

الاختيار الاستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وأثره في تخطيط دورة حياة المشروع باستخدام الأساليب الكمية دراسة تحليلية لعينة من المشاريع الإنتاجية والخدمية العامة ضمن الظروف الإدارية لمحافظة بغداد

أ.د. حامد سعد نور الشمري* كفاء علي عيسى أبو رغيف**

المستخلص:

في ظل التطورات الحاصلة في الاقتصاد العراقي في الفترة مابعد 2003 ولحد الآن ، هنالك الكثير من المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي أخذت تظهر الى السطح ومن ثم تختفي بعد فترة زمنية بسبب عدم وضوح إستراتيجية العمل ، وكيفية المنافسة في السوق على وفق إستراتيجية معينة لتحقيق الميزة التنافسية والحصول على الحصص السوقية ، ولذلك تتميز بارتباك فيما يتعلق بدورة حياتها .
تتعرض هذه الدراسة لمشكلة أساسية تتمثل في كيفية اختيار إستراتيجية معينة من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات البيئة الخارجية والداخلية من أجل التحكم في دورة حياة المشروع بالشكل الذي يساعد هذه المشاريع في البقاء أطول مدة ممكنة وتحقيق أعلى العوائد في ظل بيئة تنافسية .
تمثل هدف الدراسة في توفير المؤشرات الكمية لمتخذي القرار التي تساعد في إختيار الإستراتيجيات المناسبة التي على أساسها يتم إطلاق عمل المشاريع الصغيرة أو المتوسطة ، فضلاً عن بيان دور الأساليب الكمية في الإختيار الأفضل للإستراتيجيات الخاصة بعمل هذه المشاريع .
إن هذا البحث يقع في أربعة فصول : يتصدى الفصل الأول للمنهجية العلمية . أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة. وتناول الفصل الثالث الإختيار الإستراتيجي باستخدام الأساليب الكمية وقدم تطبيقاً لمعايير نظرية القرار في كل من الحالتين: عدم التأكد والمخاطرة . وأخيراً خصص الفصل الرابع لوضع جملة من الإستنتاجات والتوصيات .

Abstract:

In light of the developments in the Iraqi economy in the period after 2003, and so far, there are a lot of small and medium enterprises that are emerging to the surface and then disappear after a period of time because of the lack of clarity of the business strategy, and how to compete in the market according to a certain strategy to achieve competitive advantage and get market shares, so confusedly characterized with respect to their life cycle.

The study tuckles a fundamental problem that is how to choose a particular strategy by small and medium enterprises in light of the challenges of external and internal environment in order to control the life cycle of the project, as it helps these projects to survive as long as possible and achieve the highest returns in the competitive environment.

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .
** باحثة .

مقبول للنشر بتاريخ 2013/6/16
مستل من رسالة ماجستير

The objective of the study was to provide quantitative indicators for decision-makers that will help in the selection of appropriate strategies based on which the action is launched small or medium-sized enterprises, as well as indicate the role of quantitative methods to choose the best strategies for the work of these projects.

The discussed this in four chapters: the first chapter addresses the scientific methodology. The second chapter has dealt with the theoretical framework of the variables of the study. The third chapter discusses strategic choice by using quantitative methods and divided into two sections addressing the first strategic choice according to the methods of decision theory, while the second made pursuant to the standards of decision theory in both cases: the uncertainty and risk. Finally, Chapter four allocated for the development of a number of conclusions and recommendations.

المقدمة :

يعد قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة قطاعاً حيوياً يمكن من خلاله القضاء على مختلف المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تعاني منها جميع الدول سواء أكانت صغيرة أم كبيرة ، متقدمة أم نامية . وهي تمارس دوراً مهماً ورئيساً في تفعيل دور القطاع الخاص في العراق ، فهي تعدّ اللاعب الرئيس في النمو الاقتصادي من حيث مساهمتها في الإستثمار والإنتاج وإستيعاب العمالة الوطنية . كذلك تسهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في نشر ثقافة الأعمال الحرة وخصوصاً المشاريع صغيرة الحجم، بدلاً من البحث والإعتماد على الوظيفة الحكومية ، وهي تعدّ العمود الفقري لاقتصاديات البلدان بشكل عام . ويتجسد دور هذه الأعمال في العديد من المؤشرات سواء أكانت على المستوى الشخصي من حيث قيام هذه المشاريع بإشباع حاجة صاحبها من خلال توظيف رأس المال وتوفير دخل مناسب للفرد والأسرة ، أو على المستوى الكلي من حيث التوظيف والمساهمة في حل مشكلات البطالة أو في سد حاجات السوق وتلبية رغبات الزبائن في مجالات لا تدخلها الشركات الكبيرة ، كذلك تعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم مصدراً مهماً للإبداع التكنولوجي والريادة في الأعمال وتطوير الحياة .

إن الخطوة والقرار الأول للمستثمر الذي يقرر إقامة عمل خاص به هي أن يقرر نوع العمل ونشاطه والسوق التي يخدمها وخصائص أخرى مهمة تحدد كل خطوات التنفيذ اللاحقة ، وهذه القرارات تعد خيارات إستراتيجية مهمة جداً لأن تغييرها يكون معقداً ومكلفاً . وهذه القرارات يجب تحديدها بتأني بعد القيام بدراسة جادة ، هذه المواقف والقرارات تعد ذات أهمية تتجاوز القرارات اليومية العادية لأنها تنعكس على الكثير من النشاطات الأخرى ، وهي تدخل ضمن نطاق ومسؤوليات الإدارة الإستراتيجية . وبالنظر لأهميتها يجب إتخاذها في ضوء دراسة شاملة دقيقة ، حيث أن اعتماد الإدارة الإستراتيجية في أنشطة المشاريع الصغيرة أصبح ضرورة حاسمة لنجاح هذه الأنشطة .

إن عملية الإدارة الإستراتيجية عبارة عن منظومة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مع بعضها والتي يسعى المشروع من خلالها إلى تحقيق البقاء والريادة. ولا يقتصر نجاح المشروعات الصغيرة على القدرة على التكيف مع البيئة ولكن أيضاً على قدرتها على التفكير بالمستقبل وتكوين رؤيا ورسالة واضحة وشاملة تقود مجهود المشروع باتجاه تحقيقها من خلال الإستراتيجيات التي ستتبنها حيث من خلال الرؤيا والرسالة سيمتلك المشروع فهم أفضل للبيئة التي يعمل فيها. إن أغلب المشاريع الصغيرة والمتوسطة تطبق إستراتيجيات تعتمد على الحدس والتجربة، ولا تعتمد على الصياغة ويتم استنتاجها من واقع المشروع. وغالباً ما تشكل هذه الإستراتيجية فكرة تتعلق بتقييم مستقبل المنظمة وما هي الخطوات الأكثر أهمية التي يجب القيام بها. أن نوع الإستراتيجية يتأثر بالخصائص الشخصية و نظام القيم والتشابه بين أهداف رجال الأعمال والأهداف التي يمكن أن تلاحظ من قبل المنظمة.

الفصل الأول

المنهجية العلمية للدراسة

1.1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في كيفية اختيار إستراتيجية معينة من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات البيئة الخارجية والداخلية ، من أجل التحكم في دورة حياة المشروع بالشكل الذي يساعد هذه المشاريع في البقاء أطول مدة ممكنة وتحقيق أعلى العوائد في ظل بيئة تنافسية . وتتمحور مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

- 1- كيف يتحقق الإختيار الإستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بالشكل الذي يؤدي الى إستمراريتها في السوق كمنظمة أعمال لها حصة سوقية واضحة وتتمتع بميزة تنافسية تمكنها من تمديد فترة النضوج في دورة حياتها .
- 2- هل إن للإختيار الإستراتيجي دوراً واضحاً في إستمرارية عمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وفق دورة حياة ناجحة ومنتظمة تكون فيها فترة النضوج هي الأطول .

3- كيف يمكن للمؤشرات المستنبطة من تطبيق الأساليب الكمية في أن تساعد متخذ القرار في تحقيق الاختيار الإستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة .

2.1 أهمية الدراسة

تعاني معظم المنظمات الصغيرة والمتوسطة من تخطيط وعدم الوضوح في الخيارات المتعلقة بكيفية تحديد الاتجاهات المستقبلية لها ، حيث أن تحليل واقع الحال يكشف عن أن هنالك نوع من المزاجية والإندفاع غير المدروس في اختيار نوع النشاط ، هل هو نشاط إنتاجي أم خدمي ؟ وإذا كان الإتجاه نحو النشاط الإنتاجي فما هو نوعه ؟ هل هو صناعات غذائية أم إنتاجية أم نسيجية الخ . كل هذه التحديات تفرض على الباحثين التصدي لهكذا نوع من المشكلات من أجل ترشيد قرارات الاختيار للمشاريع الصغيرة والمتوسطة . إذ أن الاختيار إذا كان ذو بُعد إستراتيجي وليس إختبار عاطفي ومرحلي سوف يؤدي إلى دعم دورة حياة المشروع وخاصة مرحلة النضوج . ومن هذا المنطلق جاء الإهتمام بهكذا نوع من الدراسات وذلك من أجل تقديم النصح والمشورة لكل من أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرين من أجل التفكير ملياً بعملية الاختيار للمشاريع المطلوب إعتمادها مع التركيز على البعد الإستراتيجي في هذا الصدد وذلك باستخدام الأساليب الكمية التي تعمل على ترشيد عملية الإختيار الإستراتيجي للمشاريع .

3.1 أهداف الدراسة

إن دراستنا هذه تهدف الى ما يأتي :

- 1- توفير المؤشرات الكمية لمتخذي القرار التي تساعد في إختيار الإستراتيجيات المناسبة التي على أساسها يتم إطلاق عمل المشاريع الصغيرة أو المتوسطة .
- 2- بيان دور الإستراتيجيات المعتمدة في إختيار المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تمديد أو تقصير دورة حياة المشروع .
- 3- بيان أثر الإختيار الأمثل للإستراتيجيات المتعلقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في دعم فترة النضوج ضمن دورة حياة المشروع .
- 4- بيان دور الأساليب الكمية في الإختيار الأفضل للإستراتيجيات الخاصة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة .

4.1 فرضيات الدراسة : نفرض أن

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين الإختيار الإستراتيجي للمشروع وتمديد دورة حياته .
- 2- هنالك أثر ذو دلالة معنوية للإختيار الإستراتيجي للمشروع ودورة حياته .
- 3- إن تقويم واقع حال المشاريع الصغيرة والمتوسطة يكشف عن أهم الخيارات الإستراتيجية الممكنة لدعم دورة حياة المشاريع .
- 4- إن الأساليب الكمية تسهم بشكل واضح في ترشيد قرارات الإختيار الإستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة .

5.1 عينة ومجتمع الدراسة

ان عينة الدراسة تتمثل بمجموعة من المنظمات أو المشاريع الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الإنتاجي أو الخدمي والتي بلغ عددها (50) مشروعاً يقع ضمن حدود محافظة بغداد موزعة على جانبي الكرخ والرصافة ، أما مجتمع الدراسة فتمثل بالقطاع الخاص في محافظة بغداد .

6.1 أساليب جمع البيانات

قامت الباحثين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنتاج الدراسة بالإعتماد على أسلوبين هما :

أولاً - الأسلوب النظري :

الإحاطة بما تيسر من مؤلفات وبحوث ورسائل الماجستير واطاريج الدكتوراه والدوريات والأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فضلاً عن المواقع العلمية على شبكة الإنترنت .

ثانياً - الأسلوب العملي (الميداني) :

تم اعتماد الأسلوب الميداني في جمع البيانات من العاملين في عينة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بغداد للوقوف على واقع الحال في المشاريع عينة الدراسة ، فضلاً عن البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الجهات الداعمة والسائدة لعمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العراق وتتعلق البيانات بكل من النشاط الإنتاجي والخدمي لتلك الشركات وكذلك كيفية إختيار الإستراتيجيات المتعلقة باختيار المشاريع في محافظة بغداد . حيث تم إستطلاع رأي العاملين ومتخذي القرار في عينة الدراسة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة بغداد .

7.1 حدود الدراسة

- أ- الحدود الزمانية : إمتدت حدود الدراسة للفترة من 2004 لغاية 2011
- ب- الحدود المكانية: الشركات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة ضمن الحدود الإدارية لمحافظة بغداد .

8.1 منهج الدراسة

إعتمدت الباحثة على دراسة واقع حال النشاط الخاص وفق أسلوب تطبيقي وتحليلي لما هو كائن ، لأجل الخروج بالمشورات التي توضح كيفية تحديد دورة حياة المشاريع في بداية عملها ومن ثم منظمات الأعمال المستقرة في السوق التي حددت لها حصص سوقية من الزبائن ، ومن ثم التحول الى ما ينبغي أن يكون من أجل تحديد الكيفية التي يتم بموجبها إختيار الإستراتيجيات المستقبلية باستخدام الأساليب الكمية .

الفصل الثاني

الأساس الفكري للدراسة

المبحث الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية والإختيار الإستراتيجي

1.1.2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعرف الإستراتيجية من الناحية اللغوية بأنها خطة أو سبيل للعمل ، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل (الحسيني، 2000: 13) . أما من الناحية الإصطلاحية فإننا نرى أنه لا يوجد إتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريف واضح ومحدد لمفهوم الإستراتيجية ، إذ نلاحظ تبايناً في تقديمهم لمفهوم الإستراتيجية ، فيعدّ مفهوم الإستراتيجية إطاراً ذو أبعاد شمولية يرتبط بنجاح منظمة الأعمال ومستقبلها . وقد تعددت إتجاهات وأفكار الباحثين في تناول هذا المفهوم الذي برزت أولى استخداماته في المجال العسكري بصورة واضحة لتلبية حاجة الإدارة لإستقراء المستقبل ووضع الخطط الإستراتيجية التي تؤدي بالمنظمة الى النجاح بالإعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ، وبما تفرزه من فرص وتهديدات وإنسجاماً مع واقع ظروف المنظمة الداخلية وما فيها من نقاط قوة أو ماتعانيه من ضعف (حمدان وإدريس، 2008 : 166) . ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الإستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها (سليطين ، 2006 : 18) ، ومن الجدير بالذكر أنه قد إنتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الإستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تؤدي فيها الإدارة العليا أهم الأدوار (جونز، 2001 : 27) . في حين يرى (Thomson&Astrickland,2006:21) أن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة وغير نهائية وليست حدثاً يتم القيام به مرة واحدة فقط ، بحيث يمكن بعد ذلك الإستغناء عنه تماماً ، ولن تكون رؤية الشركة وأهدافها وإستراتيجيتها وتوجه التطبيق الخاص بها نهائياً أبداً . ويعدّ تقييم الأداء وإستعراض التغييرات في البيئة المحيطة وإجراء التعديلات من المكونات الطبيعية والضرورية لعملية الإدارة الإستراتيجية ككل . ويتفق كل من (Jauch&Glueck,1988:11) (Mintezberg,1994:32) (القظامين، 2002: 13) (المحمدي، 2011 : 45) على تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها سلسلة مترابطة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تكوين إستراتيجية أو إستراتيجيات فاعلة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة . وهي مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط المعتمدة مع بعضها لتحديد مجال المنظمة ووسائلها في البقاء والنجاح، وعليه فعملية الإدارة الإستراتيجية وسيلة يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الإستراتيجية وأن الناتج الأساس للإدارة الإستراتيجية هي إستراتيجيات وقرارات إستراتيجية (Wheelen&Hunger,1990:27) ، وقد بين العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية أن عملية الإدارة الإستراتيجية تتكون من الخطوات الآتية:

- 1- صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها .
 - 2- صياغة الإستراتيجية .
 - 3- التحليل الإستراتيجي . ويتضمن ما يأتي :
 - أ- تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية .
 - ب- تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية .
 - 4- الخيارات الإستراتيجية . وتأخذ مستويات متعددة أهمها :
 - أ- البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة .
 - ب- البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال .
 - ت- البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي .
 - 5- تنفيذ الإستراتيجية .
 - 6- تقييم ورقابة الأداء للتأكد بأن أهداف المنظمة مدركة ومنجزة .
- وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في المشروعات الصغيرة في النقاط الآتية : (عرفة ، 2011 : 161) (Wiesner & Millett,2013) (Elsadig et al, 2009:7)
- 1- تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء وجعلهم أكثر إستجابة ووعياً بالمتغيرات التي تحصل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
 - 2- تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المشروعات الصغيرة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها .

- 3- تمنح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة ، وقد غيرت العولمة الاقتصادية على ما يبدو حدود المنافسة بصورة واسعة وذلك عن طريق ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في مختلف الميادين .
- 4- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفاعلية .
- 5- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية .
- 6- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.

وعلى صاحب المشروع الصغير أن تكون له إستراتيجيته الواضحة التي يمكن الوصول إليها من خلال قيامه أولاً بتحديد المهمة الأساسية التي قام المشروع من أجلها ، وعليه أن يحدد قدراته الذاتية والميزات التنافسية التي تساعده على الإستمرار ، كما أن عليه أن يحدد رغبات وتوقعات المستهلك من السلعة التي ينتجها ، وأن يحدد لنفسه موقع ومجال المنافسة التي تمكنه قدراته من التميز فيها . (Martie,) (2005:3) (Rohra & Junero,2009)

2.1.2. مفهوم الإختيار الإستراتيجي

اختلف الباحثون في مجال الإدارة الإستراتيجية على تحديد مفهوم الإختيار الإستراتيجي ، حيث أن تحديد هذا المفهوم يتطلب أولاً تحديد معنى البديل من الناحية اللغوية ، فيشير قاموس (Websters) إلى أن الخيار هو "ما تم إختياره مفضلاً على بدائل أخرى" (الروسان، 1997: 4) ، أما قاموس (المورد) فيعرف البديل بأنه " الخيار وما متاح من مجال للإختيار، ويمكن أن يكون خياراً بين أمرين أو أكثر، وبذلك يكون البديل هو أحد الأمرين المميز بينهما" (البعلي،1977: 41) . ويرى (Macmillan & Tampoe,2000:145) أن عملية الإختيار الإستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومتراصة الخطوات ، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الإختيار الإستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الإستراتيجي. ويتفق كل من (السالم والدوري) بأن الإختيار الإستراتيجي يُعد من أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد المدير الإستراتيجي على إختيار الإستراتيجية من بين تلك البدائل والتي تم إستخدامها باستخدام تحليل (SWOT) الذي يشمل عوامل البيئة الخارجية والصناعة وعوامل البيئة الداخلية وبما يتلائم مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية (السالم،2005: 207)(الدوري،2005: 173). ويشير (Wheelen & Hunger,1995:213) إلى أن الخيار الإستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عمليات الإدارة الإستراتيجية ، والذي يتجسد بتحديد قرارات وتوجهات إستراتيجية على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمنظمات من خلال الموانمة الدقيقة بين مصادر القوة ونقاط الضعف فيها على الصعيد الداخلي من جهة والفرص والتهديدات على الصعيد الخارجي من جهة أخرى. ويؤكد (الغزوي والصقال،2001: 24) أن رسالة المنظمة وأهدافها تمثلان القاعدة التي ينطلق منها الخيار الإستراتيجي. ويرى (Pitts & Lei, 1996: 21) أن الخيار الإستراتيجي يمثل البديل الأفضل الذي يتم إنتقاؤه من بين مجموعة من البدائل المتاحة وذلك نظراً لملائمة هذا البديل مع أهداف المنظمة ووضعها الداخلي وإستهدافه تعزيز تكيّفها مع بيئتها الخارجية وقيامه في النهاية إلى تقليص الفجوة الإستراتيجية القائمة . ويقصد بالفجوة الإستراتيجية لمنظمة ما أو لوحدة الأعمال الفرق بين الأداء المتوقع والأهداف المخططة ، الأمر الذي يتطلب من المنظمة القيام بتقليص هذه الفجوة قدر الإمكان خاصة إذا ما توافرت أمامها القدرات والإمكانات الداخلية والفرص البيئية المؤاتية . إن الخيار الإستراتيجي هو قرار يتم إتخاذه بعد المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة ، ويستند في إتخاذه على مجموعة من المعايير تتمثل في قدرات وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية، فضلاً عن الدور الشخصي لمتخذ القرار والذي يؤدي دوراً فاعلاً في عملية الإختيار هذه خاصة فيما يتعلق بتفكيره الإبداعي ، ويهدف هذا القرار إلى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها (يونس،2006: 41) .

ويرى (Montgomery&Lant,1987:503) أن الإختيار الإستراتيجي قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الإهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة ، وإن هذا القرار يتأثر بمستوى طموح صانع القرار ونتائج تقويم الأداء .

ويرى (الشاهري،2006: 16) أن هناك ثلاثة مداخل رئيسية في تعريف الخيار الإستراتيجي المناسب، وهي مدخل إتخاذ القرار والمدخل السياسي ومدخل التحليل الإستراتيجي. ووفقاً لمدخل إتخاذ القرار يمكن تعريف الخيار الإستراتيجي بأنه قرار لإختيار بديل أفضل من بين مجموعة من البدائل أو الخيارات الذي يحقق أهداف المنظمة على إعتبار أن هذا البديل هو الطريق الأفضل لبلوغ الأهداف. أما المدخل السياسي فيستند إلى تحقيق التوازن المعتمد على المجارة والتوافق بين تأثيرات مراكز القوة في المنظمة ومدى توافق تلك الخيارات مع مصالحهم. أما مدخل التحليل الإستراتيجي فيستند في إعتداد الخيارات الإستراتيجية وفقاً لما تفرزه عملية تحليل البيئة الخارجية وماتحويه من فرص وتهديدات ، وكذلك تحليل البيئة الداخلية والتي تضم نقاط القوة والضعف ، حيث إن الخيار الإستراتيجي وفقاً لهذا المدخل هو نتيجة المقابلة والمواعمة بين ماتفرزه نتائج كلا التحليلين الداخلي والخارجي للمنظمة . وتتفق الدراسة الحالية مع مدخل إتخاذ القرار وتستند إليه في تقديم تعريفاً للخيار الإستراتيجي في ضوء الأدبيات السابقة ، حيث إن الخيار الإستراتيجي يُعد قراراً

إستراتيجياً تقوم الإدارة الإستراتيجية باتخاذها من بين مجموعة من البدائل وبما يتناسب مع أهداف المنظمة ورسالتها وإمكاناتها الداخلية والذي يقوم بنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع جديد أفضل، وبالشكل الذي يضمن تنفيذ هذا البديل بنجاح ويؤدي إلى تمديد دورة حياة المنظمة .

3.1.2. العوامل المؤثرة في نجاح الإختيار الإستراتيجي

بعد أن يتم تقييم البدائل والتعرف على قيمة كل بديل إستراتيجي ، يتم إجراء تصفية نهائية للبدائل الإستراتيجية وذلك للوصول الى التوليفة المثالية للإستراتيجيات. وللتوصل إلى هذه التوليفة المثالية يجب أن تعرف الشركة مدى تقبلها لهذه التوليفة المثالية ويتم ذلك من خلال منظور عملي وتطبيقي. وهناك عدة معايير تمكن الشركة من تحقيق ذلك وهي : (عوض ، 1999 :182-186) (السيد، 1999 :282) (جواد، 2010 :259) (Wright et al , 1996:186-187)

- 1- تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية
- 2- علاقات القوة الإدارية والهيكل التنظيمي
- 3- موارد المنظمة
- 4- معيار المخاطرة
- 5- عامل الوقت
- 6- القوة النسبية للمنظمة

4.1.2. مراحل عملية الإختيار الإستراتيجي

تمر عملية الإختيار الإستراتيجي بثلاث مراحل المتعاقبة وصولاً إلى إتخاذ القرار الإستراتيجي. وقد إتفق أغلب الباحثين على هذه المراحل وكالاتي:(Wheelen&Hunger,2004:181) (Johnson&Scholes,1997:24)(Macmillan&Tampoe,2000:135)

1- توليد البدائل الإستراتيجية : في هذه المرحلة تقوم المنظمة بوضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة التطبيق والتي تتناسب مع الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وإنسجاماً مع التوجهات الإستراتيجية لها .

2- تقويم البدائل الإستراتيجية : تقوم المنظمة بتحديد مدى ملائمة كل بديل من هذه البدائل مع رسالة المنظمة وأهدافها وبما يتناسب مع نتائج تحليل بيننتها الداخلية والخارجية. وتستند عملية التقويم إلى مجموعة من المعايير هي: (يونس، 2006 :46) (الشعبي، 2004 :112)

- أ- معيار التوافق الداخلي: فالبديل الإستراتيجي لابد من أن يكون متوافقاً مع الأهداف أولاً ومع النسيج الثقافي ثانياً ، ويحقق التوافق مناخاً إيجابياً تجاه توجيه سلوك الأفراد والإلتزام بتنفيذ البديل الإستراتيجي .
- ب- معيار التوافق الخارجي: ويتطلب ضرورة إستجابة البديل الإستراتيجي للتغيرات الأساسية الحاصلة في البيئة الخارجية .
- ت- معيار الجدوى: يعبر عن مدى إمكانية القيام بتبني الخيار الإستراتيجي في ضوء الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة التي تمتلكها المنظمة وتتوقع تحقيقها في المستقبل .
- ث- معيار الميزة: ويشتمل هذا المعيار من حجم الإختلافات التنافسية بين المنظمة والمنافسين ، فتعكس الموارد والمهارات الكفوءة التي تتفوق بها المنظمة عن غيرها، ولهذا يعتمد الخيار الموارد النادرة للمنظمة التي لا يمكن تقليدها وترتبط بكفاءة وفاعلية المنظمة .
- ج- معيار القبول: يعكس مدى فهم وقبول البديل الإستراتيجي لدى الأفراد القائمين على تنفيذه .
- ح- التوقيت: ويعكس مدى التطابق مع الحاجة الفعلية في الوقت المحدد .

3- الإختيار الإستراتيجي : تقوم المنظمة باختيار البديل الإستراتيجي الأفضل . وقد تختار المنظمة بديلاً إستراتيجياً واحداً أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. ويرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة أو وحدة نشاط الأعمال حالياً أو في المستقبل . إن البدائل الإستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط واحد فقط . في حين يصبح الأمر مختلفاً في المنظمات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة وتقدم منتجات أو خدمات متنوعة . (Juach & (Glueck, 1988 :202-203)

وتمارس المنظمات خيارات على مستوى المنظمة ككل وكذلك الخيارات على مستوى وحدات الأعمال وهناك خيارات على المستوى الوظيفي . ونحن هنا سنركز على الخيارات على مستوى المنظمة باعتبار أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تمثل منظمات صغيرة ومتوسطة .

5.1.2. الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة

تتكون الإستراتيجية العليا من ثلاث مجموعات من البدائل الإستراتيجية المتاحة والتي تعتمد على طبيعة الظروف السائدة في بيئة المؤسسة الخارجية ، وكل واحدة من هذه المجموعات الثلاث من البدائل الإستراتيجية تناسب أوضاعاً خاصة بها تحتم إختيارها . وفيما يأتي وصف مفصل لكل منها : (القطامين ، 2002 :136).

أولاً - إستراتيجية الإستقرار:

ترتكز هذه الإستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أية تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الإستراتيجية الحالية ، وتناسب مؤسسة ناجحة في أعمالها تعمل في بيئة تنافسية مستقرة وبيئة خارجية رابدة تقل فيها أسباب التغيير السريع وإحتمالاته. وتسمى هذه الإستراتيجية أيضاً باستراتيجية النمو المحدود أو الإستراتيجية المعتدلة. وتكون هذه الإستراتيجية فاعلة إذا توافرت ثلاثة شروط أساسية هي :

(Bosman,1989:66) .

- 1- أن تكون الصناعة التي تعمل فيها المنظمة قد وصلت إلى مرحلة النضج من دورة حياتها
 - 2- أن تكون المنظمة ناجحة في أداها حالياً .
 - 3- أن تكون البيئة التي تعمل فيها المنظمة مستقرة نسبياً أي أنها بطيئة التغيير .
- وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى خيارات عديدة منها ما أوردها (الركابي، 1999: 63) وهي إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم ، وإستراتيجية النمو البطيء ، وإستراتيجية الحصاد .
- أما (الغالبى وإدريس ، 2009: 406-407) فقد أوردا تصنيفاً لإستراتيجيات الإستقرار كالآتي :
- 1- إستراتيجية عدم التغيير: وتعني إستمرار منظمة الأعمال على المسار نفسه دون أي تغيير
 - 2- إستراتيجية الربح : وهي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية ، وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد . (غراب ، 1995: 162)
 - 3- إستراتيجية التوقف أو التريث : وهي تنطوي على خفض أهداف منظمة الأعمال إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة إستنزاف مواردها وطاقتها .
 - 4- إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر : وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الإستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية .
 - 5- إستراتيجية الحصاد : ويدخل في إطار هذه الإستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الإستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها .
 - 6- إستراتيجية النمو التدريجي : وهي أن تقوم منظمة الأعمال بانتخاب أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها ، في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع إستقرار.

ثانياً- إستراتيجيات النمو:

يقصد بإستراتيجية النمو بأنها الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة . وهي تركز في قراراتها الإستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي (Glueck,1982:207). إن من أسباب إتباع هذه الإستراتيجيات هو النظر إلى النمو على أنه أحد أساليب النجاح ، فضلاً عن إعتقاد الإدارة أن النمو سوف يكسب المنظمة قوة أكبر، أن إستراتيجيات النمو تقسم كما يأتي :

- 1- إستراتيجية التركيز: في ظل هذه الإستراتيجية تكون المنظمة مركزة تركيزاً كاملاً على مزيج واحد من التكنولوجيا و/أو المستهلك و/أو المنتج . وهذه الإستراتيجية تسمح للمنظمة بأن تصبح ذات خبرة عالية في مجال عملها والذي يضيف عليها سمعة جيدة في الأسواق وتميزها بقدرتها العالية على المنافسة . وتتميز هذه الإستراتيجية بالقدرة على إستخدامها دون حاجة إلى موارد كثيرة وبمخاطر محدودة . (السيد ، 1999: 217) وتقسم إلى : إستراتيجية التركيز على المستهلك ، وإستراتيجية التركيز على المنتج ، وإستراتيجية التركيز على التكنولوجيا .
- 2- إستراتيجية التكامل: تعد إستراتيجيات التكامل من إستراتيجيات النمو المحبذة بمنظمات الأعمال ، خاصة وإنها تدر على منظمة الأعمال أرباح إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال وأتت في إطار دراسات متكاملة. وهناك نوعان من التكامل: النوع الأول العمودي وله شكلان أمامي وخلفي، أما النوع الثاني من التكامل فهو التكامل الأفقي. (Coulter,2003:257)
- 3- إستراتيجية التنوع: وفقاً لهذه الإستراتيجية تنتقل المنظمة إلى نشاطات مختلفة تماماً عن أعمالها الحالية من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها أو أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية أو عمليات جديدة . وتبرز دوافع الإدارة لتبني هذا الخيار في رغبتها لتحقيق معدلات نمو في مجالها الجديد ولأن التنوع يعني توزيع المخاطر على عدد من المنتجات فإنه يقلل من مخاطرتها . (الخفاجي، 2010: 195) وتتخذ أشكال التنوع إستراتيجيات فرعية عديدة منها: إستراتيجية التنوع المتمركز أو المتصل (المترباط) و إستراتيجية التنوع غير المترباط (92: Wright et al,1996) .
- 4- إستراتيجية الإدماج والتملك: يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية بصيغ متعددة ، وهناك إعتبارات أساسية عديدة يجب أخذها بنظر الإعتبار عند تبني هذه الإستراتيجية : يتمثل الأول في اختيار الشريك أما الثاني فيتمثل في تحديد المقومات المتميزة التي يتمتع بها الشريك ، أما الثالث فهو تحديد إدارة المشروع المشترك . (سلطان، 1997: 47)، وتقسم على : إستراتيجية الإدماج وإستراتيجية التملك (الإكتساب) وإستراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية .
- 5- إستراتيجية الإستثمار: وتسمى أيضاً إستراتيجية النمو لغرض البيع ، فقد يخطط الكثير من قيادات منظمات الأعمال إلى تحقيق نمو منظماتهم لتصل في نموها إلى أعلى درجة ممكنة لها حسب مرحلة تطور منتجاتها / خدماتها(الغالبى وإدريس ، 2009: 415).

ثالثاً - إستراتيجيات الإنكماش :

تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات أو الإستراتيجيات الدفاعية، فعندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها وفق إستراتيجيتها الحالية ، فإنها تلجأ الى اعتماد هذه الإستراتيجية من خلال تخفيض حجم عملياتها لاسيما عندما لاتجد في نفسها الكفاءة في إدارة أعمالها ولاتستطيع تحقيق أهدافها(الخفاجي، 2010 : 197) (Coulter,2003:274-279)ومن إستراتيجيات الإنكماش :التجرد ، والتحول ، والإلتفاف ، وإستراتيجية المنظمة الأسيرة ، وأخيراً إستراتيجية التصفية .

رابعاً- الإستراتيجيات المركبة:

وتسمى أيضاً الإستراتيجية التوفيقية، وتعني إتباع المنظمة لإستراتيجيات متعددة من التي سبق ذكرها وتلجأ بعض المنظمات الى استخدام مزيج من هذه الإستراتيجيات بما يتناسب مع أهداف المنظمة (Bosman&Phatak,1989:81)، وتوصف هذه الإستراتيجية بأنها ليست سهلة الإستخدام وتعد الأفضل إذا كانت أعمال المنظمة تختلف في مستوى أدائها بشكل ملحوظ (غراب، 1995 : 178) .

6.1.2. محددات الإختيار الإستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

فيما يأتي مجموعة من المحددات التي تؤثر في الإختيار الإستراتيجي التي يجب أن يتم أخذها بالحسبان عند إقامة العمل الصغير أو مراجعة إستراتيجيته وبالإستفادة من نتائج التحليل الإستراتيجي : (برنوطي ، 2005 : 179-185)

1- طبيعة نشاط مزيج المنتجات / الخدمات ونوعيته ، واختيار السوق : وهذه من أولى القرارات المهمة التي يجب اتخاذها بتأتي في ضوء تحليل إستراتيجي جيد لأنها تؤثر في حجم الإستثمار ومجموعة من القضايا الأخرى ، فإذا استعجل في اتخاذها ، سيكون ثمن تصحيحها غالياً . إن هذه القرارات هي قرارات إستراتيجية تنعكس على الكثير من الفعاليات لذلك ، لابد من اتخاذها بتأن ووعي وفي ضوء تحليل إستراتيجي جيد.

2- شكل ملكية العمل : وهذا يتطلب الإختيار بين شركة أفراد أو شركة أموال ، وكذلك بالنسبة لشركة الأفراد ينضم الإختيار: عدد وشخصية المالكين والشركاء ، ونوع الشركاء . وهذه القرارات ذات أهمية خاصة بالعمل الصغير . فإذا أخطأ في اختيار الشريك مثلاً فسيتطلب تصحيح الخطأ تصفية العمل وإعادة تأسيسه من جديد وبتكاليف عالية . وهذا القرار يعد قرار إستراتيجي مهم ويجب اتخاذها عند التأسيس بتأتي ومراجعته بين مدة وأخرى في ضوء أداء العمل وفرصه المستقبلية .

3- حجم العمل ومعدل نموه :وينطوي هذا القرار على قرارين : القرار الأول هو حجم العمل بالموشرات الرئيسية، وهي مبلغ رأس المال وحجم العمل وعدد العاملين وذلك لتوفير المستلزمات الرئيسية لإقامة العمل من مكائن وأجهزة وغيرها . أما القرار الثاني فيتعلق بمعدل النمو . فأمام صاحب العمل بدليلين للإختيار بينهما :

أ- نمو متسارع : يمكن أن يقرر المستثمر الجديد بأن يوصل العمل إلى حجمه على مراحل وبشكل متسارع ، فيبدأ في السنة الأولى بتمويل أولي وأنشطة أساسية ، ثم يتوسع سنوياً وعلى مدى محدد من السنوات ، فيوفر في كل سنة تمويل إضافي لإضافة نشاط جديد .

ب- نمو مستقر: ويعني أن يقرر المستثمر الجديد إقامة العمل بحجمه النهائي حالاً ، ويجعل نموه طبيعي في ضوء إيراداته والأرباح التي يحققها وبدون تمويل وإستثمار إضافي ، أي أن يستخدم الأرباح المتحققة للتوسع وبعبءه يبقى على العمل بدون توفير رأسمال إضافي .

ت- تراجع وإنكماش:للعمل القائم بديل ثالث هو تقليص الحجم أو تصفية العمل، وهذا القرار يجب أن يتخذ ضمن المراجعة النظامية لأستراتيجية العمل وفي ضوء تحليل إستراتيجي دوري .

1- موقع العمل بين منافسيه :

غالباً مايقرر المستثمر الجديد وبطريقة غير منظمة الموقع الذي يريد ويتمنى أن يشغله عمله بين مجموع الأعمال القائمة ، إن التخطيط السليم لإقامة العمل يتطلب أن يحدد ذلك بشكل واعي وأن يختار بين إستراتيجيتين مختلفتين هما :

أ- موقع قيادي ، إستراتيجية قيادة : تعني هذه الإستراتيجية أن يسعى العمل ليكون القائد والرائد في سوقه وبين منافسيه ، أي أن يسبق الآخرين في تقديم أحدث المنتجات والخدمات .

ب- موقع تابع ، إستراتيجية تقليد : وتعني هذه الإستراتيجية أن يسعى العمل الى تقليد المنافس.

2- الميزة التنافسية :

وتركز على كيفية جذب الزبائن من المنافسين . حيث إن من القرارات الإستراتيجية المهمة والضرورية لمن يعمل في سوق تنافسي هو تحديد كيف سيجذب الزبائن من منافسيه مما يتطلب تحديد ميزته التنافسية . ويمكنه الإختيار بين ثلاثة إستراتيجيات هي :

أ- إستراتيجية التميز في السعر : ويقصد بها أن صاحب العمل سيسعى لجذب الزبائن بتحديد أسعاره لتكون أقل من أسعارهم ، وهي تصلح لمن يختار إستراتيجية التقليد لأنه سيعمل على تقليص تكاليف الإنتاج .
 ب- إستراتيجية التميز في الجودة : يسعى العمل الذي يعتمد هذه الإستراتيجية على جذب الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات بجودة أفضل مما يقدمه منافسيه . وهي تصلح للعمل الذي يختار إستراتيجية القيادة .
 ت- إستراتيجية التميز بتقديم خدمة مكثفة : وهي الإستراتيجية الرئيسية للمتاجر الكبيرة ، فهي تنجح باستقطاب الزبائن رغم أنها أحياناً تبيع بأسعار أعلى وجودة أقل مما يعرضه الآخرون وذلك بسبب اعتمادها على إستراتيجية كثافة الخدمة أي تقديم عدد كبير من الخدمات والمنتجات ، فيفضل الزبون الشراء من متجر واحد عوضاً عن الانتقال بين عدد من المتاجر

3- إستراتيجية المخاطرة :

ويقصد بها نزعة العمل للمخاطرة المحسوبة . وتعتبر هذه الإستراتيجية مهمة لشخص يميل بطبعه الى المخاطرة او الحذر البالغ . وفي هذه الحالة عليه الاختيار بين البدائل التالية :
 أ- إستراتيجية الحذر والمخاطرة المحدودة : أي أن يلتزم العمل بأنشطة ذات مخاطرة محدودة فلا يدخل في صفقات تنطوي على مخاطر كبيرة . وهذا الاختيار يلائم شخص حذر ومحافظ بطبعه ويصلح أيضاً لشخص متهور يميل الى التسرع .
 ب- إستراتيجية المجازفة أو المخاطرة : وتعني الإسراع في اقتناص الفرص الجديدة التي غالباً ماتنطوي على أرباح كبيرة والاستعداد لتحمل بعض الخسائر نتيجة لذلك . أي أن هذه الإستراتيجية ليست مقامرة بل مخاطرة محسوبة .

4- الإستراتيجية الخاصة بأولويات العمل:

على صاحب العمل أن يقرر لمن الأولوية وكما يلي:
 أ- الأولوية للكفاءة في الأداء : يمكن للعمل أن يختار إعطاء الأولوية لتقديم أفضل وأدق وأحسن أداء ، أي أن يعطي الأولوية للكفاءة والأداء المتقن فيحصل على سمعة كونه أفضل من يقدم هذه الخدمات لكونه يقدم عملاً دقيقاً حتى لو كان أحياناً قليل اللباقة .
 ب- الأولوية للإنسان واللمسة الشخصية : يمكن للعمل إعطاء الأولوية لللمسة الإنسانية . وفي هذه الحالة سيهتم بمعرفة الزبائن وتكوين علاقات إيجابية شخصية معهم من خلال الاهتمام بحاجات ومتطلبات الزبائن وتلبيةها وتكييف العمل لما يناسبهم ، واختيار عاملين قادرين على تكوين هكذا علاقات والحرص على إرضاء الزبون، مما يجعل الزبون يفضل التعامل معه بالرغم من معرفته بأن الخدمات التي يقدمها هي ليست الأكثر كفاءة .

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للمشروع

1.2.2 مفهوم المشروع Project

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم المشروع ، وذلك على وفق خلفياتهم العلمية من جهة وعلى وفق الغرض الذي من أجله سيتم إنشاء المشروع من جهة أخرى . فيعرف المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة لها نقطة بداية ونهاية محددتين ويتم تخصيص الموارد المحددة لهذه الأنشطة والتي ينتج عنها منتج أو خدمة فريدة (Krajewski&Ritzman,2005:342).

ويتفق كل من (Meredith&Mantel,2000:8)(Clements&Gido,2006:4) (Larson et al,2003:5) (Hezier & Rander, 2001: 658) في تقديم تعريف للمشروع بأنه جهد مؤقت لإيجاد منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة من خلال سلسلة من المهام المترابطة والإستخدام الكفوء للموارد. ويمكن تعريف المشروع بأنه نشاط تستخدم فيه موارد معينة وتتفق من أجله الأموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة . وقد يكون المشروع زراعي أو صناعي أو سياحي أو خدمي ، وقد يكون مشروعاً كبيراً أو مشروعاً صغيراً أو متوسط الحجم ، وقد يكون مشروعاً محلياً أو مشروعاً قومياً أو مشروعاً دولياً (عرفة، 2011 : 63). وهناك الكثير من التعاريف التي أوردها الباحثون حول مفهوم المشروع منها المفهوم الذي أورده (Pinto,2009:24) والذي يرى بأن مصطلح المشروع يشير إلى الأنشطة اليومية المترابطة التي تقوم بها المنظمة لتقديم البضائع أو الخدمات .

2.2.2 دورة حياة المشروع Project Life Cycle

تعرف دورة حياة المشروع بأنها المراحل التي تربط بداية مشروع ما بنهايته . ولا توجد طريقة منفردة تكون الأفضل لتعريف دورة حياة المشروع، فمشروعات صناعة ما لها دورة حياة تختلف عن مشروعات صناعة أخرى (التسمي،2010: 27) وعلى الرغم من اختلاف دورات الحياة في مشاريع كل صناعة، إلا أنه هناك اتفاق عام على أن المشاريع لها مراحل بداية، وتنفيذ، ونهاية. ومع إن الكثير من دورات حياة المشاريع تتشابه في عناوين مراحلها إلا أنه لا يتطابق من دورات الحياة إلا القليل . وقد أشارت البحوث المهمة بدورة حياة المنظمة الى وجود خمسة مراحل أساسية لهذه الدورة هي: (السالم،2008: 55-57)(برنوطي،2005: 149-150) (عريفج وآخرون،2013: 58-61)

1- مرحلة التأسيس والإنشاق: تسمى هذه المرحلة أيضاً بمرحلة التكوين وتشبه مرحلة الطفولة عند الإنسان، ولكنها تمتلك أهداف طموحة لكنها غامضة وغير محددة وإبداعاتها متعددة. وتشمل سنوات التأسيس وبدء تكون العمل

- ككيان، ويكون العمل فيها معتمداً كلياً على من يقيمه . وتجدر الإشارة إن التقدم للمرحلة الثانية يتطلب ضمان استمرارية حصول المنظمة على مواردها الأساسية .
- 2- مرحلة التجميع : تتواصل في هذه المرحلة النشاطات الإبداعية للمرحلة السابقة وتتضح أهداف المنظمة وغاياتها، أما الاتصالات الإدارية والهيكل التنظيمي فلا يزالان غير رسميين .
- 3- مرحلة الترسيم والسيطرة :وتسمى هذه المرحلة أيضاً بمرحلة البلوغ ، وهي مرحلة استقلال العمل عن مؤسسه وصاحبه ، فيبدأ بأخذ شخصية وآلية عمل خاصة به بحيث لا يتأثر إنسياب العمل إذا تركه المؤسس أو انسحب منه . والريادي هو الشخص الذي يسعى لأن يصل عمله الى هذه المرحلة بسرعة . هنا يكون الهيكل التنظيمي أكثر ثباتاً ، حيث تضع المنظمة القواعد والإجراءات الرسمية وتؤكد على ضرورة تنفيذها . كما تميل الإبداعات الى أن تكون قليلة في الوقت الذي يجري فيه التأكيد على الفاعلية والكفاءة .
- 4- مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي :ويطلق على هذه المرحلة أيضاً بمرحلة النضج ، وهي مرحلة إكمال شخصية العمل ككيان متكامل له كل مقومات الأداء الناضج . فتتوحد المنظمة في هذه المرحلة السلع والخدمات التي تقدمها ، وتكون الإدارة مهتمة باستمرار في البحث عن السلع الجديدة وفرص النمو في البيئة الخارجية . كما يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً واتساعاً ، الأمر الذي يتطلب إنتشار ممارسة اللامركزية في إتخاذ القرارات .
- 5- مرحلة التدهور :ويمكن ان تطلق على هذه المرحلة أيضاً مرحلة الانحدار والشيخوخة ، وهذه مرحلة التراجع والتآكل الذي إذا استمر قد يؤدي الى الوفاة أي الى تصفية العمل . فنتيجة للمنافسة الحادة من ناحية والعديد من العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية من ناحية أخرى تجد المنظمة نفسها وقد أنفض الناس عن اقتناء سلعتها أو خدماتها . لذلك نجد إدارة المنظمة تبذل قصارى جهدها في البحث عن الأساليب الكفيلة بالإحتفاظ بالأسواق وتفتش في الوقت نفسه عن الفرص الجديدة
- 6- مرحلة التجدد :ويحصل التجدد عندما يعاد تكوين العمل بصيغة جديدة ككيان جديد ، ليبدأ دورة حياة جديدة . وقد يبدأ العمل باعتماد أشكال تنظيم جديدة كما هو الحال في أعمال بدأت تباشر بالبيع إلكترونياً ، أو أعمال بدأت تعتمد صيغ العمل عن بعد أو غيرها .

المبحث الثالث : المشاريع الصغيرة والمتوسطة : المفهوم ، الأهمية ، عوامل النجاح ومبررات الفشل

1.3.2. المفهوم العام

يختلف الباحثون في تحديد مفهوم موحد ومحدد للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ، فهو يختلف من بلد لآخر فما هو متوسط أو كبير في دولة حديثة العهد بالتصنيع أو دولة نامية قد يعتبر من المشروعات الصناعية الصغيرة في دولة صناعية متقدمة، بل يختلف مفهوم الصناعات الصغيرة من جهة لأخرى داخل الدولة الواحدة (النجار، 2010: 38). كما يختلف مفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى وفقاً لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية مثل طبيعة مكونات وعوامل الإنتاج، ونوعية الصناعات الحرفية التقليدية القائمة قبل الصناعة الحديثة، والكثافة السكانية، ومدى توفر القوى العاملة ودرجة تأهيلها، والمستوى العام للأجور والدخل، وغيرها من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها . كما يختلف التعريف وفقاً للهدف منه وهل هو للأغراض الإحصائية أم للأغراض التمويلية أو لأية أغراض أخرى . وترجع صعوبة تحديد مفهوم محدد للمشروعات الصغيرة إلى صعوبة وضع الحدود الفاصلة بين مشروع وآخر أو قطاع وآخر؛ بسبب العديد من القيود التي من أهمها: (سمية، 2010: 52) (خالد، 2011: 2-3) (العبيدي، 1998: 2)

1- اختلاف درجة النمو الاقتصادي

2- تنوع فروع النشاط الاقتصادي

3- تعدد المصطلحات التي تشير إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة

ويشترك كل من (العطية، 2009: 15) و (أبو ناعم، 2002: 17) و (عوض، 2010: 12) في تعريفهم للمشروع الصغير ، فالمشروع الصغير هو عملية إستثمار يتم من خلالها تحويل الموارد المالية إلى موارد منتجة خلال فترة زمنية معينة . وهو يستخدم عدداً قليلاً من العاملين ويدار من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية لغرض تحقيق الربحية والنمو ، لكن حجم مبيعاته محدود داخل الصناعة التي يعمل فيها .

تأسيساً على ماورد من مفاهيم مختلفة فإن المنظمة الصغيرة أو المتوسطة الحجم هي منظمة وجدت بفعل المبادرات الفردية أو الجماعية بهدف تحقيق عوائد وأرباح مجزية من خلال تقديم سلع وخدمات مفيدة للمجتمع . ورغم كثرة إعداد هذا النوع من المنظمات في الدول المختلفة ، إلا أن الملاحظ أن سمة الوفاة العالية في مثل هذه المنظمات وخاصة عند بدء التأسيس أو في السنوات الخمس الأولى من العمل عالية جداً . لذلك تبذل جهود كبيرة في السنوات الأولى لغرض أن يقف العمل على قدميه ويستطيع الإستمرار والمنافسة لاحقاً من قبل المؤسس أو المؤسسين أو من قبل الإدارة بشكل عام. فالمنظمة الصغيرة Small Organization في العادة هي منظمة مملوكة أو مدارة من قبل فرد أو مجموعة أفراد ، ويعمل فيها عدد قليل ولا تهيمن على القطاع الذي تعمل فيه . أما المنظمة متوسطة الحجم Medium Organization فهي منظمة مملوكة من عدد أكبر من الأفراد ، وقد تكون تساهمية الملكية وتدار من قبل إدارة مستقلة تتمتع

بمهنية وأن عدد العاملين فيها يتجاوز عدد العاملين في المنظمة الصغيرة لكنه لا يتجاوز حداً معيناً وفق إحصاءات الدولة التي تعمل فيها ، وإن هذه المنظمة لا تحتكر القطاع الذي تعمل فيه رغم أهمية دورها فيه (الغالبى، 2009: 25) .

وبالرغم من عدم وجود تعريف دولي جامع وشامل متفق عليه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، إلا أنه يوجد عدد من المعايير التي يمكن على أساسها تعريف الأحجام المختلفة للصناعة. وتتمثل هذه المعايير في: (خوني وحساني، 2008: 19-23) (فريشي، 2011: 170) (حمزة وآخرون، 2008: 2-3) (عزيز، 2001: 4) أولاً - المعايير الكمية
ثانياً - المعايير النوعية

أولاً - المعايير الكمية :

تعتبر المعايير الكمية أكثر المعايير استعمالاً في التفرقة بين المشروعات الكبرى والمشروعات الصغيرة والمتوسطة . ونجد من أساسيات التعريف الكمي العمالة ورأس المال ، إضافة للمعايير الكمية الأخرى كعامل رأس المال أو النواتج السنوية . غير أن المعايير الكمية لاتعد سليمة أو كافية للتفرقة بين مختلف المنشآت رغم انتشار استعمالها في التعريف . كما أنها صعبة التطبيق لإختلاف فروع النشاط . (سمير، 2006 : 423) ، ومن بين هذه المعايير نذكر :

حجم العمالة ، وحجم الإنتاج ، وقيمة الموجودات ، والتركيب العضوي لرأس المال ، والقيمة المضافة ، والطاقة المستعملة ، ورقم الأعمال ، ورأس المال المستثمر الخ . ورغم كثرة هذه المعايير الكمية إلا أن أكثرهما استخداماً عند وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هما معيارا حجم العمالة وحجم رأس المال نظراً لسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذين العنصرين .

ثانياً - المعايير النوعية :

إن المعايير الكمية وحدها لاتكفي لتحديد ووضع تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لإختلاف أهميتها النسبية وإختلاف درجات النمو وإختلاف المستوى التكنولوجي مما أوجد تبايناً واضحاً بين التعاريف المختلفة . ولمزيد من التوضيح للحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى يجب إدراج جملة من المعايير النوعية والتي من أهمها: الإستقلالية ، والملكية ، والحصة السوقية ، ومحلية النشاط (خوني وحساني، 2008: 21-23)

2.3.2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدى إمكانية تحقيقها لجملة من الأهداف الاقتصادية والإجتماعية والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- (صالحى:2004:12)(Nilson,2000:104)(Aziz&Mahmood,2011:891)(خوني وحساني،2008: 11)
- 1- مساهمتها في الإقتصاد الوطني : حيث تقاس أهميتها بعدة مؤشرات من بينها : حجم اليد العاملة المشغلة، نسبتها ضمن العدد الإجمالي للمؤسسات ، وكذلك حصتها ضمن الناتج المحلي الإجمالي . وتساعد هذه المنشآت على زيادة الدخل القومي خلال مدة قصيرة نسبياً ، نظراً لأن إنشائها يتم خلال مدة أقصر بالمقارنة مع المنشآت الكبيرة وبالتالي فهي تدخل في دورة الإنتاج بشكل أسرع . (Ahmed et al, 2011)
- 2- زيادة الصادرات: وذلك من خلال تعويض الإستيرادات وتقليل العجز في ميزان المدفوعات أو حتى إحداث فائض في ميزان مدفوعات بعض الدول وبذلك فإن أن هذه المؤسسات تساعد في معالجة العديد من الإختلالات الاقتصادية ويعد أهمها الإختلال بين الإيداع والإستثمار وكذلك الإختلال في ميزان المدفوعات (مراد، 2008: 81)
- 3- توفير إحتياجات المؤسسات الكبرى: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة فعالة في تلبية بعض من إحتياجات المشروعات الكبيرة سواء بالمواد الأولية أو الإحتياطية ، فتلعب دور المورد والموزع وتقديم خدمات مابعد البيع للزبائن.(العساف وآخرون، 2011: 44)(Gunasekaran et al, 996:59)
- 4- تلبية الإحتياجات المتغيرة للسوق: تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بقدرتها في التأقلم تبعاً لإحتياجات السوق المتغيرة وفي إيجاد منتجات جديدة وتقليل تكلفة إنتاج الوحدة (الزويني وسلوم، 2006: 15)
- 5- المساهمة في تحقيق التنمية الصناعية والتكنولوجية : تعد المؤسسات الصغيرة أحد أهم اليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل كثيراً عن الشركات الضخمة ذات الإستثمارات العالية.
- 6- توفير فرص عمل ، فضلاً عن تواضع مؤهلات العمالة المطلوبة : تعمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة على توفير فرص عمل مما يعزز دورها في إمتصاص البطالة التي في الأغلب تتصف بتدني مستواها التعليمي والمهني وخاصة في البلدان النامية . (Ofori & Aryeetey, 2010)
- 7- تحقيق التوازن الإقليمي والإجتماعي : إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تقيم توازناً إقتصادياً واجتماعياً أكثر وضوحاً ، وذلك بسبب قدرتها العالية على الإمتشار الجغرافي والتوسع داخل المجتمعات في أطراف المدن والقرى على عكس المشروعات الكبيرة التي غالباً ماتتمركز في المدن الكبيرة. ذلك ان انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الريفية والبلدان الصغيرة من شأنه أن يساعد على خلق فرص ومعارف ومهارات لأفراد المجتمع المحلي الذي تقيم فيه ورفع مستوى المعيشة بشكل عام .

- 8- إستقرار معدلات الربحية للقطاع المصرفي : تتمكن هذه المشروعات من تخفيض مخاطر الإئتمان بشكل عام وبالتالي تحقيق الإستقرار في معدل ربحية القطاع المصرفي.
- 9- وعاء للتكوين الرأسمالي : من حيث إمتصاصها للمدخرات الفائضة والعاطلة ، فضلاً عن أنها توفر فرصاً إستثمارية لأصحاب المدخرات الصغيرة في مجالات الزراعة وصيد الأسماك والمطاعم وتجهيز الأغذية وغيرها من الخدمات . (Agyapong,2010:1)
- 10- المحافظة على بعض الأعمال التراثية (حرفية/يدوية) : إن تنمية هذه المشروعات الحرفية التقليدية الصغيرة يفتح الأبواب لتشغيل الشباب وخصوصاً المرأة أيضاً فتح أبواب التصدير التي تدر دخلاً للإقتصاد القومي (العساف وآخرون ، 2011 : 47).

3.3.2. متطلبات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسباب فشلها :

أولاً – متطلبات نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة :

تتخصر عوامل نجاح المشروعات الصغيرة في عدد من العوامل هي: (Jasra et al, 2011:274) (أبوناعم، 2002: 187)، (الغالبي، 2009: 38)، (برنوطي، 2005: 98)، (Beck & Kunt, 2006: 293)

- 1- وجود الفرصة الإستثمارية الحقيقية : وهي العامل الأساس في نجاح المشروع الصغير، بمعنى أنه يجب أن يكون هناك مجموعة من المستهلكين يرغبون في منتجات وخدمات المشروع .
 - 2- المقدرة الإدارية: وتعني أن يعرف المالك كيف يتعامل مع الأفراد الذين يعملون في مشروعه ومع الزبائن الذين سيستهلكون منتجاته ومع المواد والآلات والأموال اللازمة للإتفاق على المشروع.
 - 3- التقدير السليم لرأس المال والإئتمان : ان العامل الثالث هو توفر رأس المال المناسب الذي يستطيع مالك المشروع استثماره فيه. وفي الغالب يتم الحصول على رأس المال من الأصدقاء والمعارف أو الإئتمان من البنوك أو توليفة من هذه الوسائل .
 - 4- القدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة : ويقصد بها الأساليب التسويقية في تقدير الطلب وتحديد السوق الذي سيتم خدمته ، أو إنتاجية وتكنولوجية أو مالية ومحاسبية .
 - 5- وضع إستراتيجية واضحة ومحددة للشركة كي تحقق لها النمو والنجاح .
 - 6- المعرفة الممتازة بالسوق : أن الأعمال الصغيرة لها المرونة والقدرة على تلبية إحتياجات الزبائن ضمن جزء محدود من السوق قد لا تكون جذابة للشركات والمنظمات الكبيرة .
 - 7- قدرة المنظمة على تقديم شيء متميز خاص : تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن المنافسين من خلال قيامها بتقديم شيء جديد أو أصيل للسوق من خلال تميز المنتج أو طرق التوزيع المعروفة .
 - 8- الحصول على عاملين أكفاء وجذب متميز والمحافظة عليهم : يتطلب الأمر الإهتمام بهذه الجوانب لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته على حسن الإختيار والتدريب والتحفيز لهؤلاء العاملين وتوظيفهم والحصول على أفضل ماديهم من قابليات وقدرات لتحقيق نجاح المنظمة.
 - 9- قدرات ومهارات متنوعة لدى الإدارة وخصائص شخصية لدى المالكين والمديرين تساعد على نجاح المنظمة الصغيرة ، فضلاً عن امتلاك رؤية ورسالة واضحة يتقاسمها الجميع لزيادة تحفيز العاملين والإدماج بالعمل .
- ومما سبق يمكن القول بأن عوامل نجاح الأعمال الصغيرة يرتبط بجانبين : الأول يرتبط بكفاءة الإدارة، ويرتبط الجانب الآخر بمجموعة من العوامل المساعدة. إن نجاح الأعمال الصغيرة وخاصة التي يقيمها الرواد تحتاج إلى فكرة جيدة واضحة وشجاعة وجرأة للتنفيذ . كذلك يجب أن تهيأ الأرضية المناسبة لإتباع إستراتيجيات إبداعية قادرة على خلق ميزات تنافسية للمشروع الجديد .

ثانياً – أسباب فشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

فيما يلي بعض أهم عوامل فشل الأعمال الصغيرة التي إتفق عليها الكتاب والباحثين:

- (Beck & Kunt, 2006: 293) (أبوناعم، 2002: 66)، (برنوطي، 2005: 92)، (العامري والغالبي، 2007: 177)
- 1- عدم وجود إستراتيجية واضحة للعمل: حيث قد تغيب الرؤية الواضحة والرسالة الخاصة بالعمل والإستراتيجيات المتبناة للوصول للهدف .
 - 2- نقص الخبرة : وتعني أن المدير أو المالك ليس لديهم المهارات والمعارف الإدارية اللازمة بمعنى أنه ليس للمؤسس خبرة في مجالات الشراء والتمويل والبيع والإنتاج بجودة عالية ، فضلاً عن الإعتماد على شخص واحد في الإدارة .
 - 3- نقص التجربة : إن نقص التجربة والمعرفة يجعل المشروع الصغير يتخبط في السوق وفي قطاع العمل نفسه ، إضافة الى ضعف القدرات التنسيقية والإدارية بين الأنشطة .
 - 4- عدم وجود القيادة الواعية للمحيط البيئي: إن ديناميكية عالم الأعمال اليوم والتغيرات السريعة التي تحدث تتطلب قيادة واعية ومتابعة وقادرة على التصرف السليم وبسرعة . هذا إضافة الى نقص الكفاءة الفنية والإمام بمجال النشاط .
 - 5- رقابة مالية غير كفوءة والتحليل غير المناسب للتكاليف: إن المشاريع الصغيرة تتطلب إدارة مالية رشيدة خصوصاً في بداية تأسيسها ، وكذلك فإن عدم الإحتفاظ بسجلات مالية ومحاسبية مناسبة تمكن المشروع من التعرف على التكلفة الفعلية لعملياته .

- 6- النمو السريع والتوسع غير المدروس وغير المسيطر عليه: أحياناً لا يسيطر صاحب العمل الصغير على نمو عمله وبالتالي يتعرض للكثير من المفاجآت التي لا يستطيع تجاوزها .
- 7- قلة الإلتزام بالعمل وعدم تكريس وقت كافٍ لمتابعة العمل :وحل مشاكله وتسليم العمل إلى شخص آخر لإدارته وابتعاد صاحب المشروع عن المشروع وإهماله له .
- 8- المشاكل الأخلاقية : فكثيراً ماتكون عمليات الغش والاحتيال سبباً في إنتشار سمعة سيئة للعمل الصغير وبالتالي فشله ، هذا فضلاً عن الصراع الداخلي بين الشركاء .
- 9- الكساد الإقتصادي :ويعد أول أسباب فشل هذه المشاريع، وهذا ناجم عن عدم قدرة العمل الصغير على إمتصاص آثار الكساد وقد لا يستطيع تحمل ذلك لأكثر من أشهر وسنة واحدة .
- 10- المنافسة :ويقصد به قيام المنافسين بعرض منتجات مغايرة أو القيام بحملات ترويج شرسة أو تقليص الأسعار... الخ أو دخول منافسين جدد مما يؤدي إلى تغيير مهم في السوق.
- 11- هبوط قيمة الموجودات : ويحصل هذا نتيجة الكساد الإقتصادي ، إذ يجد العمل بأن خزينه من المواد فقد قيمته الفعلية، أي تصبح قيمة الخزين أقل من كلفته الحقيقية خاصة إذا ما حصل كساد إقتصادي ولم يتم إعداد دراسة عن حجم الطلب على هذه المواد .
- 12- نقص المعلومات عن الزبائن (إحتياجاتهم ، رغباتهم ، قوتهم الشرائية... الخ) ، فضلاً عن عدم تنويع الأسواق أي العمل في سوق واحد طول الوقت وعدم وجود بحوث للسوق للتعرف على نبض السوق أولاً بأول .
- 13- الإفراط في المصاريف الإستثمارية والتشغيلية : متمثلة بالصراف على المباني والتجهيزات والأثاث إضافة إلى الرواتب والهواتف والنقل وغيرها مما يزيد من كلفة الإنتاج.
- 14- سوء إدارة الإئتمان والبيع بالأجل : فقد تقوم بعض الأعمال الصغيرة بالإمتناع كلياً عن البيع بالأجل، فتقل مبيعاتها.
- 15- إنعدام السيولة النقدية : ويحصل هذا عندما لا يتمكن العمل الصغير من تسديد المبالغ المستحقة عليه لأنه لا يملك النقد الضروري لتسديدها ، فيضطره الدائنون إلى تصفية العمل لدفع ما يستحق لهم وبأسعار تقل عن قيمتها الحقيقية .
- 16- سوء اختيار موقع البيع : وذلك عندما يتم اختيار موقع البيع بدون دراسة كافية للسوق والحجم المتوقع للمبيعات ضمن ذلك الموقع ، فهو يقام في منطقة لا يصلها الزبائن ، ويتم اختيار الموقع بدون دراسة كافية .
- 17- إهمال التغييرات البنائية : والتراخي في متابعة تطورات ببنية مهمة ، وهذه غالباً ما تحصل بشكل تدريجي وبيطئ إذا لم يتابعها صاحب العمل الصغير وينتبه إليها ويتكيف معها .

الفصل الثالث

الجانب العملي

1.3. تقسيمات بيئة قرارات الإختيار الإستراتيجي

- إن بيئة القرارات الخاصة بعملية الإختيار الإستراتيجي تقسم إلى مايلي (الفضل، 2008: 201-219)
- 1- بيئة القرارات في حالة التأكد : حيث يكون متخذ القرار الذي يرغب في إختيار مشروع صغير أو متوسط متأكداً من النتائج النهائية ، وتعتبر من الحالات المثالية حيث يكون المدير على علم بترجيح كل واحدة من البدائل المتوفرة .
 - 2- بيئة القرار في حالة عدم التأكد : وفي هذه الحالات لا يكون متخذ القرار متأكداً ويحتاج إلى تطبيق معايير معينة تساعد المدير على معرفة أهمية البدائل المتوفرة .
 - 3- بيئة القرار في حالة المخاطرة : حيث يكون المدير أو متخذ القرار على علم ببعض البيانات التي تساعد على معرفة إحتمال موقع كل حالة من حالات الطبيعة .
- وينفق مع الفضل كل من (Levin et al,1989,129-144) و(جلال، 1993: 23-27)
- وفيما يلي توضيح لكل واحدة من هذه الحالات :

أولاً - بيئة القرار في حالة عدم التأكد

في هذه الحالة فإن المستثمر أو متخذ القرار يحتاج إلى معرفة واستخدام المعايير التالية لتحديد البديل الأفضل أو الأمثل ، وهي كما يلي :

1. معيار أقصى الأقصى Maximax Criterion
2. معيار أقصى الأدنى Maximin Criterion
3. معيار الندم Minimax Regret Criterion
4. معيار لابلاس Laplace Criterion
5. معيار الواقعية The Criterion of Realism (Herwiz Criterion)

ثانياً - بيئة القرار في حالة المخاطرة

طبقاً للمفاهيم المالية والمحاسبية يمكن تعريف المخاطرة بأنها الخسارة الشرطية المتوقعة للقرار في ظل حدث معين. وتعرف المخاطرة بشكل خاص في مجال القرارات ذات البعد المالي والاستثماري بأنها الانحراف المحتمل في التدفقات النقدية الفعلية عن القيم المتوقعة لتلك التدفقات في لحظة اتخاذ القرار. أن من الأسباب المهمة في بروز عنصر المخاطرة هو وقوع منظمة الأعمال تحت طائلة المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية. وتختلف درجة المخاطرة التي تتعرض لها نشاطات منظمات الأعمال بشكل عام تبعاً لما يلي :

أولاً - طول المدة الزمنية التي تمتد خلالها التدفقات النقدية ، حيث كلما كانت المدة الزمنية طويلة كلما كانت المخاطرة أكثر ظهوراً وتأثيراً في حجم التدفقات النقدية

ثالثاً - سلوك متخذ القرار في عملية صنع واتخاذ القرار

يتم تقسيم متخذي القرار إلى ثلاث مجموعات طبقاً لتوجهاتهم نحو سلوك معين تجاه المخاطرة :

- 1- مجموعة متخذي القرار الذين يتفادون المخاطرة
 - 2- مجموعة متخذي القرار المحايدون أو الطبيعيين .
 - 3- مجموعة متخذي القرار المجازفين أو قاصدي المخاطرة
- إن هذه الأنواع الثلاث من مجاميع متخذي القرار تكون لديهم ردة فعل متباينة في مواجهة تحديات تتعلق بنشاطات إنتاجية أو خدمية مختلفة ، ويستدعي ذلك اعتماد عدد من المعايير التي تساعد في اختيار الإستراتيجية والخطط الملائمة والتي تعين متخذي القرار في مجال تحقيق الأهداف المنشودة ، وهذه المعايير هي :

- 1- معيار القيمة المالية المتوقعة Expected Monetary Value (EMV)
- 2- معيار القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة Expected Value Perfect Information (EMPI)
- 3- معيار خسارة الفرصة الضائعة Expected Opportunity Losses (EOL)

وفيما يلي توضيح لكل واحدة من هذه المعايير :

أولاً - معيار القيمة المالية المتوقعة Expected Monetary Value (EMV)

إن تطبيق هكذا معيار في الواقع العملي يتطلب توفر مايلي :

- 1- وجود عدد من البدائل التي يستخدمها متخذ القرار لبلوغ الهدف المطلوب (حالات الطبيعة)
- 2- وجود حالات طبيعة متعددة يترتب عليه وجود أكثر من عائد لكل بديل .
- 3- إن كل واحدة من حالات الطبيعة يمكن أن تتحقق بنسب احتمالية مختلفة أو متشابهة .
- 4- مجموع احتمالات وقوع حالة الطبيعة يساوي (1) أي أن $P_1+P_2+.....P_n=1$

إن العلاقة الرياضية التي على أساسها يتم تحديد البديل الأفضل هي كما يلي :

$$EMV = \sum_{i=1}^n X_i P(X_i) \dots \dots \dots (1)$$

وإذا علمت أن : $i = 1, 2, \dots \dots \dots n$

فإن بالإمكان إعادة فتح العلاقة الرياضية أعلاه لتصبح كما يلي :

$$EMV = X_{1p}(X_1) + X_{2p} + \dots + X_{np}(X_n) \dots \dots \dots (2)$$

حيث أن :

X_i = متغير عشوائي عبر عن حالة الطبيعة من النوع (i)

$P(X_i)$ = احتمالية تحقق المتغير العشوائي أو حالة الطبيعة .

$i = 1, 2, \dots \dots \dots n$ = عدد المتغيرات

ومن الجدير بالذكر هنا أن الصيغة الرياضية التي تعبر عن بناء وتركيب مصفوفة قيم المتغيرات لحالات الطبيعة هي كما يلي :

جدول (1)

الصيغة الرياضية التي تعبر عن بناء وتركيب مصفوفة قيم المتغيرات لحالات الطبيعة

	P	P ₁	P ₂ -----P _n
S			
S ₁		X ₁₁	X ₁₂ -----X _{1n}
S ₂		X ₂₁	X ₂₂ -----X _{2n}
-		-	-----
-		-	-----
S _m		X _{m1}	X _{m2} -----X _{mn}

حيث أن : عدد بدائل القرارات المتاحة هو (S₁ , S₂ ,S_m)

ثانياً - معيار القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة (EMPI) Expected Value Perfect Information (EMPI) في المعيار السابق (EMV) كانت عملية الحساب تتوقف على نسبة الاحتمال الخاصة بتحقيق حالات الطبيعة ، حيث إن هذه النسبة الاحتمالية تلعب دوراً كبيراً في تحديد البديل الأفضل الذي يحاول متخذ القرار الحصول على البيانات والمعلومات (المعرفة) اللازمة لزيادة الدقة في إختيار البديل . وكما هو معروف أن الحصول على البيانات والمعلومات عن رغبات المستهلك وطبيعة العرض والطلب من مصادرها المختلفة يترتب عليه تكاليف مختلفة لذلك ينبغي على متخذ القرار أن يوضح أهمية وقيمة البيانات والمعلومات الاحتمالية التي يحصل عليها من خلال بيان الأثر الذي سوف تلعبه هذه البيانات والمعلومات في تحسين قيمة البديل الأفضل . ولتوضيح هذه الفكرة إن متخذ القرار سوف يبحث عن القيمة المتوقعة للقرار في حالة توفر المعلومات الكاملة (D) والتي يتم حسابها وفق العلاقة الرياضية الآتية :

$$D = \left[\begin{array}{c} \text{أعلى قيمة في حالة} \\ \text{الطبيعة الأولى} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{إحتمال تحقق} \\ \text{الطبيعة الأولى} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{c} \text{أعلى قيمة في حالة} \\ \text{الطبيعة الثانية} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{إحتمال تحقق} \\ \text{الطبيعة الثانية} \end{array} \right] + \dots + \left[\begin{array}{c} \text{أعلى قيمة في حالة} \\ \text{الطبيعة الأخيرة} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{إحتمال تحقق} \\ \text{الطبيعة الأخيرة} \end{array} \right] = \text{القيمة المتوقعة للقرار في حالة توفر المعلومات الكاملة}$$

إن قيمة المعلومات الكاملة الواردة ضمن المعرفة التي تم شراؤها تشمل الفرق بين القيمة المتوقعة للقرار بتوفر المعلومات الكاملة والقيمة المتوقعة قبل توفر المعلومات الكاملة والمتمثلة بـ (Max.EMV) أي أن :

$$EVPI = D - \text{Max. EMV}$$

في حالة الإيرادات

حيث أن :

$$D = \text{القيمة المتوقعة للقرار في حالة توفر المعلومات الكاملة}$$

ثالثاً - معيار خسارة الفرصة الضائعة (EOL) Expected Opportunity Losses (EOL)

يعتمد هذا المعيار على الإتجاهات السلوكية لمتخذ القرار ، حيث من المعروف في الواقع العملي أن القيمة المالية المتوقعة لأي عملية استثمار مطلوب تعظيمها ، يكون ذلك من خلال تدنية أو تقليل قيمة الفرصة الضائعة Opportunity Losses ، ومن متطلبات هذه الطريقة هو إيجاد مصفوفة أو جدول الخسارة الفرصية ، ومصفوفة الندم .

ولقد تم إختيار بيانات واقع الحال من منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة بشكل مقارب للواقع حيث إمتنعت كافة المنظمات من تقديم أية بيانات فعلية ، وتم قبول هذه البيانات على أساس أن متخذ القرار المستفيد من النماذج الرياضية المستخدمة في هذه الدراسة يمكن أن يستبدل البيانات في أي وقت بأخرى خاصة بهم بعد أن يتم التأكد من أن النموذج الرياضي يعمل بشكل صحيح . وفيما يلي بيانات تتعلق باستخدام مشاريع (زراعية ، صناعية ، سياحية ، تربية ، تجارية) من أجل بلوغ فترة النضوج المستهدفة ، حيث يعرف الجدول أدناه العوائد المتوقعة لحالات الطبيعة المستهدفة (فترة النضوج) ، لذلك فإن الجدول المتعلق بهذه المشاريع كما يلي :

جدول (1)

إستراتيجيات إختيار المشاريع الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة النشاط

العوائد المتوقعة لحالات الطبيعة الاستراتيجيات	فترة النضوج	فترة النضوج	فترة النضوج	فترة النضوج	فترة النضوج	فترة النضوج
Str.1 زراعية	534 a ₁₁	444 a ₁₂	358 a ₁₃	672 a ₁₄	453 a ₁₅	531 a ₁₆
Str.2 صناعية	653 a ₂₁	432 a ₂₂	571 a ₂₃	432 a ₂₄	563 a ₂₅	432 a ₂₆
Str.3 سياحية	432 a ₃₁	571 a ₃₂	700 a ₃₃	730 a ₃₄	542 a ₃₅	435 a ₃₆
Str.4 تربية	700 a ₄₁	450 a ₄₂	660 a ₄₃	510 a ₄₄	650 a ₄₅	655 a ₄₆
Str.5 تجارية	350 a ₅₁	460 a ₅₂	650 a ₅₃	510 a ₅₄	650 a ₅₅	480 a ₅₆

ويمكن أن تعرض الإستراتيجيات لإختيار المشاريع الصغيرة والمتوسطة وفق تقسيم آخر وهو حجم المشروع من ناحية كونه صغيراً أو متوسطاً وذلك كما يأتي :

جدول (2)

إستراتيجيات إختيار المشاريع الصغيرة والمتوسطة على أساس حجم المشروع

حالات الطبيعة حجم المشروع	عوائد عالية فترة النضوج (من 1-2 سنة)	عوائد متوسطة فترة النضوج (من 2-3 سنة)	عوائد ضعيفة فترة النضوج (من 3-4 سنة)	عوائد عالية فترة النضوج (من 4-5 سنة)	عوائد متوسطة فترة النضوج (من 5-6 سنة)	عوائد ضعيفة فترة النضوج (6 سنة فأكثر)
مشروع صغير Str.1	300	360	550	600	650	380
مشروع صغير Str.2	450	500	650	400	450	600
مشروع صغير Str.3	700	300	400	500	550	650
مشروع متوسط Str.1	600	650	680	300	380	480
مشروع متوسط Str.2	550	480	700	650	600	380
مشروع متوسط Str.3	650	680	400	480	600	500

ويمكن أن تعرض الخيارات الإستراتيجية على أساس أن متخذ القرار يمكن أن يلجأ إلى الإستراتيجيات الآتية :

- 1- إستراتيجية عدم إجراء أي تغيير
- 2- إستراتيجية الربح
- 3- إستراتيجية التوقف المؤقت
- 4- إستراتيجية الحصاد
- 5- إستراتيجية النمو التدريجي

إن هذه الإستراتيجيات قدمت من قبل (الغالبى وإدريس) باعتبارها الأكثر توافقاً لمرحلة الإستقرار الذي يمكن أن تدخل بها المنظمات للفترة القادمة (البيئة الخارجية)، حيث من المتوقع أن تستقر المؤثرات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والبيئية (والفرص والتحديات) للفترة القادمة، ولذلك تم تقديم هذه الإستراتيجيات. وفيما يلي العوائد المتوقعة إستناداً إلى الإختيار الإستراتيجي لمشاريع مختلفة وفقاً للعوائد المتوقعة من التوزيع الجغرافي وفقاً لإستراتيجيات مختلفة :

جدول (3)

العوائد المتوقعة لكل موقع جغرافي لمشاريع صناعية (صناعة ألبسة جاهزة)

حالات الطبيعة الإستراتيجيات المقترحة	الموقع (1)	الموقع (2)	الموقع (3)	الموقع (4)	الموقع (5)
Str.NO.1 عدم إجراء أي تغيير	356	700	350	650	440
Str.NO.2 الربح	450	480	670	530	500
Str.NO.3 التوقف المؤقت	400	700	350	450	444
Str.NO.4 الحصاد	480	678	700	380	300
Str.NO.5 النمو التدريجي	380	390	450	700	500

2.3 تطبيق معايير نظرية القرار

سبق وأن تم توضيح هذه المعايير ، حيث تقسم إلى نوعين أساسيين وهي :

- 1- المعايير التي تلائم بيئة المخاطرة
- 2- المعايير التي تلائم بيئة عدم التأكد

وستتناول هنا تطبيق المعايير التي تلائم بيئة المخاطرة فقط :

1.2.3 المعايير التي تلائم بيئة المخاطرة :

يتم إعتداد هذه المعايير على أساس أن واقع السوق العراقية والبيئة المتعلقة بعملية إتخاذ القرار تتطلب إعتداد مجموعة من النسب الإحتمالية ، وهذه النسب يتم الإتفاق عليها من قبل متخذي القرار في هذه المنظمات بشكل أو بآخر ، حيث إن هذه النسب الإحتمالية تتعلق بفترة النضوج التي تشكل الحافز الأساسي باتجاه تحديد نوع الإختيار الإستراتيجي والتي كانت في موضوع دراستنا الحالية كما يلي :

- فترة النضوج 10%
- فترة النضوج 15%
- فترة النضوج 16%
- فترة النضوج 18%
- فترة النضوج 20%
- فترة النضوج 21%

وكذلك الحال مع مستوى العوائد التي تأخذ مستويات مختلفة وكما يلي (ضعيفة جداً ، ضعيفة ، متوسطة ، عالية ، عالية جداً ، غير متوقعة) . وكذلك اعتماد نسب احتمالية أخرى وذلك مثل (10% ، 15% ، 20% ، 25% ، 30%) . وفيما يلي عملية تطبيق هذه النسب والمؤشرات الإحصائية على البيانات السابقة وذلك وفق محاور مختلفة . ويتم ذلك بالاعتماد على الأساليب الثلاث وهي EMV ، EVPI ، EOL ، وفيما يلي تطبيق لهذه الأساليب وفقاً للمحاور الثلاث التالية :

أولاً - تطبيق أسلوب EMV معيار القيمة المالية المتوقعة Expected Monetary Value (EMV)

المحور الأول : اعتماد محور التصنيف لإستراتيجيات الإختيار على أساس طبيعة النشاط (زراعي ، صناعي ، سياحي ، ... الخ) :

عند القيام بتطبيق أسلوب EMV على البيانات الواردة في جدول (1) ينتج مايلي :

زراعية

$$\text{Str.1} = 534 \times \frac{10}{100} + 444 \times \frac{15}{100} + 358 \times \frac{16}{100} + 672 \times \frac{18}{100} + 453 \times \frac{20}{100} + 531 \times \frac{21}{100} = 500.35$$

صناعية

$$\text{Str.2} = 653 \times \frac{10}{100} + 432 \times \frac{15}{100} + 571 \times \frac{16}{100} + 432 \times \frac{18}{100} + 563 \times \frac{20}{100} + 432 \times \frac{21}{100} = 502.54$$

سياحية

$$\text{Str.3} = 432 \times \frac{10}{100} + 571 \times \frac{15}{100} + 700 \times \frac{16}{100} + 730 \times \frac{18}{100} + 542 \times \frac{20}{100} + 435 \times \frac{21}{100} = 572$$

تربوية

$$\text{Str.4} = 700 \times \frac{10}{100} + 450 \times \frac{15}{100} + 660 \times \frac{16}{100} + 510 \times \frac{18}{100} + 650 \times \frac{20}{100} + 655 \times \frac{21}{100} = 602.45$$

تجارية

$$\text{Str.5} = 350 \times \frac{10}{100} + 460 \times \frac{15}{100} + 650 \times \frac{16}{100} + 510 \times \frac{18}{100} + 650 \times \frac{20}{100} + 480 \times \frac{21}{100} = 530.6$$

ويتم إختيار الرقم أو النتيجة الأعلى وهي (EMV.Max.=602.45) وتعني أن الإستراتيجية التربوية هي الأفضل .

المحور الثاني : اعتماد محور أنواع مختلفة من المشاريع من حيث كونها صغيرة الحجم ومتوسطة الحجم

يتم في هذه الحالة إختيار ثلاثة مشاريع صغيرة الحجم (من حيث حجم النشاط ، أو عدد العاملين ، أو حجم رأس المال) وكذلك ثلاثة مشاريع متوسطة الحجم (من حيث حجم النشاط ، أو عدد العاملين ، أو حجم رأس المال) وذلك لمواجهة تحقق عوائد وفق نسب مختلفة وأثر ذلك على فترة النضوج، وكما يلي:

عوائد فترة النضوج من 1 ← 2 سنة

عوائد فترة النضوج من 2 ← 3 سنة

عوائد فترة النضوج من 3 ← 4 سنة

عوائد فترة النضوج من 4 ← 5 سنة

عوائد فترة النضوج من 5 ← 6 سنة

عوائد فترة النضوج من 6 ← فأكثر

وتم اعتماد بيانات مقارنة للواقع تم أخذها من مشاريع مختلفة من محافظة بغداد وذلك كما في الجدول (2)، ويتم تحديد وإختيار الإستراتيجية الأفضل وفقاً للحسابات التالية :

$$\text{Str.1} = 300 \times \frac{10}{100} + 360 \times \frac{15}{100} + 550 \times \frac{16}{100} + 600 \times \frac{18}{100} + 650 \times \frac{20}{100} + 380 \times \frac{21}{100} = 489.8$$

مشروع صغير

$$\text{Str.2} = 450 \times \frac{10}{100} + 500 \times \frac{15}{100} + 650 \times \frac{16}{100} + 400 \times \frac{18}{100} + 450 \times \frac{20}{100} + 600 \times \frac{21}{100} = 512$$

مشروع صغير

$$\text{Str.3} = 700 \times \frac{10}{100} + 300 \times \frac{15}{100} + 400 \times \frac{16}{100} + 500 \times \frac{18}{100} + 550 \times \frac{20}{100} + 650 \times \frac{21}{100} = 515.5$$

مشروع صغير

$$\text{Str.1} = 600 \times \frac{10}{100} + 650 \times \frac{15}{100} + 680 \times \frac{16}{100} + 300 \times \frac{18}{100} + 380 \times \frac{20}{100} + 480 \times \frac{21}{100} = 497.1$$

مشروع متوسط

$$\text{Str.2} = 550 \times \frac{10}{100} + 480 \times \frac{15}{100} + 700 \times \frac{16}{100} + 650 \times \frac{18}{100} + 600 \times \frac{20}{100} + 380 \times \frac{21}{100} = 555.8$$

مشروع متوسط

$$\text{Str.3} = 650 \times \frac{10}{100} + 680 \times \frac{15}{100} + 400 \times \frac{16}{100} + 480 \times \frac{18}{100} + 600 \times \frac{20}{100} + 500 \times \frac{21}{100} = 542.4$$

مشروع متوسط

ويتم إختيار القيمة الأكبر وهي (EMV.Max.=555.8) وتعني أن الإستراتيجية الثانية للمشروع المتوسط هي الأفضل لأنها تحقق أعلى العوائد .

المحور الثالث-إعتماد محور الإستراتيجيات المقترحة المتعلقة بطبيعة السياسة التسويقية وهي

- عدم إجراء أي تغيير Str. No. 1
الربح Str. No. 2
التوقف المؤقت Str. No. 3
الحصاد Str. No. 4
النمو التدريجي Str. No. 5

وذلك لاتخاذ قرار الإختيار الإستراتيجي لمواقع جغرافية مختلفة للمشاريع ، حيث أن هذا الإختيار هو من أجل تحقيق عوائد مختلفة في هذه المواقع كما هو واضح في الجدول (3) الذي يمثل العوائد المتوقعة لكل موقع جغرافي لمشاريع صناعية (صناعة الألبسة الجاهزة) . ويتم تطبيق أسلوب EMV على هذه البيانات كما يأتي :

$$\text{Str.1} = 356 \times \frac{10}{100} + 700 \times \frac{15}{100} + 350 \times \frac{20}{100} + 650 \times \frac{25}{100} + 440 \times \frac{30}{100} = 505.1$$

$$\text{Str.2} = 450 \times \frac{10}{100} + 480 \times \frac{15}{100} + 670 \times \frac{20}{100} + 530 \times \frac{25}{100} + 500 \times \frac{30}{100} = 533.5$$

$$\text{Str.3} = 400 \times \frac{10}{100} + 700 \times \frac{15}{100} + 350 \times \frac{20}{100} + 450 \times \frac{25}{100} + 444 \times \frac{30}{100} = 460.7$$

$$\text{Str.4} = 480 \times \frac{10}{100} + 678 \times \frac{15}{100} + 700 \times \frac{20}{100} + 380 \times \frac{25}{100} + 300 \times \frac{30}{100} = 474.7$$

$$\text{Str.5} = 380 \times \frac{10}{100} + 390 \times \frac{15}{100} + 450 \times \frac{20}{100} + 700 \times \frac{25}{100} + 500 \times \frac{30}{100} = 511.5$$

مما تقدم يتضح أن أعلى نسبة كانت تعمل بإعتماد الإختيار الإستراتيجي رقم (2) البالغ (EMV.Max.=533.5) وهي إستراتيجية الربح .

وهكذا ، بنفس الطريقة يتم تطبيق المعايير الأخرى وهي EVPI (القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة) والمعيار EOL (معيار خسارة الفرصة الضائعة) هذا في حال بيئة المخاطرة .

أما بالنسبة للمعايير التي تناسب بيئة عدم التأكد فهي :

1. معيار أقصى الأقصى Maximax Criterion
2. معيار أقصى الأدنى Maximin Criterion
3. معيار الندم Minimax Regret Criterion
4. معيار لابلاس Laplace Criterion
5. معيار الواقعية The Criterion of Realism (Herwiz Criterion)

ويتم تطبيق هذه المعايير أيضاً على بيانات واقع الحال الواردة في الجدول (1) و (2) و (3) والقيام باستخراج أعلى العوائد المتحققة والتي تمثل إستخدام المنظمة للإستراتيجية المثلى والتي تؤدي إلى تحقيق أعلى العوائد وبالتالي تمديد فترة النضوج في دورة حياة المنظمة .

الفصل الرابع

الإستنتاجات والنوصيات

المبحث الأول : الإستنتاجات

في ما يأتي مجموعة من الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة ويتضمن الكثير منها تفسيرات للنتائج التي حددها الجانب الميداني :

1- تعدّ المشاريع الصغيرة والمتوسطة أساس نمو الإقتصاد المعاصر ، وإن كانت مهمة في إقتصادات الدول المتقدمة فهي أكثر أهمية في الدول النامية ومنها العراق ، وذلك لمساهمتها الكبيرة في توفير فرص عمل للعاطلين ورفع المستوى المعاشي لفئات كثيرة من المجتمع ، فضلاً عن مميزات الكثير منها وقدرتها على التجديد والتطوير والإبداع إضافة الى قدرتها على الصمود في أوقات الأزمات الإقتصادية ، فضلاً عن قلة رأس المال اللازم لإقامة هذه المشاريع وسهولة تأسيسها .

2- هناك عدد قليل من مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الذين تتوافر لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها ، وإن توفرت فهي محدودة جداً .

3- هناك عدد كبير من المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي لاتتوافر لديها إستراتيجية محددة وواضحة المعالم وفق المفهوم العلمي تسعى إلى تطبيقها على المدى البعيد .

4- إن غالبية المشاريع لاتتملك رسالة بالمعنى العلمي ، بل يوجد أهداف عامة لدى أصحاب هذه المشاريع تعتبر رسالة لها ، وهذه الأهداف في الغالب لاتراعي مطالب أهم الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة وتتضمن معلومات بسيطة لاتعكس وجود أي فكر إستراتيجي لدى أصحاب هذه المشاريع .

- 5- تعدّ المشاريع الصغيرة والمتوسطة عرضةً لعدد من المشكلات وعقبات كثيرة على مختلف المستويات نتيجة لحجمها الصغير وما ينتج عنه من نقاط ضعف وقلة خبرة مالكيها فنجدها عاجزة عن مواجهة تحديات السوق لوجودها وتحتاج الى رعاية دائمة في مختلف مراحل دورة حياتها وتطورها .
- 6- نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة المشروع من حيث كونه خدمي ، تجاري ، صناعي ، زراعي ، وبين دورة حياة المشروع . حيث أن المشاريع الخدمية تكون دورة حياتها أطول من المشاريع الأخرى .
- 7- نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المستوى التعليمي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودورة حياة المشروع . وهذا يدل على أن التعليم يلعب دوراً كبيراً في تحقيق النجاح في الأعمال . وهذا يعني أن رجال الأعمال إذا كانوا متسلحين بالتعليم والتدريب الضروريين فإنهم سينجحون في إدارة أعمالهم وتحقيق مساهم .
- 8- أن النسبة الأكبر من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي هي أكبر من عمر الشباب .
- 9- من العوامل الأكثر أهمية في مواجهة التحدي والمنافسة هو الإستجابة السريعة والمستمرة لرغبات العملاء والإبتكارات الدائمة في جميع مجالات عمل المشروع .
- 10- إن من أبرز المشكلات التي يواجهها أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي الفساد المالي والإداري ، وعدم توفر التيار الكهربائي بصورة مستمرة ، وعدم وجود حماية للمنتج المحلي من خلال الإستيراد المنفلت للمنتجات العربية والأجنبية المنافسة .
- 11- أن الهدف الأساسي من تأسيس وإقامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر المبحوثين هو تنمية رأس المال وتحقيق كسب مادي لأصحاب هذه المشاريع .
- 12- من العوامل الأكثر أهمية لإقامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة التجربة والخبرة السابقة إضافة الى شخصية صاحب المشروع وقدرته على التنويع بحالة السوق والتعرف على حاجات ورغبات الزبائن ومن ثم العمل على تلبيتها والإستجابة السريعة لها .
- 13- نلاحظ أن إستخدام الأساليب الكمية يساعد متخذي القرار في إختيار الإستراتيجية المناسبة لعملهم والتي تقوم بدورها بتحقيق عوائد مالية أعلى تساعد بدورها في إطالة عمر المشروع وخاصة فترة النضوج .

المبحث الثاني : التوصيات

- 1- ضرورة تقديم المشورة الإقتصادية والفنية فيما يتعلق بإقامة المشاريع الإستثمارية لغرض مساعدة المستثمرين في المجال الذي يرغبون العمل فيه بالشكل الذي يضمن الإستمرار بعمل هذه المشاريع ونموها وبالتالي تحويلها الى مشاريع كبيرة ، وحتى يتمكن هؤلاء المستثمرين من إختصار الوقت والنفقات والجهود لإنشاء مؤسساتهم .
- 2- تشجيع المصارف على تقديم التمويل اللازم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تطبيق نظام ضمان للقروض المقدمة لتلك المشاريع وبطريقة سهلة وميسرة .
- 3- توفير الحماية للعاملين في تلك المشاريع من خلال توفير رواتب تقاعدية وضمان إجتماعي كما هو الحال مع العاملين في دوائر القطاع العام .
- 4- تحفيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال إجراء التعديلات الضريبية اللازمة بإعفاء الأرباح التي تحققها تلك المشروعات من الضرائب لمدة خمس سنوات .
- 5- تشديد الضوابط على عمليات الإستيراد للبطائع والسلع العربية والأجنبية من أجل حماية المنتج المحلي من المنافسة ، والعمل على تطبيق نظام التعرف الكمركية على البضائع المستوردة .
- 6- العمل على توفير البنى التحتية بشكل عام ، خاصة الطاقة الكهربائية والوقود اللازم لعمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة خاصة الصناعية منها ، وبشكل متواصل وبأسعار مدعومة من خلال نصب مولدات حكومية أو زيادة ساعات تجهيز الطاقة الكهربائية وتقليل القطع المبرمج لها خاصة في الأماكن التي تتواجد فيها هذه المشاريع بشكل كثيف .
- 7- تسهيل عمليات الحصول على التمويل من كل المؤسسات المالية الوسيطة بكلفة مقبولة وإقراضها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال إيجاد قنوات مناسبة لاسباب التمويل مع تقليل حجم المخاطرة لمصادر التمويل، مع ضرورة وضع اسس ومعايير خاصة لهذه المشروعات بحيث تهتم المصارف بالجانب الإقتصادي للمشروع .
- 8- تحديد جهة متخصصة واحدة في العراق تتولى مسؤولية الإشراف ومتابعة مشكلات مالكي المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، وكذلك تسويق المنتجات المتعلقة بمثل هذه المشاريع، من خلال إستحداث هيئة تضم جهات رسمية متمثلة بالوزارات وجهات شبه رسمية فضلاً عن البنوك ومنظمات القطاع المختلط متمثلة بالغرف التجارية والإتحادات بحيث تتولى هذه الهيئة وضع إستراتيجية خاصة بهذا القطاع .
- 9- إعطاء فرص أكثر طموحاً لذوي الأفكار الإبداعية والإبتكارية من خلال توفير الدعم المالي اللازم لهم بعد أن يتم دراسة الجدوى الإقتصادية والفنية والبيئية والتسويقية لأفكارهم .
- 10- إيجاد آلية معينة لإطفاء الديون للمقترض من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بهدف حثهم على الإنتاج .
- 11- تشجيع ثقافة المبادرة والعمل الحر من قبل المجتمع لتشمل جميع الراغبين في إقامة مشاريعهم الخاصة والذين يمتلكون أفكاراً وإمكانيات تؤهلهم ليصبحوا أصحاب مشاريع .

المصادر :

أولاً - المصادر العربية :

- الكتب :

- 1- السالم ، مؤيد سعيد ، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 2- غراب ، كامل السيد ، " الإدارة الإستراتيجية " ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، السعودية ، 1995 .
- 3- الحسيني ، فلاح حسن عداي ، " الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- 4- الدوري ، زكريا مطلق ، " الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 5- حمدان ، خالد محمد وإدريس ، وائل محمد ، " الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 6- ماهر ، أحمد ، " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية " الإسكندرية ، مصر ، 1996 .
- 7- جونز ، جاريت وهيل ، شارلز ، " الإدارة الإستراتيجية " ، الجزء الأول ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، الطبعة الرابعة ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2001 .
- 8- المغربي ، كامل محمد ، " السلوك التنظيمي " ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1999 .
- 9- البعلبكي ، منير ، " المورد " ، إنجليزي - عربي ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1977 .
- 10- القطامين ، أحمد ، " الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية " ، الطبعة الثانية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 .
- 11- عوض ، محمد أحمد ، " الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
- 12- السيد ، إسماعيل محمد ، " الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية " المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
- 13- جواد ، شوقي ناجي ، " المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 14- الخفاجي ، نعمة عباس خضير ، " الإدارة الإستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات " ، الطبعة الثانية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 15- الغالي ، طاهر محسن منصور وإدريس ، وائل محمد صبحي ، " الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 16- عرفة ، سيد سالم ، " الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة " ، الطبعة الأولى ، دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 17- خوني ، رابع وحساني ، رقية ، " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها " ، الطبعة الأولى ، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
- 18- أبو ناعم ، عبد الحميد مصطفى ، " إدارة المشروعات الصغيرة " ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002 .
- 19- عريفج ، عيد ونصر الله ، حنا والمنصور ، كاسر ، " إدارة المنظمات الخاصة (منظمات الأعمال) - المفاهيم العامة - الوظائف والأهداف " ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 .
- 20- العساف ، أحمد عارف والوادي ، محمود حسين وسمحان ، حسين محمد ، " الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة " ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 21- برونوطي ، سعاد نانف ، " إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد للزيادة " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 22- الفضل ، مؤيد عبد الحسين ، " بحوث عمليات محاسبية - مدخل أسلوبي وموضوعي " ، الطبعة الأولى ، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 23- الغالي ، طاهر محسن منصور ، " إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 24- العطية ، ماجدة ، " إدارة المشروعات الصغيرة " ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 25- جلال ، أحمد فهمي ، " مقدمة في بحوث العمليات والعلوم الإدارية " ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 1993 .
- 26- السالم ، مؤيد سعيد ، " نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم " ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 27- النجار ، يحيى غني ، " تقييم المشروعات - تحليل معايير ومؤشرات دراسات الجدوى وتقييم كفاءة الأداء " ، الطبعة الأولى ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .

- الرسائل والأطاريح الجامعية :
- 28- الركابي ، كاظم نزار عطية ، " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية " ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 1999 .
- 29- سلطان ، حكمت رشيد ، " الأثر التتابعي لعوامل البيئة الخارجية وأبعاد محتوى إستراتيجية العمليات في تحديد الخيار الإستراتيجي " ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 1997 .
- 30- الروسان ، محمود علي محمد ، " العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري - دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية " ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1997 .
- 31- سليطين ، سوما علي ، " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري " ، رسالة ماجستير ، منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2006 .
- 32- يونس ، عبد الله جار الله ، " عناصر التفكير الإبداعي ودورها في تحديد الخيار الإستراتيجي - دراسة في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية العامة / نينوى " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2006 .
- 33- الشاهري ، مظفر أحمد حسين سلمان ، " تأثير الخيار الإستراتيجي في أبعاد الهيكل التنظيمي - دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الخاص في محافظة التأميم " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2006 .
- 34- المحمدي ، سعد علي ربحان ، " العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وأثرها على الكفاءة التنظيمية - دراسة إستطلاعية لعينة مقترحة من المدراء في بعض الشركات الصناعية في العراق " ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، منشورة ، 2011 .
- 35- الشعيبي ، محمد الصغير قاسم ، " تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الإستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية - دراسة إستطلاعية على عينة من المديرين في شركات الأدوية الأردنية " ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، منشورة ، جامعة الموصل ، 2004 .
- 36- سمية ، قنيدرة ، " دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة - دراسة ميدانية بولاية قسنطينة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر ، 2010 .
- 37- خالد ، طالبي ، " دور القرض الإيجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة الجزائر " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر ، 2011 .
- 38- حمزة ، شبيخ التهامي وبدر الدين ، علي قاسم وفاتح ، يوسف ، " إنشاء وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، منشورة ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2008 .
- 39- مراد ، مراد فالح ، " المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ودورها في معالجة مشكلة البطالة في العراق " ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2008 .
- 40- التميمي ، أسيل موسى جاسم ، " فحص متطلبات إدارة جودة المشروع وفق المواصفة (ISO 10006:2003): دراسة حالة في مشروع المستشفى التعليمي لكلية طب الأسنان/ الجامعة المستنصرية " ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2010 .
- المؤتمرات والبحوث الجامعية :
- 41- العزاوي ، محمد عبد الوهاب والصقال ، أحمد هاشم ، " أسس الخيار الإستراتيجي - تحليل نقدي ومعالجات عراقية إستراتيجية " ، بحث مقدم للمؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية ، العراق ، 2001 .
- 42- عزيز ، سامية ، " مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية " ، بحث مقدم إلى مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد الثاني ، الجزائر ، 2001 .
- 43- قريشي ، محمد الصغير ، " واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " ، بحث مقدم إلى مجلة الباحث ، العدد التاسع ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2011 .
- 44- العبيدي ، علي ، " الصناعات الصغيرة ودورها في تطوير النشاط الصناعي في العراق " ، بحث مقدم إلى مجلة تنمية الراقدن ، جامعة الموصل ، العدد 55 ، 1998 .
- 45- سمير ، سحنون ، " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها في الجزائر " ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17-18 نيسان ، الجزائر ، 2006 .
- 46- سلوم ، حسن عبد الكريم والزويني ، خديجة جمعة ، " دور المؤسسات الصغيرة في دعم عملية الخصخصة في البلدان العربية " ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، الجزائر ، 2006 .
- 47- صالح ، صالح ، " أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد الثالث ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2004 .

ثانياً – المصادر الأجنبية :

1- Books

- 1- Jauch, L.R.& Glueck, W.F., "Business Policy and Strategic Management", 5th ed., MC Graw-Will Book company, New York, 1988.
- 2- Boseman, G. & Phatak, A., "Strategic Management – Text and Cases", 2nd ed., John Wiley & Sons, New Jersey , U.S.A., 1989.
- 3- Montgomoery, D.B., and T.K. Lant, "Learning from Strategic Success and Failure", Journal of Business Research, Vol. (15), 1987.
- 4- Coulter, Mary, "Strategic Management in Action", 2nd ed., Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey, 2003 .
- 5- Glueck, W.F., "Strategic Management and Business Policy", Mc Graw-Hill, Inc. New York, 1982.
- 6- Wright, Peter , Kroll, Mark and Parnell John, "Strategic Management : Text and Cases", 2nd ed., Allyn and Bacon, 1996.
- 7- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, "Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A., 1990.
- 8- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, "Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A., 1995.
- 9- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, "Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A., 2004.
- 10- Macmillan, H. & Tampoe, M., "Strategic Management", Process, Content, and Implementation", Oxford Press, 2000.
- 11- Pitts, R., & Lei, D., "Strategic Management : Building and Sustaining competitive advantage", west Pub., 1996.
- 12- Thomson, Arthur A. Thompson, Jr. & strickland, A.J., "Strategic Management – Concepts and Cases", 11th ed., Mc Graw-Hill, Inc. New York, 2006 .
- 13- Martie, Louise Verreyne, "Strategy – Making process and firm performance in small firms", Auckland university of technology, New Zealand, Sprint Print, Wakefield, 2005.
- 14- Clements, James & Gido, Jack, "Effective Project Management", International student edition , U.S.A.,2006.
- 15- Hiezer , Jay & Render , Barry., "Production & Operations Management " , 6th edition , prentice – Hall , U.S.A , 2001.
- 16- Meredith , Jack . R. , & Mantel , Samuel . J., "Project Management : A Managerial Approach" , 4th edition John Wiley & Sons , New York , 2000.
- 17- Krajewski, Lee j & Ritzman, larry p. , " Operations Management: Processes and Value Chains , " 7th edition prentice Hall- Upper Saddle River , New Jersey , 2005 .
- 18- Gray, C.F. & Larson, E.W. , "Project management: The management process, Boston", MA: Irwin McGraw-Hill, 2003.
- 19- Pinto, Jeffrey K., "Project Management- Achieving Competitive Advantage", 2nd ed., Published by Pearson, U.S.A., 2009.
- 20- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, "Exploring Corporate Strategy", 4th ed., Prentice Hill Europe, New York, U.S.A., 1997.
- 21- Richard I. Levin, Rubin, David S., Stinson, Joel P. & Gardner, Everette S., "Quantitative Approaches to management", 7th ed., Mc Graw-Hill Book Company, Singapore, 1989.
- 22- Mintzberg, Henry, "The Rise and Fall of Strategic Planning", Prentice Hall Europe, 1994.

- Journals

- 23- Ahmed Imran Hunjra, Rana Aziz Ur Rehman & Muhammad Asif Khan, "Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises", *International Journal of Business and Social Science*, Vol (2), No. (20), November, Islamabad, Pakistan, 2011.
- 24- Wiesner Retha & Millett Bruce, "Strategic approaches in Australian SMEs:Deliberate or emergent?", *Journal of Management & Organization*, 2013.
- 25- Elsadiq Musa Ahmed, Ahmad Zaki Bin Hj Ismail and Mohamed Ghazali Bin Omar, "Some Strategic Management Practices among Small and Medium- Size Enterprises in Malaysia's Construction Services Sector, *Journal of Advances in Managemen* , Vol.2, issue 7 2009.

- 26- Ofori Daniel & Aryeetey Majoreen, "Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: Perspectives from Ghana, *International Journal of Business and Social Science*, 2010.
- 27- Gunasekaran A., P., Okko, T., Martikainen & P., Yli-Olli, "Improving Productivity and Quality in Small and Medium Enterprises: Cases and Analysis", *International Small Business Journal*, Vol.15, No.1, 1996.
- 28- Ayanda Aremu Mukaila & Adeyemi Sidikat Laraba, "Small and Medium Scale Enterprises as A Survival Strategy for Employment Generation in Nigeria", *Journal of Sustainable Development*, Vol.4, No.1, 2011.
- 29- Jasra, Javed Mahmood and Khan, Muhammad Asif and Hunjra, Ahmed Imran and Rehman, Rana Aziz Ur and Azam, Rauf i., "Determinants of Business success of small – medium enterprises", *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2, No.20, 2011.
- 30- Rohra, Chandan Lal & Junejo, Mumtaz Ali, "Strategies for Developing the Success of Small- Medium Enterprises in Pakistan", *International Journal of Business & Management*, Vol.4, No.6, 2009.
- 31- Agyapong, Daniel, "Micro, Small and Medium Enterprises Activities, Income, Level and Poverty Reduction in Ghana, A Synthesis of Related Literature", *International Journal of Business and Management*, 2010.
- 32- Beck, Thorsten & Kunt, Asli Demirguc, "Small and Medium-Size Enterprises: Access to finance as a growth Constraint", *Journal of Banking & Finance*, No.30, Washington, U.S.A., 2006.
- 33- Aziz, Sumaiyah Abd & Mahmood, Rosli, "The Relationship between business model and performance of manufacturing Small and Medium enterprises in Malaysia", *African Journal of Business Management*, Vol.5, 30 Sep., Malaysia, 2011.

.....
.....
.....