

**الخبرة العملية كمتغير تفاعلي للعلاقة بين المهارات  
الذاتية الشخصية والعوامل البيئية الداخلية على  
أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة  
”بحث ميداني في المنطقة الصناعية وبعض المشاريع التجارية  
والخدمية في محافظة البصرة“**

**أ. د طاهر محسن منصور الغالبي**

**جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال**

**الباحث: صبيح حبيب الهاشمي**

**جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال**

---

---

**Practical experience as interactive variable between personal skill  
and internal environment factors in S.M.B.**

**Prof. Dr.Tahir. M. Mnsor**  
**Mr. Sabeh. H. Al-Hashime**

**Abstract:**

This research has focused on disclosing the most important reasons and obstacles that led the small and medium enterprises to fell in the province of Basra, despite the availability of economic fundamentals and geographical location in the province, in addition to the commercial history it has a large number of industrial facilities that qualify it to be a leader in the domestic production of various kinds. Three variables are interacted in the formation of this research interactive processure (practical experience as a interactive value relationship between self-personal skills and environmental factors internal

research began from the problem has been elaborated through a preliminary study prepared in order to recognize the reality of small and medium enterprises in the province. Identified a sample of the study (103) from the owners of small and medium enterprises in the province of Basra, the owners and the questionnaire used as a tool in the collection of data and the research came out of the most important conclusions of the research to prove validity of all the main and subsidiary hypotheses related to the research by having effect relationship between variables.

- المجلد التاسع
- العدد الثامن عشر
- أيار ٢٠١٧
- استلام البحث: ٢٠١٥/٥/١٨
- قبول النشر: ٢٠١٥/٥ / ٢٨

## الخبرة العملية كمتغير تفاعلي للعلاقة بين المهارات الذاتية الشخصية والعوامل البيئية الداخلية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أ.د. طاهر محسن منصور  
الباحث : صبيح حبيب الهاشمي

### المستخلص

اهتم هذا البحث بكشف اهم الاسباب والعوائق التي ادت الى تراجع نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة بالرغم من توافر المقومات الاقتصادية والموقع الجغرافي في المحافظة فضلاً عن تاريخها التجاري واحتوائها على عدد كبير من المنظمات الصناعية التي تؤهلها لتكون رائدة في الانتاج المحلي بمختلف أنواعه. تفاعلت ثلاثة متغيرات في تشكيل الاطار الفكري لهذا البحث (الخبرة العملية كمتغير تفاعلي للعلاقة بين المهارات الذاتية الشخصية والعوامل البيئية الداخلية وأثرها في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وانطلق البحث من مشكلة تم رصدها من خلال بحث اولي تم اعداده بهدف التعرف على واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المحافظة. حددت عينة البحث (١٠٣) من اصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع بيانات البحث وخرج البحث باستنتاجات من اهمها اثبات صحة جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بالبحث من خلال وجود علاقة الاثر بين متغيراتها.

## المقدمة

تعد المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية كبيرة نظراً للدور المهم الذي تؤديه عند صناعة القرار الاقتصادي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومنها العراق، ولكونها تعد بمثابة حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لما لها من مردود اقتصادي ايجابي على الاقتصاد الوطني، هذا بعد ان اثبت عدم قدرة المشروعات الصناعية الكبيرة لوحدها في تحقيق التنمية الاقتصادية وعدم قدرتها على توفير فرص عمل كافية للعاطلين فضلا عن عامل التنافسية من جهة والحاجة الى تقليص في التكاليف من جهة اخرى كان احد الدوافع التي دعت الى اللجوء للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وكما تتجسد اهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدرجة اساسية في قدرتها على توليد الوظائف بمعدلات كبيرة وتكلفة رأسمالية قليلة وبالتالي المساهمة في معالجة مشكلة البطالة التي تعانيها غالبية الدول المختلفة خاصة عند فئة الشباب، كما ان لها القابلية على التأقلم مع متغيرات الطلب على السلع قياساً مع المشروعات الصناعية الكبيرة .

وبناءً على هذه الاهمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة فان هذا البحث يسعى للتعرف على العوائق والاسباب التي ادت الى تراجع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة من خلال اعداد هيكلية البحث ليشمل أربعة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فيستعرض الجانب النظري. وتناول المبحث الثالث الجانب الميداني معززاً بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول : منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث في تشخيص اهم اسباب المؤدية الى تراجع نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة بالرغم من توافر الامكانات كافة في المحافظة التي تؤهلها لتكون في مواقع متقدمة من الناحية الصناعية على بقية محافظات العراق وكما مخطط لها ان تكون عاصمة العراق الاقتصادية اذ قام الباحث باستطلاع اولي (Pilot study) في المنظمات ذات الصلة (اتحاد الصناعات ورجال الاعمال) ولخمس من محافظات (البصرة

وكركوك واربيل والسليمانية والنجف)، وظهر أن هناك تراجعاً سلبياً في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة قياساً مع بعض المحافظات التي نمت وتطورت فيها هذه المشروعات بشكل ايجابي. أن هذه الاشكالية في تراجع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة مشكلة تستحق البحث والتقصي، وعلى هذا الاساس يرى الباحث ان هذا التراجع مرتبط في امرين مهمين يتمثل الاول بالمهارات الذاتية الشخصية للبصريين كرجال اعمال والثاني مرتبط بعوامل البيئة الداخلية، لذلك تم بحث هذا الموضوع بأضافة الخبرة العملية بوصفها متغيراً تفاعلياً يسهم في نجاح الاعمال.

### ثانياً: تساؤلات البحث

تمت صياغة عدة تساؤلات تمثل اطاراً عاماً لمشكلة البحث وكما يلي :

- ١- هل ان المهارات الذاتية الشخصية متمثلة بـ(السمات الجسمية ، القدرة العقلية ، المبادأة والابتكار و ضبط النفس) لها اثر في اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة.
- ٢- هل لعوامل البيئة الداخلية (التكنولوجيا، الحوافز، اسلوب القيادة و الاتصالات) اثر في اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة.
- ٣- هل يوجد للمهارات الذاتية الشخصية وعوامل البيئة الداخلية أثر في اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة.
- ٤- هل يوجد للخبرة العملية بوصفها متغيراً تفاعلياً بين المهارات الذاتية الشخصية وعوامل البيئة الداخلية تأثير في اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة.

### ثالثاً: أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة في ضوء أهمية هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، وعلى غرار مختلف بلدان العالم إذ أصبح هذا القطاع قطاعاً محورياً في اقتصادها لمساهمة الفعالة في الناتج الاجمالي المحلي، لذلك يحاول البحث تحسين واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة من خلال التركيز على اسباب تراجع نموها وتطورها في المحافظة بعد عام ٢٠٠٣، وإيجاد الحلول المناسبة للعوائق والتحديات التي تحول دون مساهمتها بشكل فعال في التنمية الاقتصادية للبلاد.

**رابعاً: أهداف البحث**

- ١- دراسة المهارات الذاتية الشخصية وإثرها في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة .
- ٢- التعرف على اثر عوامل البيئة الداخلية في دعم أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة.
- ٣- التعرف على طبيعة تأثير العلاقة بين المهارات الذاتية الشخصية وعوامل البيئة الداخلية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة .
- ٤- محاولة الكشف عن دور الخبرة العملية بوصفها متغيراً تفاعلياً للعلاقة بين المهارات الذاتية الشخصية وعوامل البيئة الداخلية وتأثيرها في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**خامساً: فرضيات البحث**

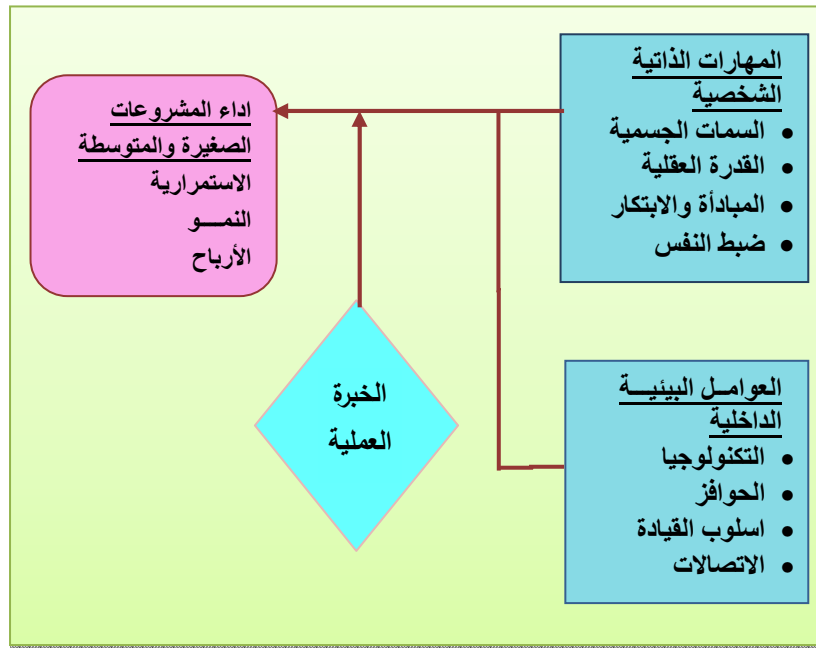
بني البحث على عدد من الفرضيات وكالاتي:-

- H1: الفرضية الرئيسية الاولى** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الذاتية الشخصية (السمات الجسمية والقدرة العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس ) في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة .
- **H2: الفرضية الرئيسية الثانية** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل البيئية الداخلية (التكنولوجيا الحوافز واسلوب القيادة والاتصالات) في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة .
- **H3: الفرضية الرئيسية الثالثة** توجد علاقة معنوية للمهارات الذاتية الشخصية (السمات الجسمية والقدرة العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس) بوجود العوامل البيئية الداخلية (التكنولوجيا والحوافز واسلوب القيادة والاتصالات) على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة محافظة البصرة
- **H4: الفرضية الرئيسية الرابعة** يوجد تأثير للخبرة العملية بوصفها متغيراً تفاعلياً للعلاقة بين المهارات الذاتية الشخصية(السمات الجسمية والقدرة العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس) والعوامل البيئية الداخلية(التكنولوجيا والحوافز واسلوب القيادة والاتصالات) على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة .

### سادسا: مخطط البحث الفرضي

يوضح شكل (1) مخطط البحث الفرضي الذي يشمل ما يأتي:

- 1- المتغير المستقل يشمل المهارات الذاتية الشخصية (السمات الجسمية، القدرة العقلية، المبادأة والابتكار، ضبط النفس) وعوامل البيئة الداخلية (التكنولوجيا، الحوافز، اسلوب القيادة، الاتصالات)
- 2- المتغير التفاعلي متمثل بالخبرة العملية .
- 3- المتغير التابع متمثل بالأداء ويقاس بـ (الاستمرارية، النمو، الأرباح)



شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

**سابعاً: مجتمع وعينة البحث**

من اهم الاسباب لاختيار مجتمع البحث المتمثل بمالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة هو الدور الاقتصادي المهم الذي تؤديه المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال دعمها لاقتصاد البلد وتقلل من البطالة فضلاً عن ان هذه المشروعات تشكل مجالاً خصباً لاستقطاب الاستثمارات الاجنبية من خلال توفير المناخ المناسب والتسهيلات اللازمة والقوانين المتعلقة بالاستثمار ، خاصة في ميدان السياحة وبعض الصناعات المختلفة. اذ جرى توزيع (١٤٠) استمارة استبانة لعينة تم اختيارها بصورة عشوائية من اصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة التي تقدم خدمة او منتجاً في محافظة البصرة ، وقد استرداد (١٠٣) استمارات صالحة ، اي بنسبة (٧٤ %) وبهذا كانت نسبة الاستثمارات المفقودة وغير الصالحة (٢٦%) .

**ثامناً: اساليب جمع البيانات**

اجرى الباحثان عدداً من المقابلات الشخصية مع افراد عينة الدراسة من اصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمعرفة وجهة نظرهم بمتغيرات البحث كما جرى تصميم استمارة استبانة تغطي جميع متغيرات الدراسة التي تم تحكيمها من قبل عدد من الأساتذة الخبراء، وقد استخدم مقياس ليكرت وجدول (١) يعرض الابعاد الفرعية التي تضمنها كل متغير من متغيرات البحث الرئيسية مع فقراتها.

**جدول (١)**

الابعاد الفرعية التي تضمنها كل متغير من المتغيرات الرئيسية للدراسة

ت	المتغير الرئيس	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات
١	المهارات الذاتية الشخصية	مستقل	السمات الجسمية القدرة العقلية المبادأة والابتكار ضبط النفس	٢٠
٢	عوامل البيئة الداخلية	مستقل	التكنولوجيا، الحوافز اسلوب القيادة، الاتصالات	٢١
٣	الخبرة العملية	ملطف تفاعلي		٥
٤	اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة	تابع	الاستمرارية النمو الارباح	١١



### تاسعا: صدق وثبات اداة القياس

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة البحث جرى عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين بهدف تحكيمها واستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم تجاه فقرات المقياس وبلغ عدد المحكمين للأداة (٢١).  
وتم استخراج الصدق من معامل الثبات للتأكد من وجود ارتباط قوي للاختبار وثباته وتراوحت قيم الثبات لمتغيرات الدراسة بين (0.85) للمهارات الذاتية الشخصية، و (0.94) لعوامل البيئة الداخلية. كما بلغ معامل ثبات اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة (0.91) و الخبرة العملية بلغت ( 0.77) . وتدل مؤشرات كرونباخ الفا اعلاه على تمتع اداة البحث بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق اغراض البحث، وجدول (٢) يوضح ذلك.

#### جدول (٢)

معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات / الأبعاد	عدد الاسئلة	معامل Cronbach's α
١	المهارات الذاتية الشخصية	20	0.85
	السمات الجسمية	4	0.74
	القدرة العقلية	6	0.76
	المبادأة والابتكار	5	0.68
	ضبط النفس	5	0.92
٢	عوامل البيئة الداخلية	21	0.94
	التكنولوجيا	5	0.86
	الحوافز	5	0.82
	اسلوب القيادة	6	0.76
	الاتصالات	5	0.78
٣	اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة	11	0.91
	الاستمرارية	4	0.85
	النمو	4	0.75
	الأرباح	3	0.74
٤	الخبرة العملية	5	0.77

من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (spss الاحصائي)

## المبحث الثاني : الجانب النظري

يولي العالم اليوم اهتماماً بالغاً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما تؤديه من دور محوري في عملية التنمية المستدامة من خلال ما تقدمه من مساهمة في دفع النمو وزيادة قدرة الابتكار، واستقطاب العمالة والحد من البطالة، لذا ازداد الاهتمام بها من قبل الدول المتقدمة والنامية على حد سواء .

### أولاً: المشروعات الصغيرة والمتوسطة

#### (أ) مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تمثل الاستمرارية والنمو والارباح مقاييس ممكنة لاداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وامكانية تعزيز موقفها الاقتصادي لمواجهة التحديات التنافسية. من الملاحظ في الوقت الراهن أن هناك تركيزاً واضحاً من قبل المعنيين بشؤون الاقتصاد في مختلف الدول والعراق بضمنها على الدور الذي تؤديه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في انشاء اقتصاد وطني قوي خاصة وان هذه المشروعات تقدم الكثير من المساهمات في تشغيل اليد العاملة منجبهة ودعم الشركات الكبيرة من الخدمات والسلع المهمة من جهة اخرى (الجوراني، ٢٠١١ : ٣٨).

فعلية تعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة من المحركات الرئيسة للنمو والتنمية الاقتصادية والتطور المستقبلي.

ليس هناك اجماع في الوسط الاكاديمي حول تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بسبب اختلاف المعايير المستخدمة لتحديد طبيعة المشروع فقد يكون (عدد العمال، حجم رأس المال، التكنولوجيا المستخدمة) او طبيعة النظام الاقتصادي في تلك الدولة.

يعرف المشروع الصغير في اليابان بأنه ( اي مشروع يتراوح العاملون بين (١٠٠ - ٣٠٠) عامل. اما الدول الاوربية فعرفت المشروع الصغير بأنه ( اي مشروع يتراوح عدد العاملين فيه من (١٠٠ - ٢٥٠) عاملاً(الجابر والمروق، ٢٠٠٣ : ٣). في حين عرف الجهاز المركزي للإحصاء العراقي المشروعات الصغيرة حسب الحجم في عام ١٩٨٣ بأنها (المشروعات التي يعمل فيها اقل من ١٠ عمال وتستخدم رأس مال اقل من (١٠٠) الف دينار. (تقرير وزارة التخطيط، ٢٠٠٩: ١١٣). اما منظمة العمل الدولية فقد عرفت المشروعات الصغيرة بأنها المشاريع التي يعمل بها اقل من (١٠) عمال والمشروعات المتوسطة التي يعمل بها ما بين

(١٠ الى ٩٩) عاملاً وما يزيد على (٩٩) عاملاً تعد مشروعات كبيرة (برنوطي ، ٢٠١٠: ١٢٢). ويرى (العطية) أن منظمة العمل الدولية عرفت المشروعات الصغيرة بأنها تلك (المشاريع الانتاجية والحرفية التي تميز التخصص في الادارة ويديرها مالکها ويصل عدد العاملين من (١٠ - ٥٠) عاملاً (العطية، ٢٠٠٩: ٨٤) .

#### (ب) أهمية المشروعات المتوسطة والصغيرة

ان منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة ذات اهمية كبيرة في الاقتصاد المعاصر وعلى صعيد مختلف البلدان النامية والصناعية وقد يبدو ان المنظمات العملاقة ومتعددة الجنسيات هي المسيطرة على الاسواق ، اذ زاد الاهتمام الكبير بها من قبل المتخصصين في الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسيين ووسائل الاعلام والحكومات (الضمور، ١٢٢: ٢٠٠٨). وفي فترات زيادة دور قطاع الخدمات وتجهيز الزبائن بالخدمات بدلا من السلع الملموسة فان دور الاعمال الصغيرة تصاعد بوتائر عالية بل ان هذا الدور قد ازداد قياسا للدور السابق في الاقتصادات الصناعية ، هكذا اصبحت المنظمات الصغيرة تنافس بفاعلية في قطاع الخدمات. وعندما ازداد التقدم العلمي وتطورت الاتصالات والحاسب والتكنولوجيا المرافقة والمرتبطة بها. أدت الاعمال الصغيرة دورا محوريا في هذا التقدم. ونجد اليوم قطاعات واسعة مثل البنوك والتمويل وتجارة التجزئة والخدمات الاخرى تنافس حتى امام الشركات العملاقة الكبيرة المعروفة (توفيق ، ٢٠٠٩: ٣٦). إذ تسهم بشكل فاعل بإيجاد الوظائف وبذلك فأنها مصدر مهم للوظائف الجديدة في الاقتصاد وتساعد الدول والحكومة في حل مشكلة البطالة كما ان البدء بأعمال جديده بهذا العدد الكبير يؤدي الى توظيف عالٍ، حيث ان المنظمات الصغيرة في الولايات المتحدة تسهم في ثلاث من كل اربع وظائف جديده في عام (٢٠٠٠) ويتوقع استمرار ذلك حتى عام (٢٠١٦). وهذه المنظمات الصغيرة ايضا ذات اهمية للشركات الكبرى في توفير مستلزمات الانتاج وقطع الغيار والتجهيز بما يحتاج إليه من مواد ففي الاقتصاد الامريكي يمكن ملاحظة اعتماد شركة جنرال موتورز لصناعة السيارات في تجهيزها بالمستلزمات على ما يزيد عن (٣٢٠٠٠) منظمة صغيرة وتعتمد في مبيعاتها على اكثر من (١٢٠٠٠) وكيل ووسيط لإيصال المنتج الى المستهلكين (العامري والغالي، ٢٠٠٧: ١٧٥).

**(ت) واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة :**

تشتمل القطاعات الاقتصادية الرئيسية في محافظة البصرة على التجارة والصناعات التحويلية والخدمات المهنية والصناعات الزراعية والبناء. وعند مقارنة القطاعات التجارية للبصرة مع بقية المحافظات، يظهر ان قطاع الصناعات التحويلية اكثر انتشاراً. الى جانب ذلك تملك محافظة البصرة الكثير من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في مجالات النقل والتخزين والاتصالات والطاقة اكثر من المحافظات الاخرى، وهناك عدد اقل من هذه المشروعات في مجال التجارة والخدمات المهنية والصناعات الزراعية في محافظة البصرة كما هو الحال في المعدل الوطني،(5: P , 2010 , USAID – JIJARA) ومن النتائج الرئيسية لتقييم السوق في محافظة البصرة ما يأتي:-

١-الخدمات المصرفية : تظهر محافظة البصرة واحداً من بين اقل معدلات النفاذ المصرفي في عموم العراق والبالغ ١٠% وهو اقل من المعدل الوطني البالغ ١٢%، كما ان من بين الـ ١٠% من المشروعات التي تستفيد من الخدمات المصرفية في المحافظة، ١٥% فقط تملك اكثر من حساب مصرفي واحد.

٢-معدل منخفض من مالكات المشروعات من النساء : تملك النساء ٠.٧% فقط من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة وهو اقل من المعدل الوطني ٢.٣%.

٣-قاعدة عملاء فريدة من نوعها : يشكل الافراد (٩١%) من قاعدة عملاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة، وبعد الافراد يأتي بائعو الجملة والحكومة بين اكبر مجاميع العملاء لهذه الشركات ( كلاهما بمعدل ٤%) لكن هذه المعدلات اقل بكثير من المعدل العام في العراق البالغ ٢٠% لبائعي الجملة و ١٤% للحكومة.

٤-معدل عالٍ من العمالة غير الماهرة : تمثل العمالة غير الماهرة في محافظة البصرة الفئة الوظيفية الاكبر حيث تشكل ٤٧% من القوى العاملة، وربما يعود السبب الى الاعداد الكبيرة من العمال غير الماهرين الذين تستخدمهم شركات الصناعات الزراعية والبناء في المحافظة، هذه النسبة اقل من النسبة في بقية محافظات العراق (٥٤%).

**(ث) العوائق والتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة :**

١- سلبيات التمويل : تعد المشكلات المالية من اهم العوائق التي تحد من أنشطة هذه المشروعات، وان عدم توفر الموارد المالية يعد من العوائق الرئيسة في تحقيق التنمية لهذه المشروعات، والسبب يعود الى صعوبة تقديم المصارف التسهيلات الائتمانية المختلفة.(الناصر، ٢٠٠٨، ١٦٤: رايح و رقية ، ٢٠٠٨ : ٨٩)

٢- قلة القدرات التقنية والإدارية: لم تتبع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الاساليب الحديثة في الادارة بل ان النمط السائد هو المدير المالك الذي يجمع بين وظائف الادارة والتمويل والتسويق وغيرها من الوظائف، وان النموذج السائد لتنظيم الاعمال في محافظة البصرة يظل بسيطاً وغير رسمي مع وجود القليل من الاهتمام في مجال تحسين المهارات، وان اقل من ٦% من اصحاب هذه المشروعات قد استثمروا في التدريب الفني والإداري (الشمي ، ٢٠٠٩ : ٥٠).

٣- البيروقراطية الادارية في بعض قطاعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة كما هي الحال في جميع القطاعات الاخرى في عموم العراق ، وان المستثمرين وأصحاب هذه المشروعات يعانون من خلال تعاملاتهم مع الجهات الحكومية وطالبوا بالشفافية في التعامل مع السلطات الحكومية وبإجراءات واضحة في مجال التعاملات .

٤-الاستقرار الامني: ان الوضع الامني يؤثر سلبا على ما يزيد عن ثلثي المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة وهو المستوى نفسه من التأثير بالمسائل الامنية مقارنة مع المشروعات الاخرى في العراق.

٥-القدرة الكهربائية : بما ان المحافظة هي المنتج الرئيس للنفط في العراق، فأن الكهرباء مشكلة حقيقية تواجه المؤسسات المتوسطة والصغيرة في محافظة البصرة.

**ثانيا: المهارات الذاتية الشخصية**

تعرف المهارة بأنها الاستعداد أو الموهبة الطبيعية أو المكتسبة تصقل بالتدريب وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسميا أو ذهنيا، كما أنها تستخدم في التأثير بسلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين (زويلف، ٢٠٠١ : ٥٨). إن المهارة هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب وطرائق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقق أفضل النتائج من الموارد

والإمكانات المتاحة ومصدر المهارة قد تكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توافره من تعليم وتدريب، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى التأثير مهارات مكتسبة تتم ترميزها والتدريب عليها، وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة (السلمي، ١٩٩٩: ٢٤) وتكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية (العديلي، ١٩٩٣: ٢٢٩).

وتتضمن المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة. وتنبثق عنها أربع مجموعات من المهارات الفرعية تتمثل في السمات الجسمية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

#### أ. السمات الجسمية :

تشمل السمات الجسمية الاستعدادات كافة التي تتصل بالناحية الجسدية مثل القامة، والهيئة والاستعدادات الفسيولوجية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصحة الجيدة. ولما كانت القيادة عملاً شاقاً فإنها تتطلب جهداً مركزاً ومتواصلًا، وتتطلب استخداماً جيداً للطاقة البدنية والعصبية. ومما ينبغي الإشارة إليه، أن مشكلة القادة في الغالب ليست توافر الطاقة البدنية والعصبية لديهم، بل المشكلة في معرفة كيفية استخدام هذه الطاقة بحكمة وروية (كنعان، ١٩٩٢: ٣١٣).

#### ب. القدرات العقلية :

يقصد بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية، والاتجاهات العلمية لدى فرد من الأفراد. ويأتي الذكاء بوصفه قدرة عقلية عامة في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة. وقد كشفت الدراسات الخاصة بالسمات اللازمة للقيادة عن وجود علاقة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة (ماهر، ٢٠٠٣: ١٢٢).

#### ج. المبادأة والابتكار:

هي الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم الاقتراحات وإنجاز العمل قبل الآخرين، وتعد إحدى المهارات اللازمة للقائد، إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين وإثارتهم إلى

إنجاز العمل (ارويك، ١٩٩٩ : ١٣٥). ويرى Feigen أن سمة المبادرة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد، وتساعد على التنفيذ، أما القائد الذي لا تتوافر لديه صفة المبادرة فإنه يكون قائداً متسلطاً ويميل إلى استخدام القمع أكثر من تنمية أفكار ومهارات مرؤوسيه (Feigen, 1996, 110).

#### د. ضبط النفس :

تتمثل مهارة ضبط النفس الذاتي بالتحكم في القدرة على الاتزان الانفعالي وضبط الحساسية والقبالية للانفعال والقائد الناجح يكون هادئاً وخصوصاً في المواقف الصعبة حتى يكون قوياً لمرؤوسيه فيميلون إلى التصرف في هدوء وحتى يكون قادراً على مواجهة الجماعات وثابتاً في مواجهة القوى المتصارعة وتمسكاً بالمبادئ دون خضوع للضغط (Carter, 2000, 290).

#### ثالثاً: عوامل البيئة الداخلية

تعددت البحوث المهمة بها فضلاً عن تناوله في أغلب المؤلفات والدراسات التنظيمية، فالمنظمات بشكل خاص تمثل كعوامل بيئية مميزة دائماً فلكل منها ثقافتها، وتقاليدها، وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يشكل بمجموعة مناخها الخاص عند من يتعامل معها، ولاسيما المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم. فليس بوسع أي منظمة، مهما كان حجمها، أن تضع استراتيجية مادون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذاباً، وفيه فرص تسويقية يمكن استثمارها إلا أن استراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها، كذلك مدى كفاءة إدارتها، ومن ثم يجب أن تتبثق الاستراتيجية، من التقييم المتكامل لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية معاً (جودة، ٢٠٠٨) .

فالبيئة الداخلية للمنظمة، تضم بين جناحيها، عناصر القوة والضعف للمنظمة، وتحليل هذه العناصر، هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المنظمة لأن هذا التحليل وحده يسهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة وبواسطته يتم أيضاً موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة، وبه يمكن تحديد نقاط القوة وتعزيزها للإفادة منها والبحث عن طريق ووسائل تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد في القضاء على العوائق البيئية أو انتهاز الفرص الموجودة فيها كما يحدد نقاط الضعف، حتى

يمكن التغلب عليها أو احتواؤها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة ( Apigian et al, 2002 :262). وغالباً ما تتحدد السمات الموضوعية التي تشكل بيئة العمل والتي تمثل عناصر بيئة العمل الداخلية، والمؤثرة تأثيراً مباشراً في إدراك هذه البيئة بحجم تنظيم مستوى الصلاحيات والمسؤوليات ونوع التكنولوجيا المستخدمة في النشاط(الهيئي و يونس ، ١٩٩٧). ومن خلال اطلاع الباحث على الأدبيات التي تناولت المناخ التنظيمي وبيئة العمل وجد أن هناك شبه اتفاق على مجموعة من العناصر التي تتشكل منها بيئة العمل والتي تتمثل إجمالاً في نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم، الحوافز أسلوب القيادة والأشراف والاتصالات داخل المنظمة. ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي:

#### أ- نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم :

التكنولوجيا المستخدمة في المنظمات لها تأثيرات إيجابية لدى العاملين في المنظمات الصغيرة والمتوسطة تكنولوجياً مقارنة بزملائهم العاملين في ظل تكنولوجيا أقل تعقيداً. كما أن معدلات الرضا والتفاعل بين العاملين قد تتدنى في المنظمات المعقدة تكنولوجياً. (الظاهري، ٢٠٠٧ : ٢٥). كما أن التكنولوجيا الحديثة تزيد من القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية للمنظمة وللعاملين غير أنها تطرح نتائج جانبية وعرضية لم تكن مقصودة منها، وتتمثل في التلوث البيئي والغازات السامة في الفضاء. وفي المقابل توفر معرفة حول هذه الأعراض الجانبية الضارة والتي تساعد في تجنب الأضرار، وتوفر بدائل جديدة للقرارات المراد اتخاذها أو البرامج التي تحقق الأهداف والسلوكيات وتعمق فهم النفس، وتساعد في تشخيص الظروف ومعرفة مستوى الطموح البشري وأثرها في السلوك كما تساعد في كيفية حسم النزاعات في الأحوال التي يتنافس فيها الأفراد أو الجماعات ( الكبيسي ، ١٩٩٨ : ٧٣ ).

#### ب- الحوافز المادية والمعنوية :

فالحوافز هي التي يؤدي حضورها في المنظمة إلى تحقيق الرضا والارتياح والارتباط بالمنظمة في حين يؤدي غيابها إلى العكس، وتشمل الحوافز الإنجاز والاعتراف والتقدم والعمل الممتع وتوفر النمو والتطور وفرص المسؤولية(الهيئي ، ٢٠٠٥). الحوافز من خلال كونها عوامل تساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين داخل بيئة العمل، وتؤدي إلى اجتذابهم نحو المنظمة. لذا لا بد أن يكون نظام الحوافز مدروساً دراسة دقيقة، بحيث يلبي حاجات



العاملين على مختلف مستوياتهم بالقدر الذي يخلق لديهم الولاء والانتماء وحب العمل ( العمر و، ٢٠٠٧ : ٢).

### ج- أسلوب القيادة والإشراف :

تعرف القيادة بأنها "الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة، عندما يقوم بالتأثير في المرؤوسين -أفراداً وجماعات -ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة (الغالبى والخفاجى، ٢٠٠٨). وتؤدي القيادة الإدارية الدور الأساسى والمهم فى العمليات الإدارية. إذن القيادة الإدارية هى الرأس المفكر للمنظمة. وتعنى بيئة العمل الداخلية بأهمية وظيفة المدير، فى خلق جو يتلأم مع طبيعة النشاط التنظيمى. لذا فإنه من المؤكد أن لبيئة العمل الداخلية تأثيراً أكبر من نموذجاً وشخصية قيادية فى عملية توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وكسب ولاء وانتماء العاملين والتصاقهم بمنظمتهم. فمن الممكن أن يكون القائد أوتوقراطياً، أو ديمقراطياً. أما كيف يمكن توجيه السلوك نحو الطريق الأفضل فى تحقيقاً لأهداف، فهو يعتمد على مدى إمكانياته فى تهيئة الجو المناسب للسلوك المناسب (الهييتى و يونس ، ١٩٩٧ : ٧).

### د- الاتصالات داخل المنظمة :

وتعتمد فعالية الكثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التى تستخدمها فاستخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنها من الإسهام فى تحقيق أهدافها. ذلك لأن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات (ماهر، ٢٠٠٣ : ٣٧). وفى العصر الحاضر تقترن الاتصالات فى المنظمة بالتقنيات، وفى المستقبل يصبح من الممكن الفصل بين وسائل وأساليب وطرائق الاتصال ذات التكنولوجيا المتقدمة وبين المعلومات والأوامر والقرارات التى يراد نقلها وإيصالها. وهى وسيلة المديرين فى إدارة أنشطتهم الإدارية وفى إدارة وتحقيق أهداف المنظمة من حيث تحديد الأهداف وتحديد المشكلات وسبل علاجها وتقييم الأداء والتنسيق بين المهام والوحدات، وإصدار الأوامر والتعليمات، وتوجيه ونصح العاملين، والتأثير فى الآخرين وقيادتهم وحفزهم (الكرعاوى، ٢٠١٠).

### رابعاً: الخبرة العملية

يمكن القول ان الخبرة هي ثمرة التفاعل الذي يحدث بين الإنسان والبيئة وهي التجربة الحية التي يعيشها الإنسان في مواقف حياته المتعددة أو هي عملية تأثير بين الفرد والبيئة إذ يربط بين ما تقوم به من عمل وما يحصل عليه من نتائج فيستفيد من ذلك في تعديل سلوكه أي يتعلم والفلسفة التي تقوم عليها الخبرة هي أن الإنسان لا يتعلم إلا نتيجة للتفاعل المستمر مع البيئة واتخاذ الخبرة أساساً للتعلم لذلك أن الإدارة الحقيقية تتحقق عن طريق الخبرة (Koivisto, 2005, 123)

لذلك يمكن تحديد مفهوم الخبرة بأنها عملية تفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة سواء كانت بيئة طبيعية أم بيئة اجتماعية فالخبرة هي أيضاً "عملية تفاعل بين الفرد وبيئته أو بينه وبين ما يوجهه من مواقف أو ظروف أو مشكلات أو أشخاص ليحدث انسجاماً وبين ما يوجهه من مواقف أو تحدث مواعمة بين سلوكه ونموه (Carter, 2000, 191). ويتمثل الهدف من اكتساب الخبرة هو مساعدة الفرد على النمو الشامل أي النمو في المجالات كافة لأن إهمال جانب واحد من هذه الجوانب يؤثر في بقية الجوانب الأخرى ويؤدى النمو في الجوانب كافة إلى تعديل في سلوك الفرد بحيث يتجه هذا السلوك دائماً نحو الأفضل وليس معنى اهتمام المنظمة بنمو الفرد في الجوانب كافة هو توزيع الجهد على هذه الجوانب المختلفة بالتساوي بينما واجب المنظمة هو مساعدة العاملين على النمو في كل جانب وفقاً لطبيعة تكوينه الجسمي وعلى وفق ظروف البيئة الاجتماعية وهذا ما يطلق عليه بالنمو المتوازن (شلتوت ، ٢٠٠٩). هكذا يمكن عرض بعض خصائص الخبرة وكالاتي:

١. توصف الخبرة بالشمول ولا تقتصر الخبرة على الجانب المعرفي، ولكنها تتضمن الجانب الوجداني والجانب الأدائي حتى تنمي التفكير البناء وتكون الاتجاهات والميول والمهارات المناسبة واللازمة للنجاح في الحياة، والإدارة الحديثة تجعل كل هذه الجوانب أهدافاً تسعى إلى تحقيقها (حسين ، ٢٠١٣).

٢. توصف الخبرة بالاستمرارية وتكامل الخبرة التي نكتسبها من موقف ما تقوم على ما قبلها وتمهد لما بعدها لأنها بناء متماسك مع غيرها لذلك فعند تهيئة مواقف الخبرة الجديدة أمام

الأفراد، ينبغي أن يكون لديهم تصور واضح عن خبراتهم السابقة، إذ يعملون على تصحيحها وتوجيهها، ولذلك يراعون تماسك المناهج من ناحية التدريب والترابط والتكامل، وكذلك ينبغي ربط خبرات المنظمة بخبرات الحياة التي يعيشها الفرد.

٣. الاتجاهات الإيجابية والسلبية للخبرة: الاتجاه الإيجابي للخبرة هو ما يحقق نمو الفرد وتقدم المجتمع، أما الاتجاه السلبي فهو الذي يعوق تقدم الفرد والمجتمع، ومن هنا يجب توجيه الخبرة توجيهاً اجتماعياً لتحقيق للفرد إمكاناته وللمجتمع تقدمه ورفاهيته من خلال تكوين القيم والمثل العليا، وأن يكون القائد هو المثل الأعلى للفرد (عيسى ، ٢٠١٠).

### **خامساً : أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

تعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة من المحركات الرئيسة للنمو والتنمية الاقتصادية والتطور المستقبلي. ويمكن قياس الأداء من خلال العناصر التالية :

#### **أ- الاستمرارية**

استمرارية المشروع في ممارسة نشاطه لمدة غير محددة زمنياً بهدف تحقيق خطته وتحصيل حقوقه بالتزاماته ولا يتوقع تصفيته في المستقبل المنظور وتحسين الاعمال في مواجهة التحديات

#### **ب- النمو**

يتضمن زيادة حجم الانتاج والتحول من مشروع صغير او متوسط الى شركات كبيرة من خلال تنوع الانتاج او الدخول في عدة اسواق وهذا يعني تزايد نشاط المنظمة في مجالات عديدة وتوسع في مناطق مختلفة كما يزداد رأس المال المعد مسبقاً منذ بدء المشروع وتخطي مجرد البقاء على قيد الحياة ويسهم النمو والتطور الايجابي والاستمرارية بدعم النشاط الاقتصادي الوطني

#### **ج- الارباح**

هي الفرق بين الإيرادات والتكاليف، وصافي الربح بعد حسم الضرائب، وهي مقارنة الكمية بين الدخل النقدي ويتضمن الربح بالمعنى الاقتصادي اربعة عناصر هي عائد المخاطرة، والتغيرات التي تطرأ على قيمة المشروع والمزايا الدائمة والمزايا العارضة التي يتمتع بها المشروع مثل كفاءة الادارة التي تتولى امر الربح لإنجاح الاسلوب المعتمد للإنتاج , (Hisrich and Peters , 2005 : 128).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الاحصائي لإجابات افراد العينة من مديري المشروعات المتوسطة والصغيرة في محافظة البصرة من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الاولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من متغيرات البحث واختبار فرضياته والدلالات الاحصائية الخاصة بكل منها:

■ تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير المهارات الذاتية الشخصية بين (-4.611-3.378) وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) اي ان اتجاه عينة المستجوبين مع الفقرة في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري للمتغير بين (1.237-0590).

■ تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير البيئة الداخلية بين (3.970-4.514) وهي اعلى من الوسط الحسابي للمقياس والبالغة (3) اي ان اتجاه عينة المستجوبين مع الفقرة في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري للمتغير بين (0.949-0.586)

■ تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة في العمل بين (4.135-4.495) وهي اعلى من الوسط الحسابي للمقياس والبالغة (3) اي ان اتجاه عينة المستجوبين مع الفقرة في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري للمتغير بين (0.694-0.523)

■ تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير الاداء بين (3.961-4.553) وهي اعلى من الوسط الحسابي للمقياس والبالغة (3) اي ان اتجاه عينة المستجوبين مع الفقرة في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري للمتغير بين (0.959-0555)

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الاولى يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الذاتية الشخصية (السمات الجسمية والقدرة العقلية والمبادأة والابتكار و ضبط النفس) على اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لأجل التعرف على المهارات الذاتية الشخصية (السمات الجسمية والقدرة العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس) على الاداء.

### جدول (٣)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير السمات الشخصية في الاداء

معامل التغير	قيمة f		قيمة (t) المحسوبة	X1	قيمة (t) الجدولية	Constant	المتغير المستقل X1
	الجدولية	المحسوبة					
(R <sup>2</sup> )				B1		B0	المتغير المعتمد
(معامل التحديد)	0.19	10.14	25.04	5	0.496	2.167	2.1855
							الاداء (Y)

من خلال جدول (٣) تبين ان قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقل (المهارات الذاتية الشخصية X<sub>1</sub>) البالغة (5) هي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.167) عند مستوى معنوية (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل على معنوية معامل الانحدار (B1=0.496) عند مستوى المعنوية المذكور.

وان قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة (25.04) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (10.14) عند مستوى معنوية (5%) مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الاثبات وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند مستوى معنوية (5%)، ومن ثم يكون متغير المهارات الذاتية والشخصية (X<sub>1</sub>) ذا تأثير عال في متغير الاداء Y وان هذا التأثير ذو دلالة معنوية احصائية عند مستوى (5%). كما يتضح من قيمة معامل التغير المعدل (معامل التحديد) (R<sup>2</sup>) في جدول (٣)، ان المتغير المستقل (المهارات الذاتية والشخصية X<sub>1</sub>) قادر على تفسير مانسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الاداء (Y) اما النسبة المتبقية والبالغة (81%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة بالنموذج او الى احد الاخطاء العشوائية. وبناءً عليه فأن نتائج التحليل الاحصائي

تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على ( وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير المهارات الذاتية والشخصية  $X_1$  في متغير الاداء  $Y$ ).

#### ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير للعوامل البيئية الداخلية في الاداء) واستناداً الى الجدول (٥) الذي يشير الى تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل قياس تأثير العوامل البيئية الداخلية ( $X_2$ ) في الاداء  $Y$ .

#### جدول (٥)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثيرالعوامل البيئية الداخلية في الاداء

معامل التغير المستقل	قيمة f		قيمة (t) المحسوبة	$X_2$	قيمة (t) الجدولية	Constant	المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة					
$X_2$				B1		B0	المتغير المعتمد
الاداء Y	10.14	17.75	4.21	0.416	2.167	2.51	
المصحح ( $R^2$ )	0.14						

ويتضح من جدول (٥) ان قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقر (العوامل البيئية الداخلية  $X_2$ ) البالغة (4.21) هي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.167) عند مستوى معنوية (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل على معنوية معامل الانحدار ( $B_1=0.416$ ) عند مستوى المعنوية المذكور. وان قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط البالغة (17.75) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (10.14) عند مستوى معنوية (5%) مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند مستوى معنوية (5%) ومن ثم يكون متغير العوامل البيئية الداخلية ذا تأثير عال في متغير الاداء  $Y$ ، وان هذا التأثير ذو دلالة معنوية احصائية عند مستوى (5%). اما قيمة معامل التغير المعدل ( $R^2$ ) فبلغت (0.14) اي ان المتغير المستقل (العوامل البيئية الداخلية  $X_2$ ) قادر على تغيير ما نسبته (14%) من

التغيرات التي تطرأ على متغير الاداء Y، اما النسبة المتبقية والبالغة (86%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة بالنموذج او الى احد الاخطاء العشوائية. وبناءً عليه فأن نتائج التحليل الاحصائي تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير العوامل الداخلية X2 في متغير الاداء Y).

#### ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها يوجد تأثير ذي دلالة معنوية (بين تفاعل المهارات والخبرة (X1 X3) في الاداء Y) يوضح جدول (7) تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل قياس تأثير تفاعل المهارات والخبرة في الاداء.

#### جدول (7)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تفاعل المهارات والخبرة في الاداء

معامل التغير المصحح (R <sup>2</sup> )	قيمة f		قيمة (t) المحسوبة	X1X3	قيمة (t) الجدولية	Constant	المتغير المستقل X1 X3 المتغير المعتمد الاداء (Y)
	الجدولية	المحسوبة					
0.20	10.14	27.09	5.2	B1	2.167	B0	2.79

يتضح من نتائج الجدول (7) في اعلاه ان قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقل (تفاعل المهارات والخبرة) البالغة (5.2) هي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.167) عند مستوى معنوية (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل على معنوية معامل الانحدار (B1) عند مستوى المعنوية المذكور. كما تبين من الجدول المذكور انفاً ان قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة (27.09) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (10.14) عند مستوى معنوية (5%) مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند مستوى معنوية

(5%)، ومن ثم يكون تفاعل المهارات والخبرة ( $X_1X_3$ ) ذا تأثير عال في متغير الاداء  $Y$  وان هذا التأثير ذو دلالة معنوية احصائية عند مستوى (5%) وان قيمة معامل التغير المعدل ( $R^2$ ) في جدول (7)، ان المتغير المستقل (تفاعل المهارات والخبرة) قادر على تفسير مانسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الاداء  $Y$  اما النسبة المتبقية والبالغة (80%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة بالنموذج او الى احد الاخطاء العشوائية. وبناءً عليه فأن نتائج التحليل الاحصائي تؤكد صحة الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على ( وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير تفاعل المهارات والخبرة  $X_1X_3$  في متغير الاداء  $Y$ ).

#### رابعاً اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

يوضح جدول (9) تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الرابعة والتي مفادها يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ( للمهارات الذاتية الشخصية  $X_1$  والعوامل البيئية الداخلية  $X_2$  في الاداء  $Y$  )

#### جدول (9) تقدير

معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير تفاعل المهارات والعوامل البيئية في الاداء

معامل التغير المصحح ( $R^2$ )	قيمة f		قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	معلمات النموذج			المتغير المعتمد (y)
	الجدولية	المحسوبة			B0	B1	B2	
0.24	8.14	16.72	2.167	3.09	1.51	B0		
				3.67	0.386	B1		
				2.63	0.267	B2		

من خلال جدول (9) يتضح ان قيمة t المحسوبة لمعاملات النموذج ( $B_0, B_1, B_2$ ) هي (2.63 , 3.67 , 3.09) على التوالي اكبر من t الجدولية البالغة (2.167) بمستوى معنوية (5%) مما يدل على معنوية معاملات الانحدار عند مستوى المعنوية المذكور. وقيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد البالغة (16.72) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (8.14) عند مستوى معنوية (5%) مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول فرضية



الوجود وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد المقدر عند مستوى معنوية (5%)، ومن ثم يكون متغير المهارات الذاتية والشخصية والعوامل البيئية الداخلية ( $X_1X_2$ ) ذا تأثير عال على متغير الاداء  $Y$  وان هذا التأثير ذو دلالة معنوية احصائية عند مستوى (5%). كما ان قيمة معامل التغير المعدل ( $R^2$ ) في الجدول (9)، ان المتغيرات المستقلة (المهارات الذاتية والعوامل البيئية الداخلية ( $X_1X_2$ )) قادرة على تفسير مانسبته (24%) من التغيرات التي نظراً على متغير الاداء  $Y$  اما النسبة المتبقية والبالغة (76%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة بالنموذج او الى احد الاخطاء العشوائية. وبناءً عليه فأن نتائج التحليل الاحصائي تؤكد صحة الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على (وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير المهارات الذاتية والشخصية  $X_1$  والعوامل البيئية الداخلية  $X_2$  في متغير الاداء  $Y$ ).

## المبحث الرابع

### أولاً: الاستنتاجات

- يمكن القول ان اهم الاستنتاجات التي توصلنا اليها بعد هذه الدراسة تكمن بالآتي :-
- 1- عدم قدرة الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو والتوسع وذلك بسبب ضيق السوق ومشكلات التمويل والمنافسة الخارجية وعدم وجود سياسه اقتصادية صريحة لحماية المنتج المحلي كذلك فأن المشروعات في محافظة البصرة تستخدم تكنولوجيا قديمة وبدائية بسبب قدرات التمويل المحدودة من جانب وفترات الحصار والتخلف في التدريب والتطوير من جانب اخر على استخدام التكنولوجيا البديلة الحديثة.
  - 2- يمكن ان تؤدي المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً محورياً في التشغيل وخلق فرص العمل اذا ماتم التنسيق بين محافظة البصرة وبقية محافظات العراق لزيادة فرص التنمية الانتاجية للمشروعات بحيث تكمل بعضها بعضاً والتخصص في الانتاج حسب الميزة التنافسية لكل محافظة ليسهل القدرة التنافسية للمنتجات المحلية في الاسواق العالمية .
  - 3- ان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المحافظات ذات اهمية ولها دور مميز في دعم الاقتصاد الوطني كما تكون المشروعات ناجحه وذات استمرارية ونمو في الارياح يجب

- ان يتمتع صاحب المشروع بصفات وخصائص ومهارات شخصية تمكن من القدرة على المشروع بنجاح .
- ٤-الدوافع التي دعت الى اللجوء للمشروعات الصغيرة والمتوسطة هو تجسيد اهميتها وقدرتها في توفير الوظائف بمعدلات كبيرة وذات تكلفة برأس مالية قليلة ومساهمتها في معالجة مشكلة البطالة في المحافظة .
- ٥-من الناحية القانونية نرى ان التشريعات والقوانين الناجحة لهذه المشروعات مازالت في وضع لايسمح لها بنشاطات متميزة للمنتجات اي عدم وجود تحفيز وان القوانين التي وضعت لدعم المشروعات لازالت قوانين قديمة ولم يحدث عليها اي تغيير .

### ثانيا: التوصيات

- ١ . توفير الدعم والتدريب لاصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مراحل العملية كافة الانتاجية والترويجية والتمويلية للمنتج المحلي .
- ٢ . ايجاد نوع من الترابط والاتصال بين المنظمات العاملة والهيآت المسؤولة عن تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المحافظة .
- ٣ . التأكيد على التدريب والتطوير المهني وبصورة منتشرة لتحسين قدرات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بغية توفير المهارات المطلوبة للاحتياجات المتطورة لسوق العمل المحلي والخارجي .
- ٤ . ضرورة وجود قدرات ومهارات متنوعة لدى اصحاب المشروعات بأيجاد رؤية ورسالة واضحة لمنتجاتهم وتحفيز العاملين مما يؤدي الى استمرارية ونجاحا لمنظمة واخلاصهم للعمل .
- ٥ . ضرورة خلق نظام شراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص يمثل قوة في عملية صياغة القرارات الاقتصادية والسياسية في البلاد . للاستفادة من المهارات والخبرات لدى القطاع العام والخاص .

## المراجع والمصادر References

### القرآن الكريم

### المصادر العربية

### أولاً : الكتب العربية والمترجمة

١. ابو ناعم ، عبد الحميد مصطفى( ٢٠٠٣) " إدارات المشروعات الصغيرة"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر .
٢. ( ارويك ، ١٩٩٩ : ١٣٥) .
٣. برنوطي، سعاد نايف (٢٠١٠) " إدارة الأعمال الصغيرة" الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
٤. توفيق، عبد الرحيم حسن(٢٠٠٩) " إدارة الأعمال التجارية الصغيرة" دار الصفاء للنشر، عمان - الاردن.
٥. (جودة ، ٢٠٠٨) .
٦. الجابر، سيد احمد، والمروق، عيسى لطفي،(٢٠٠٣) إداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مختلف البلدان، دار الاحمد للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر .
٧. الجفيلي، عبدالله بن حمود (٢٠٠٩) " تحديات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ، سلطنة عمان.
٨. حريم ، حسين (٢٠٠٩) " السلوك التنظيمي ، (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال)" الطبعة الثالثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان -الاردن .
٩. حسن ، حسين عجلان (٢٠٠٨) " استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال" اثناء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان -الاردن.
١٠. خير الدين، موسى احمد ( ٢٠١٢ ) " إدارة المشاريع المعاصرة" الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
١١. رابح خوني،رقية حساني (٢٠٠٨) " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها" الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر .
١٢. رضوان، شفيق ( ٢٠٠٢ ) " السلوكية والإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.

١٣. زوبلف، مهدي حسن (٢٠٠١) "الإدارة : نظريات ومبادئ"، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان الأردن.
١٤. الزغبى ، محمد بلال، والطلافة، عباس، (٢٠٠٦)، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
١٥. السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩) "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
١٦. (شلتوت ، ٢٠٠٩).
١٧. صويص، غالب جليل، صويص، راتب جليل، وعباسي، غالب يوسف، (٢٠١٠) " اساسيات ادارة المشاريع" الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
١٨. الضمور ، هاني حامد (٢٠٠٨) "تسويق الخدمات" الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
١٩. الطيب ، احمد محمد، (١٩٩٩)، الإحصاء في التربية وعلم النفس، الطبعة الاولى، دار المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية - مصر .
٢٠. ( الظاهري ، ٢٠٠٧ : ٢٥).
٢١. العطية ، ماجدة (٢٠٠٨) "ادارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٢٢. العطية، ماجدة (٢٠٠٩) "ادارة المشروعات الصغيرة" الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٢٣. عبد الباقي، جعفر هادي (٢٠١١) "اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة" الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
٢٤. عوض الله ، صفوت عيد السلام (٢٠٠٤) " اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تنمية الاستثمار" دار النهضة العربية ، القاهرة - مصر .
٢٥. عفانة ، جهاد عبد الله، و ابو عبيد، قاسم موسى (٢٠٠٤) "ادارة المشاريع الصغيرة" الطبعة الاولى ، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٦. علام ، سمير (١٩٩٩) "ادارة المشروعات الصناعية الصغيرة"، مراجعة عبد الفتاح الشريبي، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
٢٧. العساف ، صالح احمد، (١٩٩٨)، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، دار العبيكان للطباعة والنشر، الرياض - السعودية .
٢٨. ( العمر ، ٢٠٠٧ : ٢).

٢٩. (عيسى ، ٢٠١٠).
٣٠. الغالبي ، طاهر محسن منصور وادريس ، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧) "دراسات قبلية لاستراتيجية ويطافة التقييم المتوازن" دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
٣١. الغالبي ، طاهر محسن والعامري ، صالح مهدي(٢٠٠٨) "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع" الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن
٣٢. الغالبي ، طاهر محسن منصور(٢٠٠٩) "إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة" دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
٣٣. فياض، محمود احمد، مزاره، ايمن سليمان، سليمان، عوده احمد و نشيوان، ليلى حجازي (٢٠٠٩) "ادارة المشاريع الصغيرة ، اقتصاديات المشروعات الصغيرة" الطبعة الاولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر.
٣٤. القهوي، ليث عبدالله، و الوادي ، بلال محمود(٢٠١٢) "المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة" الطبعة الاولى" دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن.
٣٥. اللقماني ، سمير (٢٠٠٣) "منظمة التجارة العالمية" الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
٣٦. ( الكبيسي ، ١٩٩٨ : ٧٣ ).
٣٧. (الكرعاوي ، ٢٠١٠ ).
٣٨. (ماهر، ٢٠٠٣ : ١٢٢).
٣٩. (الهيبي و يونس ، ١٩٩٧).
٤٠. وزارة التخطيط ، (٢٠٠٩) ، التقرير السنوي لوزارة التخطيط العراقية بالتعاون مع الجهاز المركزي للإحصاء . بغداد العراق.

- 
41. Carter, Ranall, (2000), "Managing Human Resource", 5 thed, West Publishing Company, USA.
  42. Apigian , et al ., 2002 "Miles and Snows Strategy Model in the Context of Small Firms . John Wiley & Sons , New York .
  43. Ivanecivich, Yu Varaj, (1997), "Cases of Success Full Malaysian Small and Medium Enterprises: Does Business advisory services Heel" Malaysian Accounting Research and Education foundation (Mare f)
  44. Jones, Hua, W., (2001), "Searching for Competitive Advantage in The Black box", EMJ, Vol. (21), No. (2), April, pp. ( 222-236).
  45. Koivisto, Mujtaba, B.G(2005), "SHRM and Global Expansion Lessons From The Euro Disney Challenges In France", International Business & Economics Research Journal, Vol 8, No 1 p.p (69-78)
  46. Nickels, Adrian, (2002), "Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship, Academy of Economic. Studies, Bucharest.
  47. (Apigian et al, 2002 :262).
  48. (Hisrich and Peters , 2005 : 128).