

# تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق- بحث ميداني

أ.د. سعد علي حمود العنزي      الباحث/ ساره عبد القادر جبار  
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد/ قسم ادارة الاعمال

## المستخلص :

الغرض من هذا البحث تسليط الضوء على تحقيق فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعاده وفقاً لتحليل العلاقة بين استراتيجيات الاعمال واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، وانطلق البحث من معضلة فكرية باثارة تساؤلات جوهرية تتمثل بعدم وجود استراتيجيات مناسبة في هذه المشروعات تساعد على الاستمرارية والديمومة في مجال الاعمال والاسواق ، إذ تفتقر هذه المشروعات الى استراتيجيات ادارة موارد بشرية ملائمة ، وايضاً استراتيجيات اعمال تجعلها تصمد امام التغيرات في بيئة السوق المتغيرة والمتقلبة . وتمت الاجابة عن تلك الاسئلة من خلال الاطار النظري لمتغيرات البحث اولا واختبار نماذج العلاقة والاثار ثانياً من خلال اربع فرضيات رئيسة ، وتمثل هدف البحث بتحقيق فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأبعاده المختلفة ، وفقاً لتحليل علاقة استراتيجيات الاعمال ، واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، للخروج بإطار منهجي فكري يجمع أكثر الأبعاد والمفاهيم ، ومحاولة اختبار البيئة العراقية لاحتضان هذه المفاهيم الحديثة ، باتباع المنهج الوصفي التحليلي . قامت الباحثة بعمل أستاذة جرى اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) شخص من المديرين والموظفين المسؤولين عن هذه المشروعات ومديرين اختصاص هذه المشاريع في وزارتي التخطيط والعمل والشؤون الاجتماعية ، وكانت الفرضية الرئيسية للبحث قد تناولت مدى أثر فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، بالعلاقة بين استراتيجيات الاعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد افادت نتائجها على ان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تؤثر في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ايجابيا ومعنويا ، وكان تأثير فاعلية المشروعات في استراتيجيات الاعمال ايجابياً ومعنوياً ايضاً ، فضلاً عن ذلك قد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها هي إن أن التجربة لأتشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق هي تجربة فتيّة ، ليس بمعنى أنها جديدة كفكرة بل فتيّة بتجربة الدولة ، مما يتطلب دعم هذا النوع من المشروعات والاهتمام بنوعيتها وتطويرها ، وايضاً تطوير الموارد البشرية التي تعمل بها، وقد تضمن البحث خمسة محاور انصرف الاول لمنهجيته والثاني للتأطير النظري والثالث تحليل ومناقشة الجوانب الاستطلاعي لميدان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق. فيما خصص الرابع تشخيص متغيرات البحث الأساسي واختبار فرضياته ، واخيراً جاء الخامس ليعرض الاستنتاجات والتوصيات .

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** المشروعات الصغيرة والمتوسطة- الفاعلية- استراتيجيات الاعمال- استراتيجيات ادارة الموارد البشرية .



مجلة العلوم  
اقتصادية وإدارية

المجلد 20

العدد 78

لسنة 2014

الصفحات 1-29

\*البحث مستل من رسالة ماجستير

## تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

### المحور الأول / منهجية البحث

سيتم في هذا المحور تناول مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ونموذجه وفرضياته وأدواته وكالاتي:

#### أولاً: مشكلة البحث

تبرز مشكلة البحث على المستوى النظري من حيث الجدل الحاصل حول توظيف إدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق نجاح فاعلية المشروعات وعلاقة استراتيجيات الأعمال معها ، والجدل حول النتائج المتوقعة لهذا التوظيف ، وأما على الصعيد الميداني للتطبيق ، أذ تبدو المشكلة في مدى تمكن المديرين من توظيف الموارد البشرية المتاحة لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة بفاعلية ، وبما يكفل تحقيق إدارة فاعلة لها ، فضلاً عن استنباط أفضل الأساليب الإدارية والتحفيز والمحافظة على العاملين لديهم.

#### ثانياً: أهمية البحث

تبرز الأهمية من خلال ما يأتي :

1. أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تطوير وظائف جديدة ، وتقليل مستويات البطالة لخدمة المجتمع العراقي .
2. يمثل البحث محاولة لإقناع قادة المشروعات الصغيرة والمتوسطة (مالكين و مديرين) بالاهتمام بالموارد البشري العامل فيها ، بوصفه يمثل ركناً أساسياً في تحقيق نجاح فاعليتها.
3. يتوقع ان يكون البحث مرشداً للمديرين في مثل هكذا مشروعات حول كيفية توظيف الموارد البشرية في تحقيق المزيد من الفاعلية في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
4. الكشف عن مدى تحقيق نجاح متغيرات فاعلية المشروعات ، ومتغيرات استراتيجية الأعمال ، ومتغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الوزارتين المبحوثتين التي ستفيد كثيراً مراكز القرار فيها لتقويم مستوى الأداء للمشروعات المتبناة والإفادة منها في تحقيق التقدم المنشود في إطار معيار الفاعلية التنظيمية

#### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى بلوغ الاهداف الاتية :

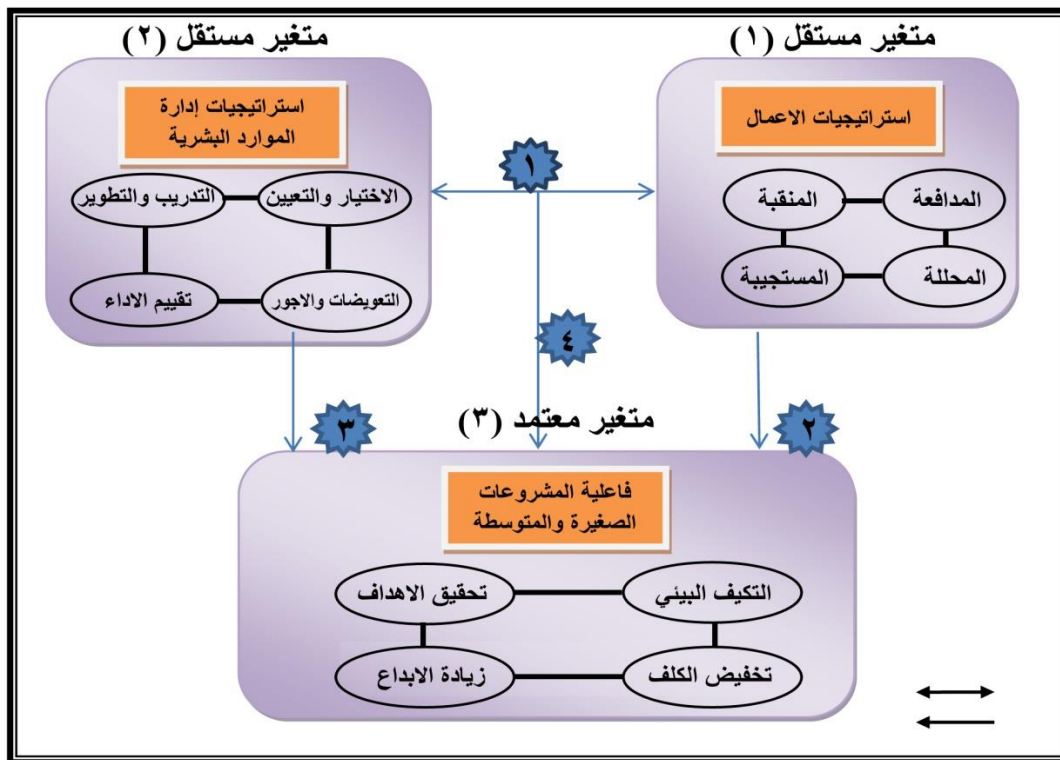
1. تشخيص مستوى فاعلية الأداء في المشروعات المدروسة كحالة تطبيقية على مستوى العراق ، فضلاً عن تقييم المتغيرات المدروسة الثلاثة لموضوع الدراسة المتمثلة باستراتيجيات الأعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الفاعلية في ضوء تحليل استجابات أصحاب المشاريع للحالة الدراسية التي تعكس واقع المتغيرات الثلاثة إلى حد كبير.
2. تحديد طبيعة العلاقة ومستوى التأثير للموارد البشرية في تحقيق نجاح فاعلية أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وذلك وصولاً لمحاولة التوصل إلى معايير ومتطلبات ومؤشرات قد تسهم في تلافي السلبيات ، وتحفيز أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة للعمل بشكل أفضل من خلال تعزيز الايجابيات واستثمارها لصالح تحقيق فاعليتها المنشودة ومن خلال اتباع المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية .

## تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

### رابعاً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسة : تتأثر فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالعلاقة بين استراتيجيات الاعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .
2. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الاعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمارسها .
3. الفرضية الرئيسة الثانية : تتأثر فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستراتيجيات الاعمال بشكل أكثر من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها

### خامساً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث (من اعداد الباحثة)

### سادساً: الاساليب الاحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS)، وبرنامج (Excel)، وبرنامج (STATGRAPHICS) في إدخال بيانات البحث وتحليلها ، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب الميداني لهذا البحث الآتي:

1. التوزيع التكراري (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) لعرض البيانات الخاصة باختبار عينة البحث ووصفها.
2. الوسط الحسابي (Mean) وهو احد مقاييس النزعة المركزية ويستخدم لمعرفة مستوى كل متغير.
3. الانحراف المعياري (Standard deviation) لحساب قيمة معامل الاختلاف عن طريقهما، ومعرفة مستوى كل متغير ودرجة التشتت في القيم عن وسطها الحسابي.



## تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة

## والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

4. معامل الارتباط القوييم (Canonical Correlation) لغرض إثبات أهمية المتغيرات وأسبقياتها .
  5. معامل الاختلاف المطلق (Coefficient of Variation) لتحديد الانسجام النسبي الأكثر تجانساً على وفق إجابات العينة .
  6. معامل ارتباط بيرسن براون (pearson-Brown Correlation Coefficient) لقياس نوع العلاقة ودرجتها مابين متغيرات البحث و لقياس معامل الصدق والثبات للاستبانة .
  7. معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Coefficient) لقياس تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد .
  8. معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Coefficient) لقياس تأثير عدة متغيرات في متغير معتمد واحد.
  9. تحليل المسار (Path-Analysis) لقياس التأثير المباشر وغير المباشر والكلي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد من خلال متغير وسيط .
  10. اختبار (f) : لأختبار معنوية معامل نماذج الانحدار البسيط ، واستخدام طريقة (ألفا كرونباخ) لتحديد صدق محتوى الاستبانة
- سابعاً : عينة البحث
- تضمن عينة البحث اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) شخص من المديرين والموظفين المسؤولين عن هذه المشروعات ومديري اختصاص هذه المشروعات في وزارتي التخطيط والعمل والشؤون الاجتماعية ، واصحاب المشروعات .
- ثامناً : الصدق والثبات
- استعملت طريقة التجزئة النصفية (Split Half) لقياس الثبات وتعتمد على إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية وبين الأسئلة الزوجية في الاستبانة، ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman- Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق معادلة (Spearman- Brown) فانه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها . إذ أن معامل ارتباط (Spearman) لنصف الاستبانة (0.69) وبعد أن تم تصحيحه بمعادلة (Spearman- Brown) فأصبح معامل الثبات الاستبانة ككل (0.82) هذا يعني أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن استخدامها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها. اما الصدق فهو جذر الثبات  $0.90 = \sqrt{0.82}$  وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس .

## المحور الثاني \ الجانب النظري

سيتم في هذا المحور تناول المفاهيم الأساسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وفعاليتها ، واستراتيجيات الاعمال ، واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية

### اولا: المشروعات الصغيرة والمتوسطة

سيتم في هذه الفقرة عرض مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة واهميتها ومعايير تصنيفها وفعاليتها.

#### 1. مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يتم إيضاحها بطرق مختلفة ويمكن أن يتم تصنيف الأعمال على أنها كبيرة أو صغيرة على أساس حجم المبيعات ، حجم المنتجات ، رأس المال ، حجم المشروع ، ولكن المفهوم الأكثر انتشارا يركز على حجم العاملين ، لذلك فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة هي التي يتم إدارتها بأقل من خمسين عاملا أو الأعمال التي تتم إدارتها من قبل مالك المشروع ، وأن الأعمال التي يتم إدارتها بأقل من خمسين عاملا يتم الإشارة إليها على أنها أعمال متوسطة وصغيرة الحجم (Schrier&Hallin&Johnson, 2005: 4) Small and Medium Enterprises (SMEs) ، يعد مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة عنصراً مهما في وضع البرامج والسياسات ، ولكنها لا بد ان توضع وتعد وفقاً لظروف كل دولة ومن الضروري تحديد ومعرفة ما اذا كانت هنالك حاجة لتعريف شامل (Nickels, 2002: 176) ، وأشارت ( العطية ، 2009 : 15) ، بأنها تلك المشروعات التي تستخدم عدداً قليلاً من العاملين وتدار من قبل المالكين وتخدم السوق المحلية .

تتبع أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة فاعلة لزيادة الانتاج وتخفيض الكلف وان التطور الاقتصادي لأي دولة يعتمد على مدى قدرة مؤسساتها على الانتاج على وفق المعايير الاقتصادية . ومما لا شك فيه ان الشركات الكبيرة والعلاقة لها دور كبير في التطور والنهوض الاقتصادي ، ولكن لا يمكن تجاهل دور المشروعات الصغيرة ومدى مساهمتها بصرف النظر عن درجة تقدمها وخاصة الدور الذي تلعبه في ايجاد فرص العمل ومساهمتها ايضا بالنتائج القومي الاجمالي (الشمي ، 2009 : 18) .

#### 2. معايير تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أشار البعض ان بعض الدول تصنف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحسب معيار الموجودات والبعض بحسب المبيعات اي العوائد السنوية وآخر على أساس العمال وأصحاب المصالح في حين صنفها البعض الآخر على أساس عدد العاملين والذي يضم (9) عاملين في المشروعات المصغرة و(49) عاملا للمشروعات الصغيرة و(250) عاملا للمشروعات المتوسطة ، ويأخذ بنظر العناية معيار دوران العمل وإجمالي الميزانية (poee, 2007 : 7) ، ويتفق مع تصنيف الدول المتقدمة بعض من الباحثين الذين عدوا ان المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي المنظمات التي يكون العدد الإجمالي للموظفين فيها اقل من (500) شخص ، مع التقسيمات الفرعية الآتية :

1. المصغرة التي يكون عدد الموظفين (1-9) .
2. الصغيرة التي يكون عد الموظفين (10-99) .
3. المتوسطة التي يكون عدد الموظفين (100-499) .

وذلك استناداً إلى أربعة معايير ألا وهي العدد الإجمالي للعاملين ، دوران العمل السنوي، مجموع الموجودات ، درجة الاستقلال ، وأخيراً ملكية المشروع (Savlovchl & Robu , 2011: 2) .

أما المعيار المعتمد في تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق ، فهو عدد العمال إذ تضم المشروعات الصغيرة (1-9) أما المتوسطة (10-29) وقيمة المكنات والمعدات لا تتجاوز (100000) دينار عراقي ( تقرير الجهاز المركزي للإحصاء ، 2011 : 60) .

### 3. فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تنبع أهمية قياس فاعلية المشروعات من تزايد أهميتها في الوقت الحاضر، فقد بدأت هذه المشروعات تؤدي دوراً رئيساً في بيئة الأعمال. وإن المنافسة التي تعيشها المشروعات اليوم في ظل التحديات الكثيرة التي تواجهها، كالعولمة ، وثورة الاتصالات، والمنافسة ، وغيرها من التحديات ، والذي جعل هذه المشروعات تعمل على تقديم أفضل ما لديها لتحقيق رضا الزبائن . ولعل اللاعب الرئيس في تحقيق هذا الرضا هم الأفراد العاملين الذين يقومون ببناء الثقة لدى المتعاملين مع هذه المشروعات . مما يدفع هذه المشروعات إلى العناية بأفرادها العاملين بوصفهم رأس مالها الحقيقي، ومما لا شك فيه إن الإدارة المسؤولة عن هؤلاء الأفراد هي إدارة الموارد البشرية، لذلك أوجب أن تكون هناك إدارة فاعلة وكفوءة للموارد البشرية تقوم على تحقيق أهداف الأفراد، وفقاً لمتطلباتهم الجديدة كالأمان الوظيفي، والاختيار الجيد، دفع الأجور الحقيقية وقدرتها على تحفيزهم، فضلاً عن ترسيخ مبدأ المشاركة، وتمكين العاملين، وتطوير المهارات والقابليات لدى الأفراد (Ivanecivich, 1997;658) .

### 4. معايير فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تعني الحكم الذي يصدره المجتمع والذي تمارس فيه المشروعات عملها بشكل مرضٍ ، ويشير إلى الحكم الشخصي عن أداء المشروعات والمنافسين والمديرين إذ تحاول المنظمة إرضاء جميع من في البيئة ، وفي هذه الحالة تحاول المشروعات تجاوز توقعات زبائنها وإن تمتلك رؤية استراتيجية وإحساس لما تحتاجه لتحقيق الفاعلية لمشروعاتها. (Feigenbaum, 1996: 289) ، طور (Pounder, 1999: 400) ، (Robbins, 2003) معايير للفاعلية حيث تتضمن :

أ. التكيف البيئي : قدرة المنظمة على التواء مع متغيرات الداخلية والخارجية للسوق من خلال قدرتها على تلبية حاجات الزبائن الحاليين والمحتملين ، وتوقع المشكلات التي تواجهها في المستقبل .

عرفت البيئة على أنها مجموعة العوامل التي تؤثر في إدارة المشروعات ولا تقع تحت سيطرتها ، كما تم تعريفها على أنها الميدان أو المجال الذي على المشروعات أن تنشط للتفاعل معها لتحقيق أهدافها (جودة وآخرون ، 2012: 19) . وعرف (Van Gundy, 2005: 12) التكيف هو استجابة المشروعات للتغير والسياسات التي تضعها لمواجهة تلك الجوانب المتغيرة في علاقاتها مع بيئتها ومحيطها الخارجي ، وأوضح (Jones, 2001: 24) أن القدرة على التكيف يقصد بها التأقلم ودرجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة .

ب. تحقيق الاهداف : يبين مدى قدرة المنظمة على وضع الاهداف وتحقيقها وتشير الى سهولة الاستعمال في منظمات الأعمال لأن قياس الاهداف يعتمد المخرجات ويتم ذلك من خلال الربح أو حصة السوق أو العائد على الاستثمار. تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المشروعات وتسعى الي تحقيقها ، وتحدد الأهداف الرسالة للمنظمة وتعطيها هويتها (Koivisto , 2005 :34) . حيث تسعى المنظمة الفاعلة إلى تحقيق أهداف جديدة ومهمة ، وتقاس فاعلية (المدير ١ المنظمة ١ المشروع ) بمدى تحقيق الأهداف المنشودة (Marion & Mari , 2006 :12).

ج. تخفيض الكلف : وهو الدليل والمؤشر على تحسين الكفاءة ، بأفترض المحافظة على نوعية المخرجات وكميتها ، وهي الاسلوب المخطط الذي يهدف الى تحسين الكفاءة من خلال الاستخدام الامثل لعناصر التكاليف والسرعة في انجاز العمليات او زيادة الانتاج بما يؤدي الى خفض تكلفة الوحدة المنتجة دون ان يؤثر ذلك على جودتها ووظائفها . تخفيض التكاليف عملية تتطلب اجراءات واساليب تختلف عن اجراءات واساليب الرقابة على التكاليف ، كما تتطلب دائماً تحديد المعايير وعلى جميع المستويات الادارية بأساليب مختلفة سواء كانت كمية او سلوكية ، ولكي يضمن المشروع بقائه واستمراره في هذا المحيط التنافسي يمكن أن يتبع اساليب واستراتيجيات مختلفة منها تخفيض الكلف حيث انه سيعمل على جعل أدائه يفوق أداء منافسيه في إنتاج المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة ومن ثم الحصول على أرباح مستديمة بأقل الأسعار وهذا ما يحقق له الاستمرارية (Drury,2002: 32) .

د. زيادة الإبداع : تعد عملية زيادة الابداع نتيجة مستمرة نسبة للتطورات الأساسية والثانوية ، فأن أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لايشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه. تناول عدد من الباحثين تعريف الإبداع بوصفه ناتجاً إبداعياً فقد عرفه (Rogers) بأنه العملية التي ينتج عنها شيء جديد وعرف من خلال التركيز على تبني الإبداع : يمثل الإبداع وفق منظور(Aiken & Hake) توليداً وقبولاً وتطبيقاً للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات او الخدمات والسياسات والأدوات والأجهزة التي تكون جديدة على المنظمة وبيئتها وعرف من وجهة نظر التركيز على المعرفة في تعريف الإبداع : طبقاً لـ(Koontz odonnell) إن الإبداع يستخدم المعرفة الحالية في مجموعة ضمن تركيب معين لحل مشكلة لا يمكن حلها من قبل ، ومن خلال التركيز على أن الإبداع قدرة عرّف (Smith) الإبداع على انه تعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق ان قيل أن بينها علاقات (محمد, 2007 : 21) .

## ثانياً : استراتيجيات الأعمال سيتم في هذه الفقرة عرض مفهوم استراتيجيات الاعمال وانواعها

1. مفهوم استراتيجيات الاعمال : عرف (Hofer , 1978) استراتيجية الاعمال بأنها أداة إدارية فاعلة تؤثر بوضوح على تخصيص الموارد والميزة التنافسية في منظمة معينة (Chen , 1999 : 83) ، وأما (Croteau & Bergeron, 2001 : 77) فيصفها بأنها الأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول الى أهدافها ، وقد أشار (Thompson, 2003 : 54) ان المفهوم الأساسي لاستراتيجية الأعمال هي تختص بالأفعال والمداخل التي تقوم بها الإدارة لإنتاج الأداء الناجح في خط مخصص واحد للأعمال وان مسألة إستراتيجية الأعمال المركزية هي كيف يجري القيام ببناء موقف تنافسي طويل الأمد وأكثر قوة .



## 2. انواع استراتيجيات الاعمال :

التي تم اختيارها وفق النموذج ( Miles & Snow ) حيث صنف الاستراتيجيات الى اربعة انواع وكما يأتي:

أ. استراتيجية المنقبة : يتصف المنقبون بالعمل في بيئة أكثر تعقيداً ، وهي في حالة استجابة دائمية للمتغيرات البيئية الخارجية (السبعواوي، 2000، 60) ، وان المنقبين يبحثون باستمرار عن تحديد موقع فرص المنتج والسوق الجديدة واستغلالها ( 5 : 2002 ، Apigian , et al ) . والمشروعات تقريباً تبحث باستمرار عن فرص السوق ، وأنها تقوم بانتظام بتجربة الاستجابات الممكنة الى الاتجاهات البيئية الظاهرة حديثاً ، قيمة المشروعات تكمن في انه المحرك الأول في الاستجابة بسرعة ، لأول أشارات للفرص ، وهذه الاستجابات غالباً تقوم على فعل تنافسي ، لهذا يكون هناك متطلب منهم هو امتلاكهم قاعدة تسويقية وتقنية واسعة ( 24 : 2005 ، Simon , et al ) .

ب. استراتيجية المدافعة : يميل المدافعون إلى العمل في بيئة مستقرة ، وهم يحاولون عزل جزء من السوق الكلي لتكوين مجموعة مستقرة من المنتجات والزيائن (الركابي ، 1999 : 81) . وعرفت بأنها الاستراتيجية التي تضم مجالات المنتج / سوق ضيقة ( 4 : 1994 ، Gimenez ) ، وتحاول هذه الاستراتيجية تحديد موقع امين والمحافظة عليه ( 517 : 2003 ، Benedett, Song ) .

ج. استراتيجية المحللة : تقع هذه الاستراتيجية في منتصف الاستراتيجيتين المتعاكستين (المدافعة والمنقبة) حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعظيم الفرص ، وفي الوقت نفسه تقليل المخاطرة (الركابي ، 1998 : 81)، واد ( 3 : 2002 ، Apigian , el at ) في نفس السياق ان هذه الاستراتيجية تميل الى أشغال موقع متوسط بين المنقبين والمدافعين يكونوا بصورة اعتيادية الثاني الذي يدخل سوق / منتج جديد بعد الدخول الأول للمنقبين .

د. الاستراتيجية المستجيبة : اكد ( Slater ، 2000 ) ، ( Garrigos – Simon & Marques ) ( 25 : 2005 ) ان المنظمات المستجيبة لا تعد خطة بعيدة او رسالة او هدفا واضحا ، بل تتخذ أي فعل او سلوك لتلافي الحاجات آلتية ، كما اضاف ( 518 : 2003 ، Benedett & Song ) أنهم ليس لديهم استجابة منسجمة مع مشكلة الاستثمارية انها بقايا استراتيجية ، ومن ثم يستجيبون عندما يشعرون بانهم مضطرون للاستجابة بسبب الضغوط البيئية ، وبالرغم من ان الاستراتيجية المستجيبة تكون ناجحة في بعض الأحيان فانها يمكن ان تؤدي الى فشل المنظمة في أحيان أخرى .

ثالثاً : استراتيجيات ادارة الموارد البشرية سيتم في هذه الفقرة تعريف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وانواعها

## 1. مفهوم استراتيجية إدار الموارد البشرية :

ان المدخل الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية يبحث عن الفعل المسبق الفاعل الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استخدام ائمن موجوداتها الا وهي مواردها البشرية (Noe, 2006:47) . فقد اشار ( 26 : 2000 ، Gratoon ) انه في بداية القرن الحادي والعشرين ، كانت هناك اعترافات متزايدة ان المسار نحو الميزة التنافسية سيجري انجازه من خلال الأشخاص ، وفي السياق نفسه اوضح كل من ( Bratton & Gold ) ( 122 : 2003 ) انه إذا كانت هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوافرة لدى المنظمات المتنافسة متمثلة بالمواد الأولية والمصانع والتكنولوجيا والعدد والآلات ، فان الاختلاف فيما بين هذه المنظمات يجب ان ينسب إلى اختلافات الاداء بين الأشخاص. وعرفت انها القرارات التي تتعلق بأختيار وتقييم ومكافأة وتدريب العاملين والحفاظ عليهم في ضوء احتياجات المنظمة ( 22 : 2013 ، Marler & Fishe ) .



2. استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لقد تم اختيار هذه الاستراتيجيات لتلبي متطلبات البحث الحالي :
- أ. استراتيجية الاختيار والتعيين : يمثل الاختيار السليم لقوة العمل المطلوبة النتيجة المنطقية لسلسلة الأنشطة المتعددة لعملية التعيين ، ويلجأ مالك المشروع في هذه الخطوة إلى فحص أخير للمعلومات التي يصرح بها المتقدمون للعمل من أجل التأكد من صحتها وواقعيتها بعيداً عن المبالغة ( Roberts, 2004:54 ) . كما لابد لمالك المشروع الصغير والمتوسط من الابتعاد عن التمييز على أساس العمر ، أو الجنس ، أو الدين ، لان ذلك سينعكس سلباً على سمعة المشروع ومصداقيته (Anderson & Dunkelberg, 1993: 244). وقد رأى (Noe, et al, 2006: 70) ان الاختيار عملية التي تحاول من خلالها المنظمة تحديد المتقدمين من خلال المعرفة الضرورية بالمهارات والقدرات والخصائص الاخرى التي ستساعد الشركة في تحقيق اهدافها. تتولى إدارة الموارد البشرية إصدار أوامر التعيين وشغل الوظيفة بعد اجتياز مرحلة المقابلة والاختيار ( المختار الإسلامي : 2006 : 2 ) .
- ب. استراتيجية التدريب والتطوير : يمثل المورد البشري أحد الموارد الأساسية التي تسهم في نجاح المشروعات بصفة عامة والصغيرة منها بصفة خاصة (Rauch, et-al, 2005: 681) ، ومادامت المشروعات الصغيرة تواجه صعوبات كثيرة في الحصول على المهارات المحددة والفريدة وإيجادها لتحقيق أهدافها (Lepak & Snell, 1999: 31) ، كان لابد من بذل المزيد من الجهود لتطوير هذه المهارات داخلياً من خلال عملية التدريب وبما يساعد في تشكيل سلوك العاملين ومواقفهم بما يتناسب وأهداف المشروع الصغير وطموحاته (Boxall & Steeneveld, 1999: 443) ، وقد أشادت الكثير من الدراسات الى أهمية التدريب بوصفه واحداً من تطبيقات إدارة الموارد البشرية ذات التأثير الايجابي في تحسين أداء المشروعات الصغيرة (Rauch & Frese, 2000: 100) .
- ج. استراتيجية التعويضات والأجور: التعويض احد التطبيقات المهمة لإدارة الموارد البشرية في المشروعات كافة ، واحد أدوات السوق التي تستخدمها المشروعات في جذب العاملين المؤهلين إليها ، فضلاً عن كونه يمثل واحداً من اكبر الكلف التشغيلية التي تتحمل أعباءها المشروعات بشكل عام (Nickels, et-al, 2002: 344) . ويعد التعويض في الوقت الحاضر احد التحديات التي تواجهها المشروعات في ظل بيئة العمل المتسمة بالمنافسة الشديدة ، والتي تحتم على المشروعات العمل على خفض كلفها إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير في جودة منتجاتها من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق هدف النجاح والبقاء (Carter & Jones- Evans, 2000:309) .
- د. استراتيجية تقييم الأداء : يعد تقييم الأداء واحداً من التطبيقات الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي اتفق عليها معظم الباحثين والكتاب، يعرف بأنها (عملية تسمى evaluating لأداء الفرد في موقع العمل). (Coutter, 2000: 255) ، كذلك فان تقويم الأداء عبارة عن مراجعة لمدى جودة قيام العامل بعمله وتتنوع الطرائق المعتمد عليها في تقويم أداء العاملين ، كما تتفاوت في بساطتها وتعقيدها (Meyer & Allen, 2000: 311) ، ويشير (Denisi&Griffin,2001:232) ان تقييم الأداء هو التقييم الرسمي والخاص للعامل من أجل تحديد درجة فاعلية أداء هذا العامل لعمله ، إما (ماهر,2009:406) يعرف تقييم الأداء بوصفه نظاماً يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم ، على إن يكون العاملون قد قضاوا مدة زمنية في أعمالهم.

### المحور الثالث \ عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي افرزتها الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض الاساليب الاحصاء الوصفي : الوسط الحسابي لتقدير مستوى كل متغير ، والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي ومن خلال تحليل اجابات افراد العينة حول الابعاد المكونة لكل متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث وكألاتي :

1. استراتيجيات الاعمال: قيس هذا المتغير من خلال أربعة ابعاد فرعية هي (المدافعة ، المنقبة ، المحللة ، المستجيبة) ، إذ يشير الجدول ( 1 ) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير استراتيجيات الاعمال ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.61) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وكان الانحراف المعياري العام ، ومعامل الاختلاف حولهما (0.52) ، (14%) ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

أ. الاستراتيجية المدافعة (X1):

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.54) حول الوسط الفرضي ، وكان الانسجام ذو تشتت فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين وهما على التوالي (0.97) ، (19.5%) يعكسان درجة انسجام جيدة في اجابات افراد العينة ، أما على مستوى الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاث فقرات رئيسة وتراوحت حوله قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (3) ( بلغت (3.87) ، وهي حول قيمة الوسط الفرضي وبتشتت عالي في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (0.99) ، (25.6%) هذه النتائج تؤكد على قناعة معظم افراد العينة المبحوثة باهتمامهم بالكفاءة في استخدام الموارد المتاحة والعمل على استخدامها بشكل الامثل ، وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (1) ، اذ بلغت (3.3) ، وبتشتت في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري و معامل الاختلاف على التوالي (1.37) ، (41.6%) وتدلل هذه النتائج على عدم تركيز المشروعات المبحوثة لعينة البحث على جزء صغير من السوق بل تتعدى ذلك من وجهة نظر عينة البحث .

ب. الاستراتيجية المنقبة (X2) :

يشير الجدول (1) وسطاً حسابياً عاماً لهذا البعد فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.93)، بانسجام جيد في الاجابات اذا كان الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين (0.81) ، (20.7%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد من خلال (3) فقرات ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الاولى ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.81) ، وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبانسجام مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.94) ، ومعامل الاختلاف (22.6%) وهذه النتائج تدل على رغبة صاحب المشروع على البحث باستمرار على فرص لدخول لاسواق العالمية من خلال البحث المستمر لصاحب المشروع . وأما الفقرة الثانية فقد حققت اعلى ثاني مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.94) ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.89) ، ومعامل الاختلاف (22.7%) وتدلل هذه النتائج على ان اهتمام صاحب المشروع بالشروعات الريادية من اجل تطوير الخدمات للزبائن وبالتالي زيادة في جذب اكبر عدد من الزبائن .

## ج. الاستراتيجية المحللة (X3) :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.03) وهو فوق الوسط الفرضي ويميل الى الارتفاع، وكان الانسجام عالي في اجابات افراد العينة هذا ماكداه الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين البالغين (0.73) ، (18.3%)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (3) فقرات ، وكانت النتائج حولها قد تراوحت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الثانية (يتوجة مشروعني نحو الكفاءة، فضلاً عن تلبية طلبات السوق المتغيرة ، واحتياجات الزبائن المتزايدة) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.1) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانسجام جيد بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (0.89) ، (21.7%) . أما الفقرة الاولى التي نصت (يسعى مشروعني للمحافظة على السوق الحالي ، فضلاً عن الدخول لأسواق جديدة محتملة) فقد حققت ثاني اعلى مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.05) ، في حين بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.97) ، (24.1%) . وتعكس هذه النتائج توجة صاحب المشروع نحو الكفاءة وتلبية طلبات واحتياجات السوق والزبائن وفق عمليات واساليب يستخدمها صاحب المشروع لهذا الغرض ، وايضاً يسعى صاحب المشروع للحفاظ والاستمرار في السوق الحالي بالإضافة الى الرغبة والعمل الى الدخول لاسواق جديدة محتملة بهدف التطور للمشروع والوصول الى اكبر جزء من الاسواق وتغطيتها بالكامل اذ آمكن .

## د. الاستراتيجية المستجيبة (X4) :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.61) وهو فوق الوسط الفرضي ويميل الى الارتفاع ، وكان الانسجام عالي في اجابات افراد العينة هذا ماكداه الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين البالغين (0.52) ، (14.5%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (3) فقرات، وكانت النتائج حولها قد تراوحت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الثالثة ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.84) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانسجام جيد بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (1.11) ، (29%) . وتعكس هذه النتيجة ان صاحب المشروع يستجيب للعوامل البيئية الخارجية فقط في حالها كونها تؤثر على كفاءة المشروع فعندها يقوم صاحب المشروع بتصدي وايجاد حلول ودفاعات ملائمة لأي خطر آتي من البيئة الخارجية سوف تؤثر على المشروع . وأما الفقرة الاولى حققت أدنى مستوى إجابة واقل من الوسط الفرضي ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.86)، في حين بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.31) ، (45.8%) . وايضاً الفقرة الثانية فقد حققت أدنى مستوى إجابة واقل من الوسط الفرضي ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.19)، في حين بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.08) ، (49.3%) . وتعكس هذه النتائج ان صاحب المشروع لا يهتم بمجالات تطوير السوق ، ولكنه يكتفي بما هو متوافر له وما يقدمه للزبائن في وقته الحاضر ، وايضاً لا يعطي اهتمام بمجالات تطوير الخدمات والمنتجات التي يقدمها للزبائن وذلك برغبته بالحفاظ على ما هو عليه واستقراره فيه .



تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة  
والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

جدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للاستراتيجيات الاعمال N=100

| المتغيرات الفرعية      | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|------------------------|---------|---------------|-------------------|----------------|
| الاستراتيجية المدافعة  | 1       | 3.30          | 1.374             | 41.63          |
|                        | 2       | 3.46          | 1.243             | 35.92          |
|                        | 3       | 3.87          | 0.991             | 25.60          |
|                        |         | 3.54          | 0.97              | 27.45          |
| الاستراتيجية المنقبة   | 4       | 4.18          | 0.94              | 22.65          |
|                        | 5       | 3.94          | 0.89              | 22.76          |
|                        | 6       | 3.68          | 1.22              | 33.20          |
|                        |         | 3.93          | 0.81              | 20.72          |
| الاستراتيجية المستجيبة | 7       | 4.05          | 0.97              | 24.14          |
|                        | 8       | 4.1           | 0.89              | 21.78          |
|                        | 9       | 3.95          | 1.20              | 30.40          |
|                        |         | 4.03          | 0.73              | 18.33          |
| الاستراتيجية المحللة   | 10      | 2.86          | 1.31              | 45.83          |
|                        | 11      | 2.19          | 1.08              | 49.31          |
|                        | 12      | 3.84          | 1.11              | 29.08          |
|                        |         | 2.96          | 0.83              | 28.14          |
|                        |         | 3.61          | 0.52              | 14.54          |

2. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (استراتيجية الاختيار والتعيين ، استراتيجية التدريب والتطوير ، استراتيجية الاجور والتعويضات ، استراتيجية تقييم الاداء)، إذ يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.75) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.56) (14.9%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

## أ. استراتيجية الاختيار والتعيين (Z1) :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.75) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وكان الانسجام ذو تشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين إذ بلغا (0.56) ، (14.9%) على التوالي . أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (5) فقرات، وتراوحت النتائج فيها بين أعلى قيمة للفقرة (1) ، كما يشير الجدول (2) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.35) وهو أعلى من الوسط الفرضي وباقل تشتت في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري (0.82) ، ومعامل الاختلاف مقداره (18.8%) ، وأقل قيمة وسط حسابي حققته الفقرة (5) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.29)، وهي أقل من الوسط الفرضي وبتشتت عالي في الإجابات، يعكسه الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف البالغين (1.30) ، (39.6%) .

## ب. استراتيجية التدريب والتطوير (Z2) :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً حول الوسط الفرضي ، إذ بلغ (3.71) ، وبتشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.76) ، وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (20.6%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (5) فقرات كما يشير الجدول (2) ، إذ حققت الفقرة (2) أعلى وسط الحسابي بلغ (3.84) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.00) ومعامل الاختلاف (26%) وتشير هذه النتائج على أن صاحب المشروع يهتم بتدريب العاملين داخل وخارج المشروعات عندما تدعو الحاجة لذلك وهذا ما أكد عليه أفراد العينة المبحوثة . وحققت الفقرة (1) و(4) على التوالي ، أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهما متساوياً (3.64) ، وبتشتت عالي بين الإجابات ، يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهما (1.15) ، (31.5%) و(1.14) ، (31.6%) على التوالي وتشير هذه النتائج على أنه لا يتم تدريب العاملين على أداء أكثر من وظيفة ولكن يتم التركيز على مهمة واحدة فقط ، بالإضافة إلى أن صاحب المشروع لا يعير اهتماماً لتوسيع نطاق قدرات وقابليات العاملين لديه بل يكفي بما يوجد لدى العاملين .

## ج. استراتيجية الأجور والتعويضات (Z3) :

يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا البعد إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أكبر من الوسط الفرضي ، إذ بلغ (3.75)، وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.79) ، (21%) ويعكسان درجة الانسجام جيد بين إجابات أفراد العينة . وأما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (5) فقرات ، تراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققته الفقرة الثانية ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.96) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.14)، وقد بلغ معامل الاختلاف (28.9%) ، أما الفقرة الثالثة فقد حققت أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.31) ، وبتشتت عالي بين الإجابات ، يؤكد الانحراف المعياري (1.36) وقد بلغ معامل الاختلاف (41.3%) .

تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة  
والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

ع. استراتيجية تقييم الاداء (Z4) :

حققت استراتيجية تقييم الاداء وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.75) وهو حول الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبتشتت في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.56) ، ومعامل الاختلاف العام (14.9%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (5) فقرات وتراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة وقد حققتها الفقرة (4) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.1) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.93)، ومعامل الاختلاف البالغ (22.8%) وتتماشى هذه النتائج مع طبيعة استراتيجية تقييم الاداء ، وبينما اقل قيمة حققتها الفقرة (2) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.57) ، وبتشتت عالي بين الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.18) ، (51%) ، وتدل هذه النتائج على ان صاحب المشروع لا يهتم بمجالات تطوير العاملين لخدماتهم للاستفادة منها في تحسين الاداء الوظيفي .



## تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة

## والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية

| المتغيرات الفرعية            | الفقرات                                      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|------------------------------|----------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|
| استراتيجية الاختيار والتعيين | 1                                            | 4.35          | 0.82              | 18.87          |
|                              | 2                                            | 3.57          | 1.42              | 39.85          |
|                              | 3                                            | 3.77          | 1.06              | 28.16          |
|                              | 4                                            | 3.82          | 0.99              | 26.15          |
|                              | 5                                            | 3.29          | 1.30              | 39.66          |
| استراتيجية التدريب والتطوير  | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام        | 3.76          | 0.73              | 19.58          |
|                              | 6                                            | 3.64          | 1.15              | 31.59          |
|                              | 7                                            | 3.84          | 1.00              | 26.09          |
|                              | 8                                            | 3.81          | 1.07              | 28.08          |
|                              | 9                                            | 3.64          | 0.99              | 27.19          |
| استراتيجية الاجور والتعويضات | 10                                           | 3.62          | 1.14              | 31.60          |
|                              | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام        | 3.71          | 0.76              | 20.65          |
|                              | 11                                           | 3.74          | 1.22              | 32.83          |
|                              | 12                                           | 3.96          | 1.14              | 28.91          |
|                              | 13                                           | 3.31          | 1.36              | 41.32          |
| استراتيجية تقييم الاداء      | 14                                           | 3.87          | 0.99              | 25.60          |
|                              | 15                                           | 3.91          | 1.10              | 28.18          |
|                              | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام        | 3.75          | 0.79              | 21.06          |
|                              | 22                                           | 3.7           | 1.02              | 27.56          |
|                              | 23                                           | 3.57          | 1.15              | 32.40          |
|                              | 24                                           | 3.79          | 0.97              | 25.77          |
|                              | 25                                           | 4.1           | 0.93              | 22.85          |
|                              | 26                                           | 3.74          | 0.92              | 24.81          |
|                              | 27                                           | 3.78          | 0.64              | 16.99          |
|                              | اجمالي الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام | 3.75          | 0.56              | 14.95          |

3. فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة : قيس هذا المتغير من خلال اربعة متغيرات فرعية (التكيف البيئي، تحقيق الاهداف ، تخفيض الكلف ، زيادة الابداع)، إذ يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الفاعلية للمشروعات ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.86) وهو حول الوسط المعياري البالغ (3) ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.49) ، (12.8%) ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :



## أ. التكيف البيئي (Y1) :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.88) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وكان الانسجام ذو تشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين إذ بلغا (0.72) ، (18.7%) على التوالي. أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (3) فقرات، وتراوحت النتائج فيها بين أعلى قيمة للفقرة (1) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.1) وهو أعلى من الوسط الفرضي وباقل تشتت في الاجابات إذ كان الانحراف المعياري (0.91) ، ومعامل الاختلاف مقداره (22.3%) ، وأقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (3) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.74) وهي أعلى من الوسط الفرضي ، وبشتت في الإجابات، يعكسه الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف البالغين (0.97)، (25.9%) وتدل هذه النتيجة على أن المشروع يمتلك استراتيجيات تتناسب وتغير التي تواجه المشروع في المستقبل القريب والبعيد والمواجهة هذه التحديات بأختيار استراتيجيات ملائمة تتناسب مع التحديات التي تواجه المشروع.

## ب. تحقيق الاهداف (Y2) :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الفرضي ، إذ بلغ (3.92) ، وبشتت في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.78) ، وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (20%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (3) فقرات، إذ حققت الفقرة (2) أعلى وسط الحسابي بلغ (3.98) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.01) ومعامل الاختلاف (25.5%) ، وتشير هذه النتائج على أن صاحب المشروع قد حدد مسبقاً وبوضوح الاهداف التي يرغب بالوصول اليها في المستقبل وهذا ما أكد عليه أفراد العينة المبحوثة . بينما حققت الفقرة (3) أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.82) وهي أعلى من الوسط الفرضي ، وبشتت عالي بين الإجابات ، يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهما (1.09) ، (28.6%) على التوالي وتشير هذه النتائج على أن العاملين يؤمنون بأهداف المشروع ويسعون بكل عزيمة وجدية لتحقيق اهداف المشروعات .

## ج. تخفيض الكلف (Y3) :

يشير الجدول ( 3 ) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا البعد إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أكبر من الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.58) ، وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.78) ، (21.8%) ويعكسان درجة الانسجام جيد بين اجابات افراد العينة . وأما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (3) فقرات ، تراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة الثالثة ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.89) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.96) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (24.7%) ، أما الفقرة الاولى فقد حققت أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.24) ، وهي أعلى من الوسط الفرضي ، وبشتت عالي بين الإجابات ، يؤكد الانحراف المعياري (1.34) وقد بلغ معامل الاختلاف (41.6%) .

## تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

### د. زيادة الابداع (Y4) :

حققت زيادة الابداع وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.86) وهو حول الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبتشتت في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.49) ، ومعامل الاختلاف العام (12.8%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (3) فقرات وتراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة وقد حققتها الفقرة (2) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.17) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.76) ، ومعامل الاختلاف البالغ (18.3%) وتتماشى هذه النتائج مع طبيعة زيادة الابداع ، وتدل على رغبة في عمليات التحسين المستمر للانتاج على مستوى المشروعات ، وقل قيمة حققتها الفقرة (3) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.98) ، وبتشتت عالي بين الإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.77) ، (19.5%) ، تدل هذه النتائج على ان صاحب المشروع يعتمد آليات الرسمية وغير الرسمية لمشاركة العاملين على ممارسات الأداء واجراء التقييم لها في وقت آخر .

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للاستراتيجيات الاعمال N=100

| المتغيرات الفرعية | الفقرات | الوسط الحسابي                                | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|-------------------|---------|----------------------------------------------|-------------------|----------------|
| التكيف مع البيئة  | 1       | 4.1                                          | 0.91              | 22.34          |
|                   | 2       | 3.8                                          | 0.96              | 25.36          |
|                   | 3       | 3.74                                         | 0.97              | 25.93          |
|                   |         | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام        | 0.72              | 18.73          |
| تحقيق الاهداف     | 4       | 3.96                                         | 0.96              | 24.31          |
|                   | 5       | 3.98                                         | 1.01              | 25.50          |
|                   | 6       | 3.82                                         | 1.09              | 28.66          |
|                   |         | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام        | 0.78              | 20.08          |
| تخفيض التكاليف    | 7       | 3.24                                         | 1.34              | 41.63          |
|                   | 8       | 3.63                                         | 0.90              | 24.95          |
|                   | 9       | 3.89                                         | 0.96              | 24.75          |
|                   |         | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام        | 0.78              | 21.87          |
| زيادة الابداع     | 10      | 4.08                                         | 0.74              | 18.33          |
|                   | 11      | 4.17                                         | 0.76              | 18.36          |
|                   | 12      | 3.98                                         | 0.77              | 19.54          |
|                   |         | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام        | 0.64              | 15.71          |
|                   |         | اجمالي الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام | 0.49              | 12.81          |



## تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

ثانيا : اختبار الفرضيات

1. تحليل علاقات الارتباط بين استراتيجيات الاعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية نصت الفرضية الأساسية الاولى : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الاعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمارسها " وقد انبثقت منها اربعة فرضيات فرعية ، اذ يوضح الجدول ( 4 ) مصفوفة علاقات الارتباط بين متغير استراتيجيات الاعمال وابعادها ومتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وابعادها ، والتي تضم (25) علاقة ارتباط .

جدول ( 4 ) علاقات الارتباط بين أبعاد استراتيجيات الاعمال (X) وأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية (Z) على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة

| العلاقات المعنوية |       | اجمالي استراتيجيات الاعمال | الاستراتيجية المستجيبة | الاستراتيجية المحللة | الاستراتيجية المنقبة | الاستراتيجية المدافعة | استراتيجيات الاعمال<br>استراتيجيات إدارة الموارد البشرية |
|-------------------|-------|----------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------|
| الاهمية النسبية   | العدد |                            |                        |                      |                      |                       |                                                          |
| %100              | 5     | 0.352**                    | 0.276**                | 0.201*               | 0.246*               | 0.359**               | استراتيجية الاختيار والتعيين                             |
| %80               | 4     | 0.499**                    | 0.444**                | 0.143                | 0.563**              | 0.395**               | استراتيجية التدريب والتطوير                              |
| %100              | 5     | 0.504**                    | 0.305**                | 0.375**              | 0.482**              | 0.364**               | استراتيجية الاجور والتعويضات                             |
| -                 | -     | 0.078                      | -0.143                 | 0.181                | 0.108                | 0.056                 | استراتيجية تقييم الاداء                                  |
| %100              | 5     | 0.563**                    | 0.350**                | 0.352**              | 0.543**              | 0.468**               | اجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية                 |
|                   | 19    | 4                          | 4                      | 3                    | 4                    | 4                     | العلاقات المعنوية                                        |
| %84               |       | 80%                        | 80%                    | 60%                  | 80%                  | 80%                   | الاهمية النسبية                                          |

\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0,05

\*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0,01

أ. تحليل علاقة الارتباط بين الاستراتيجية المدافعة (X1) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وابعادها : بلغت قيمة علاقات الارتباط بين الاستراتيجية المدافعة وبين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما هي موضحة بالجدول ( 4 ) ، ( 0.359\*\* ، 0.395\*\* ، 0.364\*\* ، 0.056 ) على التوالي ، وهي جميعها علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01) ، باستثناء العلاقة بين الاستراتيجية المدافعة وبعد استراتيجية تقييم الاداء علاقة موجبة ولكن غير معنوية من الناحية الاحصائية.

ب. تحليل علاقة الارتباط بين الاستراتيجية المنقبة (X2) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمارسها : يوضح الجدول (4) علاقات الارتباط بين الاستراتيجية المنقبة وبين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمارسها اذ بلغت معاملات الارتباط ( 0.246\* ، 0.563\*\* ، 0.482\*\* ، 0.108 ) على التوالي ، اذن جميع علاقات الارتباط هي علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01) و(0,05) ، باستثناء العلاقة بين بعد الاستراتيجية المنقبة وبعد استراتيجية تقييم الاداء ، اذ كانت العلاقة بينهما موجبة ولكن غير معنوية وهي اضعف العلاقات من الناحية الاحصائية .

## تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة

## والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

ت. تحليل علاقة الارتباط بين الاستراتيجية المحللة (X3) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمارسها : يبين الجدول (4) مصفوفة الارتباطات بين الاستراتيجية المحللة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمتها ( 0.201\* ، 0.143 ، 0.375\*\* ، 0.181 ) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و (0.05) ، في حين كانت أقوى علاقة بين بعد " الاستراتيجية المحللة " وبعد " استراتيجية الاجور والتعويضات " ، وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة الى اهتمام العينة المبحوثة بتعزيز الاستراتيجية المحللة لدى مواردها البشرية من خلال برامج المكافآت للأجور والتعويضات التي تقدمها .

ث. تحليل علاقة الارتباط بين الاستراتيجية المستجيبة (X4) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمارسها : يوضح الجدول (4) قيم علاقات الارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبعد الاستراتيجية المستجيبة ، اذ بلغت ( 0.276\*\* ، 0.444\*\* ، 0.181 ، -0.143 ) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة ، باستثناء بعد استراتيجية تقييم الأداء حيث كانت علاقة سالبة ، وكانت علاقة الاستراتيجية المستجيبة وبعد الاجور والتعويضات علاقة موجبة ولكن غير معنوية من الناحية الاحصائية . فيما كانت أقوى علاقة بين "الاستراتيجية المستجيبة" و "استراتيجية التدريب والتطوير" وهي ذات دلالة معنوية عند المستوى (0.01) ، وهذه النتيجة تشير الى ان الاستراتيجية المستجيبة من شأنها الاستجابة لتدريب وتطوير لدى الموارد البشرية في العينة المبحوثة .

## 2. تحليل أثر استراتيجيات الاعمال في فاعلية المشروعات :

يوضح الجدول ( 5 ) نتائج تحليل أثر استراتيجيات الاعمال (المتغير التفسيري) من خلال أبعادها الأربعة في فاعلية المشروعات (المتغير الاستجابي) وذلك باستخدام معامل التحدار المتعدد ، وتم الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة في اختبار تأثير معنوية المتغيرات المستقلة في المتغير الاستجابي ، وقد تمت صياغة علاقة دالية بينهما كما في الجدول الآتي :

جدول ( 5 ) تأثير استراتيجيات الاعمال وابعادها في فاعلية المشروعات

| فاعلية المشروعات (Y)      |            |            |          |                |       |          |
|---------------------------|------------|------------|----------|----------------|-------|----------|
| اسراتيجيات الاعمال X      | B          | t          | المعنوية | R <sup>2</sup> | F     | المعنوية |
| الاستراتيجية المدافعة X1  | 0.050      | 1.030      | 0.305    | 0.23           | 7.024 | 0.001    |
| الاستراتيجية المنقبة X2   | 0.178      | 2.877      | 0.005    |                |       |          |
| الاستراتيجية المحللة X3   | 0.145      | 2.023      | 0.046    |                |       |          |
| الاستراتيجية المستجيبة X4 | -<br>0.059 | -<br>1.094 | 0.277    |                |       |          |

\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0,05

\*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0,01



## تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة

## والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

وفيما يلي استعراض نتائج تحليل تأثير استراتيجيات الاعمال وابعادها في فاعلية المشروعات وكالاتي :

تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثير كلاً من المتغيرات المستقلة لمتغير استراتيجيات الاعمال وهي ( الاستراتيجية المدافعة X1 ، الاستراتيجية المنقبة X2 ، الاستراتيجية المحللة X3 الاستراتيجية المستجيبة X4) على المتغير التابع فاعلية المشروعات (Y) كما ظهر في الجدول ( 6 ) ، وظهر بأن هناك تأثير معنوي من الناحية احصائياً عند المستوى ( 0.01) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، حيث بلغت قمة (F) المحسوبة (7.024) بمعنوية ( 0.001) وهي اقل من (0.01) وهذا يعني بان هناك تأثير معنوي احصائياً لمتغيرات استراتيجيات الاعمال على فاعلية المشروعات ، علماً بأن قوة التأثير والتي تقاس بمعامل التحديد (  $R^2$  ) ظهرت (23%) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.23) ، وهذا يعني أن ما مقداره (23%) من التباين الحاصل في فاعلية المشروعات (Y) مفسّر بفعل استراتيجيات الاعمال (X) الذي دخل النموذج ، وأن (77%) هو تباين مفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعد استراتيجيات الاعمال (X) في المتغير الاستجابي فاعلية المشروعات (Y) .

إما المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على فاعلية المشروعات (Y) هي ( الاستراتيجية المنقبة) حيث بلغت قيمة معامل الانحدار لـ (B) لهذا المتغير (0.178) وبمستوى معنوية (0.005) وهي اقل من (0.01) ، وايضاً الاستراتيجية المحللة حيث بلغت قيمتها لـ (B) لهذا المتغير (0.145) وبمستوى معنوية (0.046) وهي اقل من (0.05) وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة الى وجود تأثير بين استراتيجيات الاعمال وفاعلية المشروعات بسبب وجود علاقتان تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً بين استراتيجيات الاعمال وفاعلية المشروعات . وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الثالثة للبحث الحالية والتي نصت على " تسهم استراتيجيات الاعمال في تحقيق فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وابعادها " .

## 3. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في فاعلية المشروعات :

يوضح الجدول ( 6 ) نتائج تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير التفسيري) من خلال أبعادها الأربعة في فاعلية المشروعات (المتغير الاستجابي) وذلك باستخدام معامل الانحدار المتعدد ، وتم الاعتماد على قيمة (f) المحسوبة في اختبار تأثير معنوية المتغيرات المستقلة في المتغير الاستجابي ، وقد تمت صياغة علاقة دالية بينهما كما في الجدول الآتي :

جدول ( 6 ) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وابعادها في فاعلية المشروعات

| فاعلية المشروعات (Y)               |       |       |          |       |       |          |
|------------------------------------|-------|-------|----------|-------|-------|----------|
| اسراتيجيات إدارة الموارد البشرية Z | B     | t     | المعنوية | $R^2$ | F     | المعنوية |
| الاستراتيجية الاختيار والتعيين Z1  | 0.115 | 1.697 | 0.093    | 0.40  | 15.98 | 0.001    |
| الاستراتيجية التدريب والتطوير Z2   | 0.065 | 0.953 | 0.343    |       |       |          |
| الاستراتيجية الأجور والتعويضات Z3  | 0.200 | 3.497 | 0.001    |       |       |          |
| الاستراتيجية تقييم الاداء Z4       | 0.185 | 2.454 | 0.016    |       |       |          |

\* الارتباط ذات دلالة منعوية عند مستوى 0,05

\*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0,01



تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثير كلاً من المتغيرات المستقلة لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهي : الاستراتيجية الاختيار والتعيين (Z1) ، الاستراتيجية التدريب والتطوير

(Z2) ، الاستراتيجية الاجور والتعويضات (Z3) ، الاستراتيجية تقييم الاداء (Z4) على المتغير التابع فاعلية المشروعات (Y) كما ظهر في الجدول (57) ، وظهر بأن هناك تأثير معنوي من الناحية احصائياً عند المستوى (0.01) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.983) بمعنوية (0.001) ، وهي اقل من (0.01) ، علماً بأن قوة التأثير ظهرت  $R^2$  (0.40) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.40) ، وهذا يعني أن ما مقداره (40%) من التباين الحاصل في فاعلية المشروعات (Y) مُفسّر بفعل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (Z) الذي دخل النموذج ، وأن (60%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعده استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (Z) في المتغير الاستجابي فاعلية المشروعات (Y).

إما المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على فاعلية المشروعات (Y) هي استراتيجية الاجور والتعويضات حيث بلغت قيمتها لـ (B) لهذا المتغير (0.200) وبمستوى معنوية (0.005) وهي اقل من (0.01) وتعني انها ذات دلالة معنوية احصائياً ، وايضاً استراتيجية تقييم الاداء حيث بلغت قيمتها لـ (B) لهذا المتغير (0.185) وبمستوى معنوية (0.016) وهي اقل من (0.05) وتعني انها ذات دلالة معنوية احصائياً ، وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة الى وجود تأثير بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وفاعلية المشروعات المشروعات بسبب وجود علاقتان تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وفاعلية المشروعات ، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الرابعة للبحث الحالية والتي نصت على " تسهم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وابعادها " .

#### 4. وضعت في البحث الحالي الفرضية والتي مفادها :

(تتأثر فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستراتيجيات الاعمال أكثر من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها) ، ولغرض اختبار هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل المسار الذي يوصف بأنه احد الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن هكذا علاقات، ويشير الجدول (7) الى تفصيل اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر والكلّي :



## تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة

## والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

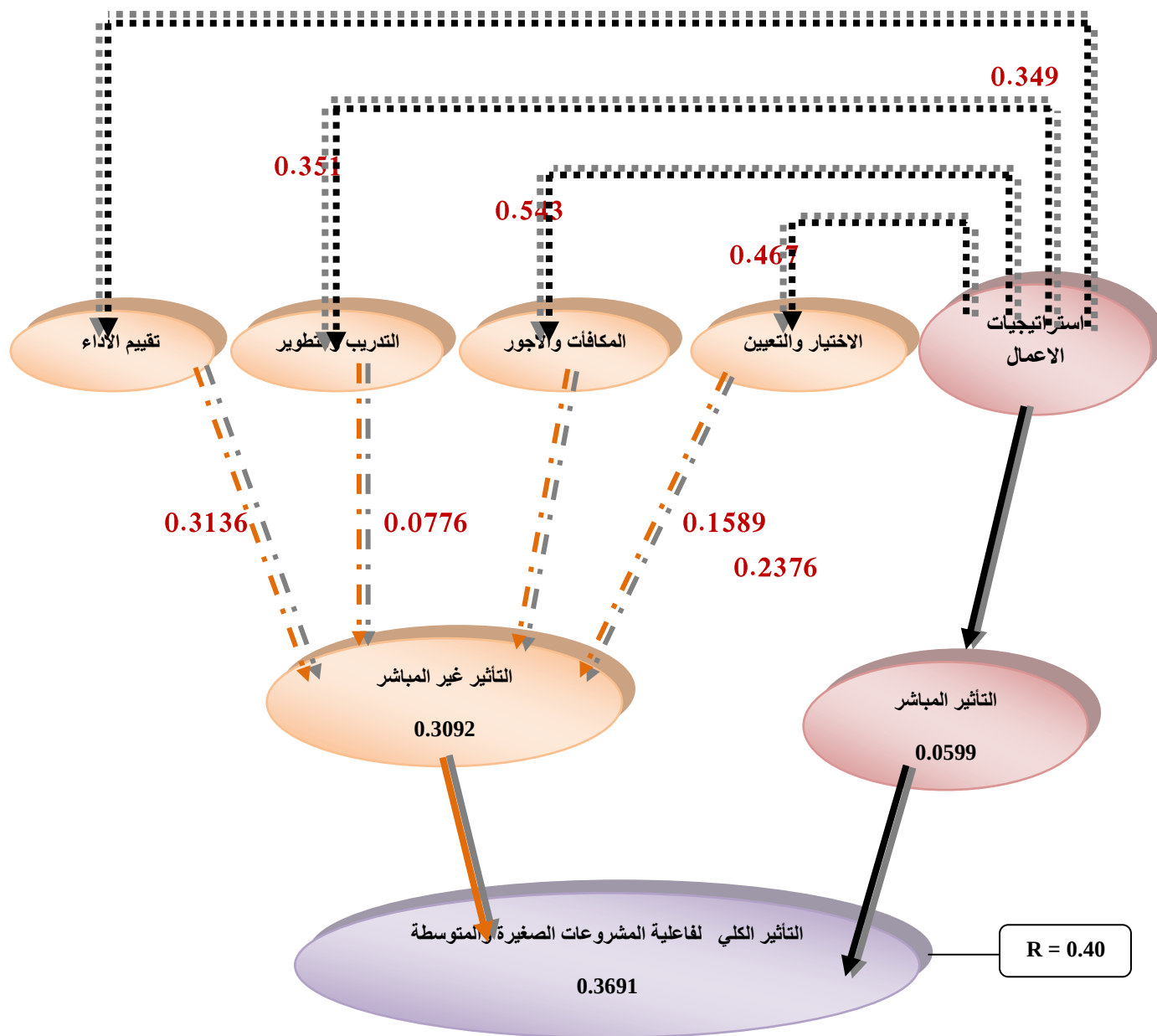
جدول ( 7 ) تأثير استراتيجية الاعمال في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتوسيط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

|                                                                      |                                       |                 |                                                                           |                                        |                 |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------|
| 3- تأثير الاستراتيجية المحللة في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة  |                                       |                 | 1- تأثير اجمالي استراتيجيات الاعمال في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة |                                        |                 |
| 0.2097                                                               | تأثير مباشر                           |                 | 0.0599                                                                    | تأثير مباشر                            |                 |
| 0.0548                                                               | عن طريق استراتيجية الاختيار والتعيين  | تأثير غير مباشر | 0.0742                                                                    | عن طريق استراتيجية الاختيار والتعيين   | تأثير غير مباشر |
| 0.0061                                                               | عن طريق استراتيجية التعويضات والاجور  |                 | 0.0421                                                                    | عن طريق استراتيجية التعويضات والاجور   |                 |
| 0.0501                                                               | عن طريق استراتيجية التدريب والتطوير   |                 | 0.1100                                                                    | عن طريق استراتيجية التدريب والتطوير    |                 |
| 0.0883                                                               | عن طريق استراتيجية تقييم الاداء       |                 | 0.0829                                                                    | عن طريق الاستراتيجية تقييم الاداء      |                 |
| 0.1993                                                               | مجموع التأثير غير المباشر             |                 | 0.3092                                                                    | مجموع التأثير غير المباشر              |                 |
| 0.409                                                                | التاثير الكلي                         |                 | 0.3691                                                                    | التأثير الكلي                          |                 |
| 4- تأثير الاستراتيجية المدافعة في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة |                                       |                 | 2- تأثير الاستراتيجية المنقبة في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة       |                                        |                 |
| 0.0947                                                               | تأثير مباشر                           |                 | 0.0080                                                                    | تأثير مباشر                            |                 |
| 0.0599                                                               | عن طريق استراتيجية الاختيار والتعيين  | تأثير غير مباشر | 0.0605                                                                    | عن طريق الاستراتيجية الاختيار والتعيين | تأثير غير مباشر |
| 0.0317                                                               | عن طريق استراتيجية التعويضات والاجور  |                 | 0.0247                                                                    | عن طريق الاستراتيجية التعويضات والاجور |                 |
| 0.1126                                                               | عن طريق الاستراتيجية التدريب والتطوير |                 | 0.0643                                                                    | عن طريق استراتيجية التدريب والتطوير    |                 |
| 0.0726                                                               | عن طريق استراتيجية تقييم الاداء       |                 | 0.0654                                                                    | عن طريق استراتيجية تقييم الاداء        |                 |
| 0.2768                                                               | مجموع التأثير غير المباشر             |                 | 0.2149                                                                    | مجموع التأثير غير المباشر              |                 |
| 0.3715                                                               | التأثير الكلي                         |                 | 0.2229                                                                    | التأثير الكلي                          |                 |
|                                                                      |                                       |                 | 5- تأثير الاستراتيجية المستجيبة في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة     |                                        |                 |
|                                                                      |                                       |                 | -0.1130                                                                   | تأثير مباشر                            |                 |
|                                                                      |                                       |                 | 0.0093                                                                    | عن طريق استراتيجية الاختيار والتعيين   |                 |
|                                                                      |                                       |                 | 0.0135                                                                    | عن طريق استراتيجية التعويضات والاجور   |                 |
|                                                                      |                                       |                 | 0.0624                                                                    | عن طريق استراتيجية التدريب والتطوير    |                 |
|                                                                      |                                       |                 | -0.0289                                                                   | عن طريق الاستراتيجية تقييم الاداء      |                 |
|                                                                      |                                       |                 | 0.0563                                                                    | مجموع التأثير غير المباشر              |                 |
|                                                                      |                                       |                 | -0.0567                                                                   | التأثير الكلي                          |                 |





يبين الجدول ( 8 ) قيم التأثير المباشر وغير المباشر والكلّي لستراتيجيات الاعمال في فاعلية المشروعات بتوسط ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكانت النتائج كالآتي : قد بلغت قيم مسارات التأثير غير المباشر لبعدها استراتيجيات الاعمال (X) في فاعلية المشروعات من خلال الاستراتيجية الاختيار والتعيين (Z1) فقد بلغت (0.0742) ، أما التأثير غير المباشر لستراتيجيات الاعمال عبر استراتيجية المكافآت والاجور فبلغ مقداره (0.0421) ، بينما كان التأثير غير المباشر عبر الاستراتيجية التدريب والتطوير (0.1100) ، وبلغت قيمة التأثير غير المباشر عبر استراتيجية تقييم الاداء (0.0829). اما قيمة التأثير المباشر للاستراتيجية المستجيبة في فاعلية المشروعات فقد بلغت قيمتها (0.0599) ، وبلغت قيمة التأثير الكلّي (0.3691) ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.40$ ) والتي تشير الى ان بعد استراتيجيات الاعمال يفسر (40%) من التغيرات الحاصلة في فاعلية المشروعات بتوسط ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، وأن (60%) لعوامل أخرى لم تدخل النموذج . وعليه نستنتج بان هناك تأثيراً مباشراً لبعدها استراتيجيات الاعمال في فاعلية المشروعات ، وان مقدار هذا التأثير يزداد بتوسط ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، وعليه وبناءً على هذه النتائج تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة للبحث والتي اشارت الى : " تتأثر فاعلية المشروعات باستراتيجية الاعمال اكثر من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية التي تتبناها " ، ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل ( 1 ) :



شكل ( 1 ) يوضح التأثير المباشر وغير المباشر للاستراتيجيات الاعمال في فاعلية المشروعات بتوسيط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

## المحور الرابع \ الاستنتاجات والتوصيات

سيتم في هذا المحور التطرق الى اهم الاستنتاجات والتوصيات وكألاتي :

### اولا: الاستنتاجات

1. تسهم الاستراتيجية المدافعة مع كل من استراتيجية الاختيار والتعيين واستراتيجية التدريب والتطوير ، واستراتيجية الاجور والتعويضات ، بعلاقات معنوية مع ضعف علاقتها بأستراتيجية تقييم الاداء ، وهذا يشير الى ان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق تركز على الاستراتيجية المدافعة وعلاقتها بعملية التدريب وتطوير الموارد البشرية . كما تدل هذه العلاقة على ان الاستراتيجية المدافعة تسهم في اختيار استراتيجية إدارة موارد بشرية ملائمة من خلال التركيز على الاستراتيجية المناسبة لتطوير ممارسات صحيحة في إدارة موارد بشرية التي تمارسها في هذه المشروعات .

2. توضح ارتباط الاستراتيجية المنقبة مع استراتيجية الاختيار والتعيين بعلاقة معنوية ومع استراتيجية التدريب والتطوير، ومع استراتيجية الاجور والتعويضات ، في حين لم تؤثر أي علاقات معنوية للاستراتيجية المنقبة مع استراتيجية تقييم الاداء ، ويشير هذا الى ان رغبة ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستخدام استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية الكفوءة ، وايضا بتفعيل البرامج التدريبية والتطويرية للموارد البشرية ، والتي هي احد المحددات الرئيسة لمشاركة الفرد بالانشطة التدريبية التي ترتبط برغبة الفرد بالبقاء في هذه المشروعات .

3. حققت الاستراتيجية المحللة علاقات معنوية مع كل من استراتيجية الاختيار والتعيين و استراتيجية الاجور والتعويضات ، مع ضعف علاقتها مع استراتيجية التدريب والتطوير ، واستراتيجية تقييم الاداء ، وهذه النتيجة تشير الى اهتمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتعزيز الاستراتيجية المحللة لدى مواردها البشرية من خلال برامج المكافآت للأجور والتعويضات التي تقدمها .

4. تسهم الاستراتيجية المستجيبة بعلاقة معنوية مع استراتيجيتي الاختيار والتعيين ، والتدريب والتطوير ، وهذه النتيجة تشير الى ان الاستراتيجية المستجيبة من شأنها الاستجابة لتدريب وتطوير لدى الموارد البشرية في العينة المبحوثة ، وبناء على هذه النتيجة يتضح ان الاستراتيجية المستجيبة ترتبط ببناء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المشروعات ، ويسهم في تعزيزها من خلال تراكم الخبرات والتجارب التي تمر بها الموارد البشرية اثناء مدة خدمتها داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق .

5. يظهر التأثير الاكثر للاستراتيجيات الاعمال لبعدي الاستراتيجية المنقبة ، والاستراتيجية المحللة ، حيث ان هذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة الى وجود تأثير بين استراتيجيات الاعمال وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بسبب وجود علاقتي تأثير ذات دلالة معنوية .

6. ظهر تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ايجابيا ومعنويا، حيث ان استراتيجية الاجور والتعويضات ، استراتيجية تقييم الاداء ، وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة الى وجود تأثير بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وفاعلية المشروعات بسبب وجود علاقتي تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وفاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

## تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة

## والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

7. كان تأثير فاعلية المشروعات في استراتيجيات الأعمال يزداد عبر ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية . وان تأثير الاستراتيجية المنقبة في فاعلية المشروعات يتعاظم وبشكل ايجابي عبر استراتيجية الاختيار والتعيين ، والتعويضات والاجور ، والتدريب والتطوير ، وتقييم الاداء ، اذن تؤكد النتائج السابقة على وجود تأثير مباشر لبعد استراتيجية المنقبة في المتغير الاستجابي فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

## ثانيا : التوصيات :

1. ضرورة استحداث هيئة متخصصة بأقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كل من وزارتي التخطيط والعمل والشؤون الاجتماعية تعنى بتقديم الدعم التقني والتجاري على شكل حزمة متكاملة ، وتقديم المشورة في مجال إستراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات الأعمال واستراتيجيات التسويق والمحاسبة والمشاكل القانونية ، وفي مجال أعداد خطط الأعمال وإدارة المشاريع في إطار تنمية بشرية مستدامة تدفع باتجاه تعزيز وتنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد العراقي وتسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية للاقتصاد العراقي ككل .

2. فهم وتوعية اصحاب هذه المشروعات الى اهمية وجود استراتيجيات إدارة موارد بشرية في مشروعاتهم ، حتى وان كانت بشكل مصغر وبسيط عما هو عليه في المنظمات الكبيرة ، لان هذا سوف يساعدهم في استمرارية المشروعات. فضلاً عن اهمية تفعيل وجود استراتيجيات الأعمال بشكل كبير وضروري لأهميتها في بقائهم في سوق العمل مع ما يتعرض له السوق من تغيرات كبيرة وسريعة وديناميكية في البيئة العالمية وعدم استقرارها لأسباب عديدة تؤثر بدورها على هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة ف ينبغي على اصحاب المشروعات وضع استراتيجية اعمال مناسبة بما يخدم المشروع لديهم.

3. تحديد الأسلوب والآليات والموارد المطلوبة لدعم في مجال تجهيز التدريب للعاملين ، من خلال فتح دورات تدريبية للعاملين في مجالات مختلفة ، زيادة مبلغ القروض الممنوحة من اجل ان يكون جزء منها مخصص لتدريب العاملين ، يجب على الوزارت المسؤولة ان تقوم بتوفير فرص تدريب للعاملين في خارج القطر لما تكون بحاجة له من من تخصصات نادرة يكون اصحاب المشروعات بحاجة اليها .

4. لابد من زيادة الخبرة والمهارة لايجاد عاملين ماهرين ، والبحث عن حاجات السوق وتوفيرها بالمشروعات الصغيرة المتوسطة ، بالإضافة انه على الدولة ومؤسساتها ايجاد مشروعات جديدة تخدم المجتمع وتوفر فرص عمل وتكون بدعم من قبلهم ، وعمل دراسات جدية في هذه المشروعات .

5. فهم وتنمين الدور المهم الذي تقوم به هذه المشروعات من توفير فرص عمل ، وتقليل من البطالة ، وانعاش للجانب الاقتصادي ، والنتائج والدخل القومي للبلد ، بالإضافة الى ابتكار وزيادة ابداع للموارد البشرية بتقديم منتجات وخدمات جديدة تؤدي الى ازدهار السوق المحلية. والى جانب ذلك ، ينبغي تهيئة البيئة الملائمة لنمو وتوسيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في النواحي السياسية والتشريعية والاقتصادية في إطار إستراتيجية وطنية رسمية واضحة يشارك في صياغتها وتنفيذها جميع الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة والمجاميع المهنية والسياسية والأفراد المعنيين تهدف الى إسناد وتشجيع ودعم القدرات الصناعية الصغيرة والمتوسطة والتوسع في استيعاب أكبر عدد ممكن من الشباب والمؤهل للعمل في هذا المجال .



## تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

### المصادر

#### العربية

1. العطية ، ماجدة عبد الستار ، (2009) ، إدارة المشروعات العامة ، طبعة الاولى دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
2. جودة ، محفوظ ، الزغبى، حسن ، المنصور ، ياسر ، ( 2012 ) ، منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
3. الشيمي ، صلاح الدين حسن ، (2009) ، " استراتيجيات وآليات دعم وتنمية المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اطار المتغيرات العالمية والمحلية " قضايا اقتصادية معاصرة " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
4. الغالبي، طاهر محسن منصور، (2009) ،(إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ) ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.
5. محمد، محمود سلمان (2005)، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
6. وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الجهاز المركزي للإحصاء وتكنولوجيا المعلومات، المجموعة الإحصائية السنوي ( 2011 ) خلاصة نتائج الإحصاء الصناعي للمنشآت الصناعية الصغيرة .

1. Feigen, J ,Lawer,J (1996)."Organizational and Human Resource Management Strategies In Korea " impact on firm performance in an emerging economy, The Academy of Management Journal , Vol. 43, No.3
2. Carter, Ranall, (2000)," Managing Human Resource", 5<sup>th</sup> ed, West Publishing Company, USA
3. Coutter, Laura, (2000), " Human Resource Management",4<sup>th</sup>ed ,London ,Prentice-Hall.
4. Denisi ,Thomas L, & Griffin ,J.David (2001),"Strategic Management and Business Policy" Concepts,9<sup>th</sup> ed, Pearson Education ,Inc
5. 2<sup>th</sup> ed, Prentice Hall Inc, New Jersey
6. Gratoon , Cardy.L (2000)," Managing Human Resources"
7. Bratton,Charles R(2003),"Strategic Human Resources Management" Pearson Custom Publishing, New Jersey
8. Marler .M, A, Lreland. Fishe .R,E ;(2013) strategic management competitiveness and globalization,. 4<sup>th</sup> ed,south- westren college publishing , USA
9. Chen ., Song M ., 1999" the Relationship Between Strategic Type and Firm Capabilities . Mnak -Publications , New York .
10. Bergeron F Croteau C ., Raymond L ., 2001" Identification of Strategic . John Wiley & Sons , New York .
11. Daft R ., 2001 " Organization Theory and Design " 7<sup>th</sup> ed , USA , DPS Asso
12. Thompson, W ., 2003 " Business Policy and Strategic Management " 3<sup>rd</sup> , McGraw - Hill Book Co .
13. Apigian , et al ., 2002 " Miles and Snows Strategy Model in the Context of Small Firms . John Wiley & Sons , New York .



14. Simon ,et al ., 2005" Alignment of Firms Competitive . Mnak - Publications , New York
15. Benedett, Jeffrey S . & Song , Caron H . 2003 " Foundation in Strategic Management " By South - Western College Publishing . Printed in The United States of America ,.
16. Apigian , el at , 2002 " Foundations in Strategic Management Cincinnati : John Wiley & Sons , New York .
17. Garrigos J ., Marques N ., 2005" Strategic Alignment : Leveraging . Thomson Business Press . Printed in Italy
18. Benedett ., Blanchard ., 2003 " Management of Organization Behavior :
19. Utilizing Human Resources , 6<sup>th</sup> ed , Prentice - Hall , New Delhi .

### الاجنبية

20. 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)
21. Jones, Hua, W., (2001), "Searching for Competitive Advantage in The Black box", EMJ, Vol. (21), No. (2), April, pp. ( 222-236).
22. Koivisto, Muftaba, 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)
23. Nickels, Adrian, (2002), Common Dimensions For Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship, Academy of Economic Studies, Bucharest.
24. Poee, Matej, (2007), Tamper ton tame of managerial Skills and Knowledge in Management for Small Enterprise , E-Leader, Prague.
25. Pounder , Anthony , (1999) : Making Innovation Happen , Psychiatric Rehabilitation Journal , Sprring , Vol. 24 , Issue , 4
26. Rauch. L, Browm, K.G, (2000), " Human Resource Management", Linking Strategy To Practice, John Wiley & Sons, Inc, USA
27. Richard 93- Rauch, et-al, 2005, " Human Resource Management", 6<sup>th</sup> ed Irwin, Inc, USA .
28. Robbins, S. P., (2004), "Organizational Behavior: Concepts, Controversies & Applications", 3<sup>th</sup> ed., N. J.: Prentice-Hall, Inc
29. Roberts, Michael, (2004) "Human resource management": A practical approach, 2<sup>th</sup> ed., Harcourt college publisher, U.S.A
30. Savlovchl, Miriam , & Robu, (2011), Report, (Policy Note micro, Small and Medium Enterprises development). Minister for Rural Industries
31. Schrier, D & Hallin, L & Johnson, K, (2005) " A profile of small business in British Columbia" the British Columbia Ministry of Labour and Citizens.
32. Van Gundy, Sigmand (2005), " The Organizational Success of New, Technology-based Firms", Ph.D. Thesis, ( Stavanger University College)



تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة  
والمتوسطة في العراق - بحث ميداني

## The impact of strategic approach in the effectiveness of small and medium Enterprises in Iraq

### Abstract:

The purpose of this research highlight the achievement of the effectiveness of small and medium enterprises dimensions and conformable to analyze the relationship between business strategies and human resources management strategies , and launched search of a dilemma thought provoking fundamental questions revolve around the search is the lack of appropriate strategies in these enterprises to help them continuity and permanence in business and markets , as these enterprises lack the human resources management strategies appropriate , as well as business strategies that make them withstand the changes in the market environment is changing and volatile . It was to answer those questions through a theoretical framework for the variables search first and test models of the relationship and impact secondly through four hypotheses major , The objective of the research towards the effectiveness of small and medium enterprises with its various dimensions , according to the analysis of the relationship business strategies , and strategies for human resource management , out framework systematic intellectual brings together more dimensions and concepts , and try to test the Iraqi environment to embrace these modern concepts , following the descriptive analytical method . The researcher job questionnaire was selected a random sample of 100 people from the managers and staff responsible for these enterprises and directors of the jurisdiction of these projects in the Ministry of Planning and Labour and Social Affairs , and the hypothesis is the main research has addressed the extent of the impact the effectiveness of small and medium enterprises , the relationship between business strategies and strategies human resources management. The reported findings that human resources management strategies affect the effectiveness of the small and medium enterprises positive and morally, and the impact of the effectiveness of enterprises in business strategies positive and morally as well, and in addition to that it had reached the search to a set of conclusions , the most important is that the experience to create small and medium enterprises in Iraq is the experience of a young , not in the sense it is a new idea , but youthful experience of the state, which requires the support of this kind of projects and attention to their quality and development , as well as the development of human resources in which they operate , has included research five axes went first to the methodology and the second for framing theoretical and third analyze and discuss the exploratory to the field of small and medium - sized projects in Iraq, while the fourth dedicated diagnostic variables basic research and test hypotheses , and finally came fifth to introduce the conclusions and recommendations.

**Key word :** Small and medium-sized enterprises, effectiveness, business strategies, human resource management strategies.