

دور استراتيجيات الأعمال على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة دراسة استطلاعية لآراء القائمين على برنامج تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

أ.م. محمود حسن جمعة

كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ديالى- العراق

jumaamahmood33@gmail.com

المستخلص. تعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية كبيرة في ظل الضغوطات والتحديات البيئية المستمرة التي يعاني منها المجتمع العراقي، لهذا الأساس كان لابد من العمل على دعم وتطوير هذا القطاع باعتباره أحد أساليب النهوض بالاقتصاد العراقي. من هنا يهدف البحث إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى تأثير استراتيجيات الأعمال على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة الممولة من قبل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (30) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين استراتيجيات الأعمال باستراتيجياتها (المنقبة، المدافعة، المحللة، والمستجيبة) وبين فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الأعمال، فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

Abstract. Small and medium enterprises are of great importance in light of the continuous pressures and environmental challenges faced by the Iraqi society, for this basis it was necessary to work to support and develop this sector as one of the methods of promoting the Iraqi economy. The research aims to test the relationship between the business strategies and the effectiveness of small and medium enterprises. The problem of research is the impact of business strategies on the effectiveness of SMEs funded by the Ministry of Labor and Social Affairs. The survey questionnaire was used as a data collection tool, 30 questionnaire forms were distributed, data were analyzed using the SPSS program, and a number of statistical methods were used to test hypotheses. The research found a number of conclusions, the most important of which was the relationship between business strategies and strategies (veiled, defending, analyzing, and responding) and the effectiveness of the SMEs in general. The research ended with a set of appropriate recommendations.

Keywords: Business Strategies, Effectiveness of SMEs.

1 المقدمة

أصبح المحافظة على مستوى تحقيق الفاعلية والتميز لأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة أمراً صعباً في ظل التحديات التي تحيطها من كل جانب، ودائماً ما تكون هناك مشكلات ينبغي مواجهتها وحلها، وفرص لا بد من اقتناصها والاستفادة منها. ومن الحقائق التي لا جدال فيها هو ذلك الدور الفعال الذي تلعبه استراتيجيات الأعمال في حل كثير من المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن أغلب الإدارات لم تدرك أهمية هذه الاستراتيجيات، وتفقد للمعايير الجيدة لاختيار الاستراتيجية والبرامج المناسبة لاحتياجاتها. تشير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بصورة دائمة إلى أن نقص القدرة على الحصول على الاستراتيجيات الملائمة لفاعلية المشروعات، فضلاً عن التمويل الذي يشكل إحدى العقبات الرئيسية أمام نموها. فالمصارف التجارية والمؤسسات المالية، ترى في أغلب الأحيان أن خدمة هذه المؤسسات محفوفة بالمخاطر، وبالتالي فإنها تعاني إلى حد كبير من نقص الحصول على خدمات مالية أساسية كافية. وفي ظل هذه القدرة المحدودة على حصول التوجه نحو استراتيجيات أعمال ملائمة، يواجه أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبات جمة في تنفيذ الاستثمارات اللازمة لزيادة الإنتاجية والقدرة على المنافسة، وإنشاء أسواق جديدة وتوظيف المزيد من العاملين. ركز البحث الحالي على تحديد دور استراتيجيات الأعمال على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتمحورت أهمية البحث من خلال تطبيقه في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، لكونها المسؤولة عن هذا المجال من المشروعات واحتضانها. تضمن البحث وفقاً لمنهجته على أربعة مباحث، ركز الأول على منهجية البحث من خلال تحديد مشكلة البحث، الأهمية، الأهداف، المخطط الفرضي، فرضيات البحث،

ومجتمع البحث وعينته. في حين تضمن المبحث الثاني الجانب النظري. بينما المبحث الثالث ركز على الجانب الميداني الاستطلاعي للبحث. أما المبحث الرابع فركز على اهم الاستنتاجات والتوصيات.

2 المنهجية

2.1 مشكلة البحث: إن تشخيص العلاقة بين استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، هي من أشهر نقاط مشكلة البحث، ومن أجل تشخيصها تفصيلاً نطرح التساؤلات الآتية:

- ما هو الدور الفعال الذي تلعبه استراتيجيات الأعمال في حل كثير من المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل تدرك إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة أهمية هذه الاستراتيجيات؟
- هل تمتلك إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة المعايير الجيدة والقدرة لاختيار الاستراتيجية والبرامج المناسبة لاحتياجاتها؟
- ما مستوى تطبيق إدارة استراتيجيات الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟
- هل هناك توجه لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة في تبني أبعاد استراتيجيات الأعمال؟
- هل يوجد علاقة بين استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

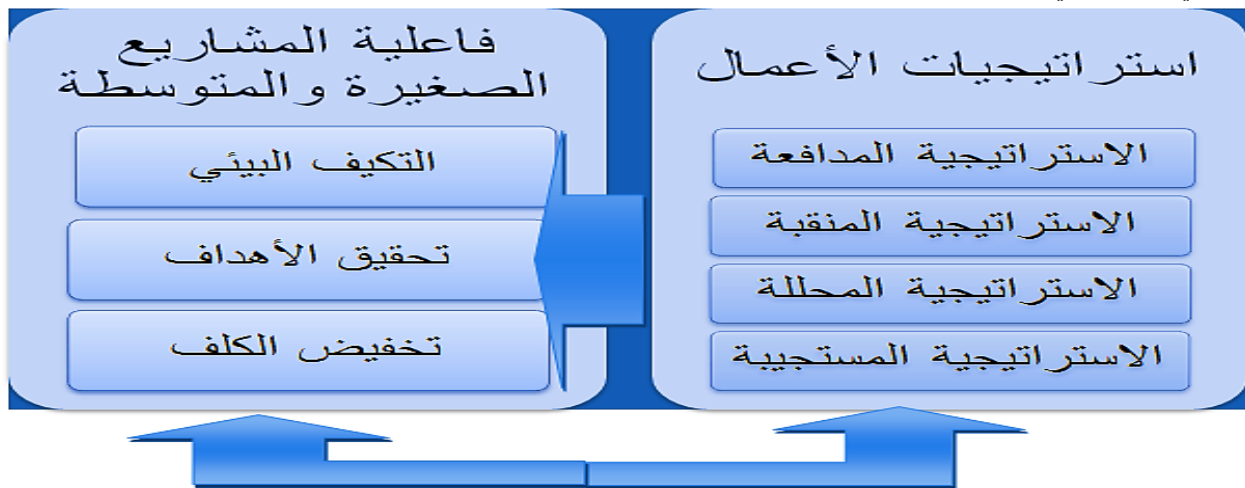
2.2 أهمية البحث

- أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرات هامة هما (استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة).
- يشكل البحث أهمية كبيرة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية في إيجاد الطرق الكفيلة من أجل الإستفادة من استراتيجيات الأعمال لتحسين فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- إمكانية تقديم حلولاً للمشاكل التي تعاني منها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مجال المشاريع الصغيرة والمتوسطة الممولة من قبلها، وذلك عن طريق النتائج التي يتم الحصول عليها من الجانب التطبيقي للبحث.

2.3 أهداف البحث

- بيان الاطار النظري والفكري لمتغيرات البحث (استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة) بأبعادهما.
- قياس مستوى وتوافر استراتيجيات الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- بناء أنموذج من أجل الموائمة بين استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، واختباره في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
- الوقوف على مستوى الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- العقبات التي تعترض استراتيجيات الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.

2.4 إنموذج البحث الفرضي: يتم من خلال إنموذج البحث تقديم صورة واضحة عن فكرة البحث، ويبين طبيعة العلاقة واتجاه التأثير بين متغيراته، ليصبح حاوياً لجميع متغيراته الرئيسية والفرعية، من أجل قياس علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها. وكما مبين في الشكل الآتي:



شكل (1) الأنموذج الفرضي للبحث

ويظهر من خلال الأنموذج الفرضي للبحث ما يأتي:

- أ. المتغير المستقل: ويتمثل باستراتيجيات الأعمال بأبعادها (الاستراتيجية المدافعة، الاستراتيجية المنقبة، الاستراتيجية المحللة، الاستراتيجية المستجيبة) بالاستناد إلى (Geare's, 2005) و(الجعدي، 2002).
- ب. المتغير المعتمد: ويتمثل بفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (التكيف البيئي، تحقيق الأهداف، تخفيض الكلف) بالاستناد إلى (سلمان، 2005) و(الدهان، 2007).

2.5 فروض البحث: تتمثل فروض البحث بالآتي:

- الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة معنوية بين استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويتفرع منه الفروض الآتية:
 - توجد علاقة معنوية بين الاستراتيجية المدافعة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
 - توجد علاقة معنوية بين الاستراتيجية المنقبة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
 - توجد علاقة معنوية بين الاستراتيجية المحللة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
 - توجد علاقة معنوية بين الاستراتيجية المستجيبة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير إيجابي لاستراتيجيات الأعمال على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويتفرع منه الفروض الآتية:
 - يوجد تأثير الاستراتيجية المدافعة على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
 - يوجد تأثير الاستراتيجية المنقبة على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
 - يوجد تأثير الاستراتيجية المحللة على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
 - يوجد تأثير الاستراتيجية المستجيبة على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

2.6 مقياس البحث: تم اعتماد إستمارة الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وقد تم تخصيص الجزء الأول من الإستمارة للمتغير المستقل والمتمثل باستراتيجيات الأعمال وبواقع 15 سؤالاً، فيما خصص الجزء الثاني منها للمتغير المعتمد والمتمثل بفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة وبواقع 18 سؤالاً. وتم استخدام مقياس (Likert-Scale) لكي يتم تحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية، وقد تم تصميم الاستبانة وفقاً للمقاييس المتوافرة في الدراسات المتشابهة لموضوع البحث، فضلاً عن الأدبيات والطروحات الفكرية. وقد تم تكيف فقرات الاستبانة بالشكل الذي يتواءم والبحث الحالي. وتم إجراء اختبار صدق المحتوى واختبار ثبات الاستبانة وكما هو موضح في أدناه:

- **إختبار صدق المحتوى:** وهو قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وتم إجراء هذا الاختبار بعد أن تم ترتيب مجاميع الإجابات تنازلياً، إذ تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وتم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدنى الدرجات وبعد ذلك تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يدل على صدق المقياس في جميع فقراته.
- **إختبار ثبات الاستبانة:** ويشير إلى أن المقياس يعطي النتائج نفسه إذا ما تم إعادة تطبيقه على عينة البحث مرة أخرى، وتم حساب معامل ثبات الاستبانة باستعمال مقياس التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.86)، وبمستوى معنوية (0.05)، وعندما تم تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.89)، وعند استعمال مقياس (ألفا ورنباخ) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.88)، وهذه النتائج تدلل على أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة للعينة نفسها من أجل إعطاء النتائج ذاتها.

2.7 مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية (دائرة الفروض)، فيما تمثلت عينة البحث ب (30) فرداً من القائمين على مراقبة المشاريع الصغيرة والمتوسطة والممولة من قبل الوزارة.

3 النتائج والمناقشة

3.1 استراتيجيات الأعمال

3.1.1 مفهوم استراتيجيات الأعمال

تركز استراتيجيات الأعمال على كيفية التنافس لكل الأعمال (منتج، خدمة أو مجموعة منتجات، خدمات لخط منتج، خدمة معينة) في السوق المعين أو قطاع السوق الذي تخدمه في الصناعة، وهي بذلك مرتبطة بوحدة الأعمال الاستراتيجية (Strategic Business Unit)، وهي جزء من المنظمة لديها صلاحية وضع استراتيجيتها الخاصة بها وتطويرها في ضوء استراتيجية المنظمة. وتعرف استراتيجية الأعمال بأنها أداة إدارية فاعلة تؤثر بوضوح على تخصيص الموارد والميزة التنافسية في منظمة معينة (Chen, 1999: 83). أما (Croteau & Bergeron, 2001: 77) فيصنفها بأنها الأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول

الى أهدافها، وإن المفهوم الأساسي لاستراتيجية الأعمال تختص بالأفعال والمداخل التي تقوم بها الإدارة لإنتاج الأداء الناجح في خط مخصص واحد للأعمال وإن مسالة استراتيجية الأعمال المركزية هي كيف يجري القيام ببناء موقف تنافسي طويل الأمد وأكثر قوة.

وإذا كانت استراتيجية المنظمة تجيب على السؤال الآتي: ما هي الصناعة التي يجب أن تدخلها المنظمة؟ فإن استراتيجية الأعمال تقدم الإجابة على الآتي: كيف يجب على المنظمة ووحدة الأعمال أن تتنافس في كل صناعة؟ ينبغي توافر شرطان لكي يطلق على مصدر قوة في المنظمة بأنة ميزة تنافسية، وهي: أن تكون المنظمة أفضل من منافسيها في العمل، وأن يكون العامل (مصدر القوة) أحد مفاتيح النجاح. وهناك نموذجين أساسيين للتأطير العملي لتعريف استراتيجية الأعمال في الفكر الاستراتيجي والسلوك التنظيمي، وهما (Gupta, et al, 2005: 400):

- نموذج (Porter) اقترح ثلاث استراتيجيات عامة تستطيع المنظمة اتخاذها، وهي: قيادة الكلفة، التمايز، والتركيز.
- نموذج (Miles & Snow) اقترحا أربع استراتيجيات تنظر الى المنظمة على أنها نظام كامل ومندمج في تفاعل ديناميكي مع بيئتها، وهي: المنقبة، المحللة، المدافعة، المستجيبة. وسوف يتم اعتماد هذه الاستراتيجيات في هذا البحث.

3.1.2 نموذج (Miles & Snow)

قام الباحثان مايلز وسنو سنة (1978) بتقسيم المشروعات على أساس المعدل الذي تتم به تغيير منتجاتها وأسواقها إلى واحدة من الاستراتيجيات الأربعة. ويستند التصنيف الى فكرة ان المديرين يبحثون عن صياغة لاستراتيجية التي تتلائم مع البيئة الخارجية، وان المنظمات تسعى من اجل تحقيق الانسجام ما بين خصائص المنظمة الداخلية والاستراتيجية من جهة، والبيئة الخارجية من جهة أخرى. صنف (Miles & Snow) الاستراتيجيات بالنسبة للمنظمة الواحدة الى أربعة أنواع، وهي:

الاستراتيجية المنقبة: يتصف المنقبون بالعمل في بيئة أكثر تعقيداً ، وهي في حالة استجابة دائمية للمتغيرات البيئية الخارجية، وان المنقبين يبحثون باستمرار عن تحديد موقع فرص المنتج والسوق الجديدة واستغلالها (Apigian, et al, 2002: 5). والمنظمات تقريباً تبحث باستمرار عن فرص السوق، وأنها تقوم بانتظام بتجربة الاستجابات الممكنة الى الاتجاهات البيئية الظاهرة حديثاً، من هذا ان المنظمات غالباً ما تقوم بخلق التغيير واللاتأكد الذي ينبغي على المنافسين الاستجابة له (Gimenez, 1994: 4)

الاستراتيجية المدافعة: يميل المدافعون إلى العمل في بيئة مستقرة، وهم يحاولون عزل جزء من السوق الكلي لتكوين مجموعة مستقرة من المنتجات والزبائن، إنها الاستراتيجية التي تضم مجالات المنتج / سوق ضيقة (Gimenez, 1994: 4)، وتحاول هذه الاستراتيجية تحديد موقع أمين والمحافظة عليه (Benedetto & Song, 2003: 517). وهذا يجري عن طريقة تحديد جزء من سوق معين ليخلقوا فيه مجموعة مستقرة من المنتجات والزبائن (Apigian, et al, 2002: 3). لا تسعى هذه الاستراتيجية الى الإبداع ولا الى النمو انما تركز اساسا على الكفاءة الداخلية والرقابة من أجل تقديم منتج افضل (Daft, 2001: 61). تركز الإدارة اعمالها في هذه المنظمات على امتلاك آليات عمل متواضعة للاتصال والتنسيق ومعتمدة على حل المشكلات الإدارية التي تواجهها اثناء عملها على اتخاذ القرارات المركزية والرقابة المحكمة على التكلفة والتفويض المنخفض للافراد العاملين، وأنهم يركزون على النواحي الهندسية للإنتاج ويبدون انتباها شديدا لخط العمق، وعلى أية حال فانهم كذلك لديهم قاعدة تقنية ضيقة (Simon, et al, 2005: 24).

الاستراتيجية المحللة: تقع هذه الاستراتيجية في منتصف الاستراتيجيتين المتعاكستين (المدافعة والمنقبة) حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعظيم الفرص، وفي نفس الوقت تقليل المخاطرة، وتميل الى إشغال موقع متوسط بين المنقبين والمدافعين يكونوا بصورة اعتيادية الثاني الذي يدخل سوق / منتج جديد بعد الدخول الأول للمنقبين (Apigian, et al, 2002: 3). والمنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية تعمل في نوعين من مجالات المنتج / السوق احدهما مستقر نسبياً والآخر متغير، ففي مجالات المستقرة فان هذه المنظمات تعمل بصورة روتينية وكفاءة من خلال استعمال هيكل تنظيمية رسمية. أما في مجالاتها المضطربة أكثر فان الإدارة العليا يراقبون منافسيهم بصورة دقيقة من اجل الحصول على أفكار جديدة، ومن ثم يتخذون بسرعة الأفكار التي تظهر بالنسبة لهم النجاح (العبيدي، 2014: 76).

الاستراتيجية المستجيبة: تتصف بعدم الثبات والتماسك وتكون مستجيبة لما يفعله المنافسون وبالتالي فهي لا تقوم بأي تعديلات إلا إذا أجبرتها الظروف البيئية على ذلك ونتيجة لتأرجحها وعدم استقراريتها واستجابتها غير الملائمة للبيئة، مما يؤدي الى ضعف في أدائها، وبالتالي لا تقدم المنظمات المستجيبة أية نمط منسجم للسلوك الاستجابي للأحوال البيئية، وهذه المنظمات تستجيب فقط للظرف التنافسي عندما تضطر القيام بمثل ذلك وبطريقة غير منسجمة وغير مستقرة بصورة مميزة (العاني، 2002: 21). إن سلوك المنظمة ذات الاستراتيجية المستجيبة مستقر وقراراتها موجهة نحو الأمد القصير أكثر من الأمد الطويل، وإنها لا تحاول الاحتفاظ بمجال منتج / سوق محدد سبق وإن اكتسبته، وكذلك لاتحاول الاعتماد ووضع رأس المال على فرص

بيئية حيوية أو تدخل مخاطر حقيقية. كما إن الإدارة العليا تدرك التغيير بصورة متكررة وعدم التأكيد الذي يحدث في بيئاتهم التنظيمية، إلا أنهم غير قادرين على الاستجابة بصورة فاعلة (Simon, et, al, 2005: 25).

3.2 فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

3.2.1 مفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة

مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يتم إيضاحه بطرق مختلفة ويمكن أن يتم تصنيف الأعمال على أنها كبيرة أو صغيرة على أساس حجم المبيعات، حجم المنتجات، رأس المال، وحجم المشروع، ولكن المفهوم الأكثر انتشاراً يركز على حجم العاملين، لذلك فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة هي التي يتم إدارتها بأقل من خمسين عاملاً أو الأعمال يتم إدارتها من قبل مالك المشروع.

على الرغم من كثرة اعداد هذا النوع من المشروعات في الدول المختلفة إلا أن من الملاحظ أن سمة الوفاء العالية في مثل هذه المنظمات، وخاصة عند بدء التأسيس، أو في السنوات الأولى من العمل عالية جداً، لذلك تبذل جهود كبيرة في السنوات الأولى لغرض أن يقف العمل على قدميه، ويستطيع الاستمرار والمنافسة لاحقاً من قبل المؤسس أو المؤسسين، أو من قبل الإدارة بشكل عام (الغالي، 2009: 25).

بينما أوضح (Bawor, 1993 : 25) من خلال النظر إلى الأهمية الكبيرة التي تخلقها المشروعات الصغيرة في الاقتصاد، فهي تتسم بالاستجابة للتغيير والابتكار والتجديد وخلق فرص العمل الجديدة، وبالرغم من أن تسمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة تختلف بحسب ظروف كل دولة، إلا أنها عادة ما تشير إلى أعمال تمارس نشاطها من خلال شخصية معنوية أو طبيعية. وهناك من عرفها على أساس الموجودات الكلية أو حجم العمالة أو عدد المبيعات أو رأس المال (الغالي، 2009: 26). وعرفت أيضاً بأنها تلك المشروعات التي تكون ملكيتها وتشغيلها بصورة مستقلة ولا يكون مسيطراً عليها في مجال الذي يعمل فيه (Nickels, et al, 2002: 177).

من هنا يمكن القول إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المشروعات التي تتمتع ببعض الخصائص المميزة، كالقدرة السريعة على التغيير والابتكار والتطوير، وإيجاد فرص عمل للمورد البشري.

3.2.2 معايير فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تحاول المشاريع الصغيرة والمتوسطة تجاوز توقعات زبائنها وأن تمتلك رؤية استراتيجية من أجل تحقيق الفاعلية. وفي هذا الإطار طور كل من (Robbins & Pounder) معايير للفاعلية من أهمها الآتي والتي سوف يتم إعادها في هذه الدراسة:

التكيف البيئي: البيئة هي مجموعة العوامل التي تؤثر في إدارة المشروعات ولا تقع تحت سيطرتها، إنها الميدان أو المجال الذي على المشروع أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق أهدافها (جودة وآخرون، 2012: 19). أما التكيف فهو استجابة المنظمة للتغيير والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي (Van Gundy, 2005: 12)، أما القدرة على التكيف فيقصد بها التأقلم ودرجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة (Jones, 2007: 24).

لذا فإن الفاعلية المتحققة للمنظمة تكمن في قدرتها على استثمار الطاقات المتاحة لديها وكذلك القدرة على التكيف البيئي من خلال معالجة المشكلات والظواهر الإدارية والفنية التي تواجهها في مضمار تحقيق الأهداف فكلما استطاعت المنظمة تحقيق التفاعل الديناميكي الهادف والتوازن المتحرك القادر على استثمار تلك الموارد والتكيف البيئي كلما كانت أكثر فاعلية.

تحقيق الأهداف: تسعى المنظمة الفاعلة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة، وتقاس الفاعلية بمدى تحقيق الأهداف المنشودة (Marion, 2006: 12). وتمثل الأهداف من وجهة نظر إدارة المشروع. أنها تهتم أساساً بزاوية المخرجات في تقييم فاعلية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى القدرة على تحقيق مستوى مرضي منها وهو بهذا يعتبر مدخلاً منطقياً لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها (Garzia, 2007: 3). ومن أكثر الأهداف شيوعاً في قياس فاعلية منظمات الأعمال هي: الربحية، النمو، معدل العائد على الاستثمار، وحصة المشروع من السوق. (Drejer, 2008: 145).

تخفيض الكلف: تعد تخفيض الكلفة الهدف الذي تسعى إليه المشروعات التي تتنافس مباشرة على السعر حيث تصيح الكلفة الأدنى الهدف الرئيسي من المنافسة بينها، وأهمية خفض الكلفة يؤدي إلى زيادة الأرباح عن طريق خفض كلفة الإنتاج، مما يؤدي إلى تعزيز رأس مالها ومن ثم تتمكن من إجراء التوسعات (Simons, 2000: 45). وتحاول المشروعات التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كاستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.

(Hansen & Mowen, 2003: 74).

3.3 وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

3.3.1 المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال)

تم قياس متغير استراتيجيات الأعمال من خلال أربعة أبعاد رئيسية (الاستراتيجية المدافعة، الاستراتيجية المنقبة، الاستراتيجية المحللة، الاستراتيجية المستجيبة)، ويتبين من خلال (الجدول، 1) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.07) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.92)، ومعامل إختلاف (26.90)، وهذا يشير الى أن هناك اهتماما باستراتيجيات الأعمال لدى أفراد العينة.

وقد حققت الاستراتيجية المدافعة وسط حسابي مقداره (3.49)، وبانحراف معياري (0.97)، ومعامل إختلاف (27.79)، وهذا يشير الى أن المشاريع تركز على جزء صغير من السوق، وتهتم المشاريع بشكل كبير بالاستقرار النسبي للخدمات أو المنتجات التي تقدمها، وتتوجه المشاريع نحو الكفاءة المرغوبة في استخدام الموارد المتاحة.

أما الاستراتيجية المنقبة فقد حققت وسط حسابي مقداره (2.16)، وبانحراف معياري (0.99)، ومعامل إختلاف (45.83%)، وهذا يشير الى أن اصحاب المشاريع لا يبحثون باستمرار عن فرص السوق الجديدة، ولا يهتمون بالريادية في تطوير خدماتهم للزبائن، ولا ينفقون مبالغ كبيرة على البحث والتسويق.

فيما حققت الاستراتيجية المحللة وسط حسابي مقداره (3.19)، وبانحراف معياري (0.95)، ومعامل إختلاف (29.78%)، وهذا يشير الى أن المشاريع تسعى للمحافظة على السوق الحالي، فضلاً عن الدخول لأسواق جديدة محتملة، وتتوجه المشاريع نحو الكفاءة، فضلاً عن تلبية طلبات السوق المتغيرة، واحتياجات الزبائن المتزايدة.

وحققت الاستراتيجية المستجيبة وسط حسابي مقداره (3.45)، وبانحراف معياري (0.92)، ومعامل إختلاف (26.66%)، وهذا يشير الى أن أصحاب المشاريع لا يهتمهم التركيز على مجالات تطوير السوق، بل يكتفون بما يقدمونه للزبائن في الوقت الحاضر، ولا يهتمون بمجالات تطوير الخدمات أو المنتجات المقدمة للزبائن، ويستجيبون لعوامل البيئة الخارجية فقط، عندما تصبح مؤثرة في كفاءة مشاريعهم.

جدول(1): وصف إجابات عينة البحث لاستراتيجيات الأعمال

أبعاد استراتيجيات الأعمال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الاستراتيجية المدافعة	3.49	0.97	27.79
الاستراتيجية المنقبة	2.16	0.99	45.83
الاستراتيجية المحللة	3.19	0.95	29.78
الاستراتيجية المستجيبة	3.45	0.92	26.66
الإجمالي	3.07	0.96	31.27

3.3.2 المتغير المعتمد فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تم قياس متغير فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية (التكيف البيئي، تحقيق الأهداف، تخفيض الكلف)، ويتبين من خلال الجدول (2) إن الوسط الحسابي العام بلغ (3.54) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.65)، وأهمية نسبية بلغت (71%)، وهذا يشير أن هناك اهتماما بفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة لدى أفراد عينة البحث.

وقد حقق التكيف البيئي وسطا حسابيا بلغ (3.19)، وبانحراف معياري (0.97)، ومعامل إختلاف (30.40%)، وهذا يدل على أن المشاريع تتكيف مع طلبات الزبائن سعياً منه لتقديم الأفضل على الدوام، ويعتقد أصحاب المشاريع أنهم قادرين على التعامل مع تحديات البيئة بشكل كبير، ويمتلكون استراتيجيات تغيير تتناسب مع التحديات المتوقعة في المستقبل القريب والبعيد.

فيما حقق تحقيق الأهداف وسطا حسابيا بلغ (3.26)، وبانحراف معياري (0.93)، ومعامل إختلاف (28.52%)، وهذا يدل على أنه يوجد اتفاق مبدئي بين الوزارة وأصحاب المشاريع حول أهداف المشاريع المطلوب تحقيقها، وتعد أهداف المشاريع محددة بوضوح من حيث ما يتم الوصول إليه في المستقبل، ويؤمن أصحاب المشاريع بأهداف مشاريعهم، ويسعون لتحقيقها بكل جدية.

أما تخفيض الكلف فقد حقق وسطا حسابيا بلغ (3.31)، وبانحراف معياري (0.91)، ومعامل إختلاف (27.49%)، وهذا يدل على أن أصحاب المشاريع لا يهتمهم توسيع قوة العمل بحكم قياس ذلك بالانتاجية المقدمة على شكل خدمات أو منتجات، وأن حالات الهدر والضياعات بالموارد على مستوى المشاريع ضئيلة جداً، ويعتبر حجم مخرجات انتاج المشاريع متناسبا مع قياسات كلفة المدخلات من الموارد.

جدول (2) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

أبعاد فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
التكيف البيئي	3.19	0.97	30.40
تحقيق الأهداف	3.26	0.93	28.52
تخفيض الكلف	3.31	0.91	27.49
الإجمالي	3.25	0.94	28.29

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

3.4 اختبار فروض البحث

3.4.1 تحليل علاقات الارتباط بين استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

يبين الجدول (3) مصفوفة الارتباط التي تبين العلاقات بين استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وظهر أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الأعمال بصورة إجمالية مع فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (16.257) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.502) وهو ارتباط إيجابي يثبت الفرض الرئيس الأول الذي نص على (يوجد علاقة معنوية بين استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة)، وهذه النتيجة تعني أن الوزارة المبحوثة تتبنى استراتيجيات الأعمال لتحقيق فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة. أما اختبار الفروض الفرعية الناتجة من الفرض الرئيس الأول فهي كالآتي:

جدول (3) علاقات الارتباط بين استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
الاستراتيجية المدافعة X1	فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة	0.517	17.523	معنوية
الاستراتيجية المنقبة X2	المشاريع الصغيرة والمتوسطة	0.463	16.741	معنوية
الاستراتيجية المحللة X3	المشاريع الصغيرة والمتوسطة	0.426	14.814	معنوية
الاستراتيجية المستجيبة X4	المشاريع الصغيرة والمتوسطة	0.604	15.952	معنوية
إجمالي استراتيجيات الأعمال X	Y	0.502	16.257	معنوية

- بينت نتائج علاقات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية المدافعة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (17.523) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.517) وهو ارتباط إيجابي يثبت الفرض الفرعي الأول والذي ينص على (يوجد علاقة معنوية بين الاستراتيجية المدافعة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة)، الأمر الذي يعني أن الوزارة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً بالاستراتيجية المدافعة كإحدى استراتيجيات الأعمال سعياً لتحقيق فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- بينت نتائج علاقات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية المنقبة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (16.741) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.463) وهو ارتباط إيجابي يثبت الفرض الفرعي الثاني والذي نص على (يوجد علاقة معنوية بين الاستراتيجية المنقبة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة)، الأمر الذي يعني أن الوزارة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً بالاستراتيجية المنقبة كإحدى استراتيجيات الأعمال سعياً لتحقيق فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- بينت نتائج علاقات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية المحللة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (14.814) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.426) وهو ارتباط إيجابي يثبت الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (يوجد علاقة معنوية بين الاستراتيجية المحللة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة)، الأمر الذي يعني أن الوزارة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً بالاستراتيجية المحللة كإحدى استراتيجيات الأعمال سعياً لتحقيق فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- بينت نتائج علاقات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية المستجيبة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (15.952) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.604) وهو ارتباط إيجابي يثبت الفرض الفرعي الرابع والذي نص على (يوجد علاقة معنوية بين الاستراتيجية المستجيبة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة)، الأمر الذي يعني أن الوزارة المبحوثة

تولي اهتماماً متوسطاً بالاستراتيجية المستجيبة كإحدى استراتيجيات الأعمال سعياً لتحقيق فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

3.4.2 تحليل تأثير استراتيجيات الأعمال على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

يبين الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار بين استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتبين أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات الأعمال بصورة إجمالية على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (25.887) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95). ومن مشاهدة معامل بيتا (B) والبالغ (0.417) والذي يعني أن تغير وحدة واحدة في استراتيجيات الأعمال صاحبه تغير بمقدار (0.417) في فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويدلل هذا إلى أهمية استراتيجيات الأعمال في تحقيق فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة. أما مقدار معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (29.7%)، وتشير إلى أن ما مقداره (29.7%) من التباين الكلي الحاصل في فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة لاستراتيجيات الأعمال وفي كيفية تأثير ذلك على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأن النسبة المتبقية البالغة تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. ومن مشاهدة قيمة (a) الحد الثابت لمنحنى الانحدار أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأنه يوجد اهتمام كبير بفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمقدار (1.851) حتى وان تم تجاهل استراتيجيات الأعمال. وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الرئيس الثاني والذي نص على (يوجد تأثير لاستراتيجيات الأعمال على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة). أما اختبار الفروض الفرعية الناتجة من الفرض الرئيس الثاني فكانت كالآتي:

جدول (4) تحليل الانحدار بين استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد (R^2) %	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل B	قيمة a	مستوى المعنوية
الاستراتيجية المدافعة X1	فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة	31.4	27.653	0.468	1.603	معنوية
الاستراتيجية المنقبة X2	المشاريع الصغيرة والمتوسطة	29.5	25.584	0.403	1.993	معنوية
الاستراتيجية المحللة X3	المشاريع الصغيرة والمتوسطة	27.8	24.171	0.359	2.238	معنوية
الاستراتيجية المستجيبة X4	المشاريع الصغيرة والمتوسطة	30.3	26.141	0.438	1.572	معنوية
إجمالي استراتيجيات الأعمال X	Y	29.7	25.887	0.417	1.851	معنوية

• بينت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية الاستراتيجية المدافعة على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (27.653) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.468) نستنتج أهمية الاستراتيجية المدافعة في تحقيق فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة. أما مقدار معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (31.4%)، وتشير إلى أن ما مقداره (31.4%) من التباين الكلي الحاصل في فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتحدد من خلال عينة البحث الاستراتيجية المدافعة، وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. ومن مشاهدة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الاستراتيجية المدافعة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأنه يوجد اهتمام بفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمقدار (1.603) حتى وإن انعدم الاستراتيجية المدافعة كإحدى استراتيجيات الأعمال. وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الفرعي الأول والذي نص على (يوجد تأثير الاستراتيجية المدافعة على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة).

• بينت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية الاستراتيجية المنقبة على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (25.584) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.403) نستنتج أهمية الاستراتيجية المنقبة في تحقيق فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة. أما مقدار معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (29.5%)، وتشير إلى أن ما مقداره (29.5%) من التباين الكلي الحاصل في فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتحدد من خلال عينة البحث الاستراتيجية المنقبة، وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. ومن مشاهدة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الاستراتيجية المنقبة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأنه يوجد اهتمام بفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمقدار (1.993) حتى وإن انعدم الاستراتيجية المنقبة كإحدى استراتيجيات الأعمال. وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الفرعي الثاني والذي نص على (يوجد تأثير الاستراتيجية المنقبة على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة).

- بينت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، الاستراتيجية المحللة على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (24.171) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.359) نستنتج أهمية الاستراتيجية المحللة في تحقيق فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة. أما مقدار معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (27.8%)، وتشير إلى أن ما مقداره (27.8%) من التباين الكلي الحاصل في فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتحدد من خلال عينة البحث الاستراتيجية المحللة، وإن النسبة المتبقية تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. ومن مشاهدة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الاستراتيجية المحللة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأنه يوجد اهتمام بفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمقدار (2.238) حتى وإن انعدم الاستراتيجية المحللة كإحدى استراتيجيات الأعمال. وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (يوجد تأثير الاستراتيجية المحللة على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة).
- بينت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، الاستراتيجية المستجيبة على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (26.141) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.438) نستنتج أهمية الاستراتيجية المستجيبة في تحقيق فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة. أما مقدار معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (30.3%)، وتشير إلى أن ما مقداره (30.3%) من التباين الكلي الحاصل في فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتحدد من خلال عينة البحث الاستراتيجية المستجيبة، وإن النسبة المتبقية تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. ومن مشاهدة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الاستراتيجية المستجيبة وفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأنه يوجد اهتمام بفاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمقدار (1.572) حتى وإن انعدم الاستراتيجية المستجيبة كإحدى استراتيجيات الأعمال. وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الفرعي الرابع والذي نص على (يوجد تأثير الاستراتيجية المستجيبة على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة).

4 الاستنتاجات

- تبين أن استراتيجيات الاعمال المستخدمة في هذه المشروعات، ليست بالمستوى المطلوب، وهذا قد يؤثر سلباً على كيفية مواجهة السوق ذات الطبيعة المتسارعة التغيير وعدم الاستقرار.
- تبين أن تجربة إقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق هي تجربة فنية، وإن المشكلة الرئيسية التي تواجه هذه المشروعات هي الفردية، وضعف العمل الجماعي وعدم الترابط المؤسسي، إذ يواجه أصحابها كثيراً من المعوقات والعثرات التي تجعل تلك المشاريع غير ناجحة، ولا تؤدي دورها في حل مشكلة البطالة.
- لعبت الظروف غير المستقرة في البلد دوراً مهماً في التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك قلة التخصيصات المالية التي حالت دون تحسين نوعية واعداد المقترضين، وكذلك عدم اهتمام المستفيدين بالاشتراك في دورات مهنية، أي عدم الاهتمام بتطوير المهارات والقدرات، فضلاً عن عدم توفير البرامج والدورات التدريبية التي تلائم وتلبي متطلبات انشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- بينت النتائج أنه توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات الأعمال وفاعلية المشروعات الصغيرة والكبيرة، وهذا يشير إلى أن استراتيجيات الأعمال تسهم في تحقيق فاعلية هذه المشروعات.
- بينت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات الأعمال على فاعلية المشروعات الصغيرة والكبيرة، وهذا يشير إلى أن لاستراتيجيات الأعمال المختلفة (المدافعة، المنقبة، المحللة، المستجيبة) لها تأثير إيجابي على فاعلية المشروعات الصغيرة والكبيرة.

5. التوصيات

- ضرورة وجود هيئة متخصصة بإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية تقدم الدعم التقني والتجاري والمشورة في مجال استراتيجيات الأعمال وإدارة المشروعات في إطار تنمية بشرية مستدامة تدفع باتجاه تعزيز وتنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد العراقي وتسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية لاقتصاد البلد.
- ضرورة فهم وتوعية أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأهمية وجود استراتيجيات الأعمال، من أجل بقائهم في سوق العمل مع ما يتعرض له السوق من تغيرات كبيرة وسريعة وديناميكية في البيئة العالمية وعدم استقرارها لأسباب عديدة تؤثر بدورها على هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- التأكد من امتلاك أصحاب المشاريع لخطط وبرامج خاصة بمشاريعهم الصغيرة والمتوسطة، والعمل على تنفيذها بكل موضوعية. ويتطلب النجاح في خدمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة استثماراً استراتيجياً لموارد وجهود وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وهو ما يستدعي الالتزام الكامل بالأهداف المرسومة والتحلي بروح القيادة من قبل أصحاب المشاريع.
- فهم وتثمين الدور المهم الذي تقوم به هذه المشروعات من توفير فرص عمل، وتقليل من البطالة، وانعاش الجانب الاقتصادي، والناتج والدخل القومي للبلاد. كذلك ينبغي تهيئة البيئة الملائمة لنمو وتوسيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في النواحي السياسية والتشريعية والاقتصادية في إطار استراتيجية وطنية رسمية واضحة يشارك في صياغتها وتنفيذها جميع الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة تهدف الى إسناد وتشجيع ودعم القدرات الصناعية لهذه المشاريع، والتوسع في استيعاب أكبر عدد ممكن من الشباب والمؤهل للعمل في هذا المجال.
- توفير الآليات المناسبة لتدريب وتنمية وتأهيل الشباب على إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة خارج إطار المؤسسات التعليمية، من شأنها توفير الخبرات اللازمة لإعداد دراسات الجدوى للمشاريع والتأكد من صلاحية وسلامة المشروع من النواحي الفنية والمالية والتسويقية والإدارية والاقتصادية وحساب المخاطر المحتملة.

الشكر والتقدير

أقدم شكري وتقديري للعاملين في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية على ما أبدوه من مساعدة في اتمام هذا البحث.

المصادر

• الكتب:

- 1- جودة، محفوظ، والزعبي، حسن، والمنصور، ياسر، (2012)، "منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- 2- الغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان- الاردن.
- 3- Bawor A., Anthony & Others,(1993), "Management Accounting", 3rd ed, Prentice Hall, International, Inc.
- 4- Daft, Richard, L. (2001), "Organization Theory & Design", 3ed, South-Western.
- 5- Gupta, et al, S. (2005), The Illusions of Entrepreneurs: The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors and Policy Makes Live By, Yale University Press, New Haven, CT.
- 6- Hansen & Mowen, (2003), "Management Accounting", 6th ed, South Western, U.S.A.
- 7- Jones, R.Gareth, (2007), "Introduction to Business: How Companies Create Value for People", McGraw-Hill, Irwin, Now York, U.S.A.
- 8- Nickels, Thomas, (2002), "Strategic management and Business policy, Entering 21st Ceniury Global Society Upper Saddle River, Wesley Longman, pearson Prentice – Hall.U.S.A.
- 9- Simons, Robert, (2000), "Performance Measurement and Control Systems For Implementing Strategy" U.S.A, Prentice-Hall, Inc.

• الدوريات:

- 1- Apigian, el at, Andrew, (2003), The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets-Monitoring Measuring, Managng Naperville Hapeville, IL: Nicholas Beraley.
- 2- Chen, Theot, (1999) " Humane Resource Management ", The importance of HRM, pp 81-90.
- 3- Dibenedetto C., Song M., (2003) "The Relationship Between Strategic Type and Firm Capabilities in Chinese Firms" International M99arketing Review Vol. 20, No. 5.
- 4- Garzia M. Chartrpathy, (2007): Basies of Business and Entrepreneurship, UN-ESCAP Regional, Training Workshop on Entrepreneurship and Business Development for women. Cooperatives, 27-30 Nov.2007, Balai, Indonesia.
- 5- Marion, G .T., (2006), " Clarifying Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance ", Academy of management Review, Vol.21 No.1, pp12-23.

6- Simon, et al, Marque, (2005) "Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup" International Behaviour & Research, vol.14,No.2.P102-117.

7- Van Gundy, J.S., (2005), "Anexamination of owners' goals in sustaining entrepreneurship ". Journal of small Business Management, Vol.35 No.1.

• **المؤتمرات:**

1. Drejer, Peter, (2008), (The Role of small and Medium Enterprise Retailing in Britain), University of Hertford Shire Business School Working Paper.

2- Gimenez, Clandey, (1994), (A software Engineering. Fecycle Standard for vary Small Eenterp rises, the international Organization for standard, Electro technical Commission Joint Technical Committee.

• **الرسائل العلمية:**

1- العاني، أثير أنور شريف (2002)، "التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر"، دراسة استطلاعية لآراء المدراء العاميين في وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير إدارة عامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.

2- العبيدي، سارة عبدالقادر، (2014)، فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لتحليل العلاقة بين استراتيجيات الاعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

3- Croteau, Gungor & Bergeron Cice, (2001), " Can Business Incubtors be A Model for Small and Medium – Sized Enterprises under Regional Development Strategy in Al Bania".