive method and an analytical approach based on the collection and analysis of field data. The study population consisted of administrative leaders working in small and medium-sized service enterprises in Tripoli during the period 2012–2014, comprising 1,714 enterprises. The original sample size was set at 198 respondents. However, the statistical analysis tables show that the tests were based on 172 respondents, representing the number of questionnaires that were retrieved and found suitable for analysis.

The findings revealed a strong positive correlation between the capabilities and characteristics of administrative leaders and enterprise performance, with a Pearson correlation coefficient of ($r = 0.855$) at a significance level of ($p < 0.01$). The results also showed a strong positive relationship between the experience and academic qualifications of administrative leaders and enterprise performance, with a correlation coefficient of ($r = 0.786$) at a significance level of ($p < 0.01$). In contrast, the findings indicated a strong negative correlation between the authoritarian leadership style and enterprise performance, with a correlation coefficient of ($r = -0.621$) at a significance level of ($p < 0.01$). These findings highlight the importance of leadership capabilities, experience, and academic qualifications, as well as the need to reduce authoritarian leadership practices in order to improve the performance of small and medium-sized enterprises.

Keywords: Administrative Leadership; Small and Medium-Sized Enterprises; Organizational Performance; Experience; Academic Qualifications; Leadership Style; Tripoli.

1. المقدمة العامة

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أحد المكونات المهمة للنشاط الاقتصادي، لما يمكن أن تؤديه من أدوار في توفير فرص العمل، وتنشيط النشاط الاقتصادي، وتوسيع قاعدة الإنتاج والخدمات. غير أن قدرة هذه المشروعات على تحقيق أهدافها لا ترتبط فقط بتوافر الموارد المالية والمادية، وإنما تتأثر كذلك بقدرتها على إدارة هذه الموارد وتوجيهها بصورة فعالة. وتكتسب القيادة الإدارية في هذا السياق أهمية خاصة، باعتبار القائد الإداري المسؤول عن توجيه الموارد البشرية والمادية، واتخاذ القرارات، وتنظيم العمل، والتعامل مع المشكلات والتحديات التي تواجه المشروع. وتعرف الدراسة القيادة الإدارية بأنها النشاط القائم على القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة، بينما ينظر إلى الأداء باعتباره انعكاساً لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بما يمكنها من تحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق، فإن ضعف القدرات القيادية أو محدودية الخبرة والمؤهلات العلمية قد ينعكس على أساليب الإدارة واتخاذ القرار، وعلى قدرة المشروع على التعامل مع المتغيرات المحيطة به. كما أن نمط القيادة الذي يتبناه المسؤول الإداري يمكن أن يؤثر في بيئة العمل وفي طبيعة العلاقات داخل المشروع، وبالتالي في مستوى الأداء. وقد ركزت الدراسة الأصلية على المشروعات الخدمية الصغيرة والمتوسطة في شعبية طرابلس، وسعت إلى فحص العلاقة بين مجموعة من الخصائص المرتبطة بالقيادات الإدارية وبين مستوى أداء هذه المشروعات، مع التركيز بصفة خاصة على القدرات والخصائص القيادية، والخبرة والمؤهلات العلمية، والنمط الدكتاتوري في القيادة.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها لا تكتفي بالنظر إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها وحدات اقتصادية، وإنما تربط أداءها بالعنصر الإداري والقيادي، بما يسمح بإبراز أهمية الاستثمار في القدرات البشرية والقيادية باعتباره أحد مداخل تحسين أداء هذه المشروعات.

2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتطلب مشكلة الدراسة من التساؤل حول مدى ارتباط أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالخصائص والقدرات التي تتمتع بها قياداتها الإدارية، ومدى تأثير الخبرة والمؤهلات العلمية ونمط القيادة الذي يتبناه القادة في مستوى أداء هذه المشروعات. وتتحدد المشكلة البحثية في الأسئلة الآتية:

1. هل توجد علاقة بين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وقدرات وخصائص القيادات الإدارية بها؟
 2. هل توجد علاقة بين الخبرات والمؤهلات العلمية للقيادات الإدارية وبين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟
 3. هل توجد علاقة بين النمط الذي ينتهجه قادة المشروعات وأداء هذه المشروعات؟
- ### 3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع المشروعات الخدمية الصغيرة والمتوسطة والخصائص المميزة للقيادات الإدارية فيها ودورها في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.
- دراسة العلاقة بين المعرفة بأصول القيادة والأساليب العلمية وبين أداء المشروعات.
- التعرف على العلاقة بين الخبرة والمؤهلات العلمية للقيادات الإدارية ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه هذه المشروعات.
- الوصول إلى مؤشرات تساعد القيادات الإدارية في إدارة المشروعات وفق أسس سليمة.
- تقديم توصيات من شأنها المساهمة في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

4. فرضيات الدراسة

اختبرت الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة طردية بين مستوى أداء المشروعات الخدمية الصغيرة والمتوسطة وخصائص القيادات الإدارية فيها.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة طردية بين الخبرات والمؤهلات العلمية للقيادات الإدارية ومستوى أداء المشروعات.
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة عكسية بين النمط الدكتاتوري الذي ينتهجه قادة المشروعات ومستوى أداء هذه المشروعات.

5. مفهوم وعناصر القيادة الإدارية

1.5 القيادات الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تُعد القيادة الإدارية من العناصر الأساسية في نجاح المنظمات، إذ لا تقتصر وظيفة القائد على إصدار التعليمات واتخاذ القرارات، وإنما تمتد إلى التأثير في العاملين وتوجيه جهودهم وتنسيقها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتطلب أهمية القيادة من كونها عملية مستمرة ترتبط بقدرة المنظمة على توظيف مواردها البشرية والمادية بصورة تحقق الكفاءة والفعالية. وتعرّف الدراسة القيادة الإدارية باعتبارها نشاطاً يقوم على القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف محددة.

وتزداد أهمية القيادة الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالنظر إلى طبيعة هذه المشروعات وخصائصها التنظيمية. فمحدودية حجمها، وبساطة هيكلها التنظيمية نسبياً، وتركيز جانب مهم من القرارات في يد المالك أو المدير،

تجعل شخصية القائد وقدراته وخبرته أكثر حضوراً في عملية الإدارة مقارنة بالمنظمات الكبيرة. وتشير الأطروحة إلى أن من أبرز المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة افتقار بعضها إلى القيادات الإدارية المتخصصة، وأنها غالباً ما تُدار من قبل مالكيها دون الاعتماد الكافي على إداريين متخصصين.

وعليه، فإن جودة القيادة في هذه المشروعات يمكن أن تشكل عنصراً حاسماً في تحديد كيفية استغلال الموارد، واتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات، والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية. كما أن ضعف القدرات الإدارية قد يؤدي إلى اعتماد المدير على الاجتهادات الشخصية بدلاً من الأساليب الإدارية المنظمة، وهو ما أشارت إليه نتائج الدراسة الميدانية.

2.5 مهارات وخصائص القائد الإداري

لا ترتبط فعالية القيادة بوجود السلطة الرسمية وحدها، وإنما تتطلب امتلاك القائد مجموعة من المهارات التي تمكنه من ممارسة وظائفه وتحقيق أهداف المشروع. وتبرز الأطروحة بصورة خاصة ثلاثة أنواع من المهارات: المهارات الفكرية، والمهارات التنظيمية، والمهارات الإنسانية.

وتشير المهارات الفكرية إلى قدرة القائد على التفكير الشامل وفهم مختلف عناصر المنظمة وتحليل العلاقات بينها، بما يسمح ببناء السياسات والخطط والاستراتيجيات على أساس واقعي ومنظم. أما المهارات التنظيمية فتتعلق بقدرة القائد على اختيار الأساليب التنظيمية الملائمة، وتنسيق الأعمال بين الوحدات والأقسام، وتبسيط الإجراءات، والحد من المركزية غير الضرورية، وإشراك العاملين في معالجة المشكلات. في حين ترتبط المهارات الإنسانية بقدرة القائد على فهم العاملين والتعامل معهم وكسب ثقتهم والتأثير في سلوكهم بما يخدم أهداف المنظمة.

وتكتسب هذه المهارات أهمية خاصة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تتداخل المسؤوليات الإدارية، ويكون القائد في كثير من الأحيان قريباً بصورة مباشرة من العاملين ومن العمليات اليومية للمشروع. وبالتالي فإن قصور المهارات الفكرية والتنظيمية والإنسانية يمكن أن ينعكس على نوعية القرارات وعلى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه. كما أن خصائص القائد وخبرته ومؤهلاته العلمية تمثل مكونات مهمة في تكوين قدرته القيادية. وتؤكد الأطروحة أن الدراسة انطلقت من فرضية وجود علاقة طردية بين الخبرات والمؤهلات العلمية للقيادات الإدارية ومستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

3.5 أنماط القيادة الإدارية وأثرها المحتمل في الأداء

تمثل أنماط القيادة الطريقة التي يمارس بها القائد نفوذه وتأثيره في العاملين، ولذلك فإن اختلاف النمط القيادي يمكن أن يؤدي إلى اختلاف في طبيعة العلاقات داخل المنظمة وفي عملية اتخاذ القرار وفي درجة مشاركة العاملين. وتصنف الأطروحة الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنماط رئيسية هي: النمط الأوتوقراطي أو الدكتاتوري، والنمط التراسلي أو الحر، والنمط الديمقراطي أو المشارك.

ويتميز النمط الأوتوقراطي أو الدكتاتوري بتركز السلطة والمسؤولية في يد القائد، واعتماد المركزية في اتخاذ القرارات، مع محدودة مشاركة المرؤوسين. ويكون الاتصال في هذا النمط غالباً من أعلى إلى أسفل، بحيث تتركز مهمة العاملين في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة عن القائد.

في المقابل، يقوم النمط الديمقراطي أو المشارك على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار والاستفادة من آرائهم، وهو ما يجعل عملية القيادة أكثر اعتماداً على المشاركة والعلاقات الإنسانية. أما نمط عدم التدخل أو القيادة الحرة فيتميز بدرجة مرتفعة من الحرية الممنوحة للعاملين، وقد يؤدي الإفراط فيه إلى ضعف التوجيه والرقابة.

وبالنسبة إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تكتسب هذه الأنماط أهمية خاصة لأن القائد غالباً ما يكون صاحب تأثير مباشر في بيئة العمل وفي عملية اتخاذ القرار. ولذلك يمكن أن يكون النمط القيادي عاملاً داعماً للأداء عندما يشجع المشاركة والتعاون، أو عاملاً مقيداً له عندما يؤدي إلى المركزية المفرطة وضعف مشاركة العاملين.

وتستند الدراسة الحالية، بصفة خاصة، إلى هذا البعد في اختبار العلاقة بين النمط الدكتاتوري وأداء المشروعات، حيث تفترض وجود علاقة عكسية بينهما.

4.5 النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

عديد النظريات حاولت تفسير القيادة وتحديد العوامل التي تجعل بعض الأفراد أكثر قدرة على القيادة من غيرهم، وقسمتها إلى نظريات تقليدية وأخرى حديثة. ومن أبرزها نظرية السمات، ونظرية الزعامة، والنظرية الموقفية، ونظرية المسار والهدف. وتتعلق نظرية السمات من فكرة أن القيادة ترتبط بمجموعة من الخصائص أو السمات التي تميز القائد، سواء كانت نفسية أو عقلية أو جسمانية. ووفق هذا التصور، فإن بعض الخصائص الشخصية يمكن أن ترتبط بقدرة الفرد على ممارسة القيادة. أما الاتجاهات الحديثة في تفسير القيادة، ومن بينها النظرية الموقفية ونظرية المسار والهدف، فتولي اهتماماً أكبر للعلاقة بين سلوك القائد وطبيعة الموقف والعاملين وطبيعة العمل. وتوضح الأطروحة، في عرضها لنظرية المسار والهدف، أن ملاءمة النمط القيادي تختلف باختلاف طبيعة العمل وخصائص المرؤوسين؛ فقد يكون النمط المشارك مناسباً في ظروف معينة، بينما يكون النمط الموجه أو المهتم بالإنجاز أكثر ملاءمة في ظروف أخرى.

وتسمح هذه الرؤية بفهم القيادة باعتبارها ظاهرة متعددة الأبعاد، لا يمكن تفسير فعاليتها من خلال السمات الشخصية للقائد فقط، وإنما من خلال تفاعل خصائص القائد مع خصائص العاملين وطبيعة العمل والظروف المحيطة بالمشروع.

5.5 المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخصوصية العلاقة بين القيادة والأداء

تتمتع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تمنح القيادة الإدارية أهمية خاصة. فقد أشارت الأطروحة إلى مرونة هذه المشروعات وقدرتها على التغيير السريع والابتكار والتطوير، فضلاً عن دورها في استيعاب العمالة والمساهمة في النشاط الاقتصادي.

غير أن هذه الخصائص لا تعني خلو المشروعات الصغيرة والمتوسطة من المشكلات؛ فقد أشارت الدراسة إلى مجموعة من الصعوبات، من بينها تخلف التقنية المستخدمة ونقص مهارات وقدرات القيادات الإدارية في إدارة المشروعات. ومن ثم يمكن بناء العلاقة النظرية بين القيادة والأداء على أساس أن القائد الإداري يمثل حلقة وصل بين الموارد المتاحة للمشروع وبين النتائج التي يسعى إلى تحقيقها. فكلما امتلك القائد قدرات ومهارات وخبرات مناسبة، زادت قدرته على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتعامل مع المشكلات وتوجيه العاملين. وفي المقابل، فإن ضعف القدرات والخبرات أو الاعتماد المفرط على أسلوب قيادي سلطوي قد يحد من قدرة المشروع على الاستفادة المثلى من موارده.

وعلى هذا الأساس، تفترض الدراسة وجود علاقة موجبة بين قدرات وخصائص القيادات الإدارية وأداء المشروعات، وعلاقة موجبة بين الخبرة والمؤهلات العلمية والأداء، في حين تفترض وجود علاقة سالبة بين النمط الدكتاتوري ومستوى الأداء.

6.5 النموذج النظري للدراسة

استناداً إلى العرض النظري السابق، يمكن تمثيل النموذج المفاهيمي للدراسة على النحو الآتي:

المتغير المستقل: القيادات الإدارية

ويتكون من:

- قدرات وخصائص القيادات الإدارية.
- الخبرات والمؤهلات العلمية.
- النمط القيادي، وبصفة خاصة النمط الدكتاتوري.

المتغير التابع: أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

وتتمثل العلاقة المفترضة في:

قدرات وخصائص القيادات الإدارية (+) أداء المشروعات

الخبرات والمؤهلات العلمية	(+)	أداء المشروعات
النمط الدكتاتوري	(-)	أداء المشروعات

وبذلك يوفر الإطار النظري أساساً منطقياً للفرضيات التي جرى اختبارها ميدانياً، ويؤكد أن القيادة الإدارية يمكن النظر إليها باعتبارها أحد العوامل التنظيمية المرتبطة بمستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

6. الإطار المنهجي للدراسة

1.6 الدراسات السابقة

• دراسة نجاة أبو بكر (2002)⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات وأنماط التخطيط فيها في محافظة نابلس بفلسطين، وهدفت إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتعرفت على دور عدة متغيرات تؤثر في هذه المشروعات، المتمثلة في مكان المشروع والمؤهل العلمي لقائد المشروع وتوصلت إلى النتائج التالية: عدم كفاية رأس المال اللازم لإقامة المشاريع، ونقص الخبرة اللازمة للقيادات في المشروع وانعدام المقدرة الإدارية في كثير من الأحيان أو انخفاضها في أحيان أخرى.

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في أن الدراسة السابقة تتناول الصعوبات التي تواجه نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمؤهل العلمي لقائد المشروع كمتغير يؤثر على هذه المشروعات. أما أوجه الاختلاف فيتمثل في أن دراسة الباحثة تدرس إلى جانب الصعوبات العلاقة بين مستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخصائص القيادات وفيها الخبرات والمؤهلات العلمية لقيادات المشروعات.

• دراسة حسن أحمد العربي (2007)⁽²⁾

تناولت هذه الدراسة العوامل الداعمة لرفع كفاءة أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في (شعبية الجفارة) وكانت أهدافها: إبراز دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تنوع الإنتاجية واستغلال الموارد المحلية المتاحة، والكشف عن الكيفية المثلى لاستغلال الطاقات الشبابية من خلال ما تنتجه داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة

وتوصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك تعريف محدد ومتفق عليه في جميع الدول يسهم في توضيح المستهدفات الجادة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وإن أغلب هذه المشروعات تستخدم في التكنولوجيا المتخلفة، إضافة إلى أن هذه المشروعات تعاني من المشاكل التمويلية.

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة. أما وجه الاختلاف فإن الدراسة السابقة تدرس العوامل الداعمة لرفع كفاءة أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتركز على الصعوبات التمويلية بالدرجة الأولى أما الدراسة الحالية فهي تدرس أثر القيادات الإدارية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتركز على تأثير الخبرة والمؤهل العلمي على أداء تلك المشروعات.

(1) نجاة أبو بكر . المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين - الصعوبات وأنماط التخطيط فيها - . نابلس : جامعة النجاح الوطنية ، 2002. (رسالة ماجستير

غير منشورة)

(2) حسن أحمد العربي . العوامل الداعمة لرفع كفاءة أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة . -طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا- - قسم التمويل والمصارف ،

2007 (رسالة ماجستير غير منشورة)

دراسة كمية النعال (2010)⁽³⁾

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسة العملية الإدارية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في (شعبية النقاط الخمس) وكانت أهدافها: التعرف على القواعد والأسس التي تحكم العمل الإداري في هذه المشروعات، وإظهار المقصود بالإدارة العلمية وأهميتها لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وإبراز كيفية تأدية الوظائف الإدارية الأساسية والقدرة على ممارستها من قبل أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما يساعد في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم، والتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة العملية الإدارية وأداء هذه المشروعات، وتقديم توصيات ومقترحات تساهم في الرفع من أداء هذه المشاريع.

وتوصلت إلى وجود علاقة طردية (موجبة) بين درجة ممارسة العملية الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وإلى وجود نقص في الخبرة لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالعملية الإدارية، وهم يقومون بإدارة مشاريعهم بمزيج من التقليد والاجتهادات الشخصية وعدم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين بإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما تبين وجود قلة في مراكز التدريب لتأهيل أصحاب المشروعات. ووجود عدة صعوبات وتحديات ومشاكل إدارية تواجه هذه المشروعات.

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمؤثرات التي تؤثر على أداء هذه المشروعات ودراسة العلاقة بين هذه المؤثرات وأداء المشروعات. أمّا وجه الاختلاف فإن الدراسة السابقة تدرس أثر ممارسة العملية الإدارية لأصحاب المشروعات على المشروعات أمّا الدراسة الحالية فهي تدرس أثر القيادات على المشروعات وتشمل كيفية ممارسة هذه القيادات للعملية الإدارية.

2.6 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي القائم على جمع البيانات وتحليلها، بما يسمح بوصف خصائص مجتمع الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

3.6 مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية بالمشروعات الخدمية الصغيرة والمتوسطة بشعبية طرابلس خلال الفترة 2012-2014. وبلغ إجمالي المشروعات في المجتمع المدروس 1714 مشروعًا موزعة على عدد من الأنشطة الخدمية. وقد حددت الدراسة الأصلية حجم العينة بـ 198 مفردة. إلا أننا لم نتمكن من استرجاع إلا (172) استبيان مكتمل البيانات وصالح للتحليل، حيث وجدنا (11) استبيان غير صالح للتحليل، و(15) استبيان مفقود، بنسبة استرجاع قدرها (86.86%) وهي نسبة ممتازة. وبالتالي، بلغت درجات الحرية في اختبارات الارتباط 171.

4.6 أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات، تمثلت أساسًا في:

- الاستبيان؛
- المقابلات الشخصية؛
- الملاحظة المباشرة؛

(1) كميلة أبو زيد النعال . اثر ممارسة العملية الإدارية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة . - طرابلس : جامعة الفاتح - قسم الإدارة ، 2010(رسالة

ماجستير غير منشورة)

- الكتب والمراجع؛

- المعلومات المتاحة عبر شبكة الإنترنت.

وقد وُجه الاستبيان إلى القيادات الإدارية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

5.6 خصائص القيادات الإدارية في عينة الدراسة

تكشف البيانات الوصفية عن محدودية المستوى العلمي والتخصصي لدى جزء مهم من القيادات الإدارية في المشروعات محل الدراسة.

فقد بلغت نسبة حملة المؤهل الثانوي أو المتوسط 45.9%، في حين بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي 29.1%، وحملة التعليم الأساسي 21.5%، بينما لم تتجاوز نسبة حملة الماجستير فما فوق 3.5%. كما أظهرت بيانات التخصص أن 32.6% من أفراد العينة غير متخصصين، مقابل 21.5% في العلوم التطبيقية، و19.2% في العلوم الإنسانية، و15.7% في العلوم الإدارية والمالية، و11% في تخصصات أخرى.

وتشير هذه النتائج الوصفية إلى وجود فجوة محتملة بين المسؤوليات الإدارية التي تضطلع بها القيادات وبين مستوى التأهيل العلمي والتخصصي لدى جزء من أفراد العينة، وهو ما يتسق مع النتيجة التي توصلت إليها الدراسة بشأن أهمية الخبرة والتأهيل العلمي في أداء المشروعات.

7. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1.7 العلاقة بين قدرات وخصائص القيادات الإدارية وأداء المشروعات

أظهرت نتائج اختبار الارتباط وجود علاقة موجبة قوية بين قدرات وخصائص القيادات الإدارية وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون:

$$r=0.855$$

مع درجات حرية بلغت 171، ومستوى دلالة بلغ (p=0.000) وتدل الإشارة الموجبة على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، في حين تشير قيمة معامل الارتباط المرتفعة إلى قوة العلاقة.

وتدعم هذه النتيجة الفرضية الأولى للدراسة، بما يعني أن توافر القدرات والخصائص القيادية يرتبط بمستويات أفضل من الأداء في المشروعات محل الدراسة.

كما دعمت الدراسة هذه النتيجة باستخدام اختبار كاي تربيع، حيث بلغت قيمة الاختبار 133.83 بدرجة حرية واحدة ومستوى دلالة (p=0.000)، بما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات وخصائص القيادات ومستوى أداء المشروعات.

2.7 العلاقة بين الخبرة والمؤهلات العلمية وأداء المشروعات

بينت نتائج التحليل وجود علاقة موجبة قوية بين الخبرات والمؤهلات العلمية للقيادات الإدارية وأداء المشروعات.

وبلغ معامل ارتباط بيرسون:

$$r=0.786$$

بدرجات حرية بلغت 171 ومستوى دلالة (p=0.000) وتشير النتيجة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والمؤهلات العلمية ومستوى أداء المشروعات.

وتكشف هذه النتيجة، في ضوء التحليل الوصفي للدراسة، أن محدودية الخبرة والتأهيل العلمي لدى بعض القيادات قد تكون مرتبطة بممارسات إدارية تعتمد بدرجة أكبر على الاجتهاد الشخصي بدلاً من الأساليب الإدارية المنظمة. وقد خلصت الدراسة إلى أن ضعف الخبرات والمؤهلات العلمية للقيادات يرتبط بتدني أداء عدد من المشروعات محل الدراسة.

3.7 العلاقة بين النمط الدكتاتوري وأداء المشروعات

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة سالبة قوية بين النمط الدكتاتوري الذي ينتهجه قادة المشروعات وبين مستوى أداء المشروعات الخدمية الصغيرة والمتوسطة.

وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون:

$$r=-0.621$$

بدرجات حرية بلغت 171 ومستوى دلالة $(p=0.000)$ وتدل الإشارة السالبة على أن ارتفاع درجة ممارسة النمط الدكتاتوري يرتبط بانخفاض مستوى الأداء.

وتؤكد هذه النتيجة الفرضية الثالثة للدراسة، كما دعمتها نتيجة اختبار كاي تربيع التي بلغت نحو 24.8 بدرجة حرية واحدة ومستوى دلالة $(p=0.000)$.

وتشير النتيجة إلى أهمية نمط القيادة في البيئة الداخلية للمشروع، إذ يرتبط الاعتماد المرتفع على النمط الدكتاتوري بمستويات أداء أدنى، بينما تبرز الحاجة إلى أنماط أكثر مشاركة في إدارة المشروعات.

8. مناقشة النتائج

تكشف النتائج الإحصائية للدراسة عن وجود ارتباط قوي بين المتغيرات القيادية ومستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً، فإن ارتفاع معامل الارتباط بين قدرات وخصائص القيادات الإدارية وأداء المشروعات إلى 0.855 يمثل أقوى علاقة تم الكشف عنها في الدراسة. ويمكن تفسير ذلك في إطار طبيعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي غالباً ما تكون أكثر ارتباطاً بشخصية القائد الإداري وقدرته على اتخاذ القرار وتوجيه الموارد والتعامل مع المشكلات اليومية.

ثانياً، تؤكد قيمة معامل الارتباط البالغة 0.786 أهمية الخبرة والتأهيل العلمي. فالقيادة الإدارية لا تعتمد فقط على السمات الشخصية، وإنما تحتاج أيضاً إلى المعرفة والمهارات التي تمكن المسؤول من ممارسة الوظائف الإدارية بصورة أكثر تنظيماً. وتدعم الخصائص التعليمية لعينة الدراسة هذا التفسير، حيث تظهر نسبة مرتفعة نسبياً من حملة المؤهلات المتوسطة والأساسية، في مقابل نسبة محدودة من حملة المؤهلات العليا.

ثالثاً، تكشف العلاقة السالبة البالغة 0.621 بين النمط الدكتاتوري والأداء عن أهمية البعد السلوكي في القيادة. فكلما ارتفع الاعتماد على النمط الدكتاتوري ارتبط ذلك بانخفاض مستوى أداء المشروع. ومن ثم، فإن تحسين أداء المشروعات لا يرتبط فقط بتطوير مهارات القائد، وإنما كذلك بتطوير أسلوب ممارسته للقيادة.

وبذلك توضح النتائج أن تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة يتطلب مقاربة متكاملة للقيادة تقوم على القدرات المهنية، والتأهيل العلمي، والخبرة العملية، واختيار نمط قيادي مناسب.

9. أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية يمكن تلخيصها في الآتي:

1. وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين قدرات وخصائص القيادات الإدارية وأداء المشروعات الخدمية الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط $(r=0.855)$.
2. وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الخبرات والمؤهلات العلمية للقيادات الإدارية وأداء المشروعات، حيث بلغ معامل الارتباط $(r=0.786)$.
3. وجود علاقة ارتباطية سالبة قوية بين النمط الدكتاتوري وأداء المشروعات، حيث بلغ معامل الارتباط $(r=-0.621)$.

4. وجود ضعف في الخبرات والمؤهلات العلمية لدى جزء من القيادات الإدارية، وارتباط ذلك بتدني أداء بعض المشروعات.
5. وجود عدد من الصعوبات التي تواجه المشروعات الخدمية الصغيرة والمتوسطة، ومن أبرزها تخلف التقنية المستخدمة ونقص مهارات وقدرات القيادات الإدارية في إدارة المشروعات.
6. تشير الخصائص التعليمية والتخصصية لأفراد العينة إلى الحاجة إلى مزيد من التأهيل والتدريب الإداري المتخصص.

10. التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن إبراز التوصيات الأصلية الأكثر ارتباطاً بموضوع المقال فيما يلي:
1. تعزيز استخدام شبكة المعلومات والوسائل التقنية الحديثة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
 2. تشجيع القيادات الإدارية على تبني أساليب قيادية أكثر مشاركة وديمقراطية.
 3. الاستفادة من تجارب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البلدان الأخرى وتكييف الممارسات الناجحة مع البيئة المحلية.
 4. زيادة مشاركة القيادات الإدارية في برامج ودورات تدريبية متخصصة في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
 5. العمل على تطوير مهارات وقدرات القيادات الإدارية بما يتواءم مع طبيعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تواجهها.

11. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تمثل عاملاً مهماً يرتبط بمستوى أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. فقد أظهرت النتائج وجود علاقات موجبة قوية بين قدرات وخصائص القيادات الإدارية من جهة، والخبرة والمؤهلات العلمية من جهة أخرى، وبين أداء المشروعات. وفي المقابل، كشفت النتائج عن علاقة سالبة قوية بين النمط الدكتاتوري ومستوى الأداء. وتبرز أهمية هذه النتائج في أن تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا ينبغي أن ينظر إليه باعتباره مسألة مرتبطة بالتمويل أو الموارد المادية فقط، وإنما باعتباره كذلك مسألة إدارية وبشرية ترتبط بقدرة القيادات على إدارة الموارد واتخاذ القرارات والتعامل مع العاملين والمتغيرات المحيطة بالمشروع. وعليه، فإن تطوير القيادات الإدارية من خلال التعليم والتدريب والخبرة العملية، إلى جانب تعزيز الأنماط القيادية التشاركية، يمثل مدخلاً مهماً لتحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ومع ذلك، ينبغي التأكيد على أن النتائج الإحصائية الواردة في الدراسة تقيس العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، ولا تكفي بمفردها لإثبات علاقة سببية مباشرة. كما أن النتائج تظل مرتبطة بالسياق المكاني والزمني للدراسة، أي المشروعات الخدمية الصغيرة والمتوسطة في شعبية طرابلس خلال الفترة 2012-2014.

قائمة المصادر

المصادر العربية

أولاً: الكتب.

- 1 - أبو النصر، مدحت محمد. إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة.. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007 .
- 2- أبو النصر، مدحت. قواعد ومراحل البحث العلمي: دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه . - القاهرة : مجموعة النيل ، 2004 .
- 3-أبو كريم، أحمد فتحي. الشفافية والقيادة في القيادة.. عمان :دار الحامد للنشر ،2009.
- 4-أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى. إدارة المشروعات الصغيرة .. القاهرة: دارالفجر ،2002.
- 5- أبو ناعم ،عبد الحميد مصطفى. أساسيات الإدارة المالية(1) . — القاهرة: مطبعة مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1997.
- 6- أحمد، مروة _ . برهم ، نسيم . الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة. — القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،2008.
- 7- الحسيني، فلاح حسن. إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز .. عمان: دار الشروق للنشر، 2006.
- 8- الحناوي، محمد صالح _سلطان، محمد سعيد. السلوك التنظيمي .. الإسكندرية: الدار الجامعية :1997.
- 9- الخضر، علي _ حرب، بيان. إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة . . دمشق : منشورات جامعة دمشق ،2006.
- 10- الدرويش، بشير محمد عاشور . وآخرون . البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية : الأسس والمفاهيم والمناهج . . طرابلس : المكتب الوطني للبحث والتطوير ، 2005.
- 11- الزغبى، محمد و طلافحة، عباس. النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية ، ط3 عمان دار وائل 2006 .
- 12- السلمي، علي. المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة .. القاهرة: دار غريب للنشر، 1999.
- 13- السلمي، علي. مقدمة إدارة السلوك الإنساني.. القاهرة: دار غريب للنشر، 1997.
- 14- السماك، محمد زاهر وآخرون . أساسيات الاقتصاد الصناعي .. الموصل : منشورات جامعة الموصل .1984.
- 15- السنوسي ، رمضان وآخرون. المشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا الواقع والتوجهات. - طرابلس : المركز العربي لتنمية الموارد البشرية ، 2010 .
- 16- السيد، رضا. قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية.. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2008.
- 17- العتيبي ، صبحي جبر. تطور الفكر والأساليب في الإدارة .. عمان: دار الحامد للنشر ،2005،
- 18 العديلي ، ناصر محمد. إدارة السلوك التنظيمي .. الرياض: دار مرامر للطباعة الالكترونية، 1993.
- 19- العطية، ماجدة. إدارة المشروعات الصغيرة.. ط2 .. عمان: دار المسيرة للنشر، 2004.
- 20- العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.. ط3.. عمان: دار وائل للنشر، 2005.
- 21- العيساوي ،كاظم جاسم. دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات.. عمان: دار المناهج للنشر، 2001.
- 22- الفضل، مؤيد. تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة .. عمان :دار الوراق للنشر، 2009.
- 23- القريشي ، مدحت . الاقتصاد الصناعي.. ط2.. عمان: دار وائل للنشر، 2005.
- 24- اللوزي ، موسى . التنظيم وإجراءات العمل .. ط2.. عمان : دار وائل للنشر، 2007.
- 25- المدهون ، موسى توفيق ، إبراهيم محمد الجزراوي. تحليل السلوك التنظيمي . — عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995.

- 26- المرجوشي، أيتن محمود سامح. **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**. - القاهرة: دار النشر للجامعات، 2008.
- 27- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. **الأصول العلمية لإدارة الأعمال**. المنصورة: المكتبة العصرية، 2001.
- 28- اليحي، حسين وآخرون. **تحليل وتقييم المشروعات**. - القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009.
- 29- برونوطي، سعاد نائف. **إدارة الأعمال الصغيرة**. ط2.. عمان: دار وائل للنشر، 2008.
- 30- بوسنينة، الصديق منصور، سليمان الفارسي. **الموارد البشرية: أهميتها-تنظيماتها-مسؤوليتها-مهامها**. طرابلس: منشورات أكاديمية الدراسات العليا، 2003.
- 31- جواد، نبيل. **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**. - بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2007.
- 32- جبرالدجرينبرج، روبرت بارون. **أدارة السلوك في المنظمات**؛ ترجمة ومراجعة رفاعي مجمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني. ط7.. الرياض: دار المريخ، 2004.
- 33- جبري ل. جري. **الإشراف**: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس؛ ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة. مراجعة حين محمد العلوي. الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، 1988.
- 34- حريم، حسين. **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**. عمان: دار زهران، 1997.
- 35- حريم، حسين. **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمان: دار الحامد للنشر، 2004.
- 36- حسن، توفيق. **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة**. [د.ن.].. 2002.
- 37- حنفي، عبد الغفار. **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- 38- رضوان، شفيق. **السلوكية والإدارة**. - بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994.
- 39- رمضان، حامد أحمد. **قراءات في السلوك التنظيمي**. - القاهرة: دار النهضة العربية، 1994.
- 40- شاويش، مصطفى نجيب. **إدارة الأفراد**. - المنصورة: دار الشروق، 1990.
- 41- شبيب، محمد علي. **السلوك الإنساني في التنظيم**. ط4.. القاهرة: دار الفكر العربي، 1982.
- 42- طشوش، سليمان محمد. **أساليب المعاينة الإحصائية**. - عمان: دار الشروق، 2001.
- 43- طه، طارق. **إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر**. - الإسكندرية: الدار الفكر الجامعي، 2007.
- 44- عاشور، أحمد صقر. **السلوك الإنساني في المنظمات**. - بيروت: الدار الجامعية، 1989.
- 45- عامر، خالد الخلف سعيد. **الإنتاجية القياسية**. - الرياض: دار المريخ، 1984.
- 46- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. **السلوك الإنساني في المنظمات**. - الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- 47- عبد الرسول، محمد سعد. **الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي**. - الإسكندرية: المكتبة العلمية للنشر والتوزيع، 1998.
- 48- عبد الله، عقيل حاسم. **تقييم المشروعات**. ط2.. عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1999.
- 49- عبد المحسن، توفيق محمد. **تقييم الأداء: مداخل جديدة**. - لعالم جديد.. الزقازيق: دار الفكر العربي، 2002.
- 50- عساف، عبد المعطي محمد. **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**. - عمان: دار زهران للنشر، 1999.
- 51- عفانه، جهاد عبدالله، أبو عيد، قاسم موسى. **أدارة المشاريع الصغيرة**. - عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 2004.
- 52- عقيلي، عمر وصفي. **الإدارة، أصول وأسس ومفاهيم**. ط4.. عمان: دار زهران للنشر، 1997.
- 53- عمر، أيمن علي. **إدارة المشروعات الصغيرة**. - الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2007.

- 54- فليه ، فاروق عبده ، عبد الحميد، السيد محمد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. — عمان: دار المسيرة، 2005.
- 55- فهمي ، منصور .مقدمة العلوم السلوكية.. القاهرة: [دن] ، [دت]
- 56- قنديلجي، عامر .البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات . . عمان : دار اليازوري للنشر ، 1999.
- 57- كليفوردي ،م بومباك.أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة؛ترجمة رائد السمرة .. عمان:مركز الكتب الأردني، 1989.
- 58- كلالدة ، ظاهر.القيادة الإدارية.. عمان:دار زهران للنشر، 2002.
- 59- لبيب ،هالة محمد عنبة.إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي. — القاهرة :منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002.
- 60- لنكون تشاو .الإحصاء الإداري; تعريب عبد المرضي حامد عزام.. الرياض: دار المريخ ، 2004 .
- 61- ماهر ، أحمد.السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات.. ط7. . الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998 .
- 62- متولي ،كامل علي.مقدمة في العلوم السلوكية؛مراجعة محمد علي طه شهاب . — القاهرة:مطبعة مركز التعليم المفتوح، 1998.
- 63- مجيد، جاسم. دراسات في الإدارة العامة.. الإسكندرية:مؤسسة شباب الجامعة، 2005.
- 64- محمود، منصور حامد ، فراج، ثناء عطية . المراجعة الإدارية وتقييم الأداء. — القاهرة:مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1994.
- 65- مصطفى، أحمد سيد. إدارة السلوك التنظيمي :نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. — القاهرة: المعادي الجديدة ، 2005.
- 66- منصور ،علي محمد.مبادئ الإدارة :أسس ومفاهيم.. القاهرة:مجموعة النيل العربية، 1999.
- 67- منصور ،كاسر نصر ، شوقي ناجي.إدارة المشروعات الصغيرة.القاهرة:مكتبة الحامد، 2006.
- 68- نصير، نعيم.إدارة وتقييم المشروعات. . القاهرة:منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 69- هاشم، زكي محمود.أساسيات الإدارة .. الكويت ،منشورات ذات السلاسل، 1987.
- 70- هيكل، محمد. مهارات إدارة المشروعات الصغيرة.. القاهرة:مجموعة النيل العربية، 2003.
- 71- يزيد، بشار . المفاهيم الإدارية الحديثة .. عمان،دار الراية للنشر، 2009 .

ثانياً: المجالات والدوريات.

- 1- السحيري، الهادي محمد.(المشروعات الصغيرة والمتوسطة المشاكل وسبل علاجها).مجلة التخطيط والتنمية.. طرابلس:مج2، ع1، 9-2008)
- 2- العبد ،جعفر .(القيادة والقائد من تعاليم الإسلام") .. مجلة الإدارة،مج 10، ع1 يوليو 1977
- 3- الفاعوري، حمدان عبيد.مشكلات ومعوقات المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودور الحكومة في معالجتها. — عمان :المؤتمر الدولي الثاني عشر حول دور المصارف والمؤسسات المالية والاقتصادية في ترويج المشروعات الصغيرة والمتوسطة ،الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2005.
- 4- الأسود، محمد أحمد:(البرنامج الوطني للمشروعات الصغيرة و المتوسط)، المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي 1-2008
- 5- الوادي، محمود حسين.(المشروعات الصغيرة :ماهيتها والتحديات الذاتية فيها مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن)، المجلة العربية للإدارة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية القاهرة ،مج 25 ، ع 1 يونيو 2005.

- 6- أمين ،عبدالله ،خالد.(المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، مجلة المصارف والمال: جمعية المصارف الليبية ،قليوب :مطابع الاهرام التجارية، ع11،الربيع ،2009.
- 7- حميدة، عيد محمود .(تقييم فاعلية الإفصاح عن الأداء المالي للشركات المساهمة السعودية). — المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،ع2، 2001 ،
- 8- خليل ،جميل فرج الله. " تنمية المهارات الذهنية للقيادة الإدارية والتفكير الابتكاري". — مجلة الإدارة، مج 20، ع1 يوليو، 1987
- 9- سعيد ، حلمي. " تنمية القيادات الإدارية في القطاع الحكومي.. مجلة الإدارة. " مج 3، ع1 يوليو، 1970
- 10- شلبي، نبيل محمد.(تنمية المشروعات الصغيرة:أفاق اقتصادية)، دولة الإمارات العربية المتحدة، إتحاد غرف التجارة والصناعة، مج 25، ع97-2004.

ثالثاً: الرسائل العلمية.

- 1-أوبكر، نجاه . المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين - الصعوبات وأنماط التخطيط فيها . - نابلس : جامعة النجاح الوطنية ، 2002.
 - 2- أبو شكيوات ،حسين سعيد.القيادات الإدارية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:دراسة مقارنة. . طرابلس:أكاديمية الدراسات العليا :قسم الإدارة2004 .
 - 3- الدبيب، طارق أحمد. ضغوط العمل وأثرها على كفاءة القيادات الإدارية. طرابلس :أكاديمية الدراسات العليا، 2009 .
 - 4- الشيباني، زينب حسين.تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المنظمة. - طرابلس : أكاديمية الدراسات العليا،قسم الإدارة والتنظيم،2009.
 - 5- الفضيل، عمر موسى.اتجاهات الإدارات العليا نحو التطوير الإداري لأدائهم.. بنغازي: أكاديمية الدراسات العليا. قسم الإدارة،2005.
 - 6- النعال ،كميلة أبو زيد. - اثر ممارسة العملية الإدارية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. - طرابلس: جامعة الفاتح . قسم الإدارة ،2010.
 - 7- حسن أحمد العربي.العوامل الداعمة لرفع كفاءة اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. — طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا . قسم التمويل والمصارف ،2007.
- رابعاً: المواقع الالكترونية:

- 1- اللجنة الشهابية العامة.قرار 109 .متاح في الموقع www.gpc.gov.ly/html/home.php تاريخ الزيارة 1-1-2010.
 - 2- كنانة أولانين القيادة الإدارية وأنواعها متاح في هذا الموقع ،تاريخ الزيارة21-6-2009.
- خامساً: الندوات والمؤتمرات.
- 1- اطلوبة ،عبد اللطيف عيسى. الصعوبات التي تواجه مشروعات الإنتاج الحيواني. — بنغازي: ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة (بنغازي:7-6/8/2006)
 - 2- البدري ، عبد القادر انويجي.واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا.. بنغازي:ندوة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، 2006.
 - 3- السنوسي، رمضان.العوائق التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة وكيفية دعمها وتحفيزها لتتجاوز هذه العوائق.. طرابلس :الندوة الوطنية حول تنمية المشروعات الصغرى والمتوسطة ،2005.

- 4 - السنوسي ، رمضان: **المشروعات الصغيرة والمتوسطة الاستراتيجية والأسس**، مجلس التخطيط الوطني طرابلس 7-2007
- 5- الطبولي، بلقاسم عمر ، الشيخي أميمة نجيب . "المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الدور والمعوقات .. بنغازي " ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ، 2006)
- 6- الفارسي ، عيسى حمد "المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية. — بنغازي: ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ، 2006.
- 7- الفلاح، محمد عبد الله. **مفهوم وأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة** . — بنغازي: ندوة تنمية و تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، 2006.
- 8- المحروق، ماهر حسن. **تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة : مصادره ومعوقاته** . — عمان: مركز المنشآت الصغيرة والمتوسط، 2005.
- 9- المحيشي، أسماعيل عبد المجيد. "تأثير منظمة التجارة العالمية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجماهيرية. — بنغازي : ندوة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ، 2006 .
- 10- الورفلي ، ثريا علي حسين. **المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا الواقع والطموح** . - مؤتمر متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - جامعة حسيبة بن بوعلي : الجزائر ، 2006.
- 11- تنتوش ، طارق وآخرون. **استكشاف وتنمية القيادات الإدارية في القطاع الأهلي في الجماهيرية**. — المؤتمر الوطني الثاني للتنمية والتدريب الإداري (اختيار وإعداد وتنمية القيادات الإدارية) . طرابلس: المعهد الوطني للإدارة، 2008.
- 12- زاقوب، علي عوض_ الحعاني ، خالد محمد . **دور مؤسسات التعليم ومراكز البحث العلمي في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها**. — بنغازي: الندوة الوطنية حول تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، 2006.
- 13- سالم ، أمراجع يوسف . **التجربة الأمريكية في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة بنغازي: ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، 2006.**
- 14- سالم ، أمراجع يوسف . **فاعلية الإدارة في تحقيق البرنامج التنموي، 25-26/1/2009**، مجلس التخطيط بشعبية بنغازي.
- 15- شامية ، عبد الله أحمد. **سبل دعم وتطوير المشروعات الصغيرة** . — بنغازي: ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، 2006
- 16- عاشور، بشير محمد _ زبيدة ، فتحي . **دور المعلومات المحاسبية في إدارة المشروعات الصغيرة .. بنغازي: ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، 2006.**
- 17- علي ، لامين منصور "المشروعات الصغيرة وأهميتها في الاقتصاديات النامية. — بنغازي : ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، 2006.
- 18- مفتاح، فاخر ، الشحومي، سليمان. **حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المشروعات الصغيرة**. — بنغازي: ندوة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، 2006.

سابعا: المقابلات الشخصية:

- (1) أ. الترهوني، علاء / أمين قسم الصناعة / تاريخ الزيارة 15-3-2009
- (2) أ. الجالي ، عبد السلام / مستشار التدريب / تاريخ الزيارة 2-5-2009
- (3) أ. السليبي، فاخر / مدير قسم التوثيق بغرفة التجارة والصناعة / تاريخ الزيارة 17-11-2009

أثر ممارسات القيادات الإدارية في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- (4) أ. الفحاج ،محمد /مستشار الجدوى الاقتصادية / تاريخ الزيارة 2-5-2009
- (5) د. القاضي ،عبد الله /مدير الادارة الاقتصادية بغرفة التجارة والصناعة/تاريخ الزيارة 17-11-2009
- (6) د. القريدي،عبدالرزاق/أمين قسم المشروعات الصغيرة والمتوسطة/ تاريخ الزيارة 2-5-2009
- (7) د. اللموشي ،أحسين /مدير مكتب الأمين بمركز أعمال ليبيا الغد / تاريخ الزيارة 8-8-2009

سادساً"المراجع الاجنبية"

1- Dr. Frank J . GELTA state university : Is small business a product of enacted generic strategy?1998