

استراتيجيات تنمية المشاريع الصغيرة دراسة ميدانية في شركة مشية للاتصالات⁺
DEVELOPMENT STRATEGIES OF SMALL PROJECTS APPLIED
STUDY IN MASHA FOR COMMUNICATION

باسم عبد الرسول كاظم**

ايمان عسكر حاوي*

المستخلص:

تشكل المشروعات الصغيرة الاغلبية المطلقة من المنشآت مما يتطلب العمل على زيادة قدرتها لتجاوز المعوقات والعقبات التي تواجهها ويعتمد ذلك على اختيارها للاستراتيجية المناسبة لتنميتها واستمرارها ، اذ ان العديد من هذه المشروعات يتصارع مع بعضها من خلال الاساليب الاستراتيجية المختلفة وسوف تكون المنافسة حادة للحصول على افضل الزبائن والمشروعات التي تبقى في النهاية هي تلك التي تتبنى استراتيجيات عملية تنفذها بطريقة افضل من منافسيها.

Abstract:

The Small projects form the total majority of establishments which require the work to increase its ability to overcome the difficulties and the problems they face. which depends on its choice for the suitable Strategy for Its growth and continuity because many of these projects have Conflicted with each other throughout different Strategy ways that makes the competition stronger so as to get the best Consumers and project which stand to the end and adopt practical Strategies in away best than the other.

المقدمة :

تمثل المشروعات الصغيرة إحدى القطاعات الاقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل دول العالم كافة والمنظمات والهيئات الدولية والإقليمية وكذلك مختلف الباحثين في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية وذلك بسبب دورها المحوري في الإنتاج والتشغيل وزيادة الدخل والابتكار والتقدم التكنولوجي بالإضافة الى دورها في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لجميع الدول . وتشكل المشروعات الصغيرة اليوم محور اهتمام السياسات الهادفة الى تخفيض معدلات البطالة في الدول النامية والدول المتقدمة صناعيا بغض النظر عن فلسفتها الاقتصادية واسلوب ادارة اقتصادها الوطني . وشرعت العديد من المنظمات الدولية وفي مقدمتها الامم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO والبنك الدولي الى رفع شعار دعم المشروعات الصغيرة واقامت لهذا الغرض اقسام خاصة بها ، حيث تلعب المشاريع الصغيرة دورا أساسيا ومؤثرا في اقتصاديات العالم المختلفة ، ويرتبط هذا الدور بالتحول الذي شهدته معظم دول العالم في أنظمتها الاقتصادية، اذ ان اعداد كبيرة من دول

⁺ تاريخ استلام البحث ٢٣/٣/٢٠١٠ ، تاريخ قبول النشر ١/٦/٢٠١١

* استاذ مساعد - المعهد التقني-بصرة

** مدرس مساعد- المعهد التقني-بصرة

العالم تحولت من نظام اقتصادي مركزي تلعب فيه الحكومات دورا رئيسيا الى الاقتصادي المبني على قوى السوق او العرض والطلب.

وانطلاقا من الأهمية الواسعة لموضوع المشاريع الصغيرة في المرحلة الراهنة والحاجة الى تخطي المشكلات المرتبطة بازدياد عدم رضا الزبائن عن مستوى جودة الخدمات في تلك المشاريع كان ذلك مبررا في اختيار موضوع (استراتيجيات تنمية المشاريع الصغيرة) عنوانا للبحث، وتتصب مشكلة البحث بالكيفية التي يمكن ان يسهم فيها اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة عملها وتحقيق رضا الزبائن عن مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركة. ويهدف البحث الى تحديد إستراتيجية العمل المناسبة التي تؤدي إلى نجاح الشركة في إدارة وتنمية عملها، واستند البحث الى فرضية هي (ان نجاح المشروعات الصغيرة يعتمد على اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة عملها)، وتمثل الاطار العام للبحث بجانبين، الأول الجانب النظري وتناول اربعة محاور (مفهوم وأنواع المشروعات الصغيرة، أهمية المشروعات الصغيرة واحتمالات فشلها، استراتيجيا تنمية المشروعات الصغيرة، معايير اختيار الإستراتيجية)، اما الثاني الجانب الميداني ويتكون من ثلاثة محاور (عرض عناصر الاستراتيجيات ومعايير المفاضلة بينها، تحليل النتائج باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، تحليل البيانات باستخدام العلاقات الارتباطية).

وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (اظهر أفراد العينة اهتماما واضحا في استخدام إستراتيجيتي (التوزيع وخدمات المعلومات) وفقراتهما في إدارة المشروعات الصغيرة اذ أن المزج بين الإستراتيجيتين يعتبر الأساس الاهم في نجاح إدارة المشروعات الصغيرة بما تقدمه هذه الإستراتيجيتين من الية عمل تؤدي الى نجاح واستمرار المشروعات الصغيرة)، وكانت أهم التوصيات (التركيز على استخدام إستراتيجيتي (التوزيع وخدمات المعلومات) في إدارة شركة مشية للاتصالات باعتبارها الإستراتيجيتين الأكثر ملائمة لإدارة الشركة) .

منهجية البحث :

مشكلة البحث :

من خلال المتابعة الميدانية والملاحظة لواقع شركة مشية للاتصالات في البصرة تبين انها تعاني من الافتقار الى إستراتيجية العمل المناسبة اذ انها لا تعتمد إستراتيجية معينة من استراتيجيات ادارة المشاريع الصغيرة وإنما تعتمد على الخبرة وسياقات عمل الشركات المنافسة لها في مجال عملها ،مما يؤدي الى فشلها وبالتالي ضموها نتيجة الى الإدارة غير المتمرسه والافتقار الى الاستقرار وتدهور اداء الشركة ويتضح ذلك من خلال قياس اداء الشركة عن طريق مقياس الفاعلية حيث بلغت المخرجات الفعلية والمخرجات المخططة للشركة لعام (٢٠٠٧) (١٣٩٧٠٠٠٠) و(١٤١١٠٠٠٠) دينار على التوالي بينما بلغت المخرجات الفعلية والمخرجات المخططة للشركة لعام (٢٠٠٨) (٨٥٥٠٠٠٠) و(١١٦٥٠٠٠٠) دينار على التوالي فكانت نتائج حساب فاعلية الشركة للعامين كالآتي :

جدول رقم (١) يبين حساب فاعلية اداء الشركة

حساب فاعلية الشركة للعام ٢٠٠٧	حساب فاعلية الشركة للعام ٢٠٠٨
الفاعلية = $\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} \times ١٠٠$ $\frac{١٣٩٧.٠٠٠}{١٤١١.٠٠٠} \times ١٠٠ = ٩٩\%$	الفاعلية = $\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} \times ١٠٠$ $\frac{٨٥٥.٠٠٠}{١١٦٥.٠٠٠} \times ١٠٠ = ٦٥\%$

يتضح مما تقدم تدني مستوى اداء الشركة للعام (٢٠٠٨) مقارنة بالعام (٢٠٠٧) لعدم اعتماد الشركة إستراتيجية مناسبة لإدارة عملها وتحقيق رضا الزبون.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى تحديد استراتيجيه العمل المناسبة التي تؤدي إلى نجاح شركة مشية للاتصالات في إدارة عملها وتميمته

فرضية البحث :

ان نجاح المشروعات الصغيرة يعتمد على اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة عملها .

حدود البحث :

1- **الحدود المكانية :** يتحدد البحث مكانيا في شركة مشية للاتصالات .

2- **الحدود الزمانية :** يتحدد البحث زمانيا عام 2009 .

عينة البحث :

لقد تم تحديد عينة البحث من الإدارة العليا ومديري الأقسام وبعض الموظفين في تلك الأقسام في شركة مشية للاتصالات وتتألف هذه العينة من (٣٠) شخص حيث تم اختيار العينة بنسبة (٢٠%) من حجم المجتمع الإحصائي (الإدارة العليا ومديري الأقسام والموظفين) والبالغ عددهم (١٥١) شخص وكانت خصائص العينة التي تم اختيارها كالآتي:

جدول رقم (٢) خصائص عينة البحث

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	80%
	أنثى	20%
	المجموع	100%
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	23.33%
	دبلوم	40%
	إعدادية	36.66%
	المجموع	100%
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	53.33%
	من ٥-١٠	33.33%
	أكثر من ١٠	13.33%
	المجموع	100%
العمر	أقل من ٣٥	26.66%
	من ٣٥-٤٥	50%
	أكثر من ٤٥	23.33%
	المجموع	100%

أسلوب البحث :

اعتمدت الدراسة أسلوبين الأسلوب الأول هو المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري واستعراض مفهوم المشروعات الصغيرة واستراتيجيات تنميتها اما الأسلوب الثاني فهو منهج الدراسة الميدانية لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة وبالاعتماد على استمارة استبانة مكونة من (14) فقرة . وتم استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية الآتية في القياس والتحليل :-

١- المقاييس الاتجاهية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري).

2- علاقات الارتباط بين المتغيرات باستخدام مصفوفة (سبيرمان) باستخدام برنامج (Minitab) .

وقد اختار الباحثين ثبات الانشقاق النصفى لاختبار ثبات الاستبانة وتجانس فقراتة ويقصد بالانشقاق النصفى تجزئة الاستبانة الى مجموعتين من الفقرات فردية وزوجية واجراء اختبار الثبات فيما بينهما، حيث تم احتساب معامل الثبات كالاتي:

$$r_{\text{spe and Brown}} = \frac{n * r}{1 + (n-1) r}$$

حيث ان n = عدد الاجزاء

r = معامل الارتباط بين الأجزاء

وكانت النتائج كما يأتي:-

جدول رقم(٣) خلاصة معامل ثبات وصدق الاستبانة

معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق	T المحسوبة	T المجدولة	مستوى المعنوية
0.99	0.99	0.99	3.43	1.678	0.05

وقد عرضت الاستبانة على مجموعة من الاساتذة المختصين قبل ان توزع على افراد العينة وتم الحذف والتعديل في ضوء ملاحظاتهم والاساتذة هم كما في الجدول الاتي:

جدول رقم (٤) يوضح أسماء وعناوين الأساتذة المختصين في تحكيم الاستبانة

ت	اسم المحكم	اسم الجامعة والكلية
١-	أ.د. سعيد جاسم الاسدي	كلية التربية / جامعة البصرة.
٢-	أ.م.د. عبد الرضا فرج	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة.

الجزء الأول : الجانب النظري :

اولا : مفهوم وانواع المشروعات الصغيرة : The Concept and the Types of Small Projects

تعرف المشروعات الصغيرة بانها تلك المشروعات التي تدار من قبل المالكين مباشرة وتخلق مخاطرة عالية على راس المال وانعدام التاكيد على الربحية والنمو غير المواكب للفرص المتاحة وهي تتمتع بطابع شخصي ومحلي فقط وكما انها تعتمد اعتمادا كليا على الموارد المالية المحلية في تطويرها [1] .

ويمكن تعريفها ايضا بانها الاعمال التي يديرها او يشغلها عدد قليل من العمال والتي تحتاج الى راسمال قليل مقارنة بالمشاريع الكبيرة [2] .

ويمكن ان تتضمن المشروعات الصغيرة ثلاثة عناصر اساسية وهي (الموارد المادية و الموارد البشرية والإرباح) حيث ينشأ المشروع الصغير من تجميع هذه الموارد ويكون وسيلة لتحسين الدخل وزيادة التنمية وتحقيق فرص عمل، اذ يختلف حجم فرص العمل ما بين المشروعات الصغيرة ويتراوح عدد العاملين فيها من (١٠-٥٠) عاملا ويمكن تقسيم المشروعات الصغيرة إلى ثلاثة مجموعات وكالاتي [٣]:

- ١- الأعمال الأولية: وتشمل مختلف الأعمال الزراعية.
- ٢- الصناعات التحويلية: تتضمن قيام المشروعات باستخدام المواد الأولية وأية قيمة مضافة باعتماد الآلات والمعدات التي يمتلكها المشروع الصغير.
- ٣- مشروعات الخدمات: والتي تشمل القيام بتقديم أنواع متعددة من الخدمة سواء أكانت الخدمة إلى السلعة التي يمتلكها الزبون أو إلى شخص الزبون نفسه.

ثانيا : أهمية المشروعات الصغيرة وأحتمالات فشلها : The importance of Small projects and the probabilities of its defaults

تلعب المشروعات الصغيرة دورا مؤثرا في اقتصاديات العالم ، حيث برزت أهميتها في السنوات الأخيرة كونها وسيلة لتوفير فرص العمل في المجتمع وتنويع مصادر الدخل ، بالإضافة إلى أهميتها في الاقتصاد والتي تبرز من خلال الأتي [٤]:

- 1- محاربة الفقر والبطالة واحتواء الآثار الاجتماعية السلبية لبرامج الإصلاح الاقتصادي في العديد من الدول خاصة بعد ان اصبحت للمشروعات الصغيرة اولويات في برامج الحكومات ومؤسسات التمويل الدولية .
 - 2- قدرة المشاريع الصغيرة على التكيف في المناطق النائية مما يمكنها من الحد من ظاهرة البطالة الريفية والهجرة من الريف الى المدينة عن طريق تشجيع السكان على الثبات في اماكن اقامتهم الاصلية من خلال توفير فرص العمل لهم .
 - 3- تساهم المشروعات الصغيرة بشكل فعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال تأثيرها على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية مثل اجمالي الناتج المحلي ، الاستهلاك ، العمالة ، الادخار ، الاستثمار ، والصادرات .
 - 4- تحقق المشروعات الصغيرة التكامل مع المشروعات المتوسطة والكبيرة الحجم وتنويع وتوسيع الانتاج.
 - 5- تعد المشروعات الصغيرة الية فعالة لمكافحة الفقر من خلال وصولها الى صغار المستثمرين .
- مما تقدم يتضح مدى اهمية المشروعات الصغيرة في الاقتصاد من خلال القضاء على البطالة وزيادة الدخل المحلي الا ان بالرغم من هذه الاهمية فان احتمالات فشل المشروعات الصغيرة وخاصة في سنواتها الاولى تكون عالية ، وقد تعود اسباب ذلك لمحدودية مواردها والادارة غير المتمرسه ، وافتقارها الى الاستقرار المالي وفيما يلي بعض العوامل او الاسباب المؤدية الى فشل هذه المشروعات الصغيرة وكالاتي [5] :

- 1- عدم كفاءة الادارة.
- 2- نقص الخبرة.
- 3- سوء الادارة المالية.
- 4- الافتقار الى التخطيط الاستراتيجي.
- 5- النمو غير المسيطر عليه.
- 6- الموقع الغير الملائم.
- 7- نقص السيطرة على المخزون.
- 8- عدم القدرة على التحول.

ثالثا : استراتيجيات تنمية المشروعات الصغيرة : The Small Projects Development Strategies

ان استراتيجيات تنمية المشروعات الصغيرة هي مفاتيح انتعاش تلوح في الافق في سوق المشروعات الصغيرة التي تعج بالحركة وبالفرص المثيرة بالاهتمام ولكن العديد من المؤسسات سوف تتصارع مع بعضها من خلال الاساليب الاستراتيجية المختلفة و سوف تكون المنافسة حادة للحصول على افضل الزبائن والمؤسسات التي سوف تبقى في النهاية هي تلك التي تتبنى بسرعة استراتيجيات عملية وتنفذها بطريقة افضل من منافسيها وان اهم هذه الاستراتيجيات ما ياتي : [6]

1- استراتيجيات التوزيع : Distribution Strategies

تستهدف الإستراتيجية الموجهة للتوزيع التصدي لاقتصاديات السوق المتدهورة من خلال الاستحواذ الكامل على قيمة العلاقة مع الزبون وهناك ثلاث تغيرات أساسية لإستراتيجية التوزيع :

- الخط العريض او الواسع (Broad line) :

هذه الاستراتيجية تضم تشكيلة واسعة منها تقديم المشورة ، الخدمة الشخصية ، سهولة التسوق من مركز واحد هي تتطلب علامة تجارية قوية وسلسلة واسعة من المنتجات الراسخة ، كما تتطلب وجود مجهزي الخدمات المتخصصة الذين يكافئون الزبائن الاكثر ولاء والاكثر قدرة على دفع الاسعار المرتفعة . يتم التوزيع في الغالب من خلال قنوات

بعيدة منخفضة التكاليف ، مثل البريد والهاتف مقابل التكاليف المرتفعة لتطوير المنتجات المكيفة بحسب طلب الزبون وتتطلب هذه الاستراتيجية تفهما اكبر من الزبون وخدمة متفرقة .

-التركيز على شرائح الزبائن من خلال التوجه نحو تجزئة السوق :

تختلف هذه الاستراتيجية عن غيرها بسبب التركيز على شرائح معينة من الزبائن مع انها منسجمة مع استراتيجية الخط العريض من حيث الاهتمام بمركز السوق الواحد وتقديم الخدمات الشخصية وهي تقوم بتقديم العروض بناء على طلب الزبون والمعرفة الاعمق بالشرائح المستهدفة وتتطلب الاستراتيجية تفهما اكثر عمقا وخدمة اكثر شمولاً للزبون .

- المستشار المحلي (Local Advisor) :

تهتم هذه الاستراتيجية بالعلاقات المحلية المتينة والعلامات التجارية المعروفة كما تركز على الاحتفاظ بالزبائن ذوي القيمة العالية والمشاركة معهم في الموارد وهي تتطلب معرفة عميقة بالزبائن والمبيعات والخدمات والمهارات اللازمة لتوجيه العمليات وتوسيع خطوط المنتجات .

- التوزيع بخصم (Discount Distribution) :

تقدم المؤسسات ذات الحجم الكبير التي تنتهج هذه الاستراتيجية منتجات نمطية تطرح بأسعار منخفضة وتتضمن خدمات بسيطة سهلة ومباشرة التوزيع وهي تستند الى حد كبير الى تكنولوجيا المعلومات لمساندة قنوات التوزيع والتسويق وغالبا ما يفتر عملاتها الى الموارد للاستفادة من خدمات المستشارين او انهم يفضلون الاسعار المنخفضة جدا على تقديم الخدمة الشخصية كما تستند الى الكفاءة العالية والتركيز الشديد على المنتج وعلى طرق توزيعه .

Special products Strategies

2- استراتيجيات المنتج المميز

تسعى الاستراتيجيات الموجهة للمنتج إلى مواجهة ظروف اقتصادات السوق المتدهورة من خلال الارتقاء بالمهارات الفريدة للمنتج وزيادة القيمة للزبون . وهناك متغيرين لهذه الاستراتيجيات هي :

- قاتل الشريحة (Category Killer) :

تتطلب استراتيجية المنتج المميز ان يستخدم المتنافسون مهارات فريدة في اختيار المنتجات المتفوقة والمنافسة وذات القيمة الكبيرة وذات الجاذبية الاعلى التي تتطوي على احتمالات تحقيق الربح .

- الاختصاصي (Specialist) :

يقدم الاختصاصي مهاراته في ظروف حرجة ومعقدة تتطلب منتجات مصممة لتلبية احتياجات فريدة ومثل هذه الخدمات مكلفة جدا ولكنه يمكن ان يحقق ارباح جيدة .

information Services strategies

3- استراتيجيات خدمات المعلومات:

يهتم خبراء استراتيجية المعلومات بتحسين التكنولوجيا وادخال التغيرات المنافسة في سوق المشروعات الصغيرة والمساعدة على تكوين خطوط المنتجات ومعالجة المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة الصغيرة في مجال الخدمات المالية وتقديم خدمات الادارة المالية وهي كما يلي :

- مجمع المنتج (Product Aggregator) :

يتبع المتنافسون هذه الاستراتيجية وبخاصة تجار الجملة من خلال تلبية طلبات العديد من صغار الموزعين واستخدام قوتهم الشرائية كأداة تفاوض للحصول على أفضل المنتجات والأسعار من المجهزين ، كما يمكنهم تقديم تكنولوجيا معالجة البيانات وخدمات تكنولوجيا المعلومات لصغار الموزعين الذين يحتاجون إليها ، وتحقق هذه الاستراتيجية اقتصاديات الحجم في سوق نامٍ يكافئ المتنافسين على مآلديهم من مهارات متفوقة في معالجة البيانات وإدارة الحسابات والتفاوض وتكنولوجيا المعلومات ، غير ان التنسيق يعد أمراً بالغ الأهمية في هذه الحالة.

رابعاً: معايير اختيار الاستراتيجية: Standards of Strategy choice

تمثل الإستراتيجية القرار الرئيس والمهم في المنظمة ، وتنشأ من مجموعة بدائل يتم صياغتها من خلال معلومات التحليل البيئي لمتخذ القرار ويتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتوفرة من خلال استخدام مجموعة من معايير المفاضلة بين استراتيجيات تنمية المشاريع الصغيرة وهذه المعايير هي كالآتي [٧]:

١- معيار الموضوعية:

الموضوعية تعني عدم الانحياز لأي جهة من الجهات التي يتم التعامل معها، وهذا المعيار يقدم حلاً واقعياً ممكنة التطبيق على أرض الواقع حيث يركز في توجهاته على المصلحة العليا المشتركة للمنظمة مما يخلق درجة من الثقة لكل العاملين في المنظمة.

٢- معيار الفاعلية:

من المعايير الاقتصادية التي تقيس فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها العامة حيث يشير هذا المعيار إلى العلاقة بين المخرجات الفعلية للمنظمة وبين مخرجاتها المخططة للتعبير عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بما يؤدي إلى نموها وتطويرها مما ينعكس إيجابياً على تحقيق رضا الزبون عن المنظمة.

٣- معيار الرضا :

يعد الرضا من المعايير السلوكية إذ أنه كلما زاد التخصص في العمل بدرجة كبيرة جداً يبدأ رضا الأفراد العاملين بالانخفاض بسبب فقدان العمل لعنصر مهم وهو التنوع إضافة إلى عنصر التكامل أي ان الفرد تخفيض المشكلات المتوقعة داخل المنظمة ويعزز من ثقة أعضائها وولائهم لها وبالتالي السعي لتحقيق رضا الزبون عن المنظمة.

٤- معيار الكلفة :

يتضمن هذا المعيار الكلفة المرتبطة بعملية تقديم الخدمة أو إنتاج السلعة وتعد الكلفة أحد المعايير المهمة للنمو في حجم المخرجات وهي مؤشر من مؤشرات الحجم ومقاييسه ومن الطبيعي ان يترتب عند اختيار استراتيجية لتنمية المشاريع الصغيرة نوع من الكلف وهذه الكلف قد تزداد أو تقل بحسب المواقف والظروف التي ترافق اتخاذ القرار باختيار الاستراتيجية ، إذ ان عدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وضعف الانتماء للمنظمة يؤدي بالنتيجة إلى تحمل المنظمة تكاليف مرتفعة وفشل في تحقيق أهدافها ومن ثم تنهاوى المنظمة على نفسها.

الجزء الثاني: الجانب التطبيقي :

أولاً: عرض لعناصر الاستراتيجيات ومعايير المفاضلة بينها:

تم تحديد وعرض عناصر استراتيجيات تنمية المشاريع الصغيرة ومعايير المفاضلة بينها لأنها تشير إلى مدى إسهام أي من هذه الاستراتيجيات في تنمية المشاريع الصغيرة وقوامية المعايير في اختيار الاستراتيجية الأفضل لتنمية هذه المشاريع وكما في الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥) يبين عناصر استراتيجيات المشاريع الصغيرة ومعايير المقاضلة بينها

العناصر	الاستراتيجيات والمعايير
التركيز على الزبون والتصدي لاقتصاديات السوق المتدهورة. الارتقاء بالمهارات الفريدة للمنتج وزيادة القيمة للزبون. تحسين التكنولوجيا وإدخال التغيرات المنافسة في سوق المشروعات الصغيرة.	١- الاستراتيجيات: - إستراتيجية التوزيع. - استراتيجية المنتج المميز. - إستراتيجية خدمات المعلومات. ٢- معايير اختيار الاستراتيجية الأفضل: - الموضوعية. - الفاعلية. - الرضا. - الكلفة.
تركز في توجهاتها على المصلحة العليا المشتركة للمنظمة. قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. تخفيض المشكلات داخل المنظمة وتعزيز ثقة أعضائها وولائهم. مؤشر من المؤشرات المهمة في النمو لحجم مخرجات المنظمة.	

ثانيا : تحليل النتائج باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري :

ان تحديد مستوى اهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية من وجهة نظر افراد العينة تشير الى مدى اسهام أي منها في اختيار الاستراتيجية الافضل لادارة المشاريع الصغيرة بالاضافة الى اهمية المتغيرات الفرعية والتي تشير الى معايير الاختيار للاستراتيجية الافضل وتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري في قياس مستوى اهتمام افراد العينة لكل متغير معروض في الجدول رقم (٦) وكالاتي :

جدول رقم (٦) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الاستبانة

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغير الرئيسي	الوسط الحسابي
C1	تقديم المشورة .	3.84	1.46	استراتيجية التوزيع C15	٣,٥٤
C2	تقديم العروض بناء طلب الزبون .	3.19	1.08		
C3	الاهتمام بالعلاقات المحلية والتجارية.	3.28	1.01		
C4	التمركز على المنتج وطرائق التوزيع.	3.82	1.71		
C5	مهارات عالية لاختيار المنتجات.	3.01	1.25	استراتيجية المنتج المميز C16	٣,١٧
C6	منتجات تلبي احتياجات فردية .	3.34	1.12		
C7	مهارات معالجة البيانات.	٣,٦١	٠,٩٨	استراتيجية خدمات المعلومات C17	٣,٧٨
C8	وسيلة للتجارة الالكترونية.	٣,٣٥	١,٠٢		
C9	زيادة فاعلية برامج التنمية الاقتصادية.	٣,٦٥	٠,٩١	الفاعلية C18	٣,٧٧
C10	ترابط الاعمال.	٣,٨٩	٠,٨٦		
C11	حلول واقعية.	٣,١٨	٠,٩٢	الموضوعية C19	٣,١٨
C12	تعزز الثقة بالمشروع.	٣,٧٣	٠,٩٠	الرضا C20	٣,٤٦
C13	تخفيض المشكلات.	٣,٢٩	١,٠		
C14	تخفيض الكلفة.	٣,٩٤	١,٠٤	الكلفة C21	٣,٩٤

يتضح من الجدول اعلاه ما يأتي :

- 1- تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات استراتيجية التوزيع (C1-C1) بين (٣,١٩ ، ٣,٨٤) وهي اعلى بقليل من الوسط الحسابي الفرضي (3) في حيث ان الانحراف المعياري قد تراوحت قيمها بين (0.71 , 1.01) وهي جميعها اعلى من الواحد الصحيح بقليل وهذا يشير الى دقة تركز آراء افراد العينة لكل فقره حول وسطها.
- 2- يظهر الاتجاه العام لفقرات استراتيجية التوزيع والوسط الحسابي الاجمالي للاستراتيجية والبالغ (3.54) اهتمام واضح من قبل افراد العينة باستراتيجية التوزيع والفقرات الاربعة المفسرة لها .
- 3- يتضح من قيم الوسط الحسابي للفقرتين (C5 – C6) والبالغة (3.01 , 3.34) انها اعلى بقليل من الوسط الحسابي الفرضي (3) في حين ان الانحرافات المعيارية قد بلغت (1.25 , 1.12) وهي اعلى من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء افراد العينة حول وسطها .
- 4- يشير الاتجاه العام لفقرات استراتيجية المنتج المميز والوسط الحسابي الاجمالي للاستراتيجية البالغ (3.17) الى اهتمام محدود من قبل افراد العينة باستراتيجية المنتج المميز وفقراتها.
- 5- بلغت قيم الوسط الحسابي لفقرات استراتيجية خدمات المعلومات (C7 – C8) (3.61 , 3.35) وهي اعلى بقليل من الوسط الفرضي (3) في حين ان الانحرافات المعيارية كانت (0.98 , 1.02) وهي مقارنة الى الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء افراد العينة حول وسطها .
- 6- يدل الاتجاه العام لفقرات استراتيجية خدمات المعلومات والوسط الحسابي الاجمالي للاستراتيجية البالغ (3.78) الى اهتمام كبير من قبل افراد العينة باستراتيجية خدمات المعلومات والفقرات المفسرة لها .
- 7- تراوحت قيم الوسط الحسابي لمعايير اختيار الاستراتيجية الافضل (الفاعلية ، الموضوعية ، الرضا ، الكلفة) بين (3.18 , 3.94) وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.86 , 1.04) وهي جميعها مقارنة الى الواحد الصحيح وهذا يشر الى تجانس آراء افراد العينة وتركزها حول وسطها .
- 8- يظهر الاتجاه العام لفقرات معايير اختيار الاستراتيجية الافضل والوسط الحسابي الاجمالي لفقرات كل معيار والبالغة (3.18 , 3.46 , 3.77 , 3.94) على التوالي اهتمام كبير من قبل افراد العينة بمعايير (الفاعلية ، الكلفة) كمعيارين اساسيين في المفاضلة بين استراتيجيات ادارة المشاريع الصغيرة واهتمام محدود من قبل افراد العينة بالمعيارين (الموضوعية ، الرضا).

ثالثا : تحليل البيانات باستخدام العلاقات الارتباطية :-

من اجل التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات ادارة المشاريع الصغيرة ومعايير اختيار الاستراتيجية الافضل من وجهة نظر افراد العينة تم تحليل العلاقة بين متغيرات استمارة الاستبانة ولخصت العلاقة بين متغيراتها في الجدول التالي رقم (٧) وكالاتي :-

جدول رقم (٧) العلاقات الارتباطية بين الاستراتيجيات ومعايير الاختيار

استراتيجية خدمات المعلومات C17	استراتيجية المنتج المميز C16	استراتيجية التوزيع C15	الاستراتيجية
			معايير المفاضلة
0.495	0.152	0.571	الفاعلية C18
0.143	0.223	0.282	الموضوعية C19
0.247	0.110	0.212	الرضا C20
0.638	0.132	0.416	الكلفة C21
0.05	0.05	0.05	مستوى المغنوية

اظهرت نتائج الجدول (٥) الذي يوضح علاقة استراتيجيات ادارة المشاريع الصغيرة ومعايير اختيار الاستراتيجية الافضل الاتي :-

1- تشير استراتيجية التوزيع الى علاقات ارتباطية واضحة مع معياري الاختيار (الفاعلية و الكلفة) اذ سجلت العلاقات (0.571 , 0.416) و اظهرت علاقة ارتباطية محدودة مع معياري (الموضوعية ، والرضا) اذ بلغت (0.282 , 0.212) مما يعني استجابة الاستراتيجية لاثنتين من معايير اختيار الاستراتيجية الملائمة لادارة المشروعات الصغيرة .

2- و اظهرت استراتيجية المنتج المميز علاقات ارتباطية ضعيفة جداً مع كل من معايير الاختيار (الموضوعية ، الفاعلية ، الكلفة ، الرضا) وقد بلغت (0.223 , 0.152 , 0.132 , 0.110) على التوالي وهذا يعني ان استجابة معايير الاختيار ضعيفة جداً لاستراتيجية المنتج المميز وبالتالي محدودة استخدامها في ادارة المشروعات الصغيرة .

3- وكانت قيم العلاقات الارتباطية لاستراتيجية خدمات المعلومات مع معياري (الكلفة ، الفاعلية) قد بلغت (0.638 , 0.495) على التوالي وهي علاقات ارتباطية قوية وواضحة، و اظهرت علاقات ارتباطية محدودة مع معياري (الرضا ، الموضوعية) اذ سجلت (0.247 , 0.143) مما يعني استجابة الاستراتيجية لاثنتين من معايير الاختيار .

يتضح مما تقدم ان جميع العلاقات الارتباطية بين استراتيجيات ادارة المشاريع الصغيرة ومعايير الاختيار لهذه الاستراتيجيات معنوية وهذا يشير الى العلاقة والتاثير بين الاستراتيجيات ومعايير الاختيار أي ان اختيار الاستراتيجية المناسبة لعمل المشاريع الصغيرة يؤدي الى نجاحها مما يعني صحة وقبول فرضية البحث (ان نجاح المشروعات الصغيرة يعتمد على اختيار الاستراتيجية المناسبة لعملها) .

مناقشة النتائج:

من خلال استعراض الجانب النظري والعملي توصل الباحثين إلى جملة من الاستنتاجات وهي كما يلي :-

1- اظهر افراد العينة اهتماما واضحا في استخدام استراتيجيتي (التوزيع وخدمات المعلومات) وفقراتهما في ادارة المشروعات الصغيرة اذ ان المزج بين الاستراتيجيتين يعد الاساس الاهم في نجاح ادارة المشروعات الصغيرة بما تقدمه هذه الاستراتيجيتين من الية عمل تؤدي الى نجاح واستمرار المشروعات الصغيرة.

2- محدودية تاييد افراد العينة لاستراتيجية المنتج المميز مما يعني محدودية استخدامها في ادارة المشروعات الصغيرة اذ انها تتطلب مهارات عالية لاختيار المنتج الذي يلبي احتياجات فردية أي انها تركز على فئات معينة من الزبائن مما يعني عدم فاعلية هذه الاستراتيجية وارتفاع تكلفتها وهذا يعود الى انخفاض عدد الزبائن الذين تلبي احتياجاتهم وبالتالي الفشل في ادارة المشروعات الصغيرة وعدم استقرارها ومن ثم ضمورها.

3- اشارت معايير الاختيار الى ان معياري (الفاعلية و الكلفة) هما الاساس الافضل والاصح في اختيار الاستراتيجية ، اذ كلما كانت الاستراتيجية فاعلة وذات كلفة منخفضة فانها تمثل الاستراتيجية الاهم والافضل في ادارة شركة مشية للاتصالات .

4- وشكل معياري (الموضوعية والرضا) اهتماما محدوداً وبالتالي فهما لا يعدان معيارين ضروريين عند اختيار استراتيجية ادارة المشروعات الصغيرة.

التوصيات :

- 1- التركيز على استخدام استراتيجيتي (التوزيع وخدمات المعلومات) في ادارة شركة مشية للاتصالات بوصفهما الاستراتيجيتين الاكثر ملائمة لادارة الشركة .
- 2- تساهم المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد لذا ينبغي الاهتمام بانشاء هذه المشاريع والاستفادة من الايجابيات والسلبيات للتجارب العربية والدولية في هذا المجال .
- 3- تعد الادارة الكفوة للمشروعات الصغيرة عاملا اساسيا في نجاح وتطور هذه المشروعات وتنميتها اذ ان القدرة على التخطيط والاختيار الصحيح لاستراتيجية عمل هذه المشروعات الصغيرة تؤدي الى نموها واستمرارها بشكل فعال .
- 4- هناك معايير تساعد الشركة على اختيار الاستراتيجية الافضل لادارة عملها حيث يمكن لشركة مشية للاتصال ان تعتمد معياري (الفاعلية والكلفة) كأساس لاختيار الاستراتيجية الملائمة لادارتها .
- 5- ضرورة الاهتمام بالبيئة التنظيمية والمناخ الاقتصادي المناسب لعمل الشركة مما يؤدي الى تحسين ادائها وبالتالي اختيار معايير صحيحة للمفاضلة بين الاستراتيجيات مثل معياري (الفاعلية والكلفة) فهما الاساس لاختيار الاستراتيجية الافضل التي يستند اليها في انشاء مشروع صغير يتصف بالنجاح والاستقرار والادارة الكفوة .

المصادر :

- 1- Alexandria Business Association (ABA), Egypt, WWW.alexandria2000.com.
- 2-Berkowiz, rudelius, kerin,"Marketing", 2nd, ed.irwin, U.S.A, 1999.
- 3-Hatten,Timothy S."Small Business management Entrepreneurship and Beyond", Boston, Houghton Mifflin Co,2003.
- 4-James Fitzsimmons,"ACours in Small Business Development", <http://coombs.anu.edu.au>
- 5-Jeffrey Brown and David Taylor," Small Business Banking: Set Strategy or face Atrophy", Banking Strategies, U.S.A, 1999.
- 6-Wright, Richard W. (Ed),"Researching Global Strategic Management", New York, Elsevier science, Inc, 1999.
- 7-Schermerhorn,Johan R.,etal "Organizational Behavior"9th-ed prentice Hal,Inc, U.S.A,2001.

الملحق: (١)

المقياس الاول : قياس استراتيجيات تنمية المشاريع الصغيرة

الاستراتيجية	الفقرة	تسلسل الفقرة	مضمون الفقرة	سلم القياس				
				١	٢	٣	٤	٥
				اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	لا اتفق تماما
اولا: استراتيجية التوزيع	تقديم المشورة والخدمة الشخصية.	١	تقديم المشورة والخدمة الشخصية لانجاح ادارة المشروع.					
	التركيز على تقديم العروض بناءا على طلب الزبون.	٢	ان تطوير المنتجات يتم وفقا للعروض المبنية على طلب الزبون.					
	الاهتمام بالعلاقات المحلية المتينة والعلاقة التجارية.	٣	الاهتمام بالعلاقات المحلية والاحتفاظ بالزبائن ذوي القيمة العالية وتلبية احتياجاتهم.					
	التركيز على المنتج وطرائق التوزيع.	٤	تتضمن خدمات مباشرة التوزيع فهي تستند الى تكنولوجيا المعلومات لمساندة قنوات التوزيع.					
ثانيا: استراتيجية المنتج المميز	استخدام مهارات عالية لاختيار المنتجات العالية الجودة.	٥	استخدام مهارات عالية لاختيار المنتجات العالية الجودة والتي تعظم الارباح.					
	استخدام منتجات مهمة لتلبية احتياجات فردية.	٦	استخدام منتجات مهمة لتلبية احتياجات فردية بالاعتماد على المهارات ذات الكفاءة العالية.					
ثالثا استراتيجية خدم ات المعلومات	مهارات المتنافسين في معالجة البيانات.	٧	تلبية طلبات العديد من صغار الموزعين واستخدام قوتهم الشرائية كأداة تفاوض للحصول على افضل المنتجات والاسعار من المجهزين.					
	وسيلة للتجارة الالكترونية.	٨	استخدام الوسائل الالكترونية في تقديم الخدمات والوصول للعديد من المنتجات والخدمات.					

الملحق: (٢)

المقياس الثاني : معايير اختيار الاستراتيجية الافضل

سلم القياس					مضمون الفقرة	رقم الفقرة	معيار اختيار الاستراتيجية
١	٢	٣	٤	٥			
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			
					تفضل ادارة المشروع الصغير استراتيجية التنمية التي تساهم في زيادة فاعلية برامج التنمية الاقتصادية.	٩	اولا: الفاعلية
					تحقق ترابط الاعمال مع المشاريع الكبيرة.	١٠	
					تقدم حلول واقعية وممكنة التطبيق للمشكلات التي تواجه مشروعاتكم.	١١	ثانيا: الموضوعية
					تعزز ثقة الزبائن بالمشروع والعاملين فيه.	١٢	ثالثا : الرضا
					تخفض من المشكلات المتوقعة التي تواجهها ادارة المشروعات الصغيرة.	١٣	
					تفضل ادارة المشروع الصغير استراتيجية التنمية الناجحة والتي تكون كلفتها منخفضة.	١٤	رابعا: الكلفة