



دور الروابط كآلية لدعم تكيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع الأزمات الاقتصادية في مصر: دلائل من قطاع الصناعات الغذائية والسلع الوسيطة

أ.د. أحمد صقر عاشور

نور محمود محمد الحسيني

أستاذ الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية

مدرس مساعد

قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة
جامعة الإسكندرية
جمهورية مصر العربية

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار استرشادي مبدئي لاستكشاف طبيعة استجابات المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتكيف مع الأزمات الاقتصادية التي تعرضت لها مصر منذ ثورة يناير 2011، وحتى عام 2017. واعتماداً على نظريات رأس المال الاجتماعي، ونظرية اعتمادية الموارد، ووجهة النظر المبنية على الموارد، ركز الإطار المبدئي للدراسة على أنماط تكوين الروابط (توسيع أو تدعيم الروابط) التي اعتمدت عليها المشروعات محل الدراسة مع شركائها الأساسيين خلال فترة الدراسة. كما ركز الإطار على تحديد المتغيرات البيئية والتنظيمية المؤثرة على درجة تبني هذه الأنماط، بالإضافة إلى معرفة أثر هذه الأنماط على استراتيجيات التكيف التي اتبعتها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل ظروف الأزمات الاقتصادية. وباستخدام عينة عمدية من سبعين شركة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي استطاعت البقاء في ظروف الركود، والعاملة في قطاع الصناعات الغذائية والسلع الوسيطة، تم جمع البيانات عن متغيرات الدراسة في نهاية عام 2017 باستخدام قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية.

واعتماداً على طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) في التحليل الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات في أثر المتغيرات البيئية (ممثلة في الأثار المدركة للركود الاقتصادي)، والمتغيرات التنظيمية (ممثلة في التوجه الريادي) على أنماط تكوين الروابط. كما أظهرت النتائج أنه في سياق المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فإن المتغيرات التنظيمية وخاصة التوجه الريادي تفوق أهميتها المتغيرات البيئية في تفسير أنماط تكوين الروابط تحت ظروف الأزمات. وكشفت النتائج عن أهمية أنماط تكوين الروابط في تفسير استراتيجيات النمو التي اتبعتها المشروعات محل الدراسة في سياق الأزمات الاقتصادية. وقد أسهمت الدراسة في تحليل أوضاع واستجابات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل الأزمات الاقتصادية في مصر بشكل خاص، وفي الاقتصادات النامية التي تواجه أزمات بشكل عام. وألقت الضوء على دور الروابط كآلية توفر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المرونة والتكيف في مواجهة التهديدات البيئية الحادة. وقدمت الدراسة إطاراً مقترحاً في ضوء ما توصلت إليه من نتائج واستخلاصات.

الكلمات المفتاحية: المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأزمات الاقتصادية - مصر .

* تم استلام البحث في سبتمبر 2018، وقبل للنشر في أكتوبر 2018، وتم نشره في ديسمبر 2021.

المقدمة

شهد الاقتصاد المصري موجات متلاحقة من التدهور خلال العشر سنوات الأخيرة، بدأت بالأزمة المالية العالمية في 2008، مرورًا بموجة الركود الاقتصادي نتيجة ثورة الخامس والعشرين من يناير 2011، ثم ثورة الثلاثين من يونيو 2013، وأخيرًا توابع قرار تحرير سعر الصرف ضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي في 2016. وتشكل هذه الأزمات الاقتصادية نوعاً من الصدمات البيئية العنيفة التي تزيد وطأتها على الشركات الصغيرة والمتوسطة بحكم محدودية مواردها، وضيق قاعدة عملائها، ومحدودية خطوط الإنتاج لديها، وانخفاض قدرتها التفاوضية مع الأطراف الخارجية المتعاملة معها (Henar, Iturrioz-Landart & Aragon-Amonarriz, 2018; Venkatramann & Van de Ven, 1998).

وقد تم الاعتماد على مؤشر بيئة الأعمال (بارومتر الأعمال) الذي يصدر عن المركز المصري للدراسات الاقتصادية، لفحص واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر خلال فترات الأزمات الاقتصادية المختلفة من 2011 وحتى 2017. ويعمل هذا المؤشر على تقييم النشاط الاقتصادي في مصر استنادًا إلى مسح يضم عينة من الشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة من قطاعات مختلفة، وتشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة نسبة قدرها ثمان وخمسين بالمائة من هذه العينة. وقد أظهر فحص هذا المؤشر على مدار الفترة 2011-2017، أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر أظهرت قدرًا كبيرًا من المرونة في التعامل مع هذه الأزمات. فقد أوضح المؤشر أنه على رغم تراجع مؤشرات الأداء في غالبية الشركات المصرية في 2011، وبشكل أكبر في الشركات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن الشركات الصغيرة والمتوسطة (على عكس الشركات الكبرى) استعادت قدرتها على التوسع في الاستثمارات، وزيادة المبيعات المحلية في 2012 (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2011، 2012). وحتى في ظل الاضطرابات التي سادت في أعقاب ثورة يونيو 2013، سجلت الشركات الصغيرة والمتوسطة انتعاشًا في صادراتها نسبة إلى الشركات الكبرى (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2013، 2014). وحدث خلال 2015 تباطؤ في نشاط أغلب الشركات، إلا أن التراجع كان أكثر حدة في الشركات الكبيرة عنه في الشركات الصغيرة والمتوسطة (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2015). ونتيجة لتطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي في 2016 وتحرير سعر الصرف، فقد أعربت الشركات الصغيرة والمتوسطة عن قلقها من تراجع الصادرات، وتراجع مؤشر مناخ الأعمال لكل من الشركات الكبيرة والمتوسطة على حد سواء (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2016). وأتي عام 2017 ليشهد تراجعًا في معدل الإنتاج والمبيعات المحلية والصادرات في الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالكبيرة، إلا أنها في المقابل أظهرت ارتفاعًا نسبيًا في معدل استغلال الطاقة الإنتاجية وانخفاض المخزون السلمي، نتيجة لاستعدادها للإحلال محل الواردات التي ارتفعت أسعارها بعد زيادة سعر الصرف (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2017).

ويتفق هذا الواقع المصري مع ما توصلت إليه بعض الدراسات التي أجريت على الاقتصادات المتقدمة، التي أظهرت أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة يقل إدراكها للأثار السلبية على الأداء خلال فترات الركود (Latham, 2009)، وأن لديها المرونة التي تساعدها على البقاء في ظل الأزمات (Smallbone, Deakins, Battisti & Kitching, 2012)، كما إنها تتجه نحو تبني استراتيجيات تمكنها من النمو وزيادة العوائد للتعامل مع الأزمات (Latham, 2009). ويتناقض ذلك مع ما هو سائد في الأدبيات من أن هذه المشروعات أكثر عرضة للتهديدات البيئية نظرًا لعوائق الحجم والحدائق وضيق قاعدة الموارد، مما يهدد بفنائها بشكل أكبر من الشركات الكبرى. ويستدعي ذلك ضرورة البحث في العوامل والقدرات التي تهيئ لهذه المشروعات تلك الاستجابات المرنة للتعامل مع التهديدات البيئية. ويساهم هذا أيضًا في توفير معرفة نظامية لتشخيص أوضاع تلك المشروعات في ظل الأزمات الاقتصادية التي مرت بها مصر، وتحديد أنماط استجابتها لهذه الأزمات، ومدى قدرتها على البقاء، وأسباب هذه القدرة؛ ومن ثم إمكانية المقارنة مع نتائج الدراسات التي تناولت هذه الإشكالية في سياق الاقتصادات المتقدمة. وتُعد الروابط وعلاقات التشابك ك رأس مال علاقات أو رأس مال اجتماعي من العوامل الداعمة لقدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التعامل مع التهديدات والصدمات البيئية، بل وإمكانية البقاء وتحقيق مرونة في تجاوز الأزمات (Change, Kelly & Lee, 2009; Sato, 2000; Slott-Kock & Covellio, 2010). ورغم الاتفاق على أهمية الروابط والشبكات في زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التعامل مع التهديدات البيئية، إلا أن هناك في المقابل عدم اهتمام بدراسة طبيعة هذه الروابط، وطبيعة التغيير الذي يحدث فيها بالشكل الذي يبرئ الاستجابة الملائمة (Hernandez & Menon, 2018). وتعد الأنماط التي تتكون بها الروابط كاستجابة للأحداث المؤثرة من أهم العوامل التي يمكن من خلالها دراسة التغيير في الروابط والشبكات (Koka, Madhavan & Prescott, 2006; Nohrsted & Bodin, 2014). وأوضحت الدراسات أنه يمكن تكوين الروابط وفقًا لنمط التدعيم أو نمط التوسيع، إلا أن هناك قدر كبير من الجدل حول أفضلية هذين النمطين.

وأوصى الباحثون بأهمية الاعتماد على الصدمات الخارجية كمتغير تفسيري لديناميكية هيكل الروابط. ويتطلب ذلك وجود سياق واضح للبيانات، وأوضاع ضاغطة حقيقية تتم في إطارها الدراسة (Koka et al., 2006; Ahuja, Soda & Zaheer, 2012). وتوفر الأوضاع المصرية منذ 25 يناير 2011 وما ارتبطت بالفترة اللاحقة بها من ركود هذا السياق المطلوب. وقد أشارت الدراسات إلى أنه بالرغم من أن المتغيرات البيئية باعتبارها مؤثرات السياق الخارجي تعد المحفز الأساسي للتغير في الروابط عبر الزمن، فإن الخصائص أو المتغيرات التنظيمية للشركة يمكن أن تساهم أيضاً إلى حد كبير في تفسير هذا التغير في الروابط. وأوصت الدراسات من هذا المنطلق بالأخذ بالمدخل متعدد المستويات لتفسير العملية التي تتكون من خلالها الروابط والشبكات في ظل الأحداث المؤثرة (Koka et al, 2006). وتستجيب الدراسة لهذه التوصية من خلال تناول المتغيرات البيئية والمتغيرات التنظيمية، واستكشاف الكيفية التي يؤثر بها كل منها على أنماط تكوين الروابط في سياق الصدمات البيئية المرتبطة بمتغيرات البيئة الاقتصادية، وأيضاً استكشاف الأثر المقارن لهذه المتغيرات على تبني تلك الأنماط.

وعلى صعيد آخر، قامت عدة دراسات بتوصيف بدائل السلوك الاستراتيجي الذي تتكيف به الشركات الصغيرة والمتوسطة مع الركود، ولكنها لم توضح الآليات الداعمة أو المعيقة لتبني هذا السلوك (Latham, 2009; Schoenberg, Collier & Bowman, 2013; Price, Rae & Cini, 2013; Bamiatzi & kirchmaier, 2014; Papaoikonomou, Segarra & Sainidis & Robson, 2016; Li, 2012; Smallbone et al., 2012). واستناداً إلى ما أشارت إليه الأدبيات من أهمية الروابط والعلاقات التعاونية في سياق المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تبني الدراسة الحالية مفاهيم الشبكة الاجتماعية كرأس مال العلاقات ورأس المال الاجتماعي، لتحديد طبيعة استراتيجيات التكيف التي اعتمدت عليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر في سياق الأزمات الاقتصادية المتتالية خلال الفترة 2011-2017. وذلك من خلال استكشاف العلاقة بين أنماط تكوين الروابط (تدعيم الروابط مقابل توسيع الروابط)، واستراتيجيات التكيف التي اعتمدت عليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة خلال تلك الفترة.

مشكلة الدراسة

تعد قرارات الشركة بتغيير وتعديل روابطها وعلاقاتها مع الأطراف التي تتعامل معها من القرارات الاستراتيجية الهامة التي يجب الاهتمام بها (Hernandez & Menon, 2018). وتتزايد أهمية هذه القرارات في ظل تسارع وتيرة التقلبات والاضطرابات والأزمات البيئية، وبالرغم من ذلك لم تهتم الدراسات بشكل كافي بدراسة الكيفية التي يتم من خلالها تعديل وتغيير الروابط والشبكات كاستجابة للأحداث المؤثرة (Hernandez & Menon, 2018; Nohrstedt & Bodin, 2014).

وتشير الأدبيات إلى أن التغير في الروابط كاستجابة للأحداث المؤثرة يمكن أن يتم من خلال تبني نمطاً منفتحاً في اختيار الشركاء، وموجه بالاستكشاف والمرونة، وذلك فيما يعرف بتوسيع الروابط. أو يمكن أن يتم التغير في الروابط من خلال تبني نمطاً مقيداً ومنغلقاً في اختيار الشركاء، وموجه بالاستقرار والحفاظ على الوضع الحالي، وذلك فيما يعرف بتدعيم الروابط (Beckman, Haunschild & Phillips, 2004; Howard, Withers, Carnes & Hillman, 2016; Yamakawa, Yang & Lin, 2011; Hernandez & Menon, 2018).

ورغم أهمية أنماط توسيع وتدعيم الروابط كمؤشر للتغير في الروابط والشبكات في ظل الأحداث المؤثرة، فإنه يوجد قدر كبير من الجدل حول أفضلية تبني هذه الأنماط. ويحتاج هذا الجدل إلى دراسة عدد من المتغيرات التفسيرية المؤثرة على أنماط تكوين الروابط، بما يساعد في فهم طبيعة هذا التغير في الروابط ومسبباته، وهو الأمر الذي أوصت به دراسات في هذا المجال (Koka et al, 2006; Hernandez & Menon, 2018, Ahuja, Soda & Zaheer, 2012, Nohrstedt & Bodin, 2014). وتشمل هذه المتغيرات كل من المتغيرات البيئية، باعتبارها المحفز الرئيس للتغير في الروابط، والمتغيرات التنظيمية، باعتبارها الأقرب لعملية صنع القرار الإداري بشأن التغير في الروابط وتعديلها.

ومن ناحية أخرى، ركز عدد كبير من الدراسات على توصيف الاستراتيجيات والتصرفات التي تتكيف بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع الركود الاقتصادي (Latham, 2009; Schoenberg, Collier & Bowman, 2013; Price, Rae & Cini, 2013; Bamiatzi & kirchmaier, 2014; Papaoikonomou, Segarra & Li, 2012; Smallbone et al, 2012; Sainidis & Robson, 2016). واعتمدت الدراسات في توصيف هذه التصرفات على أدبيات التحول التنظيمي، والتي

تركز على استراتيجيات النمو والانكماش باعتبارها من أنسب الاستراتيجيات للتعامل مع مواقف الركود وتدهور الأداء (Hofer, 1980). وفي المقابل لم توضح هذه الدراسات الآليات الداعمة أو المعيقة لتبني هذا السلوك المتكيف (Schindehutte & Morris, 2001)، وبشكل أكثر تحديداً لم تهتم الدراسات باستخدام الروابط والعلاقات التعاونية كآلية تستطيع من خلالها المشروعات الصغيرة والمتوسطة التكيف مع الصدمات البيئية، بالرغم من أهمية الروابط والعلاقات التعاونية لهذا النوع من المشروعات (Henar et al., 2018). ومما لا شك فيه أن الوقوف على دور الروابط كآلية للتكيف والمرونة سيساهم في معالجة فجوة في أدبيات المرونة التنظيمية، وهي حاجة الميدان إلى فهم الظروف والقدرات الداعمة للمرونة التنظيمية، وفهم طبيعة الاستجابات التنظيمية تجاه الصدمات البيئية الجامعة، بما يساعد المنظمات على تجاوز هذه الصدمات (Burnard & Bharna, 2011; Sullivan-Taylor & Branicki, 2011).

وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- كيف يمكن للمتغيرات البيئية (ممثلة في الآثار السلبية المدركة للركود الاقتصادي)، والمتغيرات التنظيمية (ممثلة في التوجه الريادي، وفائض الموارد) أن تؤثر على أنماط تكوين الروابط (توسيع الروابط/ تدعيم الروابط) التي اعتمدت عليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سياق الأزمات الاقتصادية؟ وما هو الأثر المقارن لهذه المتغيرات في التأثير على أنماط تكوين الروابط؟
- 2- كيف يمكن لأنماط تكوين الروابط (توسيع الروابط/ تدعيم الروابط) أن تمثل آلية للتأثير على استراتيجيات النمو أو الانكماش التي تتبناها المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتكيف مع الأزمات الاقتصادية وما يرتبط بها من ركود اقتصادي؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة - من ناحية - إلى تبني مدخل متعدد المستويات لاستكشاف المتغيرات التفسيرية (البيئية والتنظيمية) المؤثرة على تبني المشروعات الصغيرة والمتوسطة لأنماط توسيع / تدعيم الروابط في سياق الأزمات الاقتصادية التي مرت بها مصر خلال الفترة 2011-2017، كما تهدف إلى تحديد الأثر المقارن لهذه المتغيرات على أنماط تكوين الروابط؛ وذلك بما يساعد في تفسير الجدل بشأن أفضلية هذه الأنماط للتعامل مع الصدمات البيئية. وتستجيب الدراسة في ذلك للتوصيات التي اقترحتها الدراسات في هذا المجال (Hernandez & Menon, 2018; Nohrstedt & Bodin, 2014; Koka et al., 2006).

وتهدف الدراسة - من ناحية أخرى - إلى استكشاف الكيفية التي تؤثر بها أنماط توسيع/تدعيم الروابط على استراتيجيات التكيف الخاصة بالنمو أو الانكماش التي تتبناها المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتكيف مع الأزمات الاقتصادية وما ارتبط بها من ركود اقتصادي؛ وهي في ذلك تلي حاجة ميدان المرونة التنظيمية إلى تحديد القدرات والآليات الداعمة لهذه المرونة (Burnard & Bharna, 2011)، وبشكل خاص في سياق المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تمثل الروابط والعلاقات التعاونية مورداً هاماً لهذه المشروعات (Henar et al., 2018; Sullivan-Taylor & Branicki, 2011).

وأخيراً، تهدف الدراسة إلى تقديم إطار يوضح المتغيرات التفسيرية المؤثرة على أنماط تكوين الروابط، ثم ربط هذه الأنماط باستراتيجيات التكيف. وهي بذلك تستجيب لحاجة ميدان الشبكات والروابط الخاصة بالمشروعات الصغيرة والريادية إلى الدراسات التي تدرس مسببات التغير في الروابط والشبكات، ثم ربط هذا التغير بالنواتج المترتبة عليه (Hoang & Yin, 2015; Slott-Kock & Coviello, 2010).

الإطار النظري للدراسة

مفهوم الروابط في مجال المشروعات الصغيرة والأسس النظرية المفسرة له

عرف ستريت وكامرون (Street & Cameron, 2007) الروابط في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أنها علاقات وروابط تجارية بين المشروعات الصغيرة والمنظمات الأخرى. وتتخذ هذه الروابط شكل التحالفات، وهي علاقات تعاونية لصيقة بين اثنين أو أكثر من الشركات لإنجاز أهداف يصعب على كل منهم إنجازها بمفرده، أو تتخذ شكل الشبكات، وهي مجموعة من الروابط التي تربط مجموعة من المنظمات المستقلة معاً.

وقد أكد هونج وي (Hoang & Yi, 2015) على أن المشروعات الصغيرة والريادية تُعد من أكثر المجالات التي يتضح فيها أهمية العلاقات التعاونية والروابط والشبكات؛ حيث توفر هذه الروابط نطاقاً واسعاً من الموارد المادية، والموارد البشرية، والموارد التنظيمية، والمعرفة الخاصة بالعمل. وتؤثر هذه الروابط على الأداء من خلال توفيرها لهذه الموارد المكملة (Hung, 2006).

وتستند الروابط والعلاقات التعاونية في مجال المشروعات الصغيرة إلى عدد من الأسس النظرية المفسرة لها، وتتمثل في علوم الاقتصادات التنظيمية، ونظرية المنظمة، ونظريات رأس المال الاجتماعي والشبكة الاجتماعية.

ويوضح علم الاقتصادات التنظيمية أن الروابط بين المنظمات هي الشكل الأكثر كفاءة لحوكمة المعاملات الاقتصادية مقارنة بالسوق والهيكلية (Williamson, 1991). ويندرج تحت هذا العلم عدد من النظريات من أهمها نظرية تكلفة المعاملات Transaction Cost Theory، ومنظور الموارد Resource Based View، وما يرتبط به من منظورات أخرى مثل منظور القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities، ومنظور المعرفة Knowledge Based View. ويتمثل الافتراض الرئيس لجميع هذه النظريات في أن الروابط بين المنظمات تحقق الكفاءة في إتمام المعاملات تحت ظروف الرشد المحدود، وتوفر هيكل ملائم للحوكمة، وتتيح الحصول على الموارد، والمعرفة المكملة، وتعمل على تنسيق الحوافز بين الشركاء (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

ويوضح ميدان نظرية المنظمة أن الروابط بين المنظمات هي وسيلة لتدعيم الهياكل الاجتماعية والعلاقات بالشكل الذي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بفاعلية، ويسهل وصولها للموارد المتنوعة، ويحسن من سمعتها وشرعيتها. ويشق من هذا الميدان أربعة اتجاهات نظرية لدراسة الروابط بين المنظمات وهي نظرية اعتمادية الموارد، ونظرية أصحاب المصلحة، والنظرية المؤسسية، ونظريتي الشبكة الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي.

وتفترض نظرية اعتمادية الموارد Resource Dependency Theory أن القوة والاعتمادية هي التي تشكل الدوافع وراء إقامة الروابط بين المنظمات، حيث تتمكن المنظمات من خلال هذه الروابط من تخفيض عدم التأكد، وتخلق مجالاً للتوازن والفعل المشترك (Pfeffer & Salancik, 1987). أما نظرية أصحاب المصالح Stakeholder Theory فتفترض أن الروابط بين المنظمات تشكل آلية تستخدمها المنظمة للتأثير على أصحاب المصالح، وفي الوقت نفسه تعتمد عليها في التطور والتعلم (Freeman, 1984). وتفترض النظرية المؤسسية Institutional Theory التي قدمها «ديماجيو وباول» (Dimaggio & Powell, 1983) بأن اكتساب الشرعية هو الدافع الأساس لتكوين الروابط بين المنظمات؛ حيث تتيح الروابط للمنظمة التوافق مع المعايير المؤسسية، وتستطيع تحسين مركزها وسمعتها.

وأخيراً تفترض نظريات الشبكة الاجتماعية Social Network Theory، ورأس المال الاجتماعي Social Capital Theory أن الدافع الأساسي لتكوين الروابط بين المنظمات يتمثل في اكتساب الموارد والمعلومات وتدقيق المعرفة. وتتحقق هذه المنافع من خلال هيكل الشبكة، الذي يمثل مفهوماً محورياً في هاتين النظريتين. ويُعرف هيكل الشبكة بأنه نمط الروابط المباشرة وغير المباشرة بين أطراف الشبكة، ويرتبط به عدد من المفاهيم المكملة وهي: حجم الشبكة، ومركزية الشبكة، والفجوات الهيكلية، وقوة الروابط (Hoang & Yi, 2015; Zheng, 2010).

تصنيفات وأنواع الروابط في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تتخذ الروابط والعلاقات التعاونية لدى المشروعات الصغيرة شكلين أساسيين هما: روابط الأعمال، والروابط المؤسسية، وذلك كما يلي:

أولاً - روابط الأعمال

تشير روابط الأعمال إلى الروابط التنظيمية الثنائية الرأسية أو الأفقية التي تحدث بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والأطراف الأخرى المتمثلة في: الموردين، والموزعين، والمنافسين، والعملاء، ومقدمي الخدمات الأخرى مثل شركات الاستشارات وغيرها، وذلك في مجالات الإنتاج أو البحوث والتطوير أو التسويق والتوزيع (Zeng, Xie & Tam, 2010). وبعد هذا النوع من الشبكات الأكثر استخداماً كوسيلة لامتناسص التقلبات والاضطرابات البيئية؛ حيث وجد «دولينجار وجولدن» (Dollinger & Golden, 1993) في

دراستهما عن الاستراتيجيات الجماعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أن الروابط بين المنظمات لا غنى عنها لهذه المشروعات، وأنها ترتبط إلى حد كبير بعملية التكييف الاستراتيجي. وتزداد أهمية روابط الأعمال في القطاعات الصناعية المعتمدة على التكنولوجيا، والصناعات المتطورة (Zeng et al., 2010). وتتخذ روابط الأعمال التي تعتمد عليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة عدة أشكال تتمثل في التحالفات، والشبكات، والعناقيد كما يلي (Hussain, 2000):

التحالفات Alliances هي اتفاقات تعاقدية بين الشركات، وتتم من خلال الروابط الرأسية عبر خطوط الإنتاج والتوزيع والتسويق بداخل صناعة معينة. وتأخذ التحالفات عدة أشكال مثل: التعاقد من الباطن، والتراخيص، والمشروعات المشتركة، والجمعيات أو الاتحادات، والتحالفات الاستراتيجية. وتعد التحالفات الاستراتيجية من أكثر أشكال الروابط استخدامًا لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تنخفض فيها درجة الرسمية، وتوفر للمشروع المرونة في الاستمرار في العلاقة أو إنهاؤها.

الشبكات Networks تمثل نوع من التعاون الأفقي بين الشركات دون الحاجة إلى وجودها في نفس الموقع؛ حيث تتعاون مجموعة من الشركات في إنتاج منتج نهائي من خلال التخصص في خطوات محددة في العملية الإنتاجية. وتتمثل الخاصية المميزة للشبكات - وعلى خلاف الروابط الرأسية - في عدم وجود شركة مسيطرة على الشركات الأخرى، ويتم تقسيم العمل بين الشركات من خلال الميزة النسبية لكل شركة في عملية الإنتاج. ويحدث هذا النوع من التعاون عادةً في الشركات العائلية، أو في بعض الصناعات مثل الأحذية والجلود والأثاث.

العناقيد والتجمعات Clusters. يمثل العنقود تجمعاً جغرافياً لعدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في نفس القطاع، والتي تشترك معاً عبر سلسلة القيمة لإنتاج منتج محدد، ويوجد اعتمادية بين تلك الشركات التي ترتبط معاً بعلاقات تبادل رأسيّة أو أفقية. وتتمثل الميزة الأكدية لهذا التجمع في تسهيل الحصول على الوفورات الخارجية، والخدمات العامة مثل المياه، والكهرباء، وقوة العمل المؤهلة. وتتطور العناقيد الصناعية في بعض الأحيان لتصل إلى ما يسمى بالمناطق الصناعية Industrial District، وهي التي تعمل وفقاً لمبادئ التعلم والتنسيق المتبادل والعمل الجمعي المشترك، بما يجعلها تشكل نموذجاً اقتصادياً متكاملًا.

ثانياً - الروابط المؤسسية

تشير الروابط المؤسسية إلى تلك الروابط التي تنشأ بين المشروع الصغير والمؤسسات المختلفة مثل الهيئات والمصالح الحكومية، والبنوك ومؤسسات التمويل، والجامعات، والغرف التجارية، وحاضنات الأعمال (بالنسبة للمنظمات العاملة في بعض القطاعات الصناعية عالية التكنولوجيا)، والمنظمات غير الهادفة للربح. وتركز هذه الروابط على التفاعل بين المشروعات الصغيرة والمؤسسات، بما يدعم قدرة هذه المشروعات على إدراك الفرص السوقية، وبيئته اتصاله بمصادر الموارد الأخرى (Xu, Huang & Gao, 2012).

ولقد اتفقت دراسات عديدة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية تحديداً على أهمية الروابط المؤسسية في الحصول على الموارد (e.g. Xu et al., 2012; Zeng et al., 2010)، وخاصةً الروابط مع الحكومة. فقد أشار بينج، وزو (Peng & Zhou, 2005) إلى أن الاقتصادات النامية تتصف بتحكم الحكومات في الموارد النادرة، كما ترتفع درجة التدخل الحكومي في قرارات العمل الخاصة بالاستثمار، والتوظيف، والأجور، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى عدم التأكد بشأن السياسات التشريعية المؤثرة على أنشطة المشروع. وتواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة هذه الحالة من عدم التأكد من خلال إقامة روابط قوية مع الجهات الحكومية المختلفة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الروابط مع الحكومة لها أثر هام على تدعيم الروابط بين المشروع الصغير والأطراف الأخرى من المتعاملين معه (Zeng et al., 2010).

وتؤثر الروابط المؤسسية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تأثيرها على دعم وظائف المشروع، وتمهينة بيئة عمل ملائمة من الجانب المؤسسي. وتتمثل أهم الروابط المؤسسية المؤثرة على عمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، وتلك العاملة في القطاعات عالية التكنولوجيا بشكل خاص فيما يلي: (Zeng et al., 2010).

الروابط مع الحكومة والهيئات التابعة لها: وتشمل هذه الروابط اشتراك المشروع الصغير في البرامج الحكومية الاستراتيجية مثل: المشروعات العلمية والفنية الحكومية التي تقدم خدماتها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، أو التي

تروج التعاون بين المشروعات الصغيرة والشركات الأخرى. كما تشمل اشتراكه في برامج الدعم العام الحكومي مثل برامج المشتريات الحكومية. وتتمثل صور التعاون مع الحكومة أيضًا في انضمام المشروع الصغير إلى الاتفاقيات التي يتم إبرامها وتنفيذها في إطار برامج للبحوث والتنمية برعاية الحكومة.

الروابط مع المؤسسات الوسيطة: وتتمثل في الروابط مع وسطاء التكنولوجيا، ومؤسسات التمويل والتدريب، وشركات رأس المال المخاطر، ومنظمات نقل التكنولوجيا، وحاضنات الأعمال. وتقدم هذه المؤسسات عددًا من الوظائف للمشروع الصغير والمتوسط تشمل الاتصالات، والتشخيص وجمع المعلومات، والتسويق التجاري لمنتجات المشروع.

الروابط مع المنظمات البحثية: وتشمل الجامعات والمعاهد الفنية والبحثية. وتزداد أهمية هذه الروابط في الشركات الصناعية العاملة في القطاعات عالية التكنولوجيا مثل الإلكترونيات، ومعدات الاتصال، والمنتجات الكيماوية، والمواد الكيماوية الخام، والصناعات الهندسية، والصناعات الغذائية. وتتخذ أنماط التعاون مع هذه المؤسسات عددًا من الأشكال مثل الاتصالات غير الرسمية لنقل المعرفة والمهارة، وتحالفات البحوث والتطوير، واتفاقيات تدريب العاملين ورفع مهاراتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية ستركز على روابط الأعمال لدراسة أنماط تكوين الروابط التي لجأت إليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحت ظروف الأزمات الاقتصادية. ويرجع ذلك إلى أن روابط الأعمال بين المنظمات تعد من الاستراتيجيات الأساسية التي تستخدم للتعامل مع مواقف الاضطراب البيئي وفقًا لنظرية اعتمادية الموارد. وتلجأ المنظمات إلى إحداث التغيير اللازم في الاستراتيجيات التي تربطها بالمنظمات الأخرى بدافع من المنفعة والمصلحة الشخصية للتغلب على ظروف الخطر البيئي (Hernandez & menon, 2018). بالإضافة لذلك، تعتمد دراسة روابط الأعمال على العلاقات الثنائية بين المشروع الصغير والأطراف التي يرتبط بها، ويساعد ذلك في تتبع عملية تكوين الروابط بشكل دقيق. وقد اتجهت الدراسات المعنية بجانب التغيير في الشبكات والروابط نحو التركيز على الروابط الثنائية التي يرتبط بها المشروع (Beckman et al., 2004; Yamakawa et al., 2011; Howard et al., 2016; Tatarynowicz, Sytch & Gulati, 2016).

الروابط ودورها في الاستجابة للصددمات البيئية والأزمات

تمثل الروابط والشبكات وفقًا لمنظور الموارد موردًا استراتيجيًا للشركة، خاصة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث يتوقف عليها قدرة هذه المشروعات على البقاء والنمو (Change et al., 2009; Sato, 2000). كما تُعد قدرة المشروع الصغير على تعديل وتغيير الروابط التي تربطه بالأطراف الأخرى من القدرات الديناميكية الهامة التي تتيح له المرونة والتكيف مع التهديدات البيئية. وقد ظهر اتجاهًا بحثيًا ينادى بضرورة الانتباه إلى دراسة ديناميكية الروابط والشبكات وتطورها، ودراسة مسببات ومحفزات هذا التطور (Slotte-Kock & Coviello, 2010, Hernandez & Menon, 2018;). كما أوصي بعض الباحثين بالتوجه نحو دراسة أثر المحفزات البيئية والصددمات الخارجية على التغيير في الروابط والشبكات، ولاسيما إذا كانت هذه الصدمات تحدث نتيجة لمتغيرات البيئة الاقتصادية والمؤسسية، حيث يندر دراسة أثر هذه العوامل على التغيير في علاقات التشابك (e.g. Koka et al., 2006; Ahuja et al., 2011). وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد أكثر من مدخل لدراسة العمليات التي تؤدي من خلالها الأحداث المؤثرة إلى تغيير هيكل الروابط والشبكات عبر الزمن؛ ففي بعض الدراسات تم دراسة هذا التغيير من خلال عملية تكوين روابط جديدة أو إنهاء روابط قائمة (e.g. Venkatraman & Van de Ven, 1998; Koka et al., 2006). كما تم دراسة هذا التغيير من خلال عمليات تدعيم الروابط Ties Reinforcing أو توسيع الروابط Ties Broadening (Beckman et al., 2004; Howard et al., 2016;). Yamakawa et al., 2011; Hernandez & Menon, 2018).

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على تحديد التغيير في الروابط من خلال التركيز على أنماط تدعيم الروابط أو توسيعها، وذلك بالتطبيق على الروابط الثنائية التي تربط بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع أطراف التعامل الأساسية. ويرجع السبب في اختيار هذين النمطين إلى أنهما من العوامل الأساسية لدراسة التغيير في الروابط والشبكات (Koka et al., 2006). بالإضافة إلى وضوح الأسس النظرية التي يعتمد عليها هذان النمطان وهي الخاصة بنظرية المنظمة، ونظرية الشبكة الاجتماعية. وفيما يلي عرض لهذه الأنماط، والأسس النظرية التي تستند عليها، ودورها في التعامل مع الصدمات البيئية.

أنماط تدعيم الروابط مقابل توسيع الروابط ودورها في مواجهة الصدمات والأزمات البيئية

يشير نمط توسيع الروابط إلى قيام الشركة بإضافة روابط جديدة مع شركاء جدد بهدف تحقيق المرونة في مواجهة عدم التأكد. في حين يشير نمط تدعيم الروابط إلى قيام الشركة بإضافة روابط جديدة ولكن مع نفس الشركاء الحاليين، وذلك بهدف استقرار هيكل الروابط والعلاقات في مواجهة عدم التأكد (Beckman et al., 2004; Yamakawa et al., 2011; Howard et al., 2016).

ويتضح من أدبيات نظرية المنظمة وجود اثنين من المداخل المتعارضة للتعامل مع عدم التأكد البيئي. وتمثل هذه المداخل الأساس النظري المحدد لأنماط تدعيم أو توسيع الروابط. ويتبنى المدخل الأول فكرة الاستجابات المقيدة إزاء التهديدات الخارجية Threat-Rigidity. ويفضل المديرون وفقاً لهذا المدخل تحقيق الرقابة، والتوجه الداخلي، وتجنب الخطر، والاعتماد على الروتين السابق للتعامل مع الاضطرابات البيئية (Staw, Sanderlands & Dutton, 1981). ويلتقي ذلك مع مفهوم الاستغلال لدى مارش (March, 1991)، والذي يتضمن تعميق المعرفة الحالية والاستفادة منها. وتطبيق هذا المدخل على أنماط تكوين الروابط نجد أن نمط التدعيم يتطلب وجود توجه أو تركيز داخلي متجنب للخطر، بعكس نمط التوسيع والذي يتطلب تركيز خارجي مستقبلي للخطر (Marino, Lohrke, Hill, Weaver & Tambunan, 2008).

ويتبنى المدخل الثاني منهج الاستكشاف والبحث، وعدم التقيد بالروتين السابق عند التعامل مع التهديدات البيئية. ويستند هذا المدخل إلى عدد من النظريات الداعمة له مثل نظرية اعتمادية الموارد، ومنظور معالجة المعلومات. ويفترض كلاهما أن تخفيض عدم التأكد يتطلب من الشركة عدم اقتصر اعتمادها على أطراف التعامل القائمة، وإنما توسيع نطاق علاقاتها لتشمل أطرافاً جديدة وعلاقات أوسع. ويتضمن هذا أيضاً البحث عن معلومات جديدة خارج نطاق العلاقات الحالية لاستجلاء الظروف الخارجية المحيطة وتقليل عدم التأكد. ويلتقي هذا المدخل مع مفهوم الاستكشاف والبحث لدى مارش (March, 1991)، والذي يتضمن تجربة بدائل جديدة. وقد أشار بيكمان وزملاؤه (Beckman et al., 2004)، وياماكاوا وزملاؤه (Yamakawa et al., 2011) إلى أن توسيع الروابط وتكوين روابط جديدة مع شركاء جدد يعد نوعاً من الاستكشاف الذي يوفر المرونة في التعامل مع التهديدات البيئية.

وتفسر نظرية رأس المال الاجتماعي قدرًا كبيرًا من الجدل بين نمط تدعيم الروابط مقابل توسيعها، وذلك من خلال مفاضلتها بين مدخلي الروابط المتناسكة والفجوات الهيكلية. ويستند نمط تدعيم الروابط على مدخل التماسك في الشبكة، والذي يؤكد على الأثر الإيجابي للروابط الاجتماعية القريبة والمتناسكة. فقد افترض كولمان (Coleman, 1988) وهو رائد مدخل الشبكات المتناسكة، أن الأعضاء في هذا النوع من الشبكات يعملون وفقاً لمستوى مرتفع من الثقة التي تساعد في التغلب على عدم التأكد المرتبط بالمبادلات الاقتصادية، مما يزيد من قدرتهم على التعاون. أما نمط توسيع الروابط فيستند إلى المدخل الآخر وهو الفجوات الهيكلية، الذي قدمه بيرت (Burt, 1997). ويرى هذا المدخل أن منافع الروابط تتحقق نتيجة للتنوع في العلاقات، ويرى ذلك للطرف المعني الوصول لأفضل الموارد، كما يتيح له الاستقلالية التي توفر له ميزة التفاوض لاقتناص الفرص.

يلاحظ من العرض السابق أن أنماط الروابط (التوسيع أو التدعيم) بحكم الجدل السائد حول أفضلية كل منهما، تقتضي الاستعانة بمتغيرات إضافية لتحديد هذه الأفضلية، وقد أشار نورستكت وبودين (Nohrstedt & Bodin, 2014) إلى أن دراسة هذه المتغيرات التفسيرية هو شرط مسبق لفهم العلاقة بين التغير الذي يحدث في الروابط والنواتج المتحققة منه. وسيتم فيما يلي عرض الدراسات التي تناولت المتغيرات البيئية والتنظيمية كمتغيرات مفسرة لأنماط تكوين الروابط، ثم عرض الدراسات التي تعرضت للعلاقة بين الربط واستراتيجيات التكيف لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الدراسات السابقة

المتغيرات البيئية وأثرها على أنماط تكوين الروابط (التدعيم أو التوسيع)

أيد عدد من الدراسات أفضلية نمط تدعيم الروابط في مواجهة عدم التأكد البيئي، والصدمات البيئية. فقد وجد بودولني (Podolny, 1994) في دراسة تطورية على مدار ست سنوات عن العلاقات التي ترتبط بها البنوك الاستثمارية، أن

زيادة عدم التأكد الخاص بالسوق يجعل التفاعل مع الشركاء السابقين هو الاستراتيجية الأفضل. واتفقت نتائجها مع دراستي سوسترانند (Sjostrand, 1992) وجولاتي (Gulati, 1995)، حيث وجدت الدراستين أنه عندما يكون مصدر عدم التأكد لا يمكن التحكم فيه، تميل الأطراف المختلفة إلى تكوين علاقات مع من يمتلكون نفس القيم والأفكار، ويترتب على ذلك الاستثمار في علاقات إضافية مع الشركاء الحاليين. واعتمد بيكمان وزملاؤه (Beckman et al., 2004) على بيانات التحالفات الاستراتيجية الخاصة بأكثر من 300 شركة في أمريكا خلال الفترة 1988 - 1993. ووجد أن نمط تكوين الروابط يعتمد على نوع عدم التأكد وما إذا كان على مستوى الشركة أو على مستوى السوق، وأن نمط التدعيم يرتبط بارتفاع عدم تأكد السوق.

وعلى صعيد آخر، قام دويرفل وتشيه-هوي وتشيونج (Doerfel, Chih-Hui & Chewing, 2010) بدراسة هدفت إلى تحديد ديناميكية الروابط بين المنظمات التي تأثرت بإعصار كاترينا الذي اجتاحت كاليفورنيا، وأثرها على تعافي المنظمات من هذه الكارثة وتحقيق المرونة في التعامل معها، مع التركيز على المنظمات التي استطاعت التعافي والبدء في إعادة هيكلة نفسها من جديد. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات مرتفعة المرونة قد اتجهت نحو تكوين علاقاتها بعد الكارثة مع نفس الأطراف التي كانت تتعامل معها سابقاً. وأيدت الدراسة بذلك فائدة الخمول الهيكلي للشبكة كآلية تتيح للمنظمات المرونة والتعافي من الكوارث. كما توصلت الدراسة اعتماداً على نظرية رأس المال الاجتماعي إلى أن المنظمات الأكثر مرونة تتصف بأنها تمتلك روابط كثيفة ومتماسكة ومستقرة، وتتضمن نفس الأطراف الذين كانت تتعامل معهم قبل الإعصار. ويشير ذلك إلى المزايا المرتبطة برأس المال الاجتماعي القائم على التماسك وأهميته في التعافي من الصدمات البيئية.

ويتضح من الدراسات السابقة أن ارتفاع عدم التأكد البيئي يجعل الشركات تركز جهودها لتدعيم الروابط مع الشركاء الحاليين أو السابقين، ويؤدي ذلك إلى توفير الوقت والتكلفة من خلال نقل معلومات ذات جودة عالية ووجود ترتيبات مشتركة لحل المشكلات. ويوجد في المقابل بعض الانتقادات التي توجه لتبني نمط تدعيم الروابط في مواجهة عدم التأكد. وتستند تلك الانتقادات على أن الروابط القوية تزيد فيها قوى القصور الذاتي. فبالرغم من وجود رباط يعتمد على الثقة والتعاون والعمل المشترك، إلا أن نفس هذا الرباط قد يتسبب في الانغلاق المعرفي، ويجعل هذه العلاقات القائمة معرضة للخسارة في قيمتها الوسيطة (Gargiulo & Benassi, 2000; Corbo, Corado & Ferraini, 2016).

واتجه عدد من الدراسات - من هذا المنطلق - إلى التأكيد على أهمية توسيع الروابط في مواجهة عدم التأكد. فقد قامت دراسة هوارد وزملاؤه (Howard et al., 2016) بإعادة اختبار فرضيات دراسة بيكمان وزملاؤه (Beckman et al., 2004)، مع إدخال عنصر الزمن في الحساب. واعتمدت على نفس العينة التي استخدمها بيكمان وزملاؤه، وتبعت عملية تكوين التحالفات على مدار عشرين عامًا. وتوصلت الدراسة إلى حدوث تحول في مدخل تكوين الروابط عبر الزمن، وبما يخالف ما توصل إليه بيكمان وزملاؤه. فبينما توصلت دراسة بيكمان وزملاؤه إلى أن عدم التأكد في السوق يرتبط بنمط تدعيم الروابط، توصلت دراسة هوارد وزملاؤه إلى أنه مع مرور الزمن، فإن عدم التأكد على مستوى السوق يجعل الشركات تتجه نحو توزيع مخاطرها من خلال تبني نمط توسيع الروابط.

وبالمثل، قام «تاتارينوفيتس وزملاؤه» (Tatarynowicz et al., 2016) بتحديد أثر عدم التأكد التكنولوجي على أنماط تكوين الروابط، وذلك من خلال دراسة تطويرية خلال الفترة 1983-1999 للشركات التكنولوجية التي تم عقدها بين الشركات العاملة في قطاعات صناعية مختلفة تتفاوت في درجة عدم التأكد التكنولوجي. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بارتفاع درجة عدم التأكد التكنولوجي تتبنى نمط أكثر انفتاحاً في تكوين روابطها، ويوفر لها هذا النمط القدرة على التطوير المستمر في عملياتها، وعلى العكس من ذلك، تتبنى الشركات التي تعمل في صناعات مستقرة تكنولوجياً نمط مغلق في تكوين الروابط، حيث يدعم هذا النمط توجهها نحو الحفاظ على الموارد الحالية، وتدعيم التعاون مع شركائها. واتفقت الدراسة في ذلك مع ما قام به «رولي وبيرنز وكراكرهاردت» (Rowley, Behrens & Krackhardt, 2000) في دراستهم لأثر عدم التأكد التكنولوجي على أنماط تكوين الروابط. وبالتطبيق على صناعتي أشباه الموصلات والصلب، وجدت الدراسة أن قوة الروابط يجب أن تتوافق مع خصائص الصناعة. واتصفت صناعة أشباه الموصلات بارتفاع درجة عدم التأكد التكنولوجي مقارنة بصناعة الصلب. وقد ارتبط ذلك بالعلاقة السالبة بين الشبكات المتماسكة والأداء في هذه الصناعة، وبدل ذلك على ملاءمة نمط توسيع الروابط للتعامل مع ارتفاع عدم التأكد التكنولوجي.

كما وجد شيبيلوف (Shipilov, 2000) أن الروابط المتناسكة يمكن أن تمثل تهديداً عندما تحدث صدمات خارجية في الصناعة يترتب عليها تقادم الروابط الاجتماعية السابقة، ويفضل في هذه الحالة تكوين روابط جديدة. وبالمثل، وجد لانج ولوكهارت (Lang & Lockhart, 1990) أن زيادة عدم التأكد التنافسي في صناعة الطيران الأمريكية قد أدى إلى حاجة الشركات إلى الاستقلالية والمرونة التي أصبحت لا تحققها علاقاتها المباشرة مع المنافسين، ومن ثم اتجهت نحو تكوين روابط مع شركاء جدد بحثاً عن هذه المرونة. كما توصل كوكا وبريسكوت (Koka & Prescott, 2008) في دراسة على صناعة الحديد أن التحالفات الاستراتيجية التي تتصف بأنها مبادرة (تحتوي على عدد كبير من الفجوات الهيكلية) يكون أداؤها أفضل مقارنة بتلك التي تتصف بالتماسك.

وقد نظر نورستيدت وبودين (Nohrstedt & Bodin, 2014) إلى التغيير في العلاقات التعاونية على أنه وسيلة فعالة لإدارة الأزمات في ميدان الإدارة العامة. وانطلاقاً من الجدل بشأن أفضلية تحقيق الاستقرار في العلاقات التعاونية كوسيلة لإدارة الأزمات، مقابل التنوع في هذه العلاقات لتحقيق التكيف مع الظروف الطارئة؛ قامت الدراسة باستكشاف طبيعة التغيير في الشبكات التعاونية التي يرتبط بها مديري المجالات البلدية في السويد. وتوصلت الدراسة إلى دلائل عن زيادة حجم الروابط والعلاقات التعاونية كوسيلة لإدارة الأزمات، كما وجدت أن هناك اتجاهاً كبيراً نحو التنوع في هذه العلاقات والروابط لتشمل أطرافاً مختلفة وجديدة.

وقد قام كوربو، وكورادو، وفيرياني (Corbo, Corado & Ferriani, 2016) بدراسة تطورية على صناعة الطيران الأمريكية نتيجة أحداث تفجير برج التجارة العالمي في 11 سبتمبر 2001، والتي نتج عنها إعادة هيكلة وتشكيل جذري لصناعة الطيران الأمريكية. واعتمدت الدراسة على بيانات التحالفات التي حدثت بين شركات الطيران خلال الفترة 1998-2006؛ وذلك لاستكشاف التغيير في منطق التحالف نتيجة للأزمة. وتوصلت الدراسة إلى أن الصدمة البيئية ترتب عليها حدوث تغيير في منطق تحالف الشركات في الصناعة، واتصف التغيير في التحالفات بثلاثة خصائص تعمل معاً بشكل آني. فمن ناحية، اتجهت الشركات نحو تحقيق القرب في الشبكة، من خلال التحالف مع شركاء الشركاء، وذلك بحثاً عن التماسك والاستقرار في العلاقات، والمصدافية في المعاملات. ومن ناحية أخرى، كان هناك اتجاه نحو عدم التجانس في الروابط، والارتباط مع أطراف لم يسبق التعامل معها، وذلك بحثاً عن الاستكشاف والتجديد. وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات قد تبنت مدخلاً مختلفاً في تكوين الروابط والشبكات في سبيل التكيف مع الصدمة البيئية التي حدثت.

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة عن أثر المتغيرات البيئية على أنماط الروابط، أن معظمها قد اقتصر على عدم التأكد والاضطراب البيئي الذي يواجه الصناعة أو السوق، ولم تتطرق الدراسات إلى الصدمات البيئية التي تحدث نتيجة للاضطرابات السياسية والاقتصادية، والتي تؤثر على جميع الصناعات والدولة ككل. ويلاحظ أيضاً أن هذه الدراسات قد تمت على الشركات الكبرى ولا توجد دراسات مماثلة على مجتمع الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وبناءً على ما تم عرضه من نتائج الدراسات السابقة عالياً من أثر عدم التأكد والاضطراب البيئي على التغيير في الروابط، والجدل بشأن هذه العلاقة. تحاول الدراسة الحالية استكشاف واختبار اتجاه وقوة التأثير بين الآثار السلبية المدركة للركود الاقتصادي من جانب مديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2011-2017، وبين أنماط توسيع الروابط أو تدعيمها، وذلك من خلال التساؤل التالي:

ما الكيفية التي تؤثر بها الآثار السلبية المدركة للركود الاقتصادي على أنماط تكوين الروابط (توسيع الروابط أو تدعيم الروابط) التي اعتمدت عليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة خلال فترات الأزمات الاقتصادية من 2011 حتى 2017؟

المتغيرات التنظيمية وأثرها على أنماط تكوين الروابط

اتضح من العرض السابق أنه عند اختبار أثر المتغيرات البيئية على أنماط الروابط (التوسيع أو التدعيم)، أن الدراسات قد انقسمت حول أفضلية هذه الأنماط للتعامل مع عدم التأكد البيئي. وقد أشار «أيزنهاردت وسكونهوفن» (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996) إلى أن المتغيرات التنظيمية؛ باعتبارها الأقرب على مستوى الشركة قد تؤثر أيضاً على تكوين الروابط واستخدامها. وأوصت الدراسات من هذا المنطلق بأهمية الأخذ بالمدخل متعدد المستويات لتفسير عملية التغيير في الروابط والشبكات (e.g. Koka et al., 2006; Corbo, 2012). واستجابة لهذه التوصيات،

اقترحت الدراسة الحالية اثنين من العوامل التي تمثل خصائص للشركة، ويمكنها التأثير على ردود فعل رواد الأعمال من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو تبني نمط معين لتكوين الروابط في سياق الأزمات الاقتصادية. وتتمثل هذه العوامل في كل من التوجه الريادي، وفائض الموارد لدى المشروع وذلك كما سيتم من العرض التالي:

التوجه الريادي وأنماط تكوين الروابط

يشير التوجه الريادي إلى قدرة الشركة على التطوير، وتحديد فرص العمل البازغة، والمبادرة باقتناصها. كما يعبر هذا التوجه عن قدرة الشركة على اتخاذ قرارات جريئة في المواقف التي تتصف بارتفاع مستوى الخطر وعدم التأكد (Miller, 1983) للتوجه الريادي، حيث عرفه بأنه ميل المدير نحو تقبل الخطر، واتجاهه نحو التطوير والابتكار بما يحقق ميزة تنافسية لمنظمته، وقدرته على المبادرة في مواجهة المنافسين. وأوضحت الدراسات أنه وفقاً لهذا التعريف فإن التوجه الريادي يتضمن ثلاثة أبعاد هي: التطوير، والمبادرة، وتقبل الخطر (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 2001). ويُعد التطوير هو البعد الأول للتوجه الريادي، ويشير إلى استعداد الشركة للقيام بالأنشطة الابتكارية في المنتجات والتكنولوجيا والبحوث والتطوير. ويتمثل البعد الثاني في تقبل الخطر، ويشير إلى قيام الشركة بتنفيذ الأنشطة والتصرفات دون توافر معلومات كافية عن نتائجها المحتملة. ويعد هذا البعد ذو أهمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالشركات الكبرى، حيث ترتفع درجة تقبل هذه المشروعات للخطر، في سبيل تحقيق المرونة والتكيف مع الظروف الطارئة (Talebi, Rezazadeh & Najmabadi, 2015). أما بُعد المبادرة فهو البعد الثالث للتوجه الريادي، ويرتبط بقدرة الشركة على التنبؤ بالطلب المستقبلي في السوق، والاستعداد له بما يمكنها من التفوق على المنافسين.

ويكتسب التوجه الريادي أهمية خاصة في سياق المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ويُعد من السمات الأساسية لتلك المشروعات (Shirokova, Beliaeva & Gafforova, 2016). كما أشارت الدراسات إلى أن تبني المشروعات الصغيرة والمتوسطة للأنشطة المرتبطة بالتوجه الريادي خلال فترات الركود الاقتصادي، يُعد استراتيجية فعالة للتعامل مع التحديات التي تفرضها هذه الظروف البيئية؛ حيث يدعم هذا التوجه قيام هذه المشروعات بمدى واسع من التصرفات التي تمكنها من اقتناص الفرص الجديدة التي قد يتيحها الركود الاقتصادي (Alonso-Almedia, Bremser & Llach, 2015; Soinen, Puumalainen, Sjogren & Syrja, 2012).

وقد أشارت بعض الدراسات المفاهيمية إلى أن التوجه الريادي من أكثر العوامل السلوكية ملائمة لدراسة العلاقة بين الصدمات البيئية وأنماط التغيير في الروابط والشبكات، حيث يؤثر في عمليات البحث عن الشركاء ودافعية الشركات نفسها للقيام بأنشطة التشابك (e.g. Gathungu, Aiko & Machuki, 2014; Koka et al., 2006). وبالرغم من ذلك توجد ندرة في الدراسات التجريبية التي حاولت اختبار العلاقة بين التوجه الريادي والعمليات المرتبطة بتكوين الروابط. فقد وجد مارينو وزملاؤه (Marino et al., 2008) في دراسة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة عقب الأزمة العالمية التي حدثت في آسيا أن المشروعات التي تتصف بارتفاع التوجه الريادي يزيد احتمال اتجاهها نحو تكوين روابط جديدة، ولكن لم تختبر الدراسة طبيعة هذه الروابط وما إذا كانت مع شركاء سابقين أم شركاء جدد.

وقد قام «ياماكاوا وزملاؤه» (Yamakawa et al., 2011) بدراسة تطويرية لعدد من الصناعات الأمريكية على مدار فترة ثماني سنوات، وقام بقياس التوجه الريادي من خلال استراتيجية التمايز، وقيادة التكلفة. ووجدت الدراسة أن التحالفات المبنية على الاستغلال وتدعيم الروابط الحالية تتوافق بشكل أفضل مع استراتيجية قيادة التكلفة التي تركز على الكفاءة وتجنب الخطر، في حين تتجه الشركات التي تميل نحو تبني استراتيجية التمايز إلى تفضيل تحالفات الاستكشاف والتي تتيح لها البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة «بيسانو وبيرونتي وريبيل» (Pisano, Pironti & Rieple 2013) والتي درست تغيير الروابط بين المنظمات عند حدوث تغيير تكنولوجي جذري في الصناعة، وتأثير التوجه الريادي على هذا التغيير. وتوصلت الدراسة باستخدام نموذج المحاكاة إلى أن زيادة عدم التأكد التكنولوجي يجعل الشركات الموجهة استراتيجياً بالاستكشاف والبحث عن الفرص تتجه نحو خلق روابط جديدة مع شركاء جدد. والعكس من هذا، فكلما كانت الشركة موجهة بالاستغلال والتوجه الداخلي، فإنها تتجه نحو الاحتفاظ بروابطها القائمة ويؤدي ذلك إلى تدعيم شبكة الروابط القائمة.

وبالرغم من أن تلك الدراسات لم تدرس العلاقة بين التوجه الريادي وأنماط تكوين الروابط في سياق الأزمات الاقتصادية والتهديدات البيئية الجامحة، إلا أنه يمكن الاستناد إلى نتائجها لاستكشاف اتجاه وقوة العلاقة بين التوجه الريادي وأنماط توسيع الروابط / تدعيم الروابط التي اعتمدت عليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر خلال فترات الأزمات الاقتصادية التي مرت بها، وذلك من خلال التساؤل التالي:

ما الكيفية التي يؤثر بها التوجه الريادي على أنماط توسيع الروابط / تدعيم الروابط التي اعتمدت عليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة خلال فترات الأزمات الاقتصادية من 2011 حتى 2017؟

فائض الموارد وأنماط تكوين الروابط

يحتل فائض الموارد جانباً مهماً في النظريات الاقتصادية، نظراً لدوره الجوهرى في نجاح المنظمات (Cyert & March, 1963). ويعرف فائض الموارد بأنه الفرق بين الموارد الكلية والاحتياجات الكلية من هذه الموارد، والذي يمكن أن يستخدمه المدير لتحقيق استقرار الشركة وقت الأزمات (Cyert & March, 1963). كما يعرف فائض الموارد على أنه الموارد الزائدة المتاحة لدى الشركة، والتي تتوافر نتيجة أدائها السابق، ونتيجة عمليات التخطيط التي تقوم بها (Voss, Sirdeshmukh & Voss, 2008)، أو نتيجة إعادة تشكيل مواردها (Sirmon, Hitt, Ireland & Gilbert, 2011). ويُعرف فائض الموارد أيضاً بأنه الفائض الذي يمكن أن تستخدمه الشركة بقدر من الحرية لمواجهة التهديدات (Bourgoise, 1981). وقد اعتمدت الدراسة على هذا التعريف الأخير. ويتواجد فائض الموارد بالمنظمة في ثلاثة أشكال: الفائض المتاح للتصرف الإداري، والفائض الذي يمكن استعادته وتحريره من خلال إعادة التصميم التنظيمي، والفائض المحتمل، وهو الموارد المستقبلية التي يمكن توفيرها من خلال طرق مختلفة مثل الاقتراض (Hughes, Eggers, Kraus & Hughes, 2015). وسترکز الدراسة على الفائض المتاح للتصرف الإداري نظراً لإمكانية ربطه بعملية التكيف التنظيمي (Nohria & Gulati, 1996).

ويخضع فائض الموارد في علاقته بالتصرفات التنظيمية إلى قدر من الجدل البحثي. فبينما أشار «سايرت ومارش» (Cyert & March, 1963) إلى أن فائض الموارد يعطى للمنظمة المرونة في تنفيذ ما تشاء من مبادرات، وجد «مون وماكينلي وباركر» (Mone, McKinley & Barker, 1998) أن وجود الفائض يجعل المنظمة تتجه نحو التركيز الداخلي، رغبة في تحقيق الكفاءة في عملياتها. وقد أيدت دراسة «تشاتوباديبي وجليك وهيوبر» (Chattopdyay, Glick & Huber, 2001) هذه العلاقة الأخيرة، وخاصة عند الاستجابة للتهديدات الخارجية التي يصعب التحكم فيها.

وفيما يتعلق بأهمية فائض الموارد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، فقد أشار «فوس وزملاؤه» (Voss et al., 2008) إلى أن توافر الفائض الحر المتاح للتصرف الإداري يشجع هذه المشروعات على تبني أنشطة موجهة بالاستكشاف والبحث، والقيام بمبادرات مبتكرة، والبحث عن الفرص الجديدة، وتحمل المخاطر لاقتناصها. كما إن توافر فائض الموارد يحمي هذه المشروعات من الصدمات البيئية، ويشجعها على تبني مبادرات بها قدر من المخاطرة (Marino, et al., 2008).

وقد أوصى كوكا وزملاؤه (Koka et al., 2006) بأهمية دراسة فائض الموارد لتفسير التغير في الروابط والشبكات، إلا أنه بالرغم من ذلك فإن الدراسات التجريبية على دور الفائض في التأثير على التغير في الروابط في سياق المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وفي ظل ظروف الاضطراب البيئي محدودة جداً، ولم تتطرق الدراسات لاختبار أثره على جانب التغير في الروابط. فقد وجد بييفا وكولومبو وكواز وروسى-لاماسترا (Piva, Colombo, Quas & Rossi-Lamastra, 2012) أن توافر فائض الموارد قد تم السماح للمشروعات الصغيرة في إيطاليا في سياق الأزمة المالية العالمية الأخيرة بالتوسع في الأسواق الدولية، وتضمن ذلك إقامة روابط عمل جديدة، وما تنطوي عليه من توسيع للروابط. كما وجد «مارينو وزملاؤه» (Marino et al, 2008) في دراسة للتعرف على اتجاه المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو تكوين التحالفات في ظل الأزمة المالية التي حدثت في آسيا علاقة موجبة بين الفائض والنية لتكوين التحالفات والروابط.

وبناءً على ما أشارت إليه الدراسات من أهمية الفائض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في دعم المبادرات التي تقوم بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سياق الأزمات الاقتصادية، واستجابة للتوصية بأهمية تضمين فائض الموارد كمتغير تفسيري للتغير في الروابط، تسعى الدراسة الحالية لاستكشاف العلاقة بين فائض الموارد وأنماط توسيع/ تدعيم الروابط التي اعتمدت عليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة خلال فترات الأزمات الاقتصادية التي مرت بها، وذلك من خلال التساؤل التالي:

كيف يمكن لفائض الموارد أن يؤثر على أنماط توسيع الروابط/تدعيم الروابط التي اعتمدت عليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة خلال فترات الأزمات الاقتصادية من 2011 حتى 2017؟

الروابط واستراتيجيات التكيف مع الركود الاقتصادي

اعتمدت الدراسات السابقة التي اهتمت بتحليل الاستجابات الاستراتيجية التي يتم بها التكيف مع التهديدات البيئية، وخاصة الركود الاقتصادي على الإطار الذي قدمه «هوفر» (Hofer, 1980) عن عملية استراتيجيات التحول Turnaround Strategies. ويوضح الإطار أن استراتيجيات التحول تأخذ ثلاثة أشكال هي: تخفيض التكاليف، وتخفيض الأصول، وزيادة العوائد. وتندرج استراتيجيتنا تخفيض التكلفة وتخفيض الأصول ضمن استراتيجيات الانكماش. وتعرف استراتيجيات الانكماش بأنها الأنشطة والتصرفات التي تتخذها الشركات لمواجهة التدهور في أدائها، وتهدف إلى زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف والأصول مقارنة بزيادة العوائد المتولدة (Robbins & Pearce, 1992) وتركز هذه الاستراتيجيات على جانب الكفاءة في العمليات والرقابة عليها بهدف إيجاد حلول قصيرة الأجل للتغلب على تدهور الأداء. إلا أنها لا تمثل رد فعل استراتيجي مبادر من الشركة. كما قد تؤثر سلباً على قدرة الشركة على الاستجابة عند تحسن الظروف (Kitching, Blackburn, Smallbone & Dixon, 2009). أما استراتيجية زيادة العوائد فإنها تمثل البديل الأكثر مرونة والأكثر مبادرة للتعامل مع الركود الاقتصادي. وتعرف بأنها الأنشطة والتصرفات التي تتبعها الشركات في مواقف تدهور الأداء حتى تعود للنمو مرة أخرى. وتنطوي تلك الأنشطة على تطويع عناصر استراتيجية المنتجات والأسواق والتكنولوجي بما يحقق لها النمو المطلوب (Robbins & Pearce, 1992). ووفقاً لهذه الاستراتيجية تسعى الشركات إلى تبني تصرفات هادفة للنمو قد تتحمل معها قدرًا أعلى من التكاليف في الأجل القصير، في سبيل الحفاظ على قدرتها على اقتناص الفرص عند تحسن الظروف (Smallbone et al., 2012).

وقد أشارت الدراسات إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل سباقًا تزداد فيه أهمية التكيف والمرونة مقارنة بالشركات الكبرى (e.g. Latham, 2009; Bourletidis & Trianta Fylopolous, 2011). فعلى الرغم من كثرة القيود المفروضة على هذه المشروعات من حيث الموارد والقدرات، إلا أنها تستطيع تحقيق التكيف في معظم جوانب أنشطتها. ويرجع ذلك إلى انخفاض التزاماتها الثابتة، وعدم تقيدها بهيكل وأنظمة رقابة وسياسات رسمية. وبكفل لها ذلك الاستعداد الاستراتيجي والتشغيلي وسرعة اتخاذ القرارات (Sullivan – Taylor & Branicki, 2011). وقد اتفقت دراسات عديدة على مرونة المشروعات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالكبرى في ظل مواقف الأزمات، وأنها تتبع استراتيجيات موجهة بالعوائد والنمو تتعامل بها مع مواقف الركود لتفادي آثاره السلبية (e.g. Bamiatzi & Kirchmaier, 2014; Smallbone et al., 2012). ويلاحظ على معظم الدراسات عن استراتيجيات التكيف مع الركود الاقتصادي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة أنها تقدم بيانات وصفية عن الممارسات الاستراتيجية الملائمة للتكيف. ويوجد في المقابل نقص شديد في الدراسات التي تحدد الظروف والقدرات التي تهيئ أو تعوق تبني هذه الاستراتيجيات في فترات الركود الاقتصادي (Shindehutte & Morris, 2011). وتعد الروابط والعلاقات التي يرتبط بها المشروع مع الأطراف المختلفة من أهم القدرات والآليات الداعمة للتكيف، حيث تعطى فرصة كبيرة لتوظيف الموارد وتقاسم المخاطر وقت الأزمات (Pal, Torstensson & Matilla, 2013).

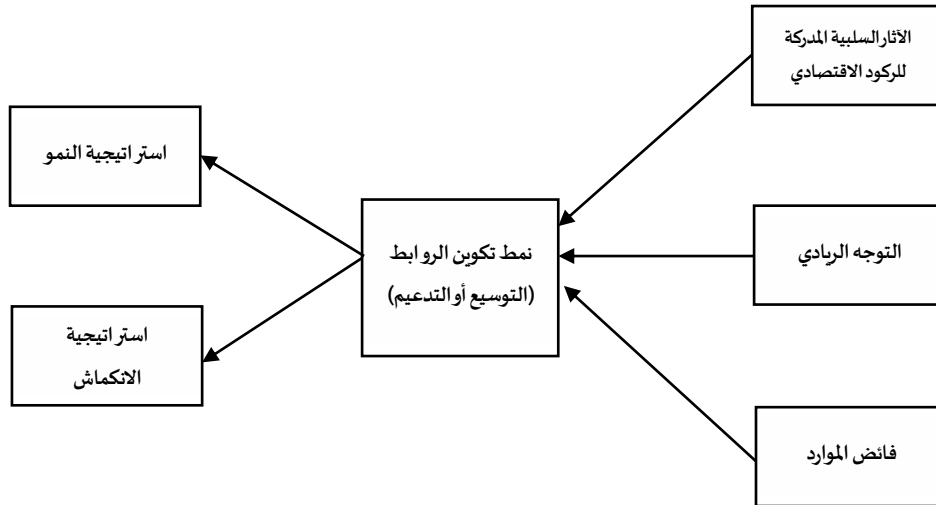
وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أهمية الروابط كآلية داعمة للمرونة والتكيف الاستراتيجي في مواجهة الاضطرابات البيئية، فإن هذه العلاقة لم تنل نصيبها من الدراسة والاختبار. ويوجد عدد قليل من الدراسات الوصفية التي ركزت على الجانب الاقتصادي للمرونة والمعنى بمستويات الأداء الاقتصادي خلال الأزمات. وتجاهلت هذه الدراسات الجانب الاستراتيجي للمرونة، والمعنى بتحديد الاستراتيجيات والممارسات التي اعتمدت عليها الشركات للبقاء خلال فترة الركود. فمثلاً قام «ساتو» (Sato, 2000) بدراسة ميدانية لتحديد أسباب التفاوت في الأداء بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا خلال فترة الأزمة الاقتصادية 1997 - 1998، وتحديد العوامل المفسرة لهذا التفاوت. وتوصلت الدراسة إلى أن الروابط من أهم عوامل التفاوت في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة خلال الأزمة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة «بال وزملانه» (Pal et al., 2013)، التي وجدت أن الشركات الصغيرة والمتوسطة في السويد قد اعتمدت على شبكات علاقاتها لتحقيق المرونة الاقتصادية خلال الأزمة الاقتصادية. وتوصلت دراسة «براساد وتاتا وجو» (Prasad, Tata & Guo, 2012) إلى أن العلاقات عبر سلسلة التوريد كان لها أثر كبير في استمرارية المشروعات الصغيرة خلال فترة الركود. كما قام «بورليتيديس وتريانتافيولبولوس» (Borlitiadis & TriantaFylopolous, 2014) بدراسة بعض قصص النجاح للمشروعات

الصغيرة والمتوسطة، وتوصلا إلى أن بقاء هذه المشروعات في فترات الركود الاقتصادي قد اعتمد على عدد من التكتيكات من بينها تدعيم علاقاتها مع مورديها وعلاقاتها مع أصحاب المصالح المختلفة. كما وجد «هينار وزملاؤه» (Henar et al., 2018) في دراسة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة خلال فترة الركود الاقتصادي في أسبانيا أن قدرة المديرين على الوصول إلى الموارد اللازمة من خلال الروابط والعلاقات التعاونية كانت من المحددات الأساسية لتبني المشروعات استراتيجيات موجهة بالتطوير خلال فترة الركود.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتبني استجابات مختلفة للتكيف مع الركود الاقتصادي. كما يتضح أيضاً أن هذه الدراسات ألفت الضوء على أهمية الروابط في تحقيق التكيف والبقاء لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فترات الركود الاقتصادي. لكن في المقابل لم توفر الدراسات أساس تجريبي قوى لاستنباط علاقة محددة بين أنماط تكوين الروابط (وخاصة نمطي تدعيم الروابط أو توسيعها)، وبين استراتيجيات التكيف المرتبطة بسلوك الانكماش أو النمو، والتي تعد أكثر الاستراتيجيات ملاءمة للتكيف مع الركود الاقتصادي. وبناء عليه، تحاول الدراسة الحالية تبين طبيعة التأثير بين كل من نمط تدعيم الروابط أو توسيعها، وبين استراتيجيات الانكماش أو النمو التي تبنتها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سياق الأزمات الاقتصادية المتتالية التي مرت بها مصر، وذلك من خلال التساؤل التالي:

كيف يمكن لأنماط توسيع الروابط / تدعيم الروابط أن تعمل كآلية للتأثير على استراتيجيات النمو أو الانكماش التي تبنتها المشروعات الصغيرة والمتوسطة خلال فترة الأزمات الاقتصادية من 2011 حتى 2017؟

بناءً على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، تقترح الدراسة إطاراً استرشادياً مبدئياً heuristic Framework لاستكشاف وتحديد العلاقات بين المتغيرات التي تم طرح تساؤلات بشأنها، على أن يتم إخضاع هذه العلاقات للاختبار التجريبي، والتوصل إلى دلائل بشأنها. ويوضح الجزء الأول من الإطار أن المتغيرات البيئية والتنظيمية تمثل متغيرات تفسيرية قد تؤثر على المتغير التابع وهو أنماط تكوين الروابط (التوسيع أو التدعيم). ويوضح الجزء الثاني من الإطار أن متغير أنماط توسيع أو تدعيم الروابط يعد متغيراً مستقلاً، يمكنه التأثير على المتغير التابع وهو استراتيجيات التكيف الخاصة بالانكماش والنمو. ويوضح الشكل رقم (1) هذا الإطار.



شكل (1): الإطار الاسترشادي المبدئي للدراسة

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الصناعات الغذائية والسلع الوسيطة في الإسكندرية والقاهرة. ويرجع السبب في اختيار هذا القطاع إلى أنه يعد من الصناعات التكنولوجية، والتي يغلب الاعتماد

عليها لدراسة علاقات التشابك في المشروعات الصغيرة والمتوسطة (Zhao & Aram, 1995). ويعد هذا القطاع من أكثر القطاعات الصناعية التي يحتاج فيها الفرد الريادي إلى إقامة الروابط وعلاقات التشابك للحصول على المعرفة والمعلومات وغيرها من الموارد. كما إن الاعتماد على الصناعات المغذية والسلع الوسيطة (مغذية لمعدات المصانع، مغذية للسيارات، مغذية للأجهزة الكهربائية) جعل هناك إمكانية لإحكام دراسة الروابط الثنائية بين هذه الشركات وعملاتها الأساسية.

ونظراً لأن القطاع محل الدراسة يعد من الصناعات التكنولوجية كثيفة رأس المال، فقد تم الاعتماد على معيار التكاليف الاستثمارية لتحديد مجتمع الدراسة، وفقاً للتعريف الذي قدمته وزارة الصناعة في مصر لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وظلت تعمل به الجهات التابعة لوزارة الصناعة والمختصة بتقديم أوجه الدعم المختلفة لهذا القطاع. ويصنف المشروع أنه صغير عندما تتراوح تكلفته الاستثمارية من خمسمائة ألف إلى خمسة ملايين جنيه. كما يصنف على أنه متوسط عندما تتراوح تكاليفه الاستثمارية ما بين خمسة ملايين جنيه إلى عشرة مليون جنيه (وزارة التجارة الخارجية، 2003).

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الميسرة في اختيار عينة الدراسة، كما اعتمدت الدراسة أيضاً على أسلوب العينة العمدية أو الحكمية Judgmental or Purposive Sample، وهي عينة غير احتمالية يختارها الباحث وفقاً لشروط معينة يجب أن تتوفر في المفردات حتى تؤخذ كعينة تخضع نتائجها للتحليل الإحصائي. وتعد هذه العينات ملائمة للدراسات الاستكشافية، التي لا تهدف إلى تعميم النتائج على مفردات المجتمع، بقدر ما تهدف إلى تقديم أدلة مبدئية يمكن أن تستخدم كأساس لإجراء دراسات أوسع، كما تناسب العينات العمدية الدراسات الاستكشافية التي يرغب فيها الباحث في الوصول إلى مفردات تساعد في تحقيق أهداف البحث (Cooper & Schindler, 1998). واستند اختيار الشركات في العينة إلى عدد من المعايير، تم تحديدها وفقاً للدراسات السابقة التي درست المشروعات الصغيرة والمتوسطة واستجاباتها واستراتيجياتها، ووفقاً للحكم الشخصي للباحث بما يسمح بتحقيق أهداف الدراسة. وتمثلت هذه المعايير فيما يلي:

1- أن تكون الشركة قد أنشئت منذ فترة لا تقل عن ثلاث سنوات قبل اندلاع ثورة يناير 2011، بما يسمح بمعرفة الآثار السلبية للركود الاقتصادي المصاحب للثورة، وحتى يكون للمديرين رؤية واضحة للتعبير عن هذه الآثار، وذلك مع التركيز على الشركات التي استطاعت البقاء في ظل ظروف الركود حتى وقت القيام بالدراسة (Smallone, et al., 2012).

2- أن تكون الشركة مستقلة، ويكون رائد الأعمال المؤسس لا يزال محتفظاً بقدر كبير الرقابة على عمليات المشروع وقراراته، حيث اعتمدت الدراسة على مالك المشروع كمصدر أساسي للمعلومات عن القرارات الخاصة بتكوين الروابط وصنع الاستراتيجيات خلال فترات الأزمة (Boso, Story & Cadogan, 2013; Golden, 1992).

3- أن يكون نشاط الشركة الرئيس مرتبط بتصنيع المكونات وليس نشاط خدمي أو صيانة. ويسمح ذلك للمستجيبين بتحديد آثار الركود المرتبطة بانخفاض الطلب على المنتجات، وارتفاع تكاليف الإنتاج، وأسعار المواد الخام وغيرها من العناصر الواردة في الاستقصاء. ويضمن هذا أيضاً وجود نمط واضح للتعاقدات بين المشروع والشركات الكبرى التي يغذيها بالمكونات. بالإضافة إلى أن ذلك يجعل الشركات تقوم بأنشطة التطوير والتكيف بما يسمح بقياس متغيرات الدراسة المتعلقة بالتوجه الريادي، واستراتيجيات التكيف (Boso et al., 2013).

وقد تم الاعتماد على البيانات المتاحة من قاعدة بيانات غرفة الصناعات الهندسية باتحاد الصناعات المصرية، إلى جانب مركز تحديث الصناعة، والهيئة العامة للتصنيع لاختيار مفردات عينة الدراسة، وتم التوصل إلى سبعين شركة استوفت معايير الاختيار السابقة، وقد سمح هذا العدد بإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة.

أساليب جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية من مديري وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من خلال قائمة استقصاء لقياس متغيرات الدراسة، وهي المتغيرات البيئية ممثلة في الآثار السلبية المدركة للركود الاقتصادي، والمتغيرات التنظيمية ممثلة في التوجه الريادي، وفائض الموارد، بالإضافة إلى قياس المتغير التابع لمتغير أنماط تكوين الروابط وهو استراتيجيات التكيف (الانكماش والنمو). وفيما يتعلق بمتغير أنماط تكوين الروابط. فقد تم الاعتماد على منهجية استعادة الأحداث السابقة Retrospective Event History (Golden, 1992). وتعتمد هذه المنهجية على قياس المتغيرات محل الاهتمام من خلال المقابلات الشخصية مع مصدر المعلومة الأساسي في المنظمة Key Informant، والذي يمتلك

المعرفة والدراية عن الحدث محل الدراسة، ويتمثل في الدراسة الحالية في صاحب/مدير المشروع الصغير والمتوسط. كما تمثلت الأحداث محل التركيز في عملية تكوين الروابط سواء تدعيم الروابط الحالية أو تكوين روابط جديدة خلال فترة الأزمة الاقتصادية 2011-2017. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المنهجية شائعة الاستخدام في أبحاث الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة وتم الاعتماد عليها لدراسة عدد من القضايا الخاصة باستراتيجية الشركة (Fesser & Willard, 1992)، والتغيير الاستراتيجي والتنظيمي (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990).

متغيرات الدراسة والمقاييس

المتغيرات المستقلة

تمثلت المتغيرات المستقلة ذات الصلة بالمتغير التابع (توسيع أو تدعيم الروابط) في الآتي:

- الأثار السلبية المدركة للركود الاقتصادي تم قياسه اعتماداً على المقياس الذي استخدمه «روبنز وبيرس» (Robbins and Pearce, 1992) لقياس الأثر السلبي على الشركات والمرتبطة بالمشكلات الاقتصادية. وتكون المقياس من سبعة عناصر، تم قياس أثرهم السلبي على الشركة على مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط، والتي تراوحت من لا تأثير مطلقاً إلى تأثير تام.
- التوجه الريادي **Entrepreneurial Orientation** وقد تم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس «كوفين وسليفن» (Covin & Slevin, 1989) والمكون من تسع عبارات لقياس الأبعاد الثلاثة للتوجه الريادي، وهي التطوير والمبادرة وتقبل الخطر. وقد تم قياسها بمقياس المعاني المتضادة ذو السبع نقاط.
- فائض الموارد **Slack Resources** وقد تم قياسه باستخدام المقياس الذي قدمه «تشاتوبادي وزملاؤه» (Chattopadhyay et al., 2001) والمكون من عبارتين لقياس درجة سهولة أو صعوبة الوصول إلى الموارد اللازمة للنمو خلال فترة الأزمة. وقد تم القياس على مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط التي تراوحت من لم أجد إطلاقاً إلى وجدت تماماً.

المتغيرات التابعة

- تتمثل هذه المتغيرات في استراتيجيات التكيف مع الركود وهي استراتيجية الانكماش واستراتيجية النمو، وتعد متغيرات تابعة في علاقتها بالمتغير المستقل وهو أنماط توسيع أو تدعيم الروابط.
- استراتيجية الانكماش: تم قياسها اعتماداً على «ماستين وليانج وباركر» (Musten, Liang & Barker, 2011)، ويتكون من خمس عبارات لقياس التصرفات الموجهة نحو تخفيض التكاليف وتخفيض الأصول، والتي اتبعتها الشركات خلال فترة الدراسة. وتم قياس درجة الموافقة على القيام بهذه التصرفات على مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط، والتي تراوحت من غير موافق إطلاقاً إلى موافق تماماً.
 - استراتيجية النمو: تم قياس استراتيجية النمو اعتماداً على المقياس الذي استخدمه «باو وأولسون ويوان» (Bao, Olson & Yuan, 2011) لقياس تصرفات الشركات الموجهة نحو التوسع والنمو في ظل الأزمات، ويتكون من ثلاث عبارات، وتم قياس درجة الموافقة على القيام بالتصرفات على مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط، والتي تراوحت من غير موافق إطلاقاً إلى موافق تماماً.

متغير أنماط تكوين الروابط. يُعد هذا المتغير متغيراً تابعاً في علاقته بالعوامل البيئية والتنظيمية المؤثرة عليه، كما يعد متغيراً مستقلاً في علاقته باستراتيجيات التكيف التي تعد متغير تابع. وتقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية والسلع الوسيطة بإنتاج المكونات وتوريدها إلى الشركات الكبرى؛ ومن ثم تعد الروابط الأمامية مع هؤلاء العملاء أكثر أهمية وأكثر وضوحاً في هذا القطاع. ولذلك ركزت الدراسة عند قياس أنماط تكوين الروابط على هذه الروابط الأمامية الثنائية بين المشروعات محل الدراسة وعملائها الأساسيين. وتشير الدراسات إلى وجود نمطين لتكوين الروابط وفقاً للتاريخ (Bechman et al., 2001; Yamakawa et al., 2011)، وهما نمط توسيع الروابط **Ties Broadening**، ونمط تدعيم الروابط **Ties Reinforcing**. وتجدر الإشارة إلى أن أنماط التوسيع والتدعيم غير مانعة بالتبادل، وتوجد

احتمالات كبيرة لتبني الشركات كلا النمطين معاً. لذلك من غير المناسب قياسها كمتغيرات ثنائية، ومن الأجدر قياس نسبة كل نمط من الروابط في محفظة الروابط الكلية للمشروع، ثم تحديد الدرجة التي تزيد بها تلك النسبة أو تنخفض وفقاً للمتغيرات المؤثرة عليها (Yamakawa et al., 2011).

وقد تم قياس كل من نمط توسيع الروابط ونمط تدعيم الروابط كالآتي:

- نمط توسيع الروابط: تم قياسه بحساب نسبة إجمالي عدد الروابط التي تم تكوينها مع أطراف لم يسبق التعامل معها إلى إجمالي عدد الروابط التي تم تكوينها، وذلك خلال الفترة 2011-2017.
- نمط تدعيم الروابط: تم قياسه بحساب نسبة إجمالي عدد الروابط التي تم تكوينها مع أطراف سبق التعامل معها إلى إجمالي عدد الروابط التي تم تكوينها، وذلك خلال الفترة 2011-2017.

وقد تم قياس هذه الأنماط وفق الإجراءات الآتية:

- 1- قام المستجيب في كل شركة بتحديد الأطراف الأساسية التي يرتبط معها بعلاقات تبادل أمامية، وهي إما مصانع تجميع أو مصانع تمثل مستخدم نهائي للمكونات.
- 2- قام المستجيب بتحديد عدد التعاقدات الإجمالية التي تمت في كل عام من الأعوام بدءاً من 2011 حتى 2017.
- 3- تصنيف العدد الإجمالي من التعاقدات في كل عام إلى تعاقدات تمت مع شركاء سابقين أو حاليين، وتعاقدات تمت مع شركاء جدد لم يسبق التعامل معهم قبل هذا العام.
- 4- حساب إجمالي عدد الروابط مع أطراف سبق التعامل معها، وإجمالي عدد الروابط مع أطراف لم يسبق التعامل معها، وذلك على مدار فترة الدراسة من 2011 إلى 2017، واستخدام هذه الأرقام الإجمالية لحساب نسبة كل نمط.

أساليب تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على برنامج (Partial Least Squares - PLS-SEM) للتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة. ويستخدم البرنامج بشكل أساسي لأغراض التنبؤ، بأكثر من أغراض اختبار نظرية أو تدعيمها أو المقارنة بين النظريات (Hair et al., 2017)؛ ولذلك يُعد ملائماً إلى درجة كبيرة للدراسات الاستكشافية التي تهدف إلى التنبؤ باتجاه وقوة العلاقات بين المتغيرات. ويحقق البرنامج مستوى عالي من القوة الإحصائية في ظل العينات صغيرة الحجم. وتعتمد نتائج أسلوب PLS على تقديرات نموذج القياس، ثم تقديرات النموذج الهيكلي الخاص بتقدير معاملات المسار بين المتغيرات.

نتائج الدراسة

نتائج اختبارات ثبات مقاييس الدراسة

يوضح الجدول رقم (1) نتائج اختبارات الاتساق الداخلي وثبات المقاييس باستخدام معاملات كرونباخ ألفا، ومعاملات الثبات المركبة Composite Reliability. وقد تم حذف العبارات رقم 1، 2، 3 من متغير الآثار السلبية المدركة للركود ليصبح المقياس مكوناً من أربعة عناصر. كما تم حذف العبارات رقم 1، 6 من متغير التوجه الريادي ليصبح المقياس مكوناً من سبعة عناصر. وتم حذف العبارة الأولى من متغير فائض الموارد (وهي عبارة معكوسة)، ليصبح مكوناً من عبارة واحدة. كما تم حذف العبارة رقم 3 من متغير استراتيجية الانكماش، ليتكون المقياس من أربعة عبارات.

يتضح من الجدول رقم (1) أن معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الآثار السلبية المدركة للركود الاقتصادي، والتوجه الريادي، واستراتيجية النمو واستراتيجية الانكماش تبلغ 0.810، 0.858، 0.823، 0.728 على التوالي، وهي جميعها تقع في المدى المقبول وهو 0.60 إلى 0.90، كما إن معاملات الثبات المركب لنفس المتغيرات قد بلغت 0.860، 0.885، 0.892، 0.827 وهي أيضاً تقع في المدى المقبول وهو 0.60 إلى 0.90. وتدل هذه النتائج على أن مقاييس الدراسة قد اجتازت اختبار الثبات والاتساق الداخلي.

جدول رقم (1)

نتائج اختبار الثبات لمقاييس الدراسة

المتغير	كرونباخ ألفا	الثبات المركب CR
الآثار السلبية المدركة للركود الاقتصادي	0.810	0.860
التوجه الريادي	0.858	0.885
استراتيجية النمو	0.823	0.892
استراتيجية الانكماش	0.728	0.827

نتائج اختبار الصدق التطابقي لمتغيرات الدراسة

يوضح جدول (2) معاملات التحميل لعبارات مقياس الدراسة إلى جانب متوسط التباين المفسر (AVE) لمتغيرات الدراسة. وهي الاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق التطابقي Convergent Validity لمقاييس الدراسة، الذي يمثل الشق الأول لإثبات الصدق البنائي Construct Validity.

وتوضح النتائج أن مقاييس الدراسة قد اجتازت أيضاً اختبارات الصدق التطابقي، حيث نجد أن معاملات التحميل قد تراوحت ما بين 0.644 و0.929. ويعد السؤال ذو تأثير جوهري في تكوين المقياس إذا كان معامل التحميل يتجاوز 0.50؛ ومن ثم فإن النتائج توضح أن جميع العبارات ذات أهمية في تكوين مقاييس الدراسة. ويشير متوسط التباين المفسر (AVE) إلى قدرة المقياس على تفسير التغير الحادث في المتغير موضع القياس. وتوضح النتائج أن متوسط التباين المفسر لجميع متغيرات الدراسة مقبول حيث تجاوز النسبة المقبولة وهي 0.50.

نتائج اختبار الصدق التمايزي

يُعد الصدق التمايزي Discriminant Validity هو الشق الثاني لإثبات الصدق البنائي، ويشير إلى درجة تمايز المفاهيم بعضها عن بعض. وقد تم التحقق من الصدق التمايزي لمقاييس الدراسة باعتماد طريقة Heterotrait - Mono-trait Ratio (HTMT)، وهي تقدير مدى وجود ارتباط حقيقي بين كل اثنين من المتغيرات (بفرض اجتيازهم لاختبار الثبات)، وهذه النسبة يجب ألا تتخطى 0.90 حتى نقر بوجود صدق تمايزي بين المتغيرين. ويتضح ذلك من الجدول رقم (3).

يتضح من الجدول أن جميع المعاملات لم تتجاوز 0.9

ويدل ذلك على تحقق الصدق التمايزي بين جميع متغيرات الدراسة. كما تم اختبار ازدواجية بين متغيرات الدراسة من خلال معامل تضخم التباين بين المتغيرات (VIF)، ولقد تراوح المعامل ما بين 1.00 و3.762 وهو أقل من 5، ويدل ذلك على عدم وجود ازدواجية بين متغيرات الدراسة.

ويتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول أرقام (1)، (2)، (3) أن مقاييس الدراسة قد اجتازت اختبارات الثبات، كما اجتازت اختبارات الصدق التطابقي والصدق التمايزي وبالتالي اجتازت اختبارات الصدق البنائي، والذي يعني أن المقاييس تعكس المفهوم النظري الذي صممت لقياسه.

نتائج تقديرات النموذج الهيكلي والمعنى بتقدير معاملات المسار بين المتغيرات

تم استخدام تقنية Bootstrapping لتحديد قيم واتجاه معاملات المسار Path Coefficient بين المتغيرات محل الدراسة، ودلالاتها الإحصائية. ويوضح الجدول رقم (4) النتائج التي تم التوصل إليها.

يتضح من الجدول النتائج الآتية:

جدول رقم (2)

نتائج اختبار الصدق التطابقي لمقاييس الدراسة

المتغير	العبارات (المؤشرات)	معاملات التحميل المفسر AVE	متوسط التباين
		0.50 <	0.50 <
0.609	الأثار السلبية	0.703	4
	المدركة للركود الاقتصادي	0.691	5
		0.775	6
		0.929	7
0.527		0.836	2
		0.812	3
	التوجه الريادي	0.666	4
		0.692	5
		0.644	7
0.735		0.728	8
		0.678	9
	استراتيجية النمو	0.843	1
0.548		0.902	2
		0.824	3
	استراتيجية الانكماش	0.644	1
		0.727	2
		0.891	4
		0.675	5

جدول رقم (3)

نتائج اختبار الصدق التمايزي باستخدام طريقة HTMT

الأثار المدركة للركود	التوجه الريادي	فائض الموارد	نمط توسيع/تدعيم الروابط	استراتيجية النمو	استراتيجية الانكماش
0.250	0.227	0.212	0.247	0.134	0.292
			0.067	0.372	0.296
				0.112	0.677
				0.296	0.134
				0.185	0.292
				0.052	0.186
				0.241	0.186

جدول رقم (4)
نتائج PLS لمعاملات المسار بين متغيرات الدراسة

P-value	الانحراف إحصائية ت	معامل المسار المعياري	المتغيرات المستقلة ← المتغيرات التابعة
**0.035	2.104	0.108	-0.228 الأثار المدركة للركود ← نمط توسيع الروابط
**0.036	2.094	0.109	0.228 الأثار المدركة للركود ← نمط تدعيم الروابط
***0.000	4.203	0.089	0.375 التوجه الريادي ← نمط توسيع الروابط
***0.000	4.239	0.089	-0.375 التوجه الريادي ← نمط تدعيم الروابط
0.416	0.813	0.112	0.091 فائض الموارد ← نمط توسيع الروابط
0.420	0.806	0.113	-0.091 فائض الموارد ← نمط تدعيم الروابط
***0.001	4.125	0.080	0.330 نمط توسيع الروابط ← استراتيجية النمو
***0.000	4.342	0.076	-0.330 نمط تدعيم الروابط ← استراتيجية النمو
0.355	0.925	0.192	0.177 نمط توسيع الروابط ← استراتيجية الانكماش
0.358	0.920	0.193	-0.177 نمط تدعيم الروابط ← استراتيجية الانكماش

** P-value < 0.01, *** P-value < 0.05

1- نتائج تقدير معاملات المسار بين الأثار السلبية المدركة للركود الاقتصادي وأنماط توسيع/ تدعيم الروابط

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن معامل المسار بين الأثار السلبية المدركة للركود الاقتصادي ونمط توسيع أو تدعيم الروابط هو -0.228 و0.228 على التوالي، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05. ويعنى هذا أن زيادة الأثار السلبية المدركة للركود الاقتصادي بمقدار وحدة معيارية ستؤدى إلى زيادة نمط تدعيم الروابط بمقدار 0.228 وحدة معيارية، وانخفاض نمط توسيع الروابط بنفس المقدار.

2- نتائج تقدير معاملات المسار بين التوجه الريادي وأنماط توسيع/ تدعيم الروابط

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات المسار بين التوجه الريادي وأنماط توسيع أو تدعيم الروابط هي 0.375 و-0.375 على التوالي، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، ويعنى هذا أن زيادة التوجه الريادي بمقدار وحدة معيارية، سيترتب عليه زيادة نمط توسيع الروابط بمقدار 0.375 وحدة معيارية وانخفاض نمط تدعيم الروابط بنفس المقدار.

3- نتائج تقدير معاملات المسار بين فائض الموارد وأنماط توسيع/ تدعيم الروابط

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل المسار بين فائض الموارد ونمط توسيع أو تدعيم الروابط هو 0.091 و-0.091 على التوالي، وهو ليس ذو دلالة إحصائية. ويدل ذلك على أن فائض الموارد لا يؤثر على أنماط الروابط (التوسيع أو التدعيم)

4- نتائج تقدير معاملات المسار بين أنماط توسيع/ تدعيم الروابط واستراتيجيات النمو أو الانكماش

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات المسار بين نمط توسيع أو تدعيم الروابط واستراتيجية النمو هي 0.330 و0.330 على التوالي، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01. ويعنى هذا أن زيادة نمط توسيع الروابط بمقدار وحدة معيارية ستؤثر على زيادة تبني استراتيجية النمو بمقدار 0.330 وحدة معيارية. وأن زيادة نسبة نمط تدعيم الروابط بمقدار وحدة معيارية ستؤثر على انخفاض استراتيجية النمو بمقدار 0.330 وحدة معيارية.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (4) إلى أن معاملات المسار بين نمط توسيع أو تدعيم الروابط واستراتيجية الانكماش هي 0.177 و-0.177 على التوالي. ولكنها ليست ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن أنماط الروابط لا تؤثر على استراتيجية الانكماش.

ثالثاً: نتائج تقديرات جودة النموذج الهيكلي

يقوم برنامج PLS بتقدير ثلاثة معايير لجودة النموذج الهيكلي. وتتمثل في Q^2 والتي تعبر القدرة التنبؤية للنموذج على التنبؤ بالمتغيرات التابعة، ويجب أن تكون قيمتها أعلى من الصفر حتى نقر بأن النموذج له قدرة تنبؤية على التنبؤ بالمتغيرات التابعة. كما يوضح البرنامج قيمة معامل التحديد R^2 ، وهو مقدار التباين المفسر في المتغير التابع نتيجة لجميع المتغيرات المستقلة المؤثرة عليه، ومعامل التأثير F^2 ويوضح حجم تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على حده في قيمة R^2 للمتغير التابع، ويجب أن يكون أعلى من 0.02 حتى نقر أن المتغير المستقل ذو تأثير في قيمة R^2 . ويوضح جدول رقم (5) هذه التقديرات.

وأظهرت النتائج أن قيم Q^2 للمتغيرات التابعة في النموذج وهي أنماط الروابط (التوسيع أو التدعيم)، واستراتيجية النمو، واستراتيجية الانكماش هي: 0.122، 0.044، -0.006 على التوالي. ويدل هذا على أن النموذج له قدرة تنبؤية على

جدول رقم (5)

تقديرات PLS لمعايير جودة النموذج الهيكلي

المتغير التابع	R ²	Q ²	F ² للمتغيرات المستقلة
نمط توسيع/تدعيم الروابط	0.217	0.122	الأثار المدركة للركود 0.063 التوجه بالمبادرة 0.171 فائض الموارد 0.010
استراتيجية النمو	0.109	0.044	نمط التوسيع/التدعيم 0.109
استراتيجية الانكماش	-0.006	0.032	نمط التوسيع/التدعيم 0.032

التنبؤ بأنماط الروابط واستراتيجية النمو، ولا تتوافر له قدرة على التنبؤ باستراتيجية الانكماش. كما يوضح جدول (5) أن المتغيرات المستقلة وهي الأثار السلبية المدركة للركود الاقتصادي، والتوجه الريادي، وفائض الموارد، تفسر مجتمعه نسبة قدرها 21.7% من التباين في المتغير التابع وهو أنماط الروابط (التوسيع أو التدعيم). ويوضح أن معامل التأثير F² لهذه المتغيرات المستقلة هو 0.063، 0.171، 0.010 على التوالي. وبدل ذلك على أن فائض الموارد ليس له حجم تأثير يعده به في قيمة R² لمتغير أنماط الروابط، وأن التوجه الريادي له أكبر حجم تأثير 0.171، ويليه الأثار السلبية المدركة للركود الاقتصادي 0.063.

كما توضح النتائج في جدول رقم (5) أن المتغير المستقل وهو أنماط الروابط (التوسيع أو التدعيم) يفسر نسبة قدرها 10.9% من التباين في استراتيجية النمو، بمعامل تأثير 0.109، في حين يفسر نسبة قدرها 3.2% من التباين في استراتيجية الانكماش، بمعامل تأثير 0.032.

المناقشة والاستنتاجات

سيتم فيما يلي مناقشة نتائج تقدير معاملات المسار الخاصة بأثر المتغيرات التفسيرية المستقلة المؤثرة على أنماط تكوين الروابط. يلي هذا مناقشة التأثير المقارن لهذه المتغيرات على أنماط توسيع/تدعيم الروابط. وأخيراً سيتم مناقشة نتائج تقديرات معاملات المسار الخاصة بأثر أنماط تكوين الروابط (التوسيع أو التدعيم) على استراتيجيات التكيف الخاصة بالنمو أو الانكماش.

مناقشة نتائج تقديرات معاملات المسار الخاصة بأثر الأثار السلبية المدركة للركود الاقتصادي على أنماط توسيع/تدعيم الروابط

أظهرت النتائج أن زيادة مدركات المديرين بشأن الأثار السلبية المرتبطة بالركود خلال فترة الأزمة الاقتصادية في مصر 2017-2011 أدت إلى زيادة توجههم نحو تدعيم الروابط مع الشركاء السابقين والحاليين، وانخفاض توجههم نحو توسيع الروابط مع شركاء جدد. وتتفق هذه النتائج مع الدراسات التي أيدت أهمية الروابط القوية والمتماسكة في مواجهة الصدمات البيئية (Podolny, 1994; Sjostrand, 1992; Gulati, 1995; Beckman et al., 2004; Doerfel et al., 2010). ويعني هذا أن الأزمات الاقتصادية العنيفة والمتتالية التي مرت بها مصر لم تمثل مناخاً ملائماً لتستفيد فيه الشركات الصغيرة والمتوسطة من منافع التنوع التي تتيحها الروابط الجديدة. واتجهت الشركات بدلاً من ذلك لأن تحصد المزايا المرتبطة برأس المال الاجتماعي والتي تتمثل في الثقة، والتعاون، والحل المشترك للمشكلات. وبساعدها ذلك في إدارة المبادلات الاقتصادية تحت ظروف الأزمات، حيث يزداد الغموض وندرة الموارد المتاحة. كما إن زيادة مدركات المديرين عن الأثار السلبية للركود على مدار فترة الدراسة يترجم على أنه نوع من التهديدات المدركة التي يصعب التحكم فيها، وهذه التهديدات تجعل الشركات تختار أنواع معينة من الاستجابة تتيح لها التحكم في مواردها الحالية بدلاً من تنمية بدائل جديدة. وتتجه الشركات في مواجهة هذه الصدمات إلى ردود فعل متحفظة وتميل للحفاظ على الوضع الحالي (Gilbert, 2006). وينعكس ذلك في اتجاهها نحو نمط تدعيم الروابط مقارنة بتوسيعها.

مناقشة نتائج تقديرات معاملات المسار الخاصة بأثر التوجه الريادي على أنماط توسيع/تدعيم الروابط

كشفت نتائج تقديرات معاملات المسار عن أن ارتفاع التوجه الريادي لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة جعلها أكثر توجهًا نحو تبني نمط توسيع الروابط، وأقل توجهًا نحو تبني نمط تدعيم الروابط. وتتفق هذه النتائج مع الدراسات التي وجدت أن التوجهات الريادية تجعل الشركات أكثر تكيفًا، وأكثر توجهًا بالبحث عن حلول خارج نطاق تصرفاتها المعتادة عندما تواجه تهديدات يصعب التحكم فيها (Gatheungu et al., 2014; Chattopadyay et al., 2001). ويؤثر ذلك على اتجاهها نحو توسيع نطاق علاقاتها بحثًا عن الفرص الجديدة. ومفاد هذه النتائج أن التوجهات الاستراتيجية المختلفة

تخلق دوافع واحتياجات مختلفة، كما تخلق فرصاً عديدة للتعاون مع أطراف التعامل المختلفة. ويعني هذا أيضاً أن التوجه الريادي للشركة يمكن أن ينتج عنه أنماط محددة من سلوك التشابك (Shirokova et al., 2016)، وأن رائد الأعمال يمكن أن يقود شركته إلى النمو في ظل الأزمات من خلال توسيع محفظة روابطه وعلاقاته (Slott-Kock & Coviello, 2010). وتمثل هذه النتيجة اتجاهاً جديداً للحصيلة البحثية في هذا المجال، حيث لم يتم دراسة العلاقة المباشرة بين التوجه الريادي والأنماط التي تتكون من خلالها الروابط تحديداً في سياق الأزمات الاقتصادية، واقتصرت الدراسات على اختبار أثر التوافق بين هيكل الروابط والتوجه الريادي على حصد منافع الروابط (Yamakawa et al., 2011; Pisano et al., 2013).

مناقشة نتائج تقديرات معاملات المسار الخاصة بأثر فائض الموارد على أنماط توسيع/تدعيم الروابط

كشفت معامل المسار عن علاقة تأثير موجبة بين فائض الموارد ونمط التوسع، وسالبة بين فائض الموارد ونمط التدعيم، لكنها علاقة ضعيفة وغير ذات دلالة إحصائية. وتختلف هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي أقرت بأهمية فائض الموارد في تحديد التصرفات التنظيمية الملائمة لمواجهة التهديدات البيئية (Cyert & March, 1963; Mone et al., 1998; Chattopadhyay et al., 2001). واختلفت نتيجة الدراسة أيضاً مع نتائج الدراسات التي أقرت بأهمية فائض الموارد تحديداً للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه بأزمات اقتصادية (Marino et al., 2008; Piva et al., 2012).

وقد ترجع هذه النتيجة إلى أثر السياق البيئي، حيث تم اختبار هذه العلاقة في سياق من الأزمات الاقتصادية المتتالية والتي تعاقبت لأكثر من 6 سنوات، وتركت أثرها على ندرة الموارد المتاحة لدى جميع الشركات وبشكل خاص الصغيرة والمتوسطة منها، والتي تتصف بمحدودية مواردها المتاحة. وقد أيدت المناقشة مع أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة أثناء جمع البيانات هذا التفسير؛ فقد كشفت الأراء الكيفية للمستجيبين أنهم قد وجدوا صعوبة شديدة في الحصول على القروض خلال فترة الأزمة، وواجهتهم مشكلة ارتفاع أسعار الفائدة على القروض، ولذلك اعتمد معظمهم على الموارد الداخلية للمشروع وأموال الملكية لتدبير احتياجات العمل، وأدى استمرار الأزمات لفترات متتالية إلى التأثير على فائض الموارد المتاح في شكل سيولة. بالإضافة لذلك كشفت الأراء أن الفائض المتاح في شكل بنود تكلفة يمكن تخفيضها مثل العمالة أو المخزون يعتبر غير ملائم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع محل الدراسة، لأنه من القطاعات التكنولوجية كثيفة رأس المال، ويعتمد على عدد محدود من العمال ذوي المهارات المتخصصة والخبرة الطويلة بالمشروع، والتي يجب الحفاظ عليها وعدم التخلص منها. بالإضافة لذلك يأخذ المخزون هيئة مكونات وسلع مصنعة بمواصفات خاصة للمصانع التي تستخدمها، وبالتالي يصعب التخلص منه لتوفير السيولة اللازمة لتدعيم المبادرات التنظيمية وقت الأزمات.

الأثر المقارن للمتغيرات البيئية والتنظيمية على أنماط تكوين الروابط

أتاحت نتائج الدراسة الحالية المقارنة بين أثر المتغيرات البيئية والمتغيرات التنظيمية على أنماط تكوين الروابط التي تبنتها المشروعات الصغيرة والمتوسطة خلال فترة الأزمة الاقتصادية. فأوضحت النتائج أنه في سياق الأزمات الاقتصادية خلال فترة الدراسة، كان للمتغيرات التنظيمية وخاصة التوجه الريادي أثر أقوى على أنماط تكوين الروابط وقدره 0.375 مقارنة بأثر المتغيرات البيئية وقدره 0.228. كما كشفت معاملات التأثير F^2 أن المتغيرات التنظيمية وهي التوجه الريادي، وفائض الموارد كان لها الحجم الأكبر من التأثير على قيمة معامل التحديد R^2 ، حيث بلغ الأثر المجمع للمتغيرات التنظيمية 0.181، مقابل حجم تأثير قدره 0.063 لمتغير الأثر السلبية المدركة للركود الاقتصادي. وتدل هذه النتائج على أن سياق المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتضح فيه أهمية الخصائص التنظيمية - وبشكل خاص التوجه الريادي - في التأثير على توجه هذه المشروعات فيما يتعلق بتكوين الروابط للتعامل مع الأزمات الاقتصادية. وتدل النتائج على أهمية التوجه الريادي كصفة لصيقة ومؤثرة بالنسبة لتلك المشروعات، وأن العملية الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة تتصف بأنها تخضع بشكل كبير لتوجهات صاحب المشروع. وأشارت النتائج من خلال المقارنة بين اتجاه معاملات المسار أنه في سياق الأزمات الاقتصادية، أنه بينما تؤثر مدركات المديرين بشأن الركود سلبياً على اتجاهها نحو توسيع الروابط والتنوع في العلاقات، فإن التوجه الريادي له أثر إيجابي على هذا التوجه. ويدل هذا على أن التوجه الريادي يجعل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أقل تأثراً بالركود، حيث ينعكس على توجهها نحو تبني نمط أكثر انفتاحاً في تكوين علاقاتها مع الأطراف المتعاملة معها، سعياً منها للحفاظ على استقرار أوضاعها خلال الأزمات، وتمهيداً لاقتناص الفرص والنمو عند تحسن الظروف (Shirokova et al., 2016; Beliaeva, Shirokova, Wales & Gfforova, 2018).

مناقشة نتائج تقديرات معاملات المسار الخاصة بأثر أنماط توسيع/ تدعيم الروابط على استراتيجيات النمو أو الانكماش توصلت الدراسة إلى أن نمط توسيع الروابط له أثر موجب ومعنوي على تبني المشروعات محل الدراسة لاستراتيجية النمو. بينما أظهر نمط تدعيم الروابط أثر سالب ومعنوي على استراتيجية النمو، في حين لم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط التوسيع أو التدعيم واستراتيجية الانكماش.

وترجع علاقة التأثير الموجبة بين نمط توسيع الروابط واستراتيجية النمو إلى أن نمط التوسيع يعتمد على العمل وفقاً لمنهج الاستكشاف والبحث، وتهدف منه الشركة إلى توسيع معرفتها والوصول إلى موارد جديدة من خلال شركاء جدد (Beckman et al., 2004; Yamakawa et al., 2011). ومن ثم فإن تبني الشركات لنمط توسيع الروابط قد ساعدها على اتخاذ تصرفات استراتيجية موجبة بالنمو وزيادة العوائد، وتتصف بالتوجه نحو الابتكار، وتوسيع الأسواق، والبحث عن مصادر جديدة للفرص التي يمكن اقتناصها.

وترجع - في المقابل - علاقة التأثير السالبة بين نمط تدعيم الروابط واستراتيجية النمو إلى أن نمط التدعيم يُعد من التصرفات المقيدة إزاء التهديدات. ويعمل هذا النمط وفقاً لمنطق الاستغلال، والذي يجعل الشركة موجهة بالكفاءة والحفاظ على روابط وعلاقات الأعمال الحالية، والعمل وفق الروتين المعمول به (Beckman et al., 2004; Yamakawa et al., 2011). ويؤثر ذلك سلباً على قدرتها على الوصول إلى أسواق جديدة أو عملاء جدد، كما يؤثر على قدرتها على الابتكار تمهيداً لاستغلال الفرص التي يمكن اقتناصها عندما تصبح الظروف مواتية.

ويمكن تفسير عدم وجود علاقة بين أنماط الروابط (التوسيع أو التدعيم) واستراتيجية الانكماش، إلى أن هذه الاستراتيجية سواء من خلال تخفيض التكلفة أو تخفيض الأوصول، لا تمثل الخيار الملائم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة للتعامل مع حالة الركود وتدهور الأداء. فاستراتيجية الانكماش من خلال تخفيض التكلفة تستخدم من جانب الشركات التي تقترب من نقطة تعادل الإيرادات مع التكاليف، ويقتضي الأمر منها ضرورة الإصلاح في الأجل القصير (Hofer, 1980). وتتصف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتضخم هيكل التكلفة بالنسبة إلى المبيعات. وهذا يجعلها تبتعد عن نقطة التعادل، وأي تخفيض في التكلفة لن يقرها من هذه النقطة. ولذلك لا تمثل استراتيجية الانكماش البديل الملائم لهذه المشروعات (Latham, 2009). وقد أيدت المناقشات التي حدثت مع المستجيبين خلال جمع البيانات هذا التوجه. وأقر غالبيتهم بعدم أفضلية استراتيجية الانكماش للتعامل مع الأزمة، وأفضلية استراتيجية النمو كبديل استراتيجي أكثر ملاءمة.

وتعطي هذه النتائج مؤشرات يمكن أن تبني عليها الدراسات اللاحقة. فقد خالفت النتائج ما أقرته أدبيات التحول - والتي تمت في الاقتصادات المتقدمة - من أهمية استراتيجيات الانكماش، وأنها الخيار الاستراتيجي الأول الذي يجب اللجوء إليه حتى يمكن للمشروع النعافي (Schoenberg et al., 2013). وأسهمت النتائج في تحديد مدى ملاءمة استراتيجيات التكيف التي تتبعها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سياق الأزمات الاقتصادية في اقتصاد نامي مثل مصر. إلى جانب هذا فقد أسهمت النتائج في أدبيات المرونة التنظيمية، من خلال إثبات أهمية الروابط والعلاقات كآلية تستطيع بها الشركات تحقيق المرونة والتكيف مع الصدمات البيئية.

التوصيات

أظهرت نتائج تقدير معاملات المسار أهمية المتغيرات البيئية ممثلة في الأثار المدركة للركود الاقتصادي، وبعض المتغيرات التنظيمية ممثلة في التوجه الريادي في التأثير على أنماط الروابط التي تتبناها المشروعات للتعامل مع الأزمة. كما أظهرت النتائج أهمية أنماط الروابط كآلية للتأثير على استراتيجيات النمو التي تتبعها المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتكيف مع الأزمات، وتوصي الدراسة بإعادة اختبار هذه العلاقات من الدراسات المستقبلية على عينة أكبر، لإمكانية تعميم ما يتم التوصل إليه من نتائج.

لم تؤيد النتائج معنوية متغير فائض الموارد كمتغير تنظيمي يؤثر على درجة تبني أنماط توسيع أو تدعيم الروابط خلال الأزمة، كما لم تدعم النتائج ملاءمة استراتيجية الانكماش كبديل استراتيجي للتكيف مع الأزمات، ويتأثر كمتغير تابع بالأنماط التي يتم بها تكوين الروابط خلال الأزمة. وتجدر الإشارة إلى وجود عدة قيود خضعت لها الدراسة الحالية، وقد تكون مبرراً لعدم ملاءمة هذه المتغيرات. وتتمثل أهم قيود الدراسة من ناحية في صغر حجم العينة، ومن ناحية أخرى اقتصر الدراسة على قطاع واحد لاختبار العلاقات المقترحة، وهو قطاع الصناعات الغذائية والسلع الوسيطة. وكما تم

الإشارة إليه في مواضع سابقة من الدراسة الحالية، فإن هذا القطاع له من الخصائص ما قد يكون سبباً في عدم ملاءمة هذه المتغيرات التي لم يتم تدعيم علاقاتها. وبالإضافة لذلك، فقد تم قياس هذه المتغيرات عبر مدى زمني تضمن أزمات اقتصادية متتالية استمرت لأكثر من ست سنوات، وتركت أثرها على ندرة الموارد المتاحة لدى الشركات بشكل كبير، مما قد يؤثر على ملاءمة متغير فائض الموارد تحديداً في هذا السياق البيئي.

وتقترح الدراسة اختبار هذه المتغيرات من الدراسات المستقبلية في ظل حجم عينة كبير نسبياً، وفي ظل قطاعات صناعية متنوعة وتختلف في ظروفها وخصائصها، وفي سياق بيئي أقل حدة من سياق البيئة المصرية، كما يمكن اختبار هذه المتغيرات على نطاق الشركات الكبرى بالإضافة إلى الصغيرة والمتوسطة، ومعرفة مدى ملاءمة هذه المتغيرات في ظل اختلاف حجم الشركة.

وقد أظهرت نتائج معايير جودة النموذج الهيكلي للدراسة أن التباين المفسر في المتغير التابع وهو أنماط الروابط (التوسيع أو التدعيم) نتيجة جميع المتغيرات المستقلة المؤثرة عليه قد بلغ 21.7%. وتقترح الدراسة - استناداً إلى الملاحظات التي ظهرت خلال المقابلات التي تمت أثناء جمع البيانات، وإلى مراجعة لاحقة للأدبيات - بعض العوامل الأخرى التي قد تؤثر على تكوين الروابط وما ينتج عنها من أنماط، ويمكن إذا تم اختبارها في دراسات لاحقة أن تزيد من قدرة الإطار الاسترشادي المبدئي المقترح على تفسير أنماط تكوين الروابط في سياق الأزمات الاقتصادية. وتندرج المتغيرات التفسيرية المقترحة على عدة مستويات تشمل المستوي الفردي، والمستوي التنظيمي، والمستوي البيئي.

تجدر الإشارة إلى أنه على المستوي الفردي توجد عدد من المتغيرات الهامة التي قد تؤثر على عملية تكوين الروابط في ظل الأزمات الاقتصادية، ومن أمثلة هذه المتغيرات ميل المدير إلى التحالف، والاختلافات الفردية بين أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بتقييمهم لأهمية الروابط والعلاقات التعاونية للتعامل مع الأزمات والاضطرابات البيئية، والنظام القيمي والثقافي للمدير وما إذا كان يميل للفردية أم الجماعية.

يوجد كذلك على المستوي التنظيمي عدد من الخصائص التنظيمية ذات الصلة بالطريقة التي يتم بها هيكلة الروابط وتكوينها من خلال التوسيع أو التدعيم، وتتمثل إحدى هذه الخصائص في حجم المشروع، والذي يعد مؤشراً لحجم الموارد المتاحة لديه، والتي تؤثر على قراراته في التعامل مع الأزمات. كما قد تؤثر الخبرة السابقة للمشروع في تكوين الروابط والتحالفات على توجهه نحو نمط توسيع الروابط أو تدعيمها، ويعرف ذلك في أدبيات الروابط والشبكات بالمركزية Centrality، وتقاس من خلال عدد الروابط التي ارتبط بها المشروع قبل الأزمة، حيث يتوقع أن الشركات ذات العلاقات المتعددة قبل الأزمة يزيد توجهها نحو توسيع علاقاتها للتعامل مع الأزمة.

وتقترح الدراسة أن العوامل البيئية يمكن إدراجها في التحليل إذا تم اختيار عينة الدراسة من صناعات مختلفة تتفاوت في درجة التنافسية، أو التعقد التكنولوجي، أو معدل نمو الصناعة. فاختلاف خصائص الصناعة من المتوقع أن يؤثر على الطريقة التي تتجه بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو هيكلة وتكوين روابطها وعلاقاتها مع الأطراف المتعاملة معها.

ويتضح أيضاً من نتائج تقديرات جودة النموذج الهيكلي، أن أنماط الروابط (التوسيع أو التدعيم) تفسر نسبة قدرها 10.9% من التباين في استراتيجية النمو، وتفسر نسبة قدرها 3.2% من التباين في استراتيجية الانكماش، وهي نسب منخفضة إلى حد ما بسبب الطبيعة الاستكشافية للدراسة، وصغر حجم العينة.

وتقترح الدراسة أنه نظراً لأن التوجهات الاستراتيجية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تتأثر إلى حد كبير بالنزعات والجوانب الشخصية للمدير أو صاحب المشروع، فإنه يوجد عدد من الأبعاد المرتبطة بالخصائص الشخصية للمديرين، يمكنها التفاعل مع متغير أنماط الروابط لتفسير طبيعة استراتيجيات التكيف مع الأزمات الاقتصادية بدرجة أكبر من التي أظهرها الإطار الاسترشادي المبدئي. فنجد على سبيل المثال أن بعد الشخصية الخاص بمركز التحكم الاستراتيجي لدى المدير Strategic Locus of Control، يرتبط بمعتقداته بشأن قدرته الذاتية على التحكم في المواقف الاستراتيجية التي تواجه شركته. ويؤثر هذا إلى حد كبير في رؤية المدير للخطر، وإعزاء مواقف التدهور إلى أنها تمثل تهديداً قابلاً للتحكم أو غير قابل للتحكم. وقد تؤثر هذه النزعة في توجه المديرين نحو تبني استراتيجيات النمو أو الانكماش لمواجهة تدهور الأداء في ظل الأزمات. وبالإضافة لذلك نجد أن بُعد الكفاءة الذاتية العامة للمدير General Self Efficacy، الذي يعكس درجة الإصرار والعزيمة والكفاءة في مواجهة المواقف العدائية، قد يمثل نزعة مفيدة للتفاعل مع متغيرات أنماط الروابط الخاصة بالتوسيع أو التدعيم لتفسير مدى تبني المديرين لاستراتيجية الانكماش أو النمو للتعامل مع مواقف الركود الاقتصادي.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (2011). *بارومتر الأعمال*، العدد 27. القاهرة.
- المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (2012). *بارومتر الأعمال*، العدد 28. القاهرة.
- المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (2012). *بارومتر الأعمال*، العدد 29. القاهرة.
- المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (2013). *بارومتر الأعمال*، العدد 30. القاهرة.
- المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (2013). *بارومتر الأعمال*، العدد 31. القاهرة.
- المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (2014). *بارومتر الأعمال*، العدد 34. القاهرة.
- المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (2015). *بارومتر الأعمال*، العدد 35. القاهرة.
- المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (2016). *بارومتر الأعمال*، العدد 41. القاهرة.
- المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (2017). *بارومتر الأعمال*، العدد 42. القاهرة.
- وزارة التجارة الخارجية. (2003). *دراسة عن تعريف المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة*. تم الحصول عليه من: http://www.mof.gov.eg/MOFGallerySource/Arabic/Small_Projects/SR/SR-9.pdf

ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية:

- Ahuja, G.; Soda, G. & Zaheer, A. (2012). "The genesis and dynamics of organizational networks", *Organization Science*, 23 (2), 299-596.
- Alonso-Almeida, M. M.; Bremser, K. & Llach, J. (2015). "Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (7), 1641–1661.
- Bamiatzi, V. C. & Kirchmaier, T. (2014). "Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium sized high growth firms", *International Small Business Journal*, 32 (3), 259-248.
- Bao, Y.; Olson, B. & Yuan, W. (2011). "Defensive and expansion responses to environmental shocks in China: Interpreting the 2008 economic crises", *Thunderbird International Business Review*, 53 (2), 225-245.
- Beckman, C. M.; Haunschild, P. R. & Phillips, D. J. (2004). "Friends or strangers? Firm specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection", *Organization Science*, 15 (3), 259-275.
- Beliaeva, T.; Shirokova, G.; Wales, W. & Gafforova, E. (2018). "Benefiting from economic crises: Strategic orientation effects, Trade-offs and configurations with resource availability on SME performance", *International Entrepreneurship Management Journal*, retrieved from: [http:// doi.org/10.1007/s11365-018-0499-2](http://doi.org/10.1007/s11365-018-0499-2).
- Boso, N.; Story, V. M.; & Cadogan, J. W. (2013). "Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy", *Journal of Business Venturing*, 28, 708-727.
- Bourgeois, L.J. (1981). "On the measurement of organizational slack", *Academy of Management Review*, 6, 29–39.
- Bourletidis, K. & Triantafyllopoulos. (2014). "SMEs survival in time of crises: Strategies, Tactics and commercial success stories", *Procedia*, 148, 639-644.
- Burnard, K. & Bhamra, R. (2011). "Organizational resilience: Development of a conceptual framework for organizational responses", *International Journal of Production Research*, 49 (18).
- Burt, R. S. (1997). "The contingent value of social capital", *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-364.

- Change, S.; Kelley, D. & Lee, H. (2009). "Venture survival after environmental jolts", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 9 (3), 343-359.
- Chattopadhyay, P.; Glick, W. H. & Huber, G. P. (2001). "Organizational actions in response to threats and opportunities", *Academy of Management Journal*, 44 (5), 937-955.
- Coleman, J. S. (1988). "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (1998). *Business Research Methods*. Singapore. McGraw-Hill.
- Corbo, L. (2012). *Collaborative change: Environmental jolts, network redesign and firm performance. Doctoral dissertation. Bolgona University*. From: http://amsdottorato.cib.unibo.it/4489/1/corbo_leonardo_tesi.pdf
- Corbo, L.; Corrado, R. & Ferriani, S. (2016). "A new order of things: Network mechanisms of field evolution in the aftermath of an exogenous shocks", *Organization Studies*, 37(3), 323-348.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Cyert, R. & March, J. (1963). *The behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Doerfel, M.; Lai, C. & Chewing, L. V. (2013). "The evolution of networks and the resilience of inter-organizational relationships after disaster", *Communication Monograph*, 80 (4), 533-559.
- Dollinger, M. J. & Golden, P. A. (1992). "Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance", *Journal of Management*, 18 (4), 696-715.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1990). "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures 1978-1988", *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.
- Eisenhardt, K. & Schoonhoven, C. (1996). "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, 7, 136-150.
- Feeser, H. R. & Willard, G. E. (1990). "Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech firms", *Strategic Management Journal*, 11, 87-98.
- Freeman, R. E. (1984). "Strategic management: A stakeholder approach", In: Parmigiani, A. & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37 (4), 1108-1136.
- Gargiulo, M. & Benassi, M. (2000). "Trapped on your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital", *Organization Science*, 11(2), 183-196.
- Gatheungu, S. M.; Aiko, D. M. & Machuki, V. N. (2014). "Entrepreneurial orientation, networking, external environment, and firm performance: A critical literature review", *European Scientific Journal*, 10 (7), 335-357.
- Gilbert, C. (2006). "Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist?", *Organization Science*, 17 (1), 150-167.
- Golden, B. R. (1992). "The past is the past – or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy", *Academy of Management Journal*, 35 (4), 848-860.
- Gulati, R. (1995). "Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis", *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.
- Hair, J. F.; Tomas, M. H.; Christian, M. R.; Markos, S. (2017). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. London: Sage publications, Inc.

- Henar, A.; Landart, C. I. & Aragon-amonarriz, C. (2018). "SMEs ambidexterity during economic recession: The role of managerial external capabilities", *Management Decision*. Retrieved from: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/MD-03-2016-0170>
- Hernandez, E. & Menon, A. (2018). *Strategic network change*. Academy of Management Proceedings. 2018 (1).
- Hoang, H. & Yi, A. (2015). *Network-based research in entrepreneurship: A decade in review*. Foundations and Trends in Entrepreneurship, 11(1), 1-54.
- Hofer, C. H. (1980). *Turnaround strategies*. *Journal of Business Strategy*, 1 (1), 19-31.
- Howard, M. D.; Withers, M. C.; Carnes, C. M.; & Hillman, A. J. (2016). "Friends or Strangers? It all depends on context: A replication and extension of Beckman, Haunschild and Phillips (2004). *Strategic Management Journal*, 37, 2222-2234.
- Hughes, M.; Eggers, F.; Kraus, S. & Hughes, P. (2015). "The relevance of slack resources availability and networking effectiveness for entrepreneurial orientation", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26 (1), 116-138.
- Hung, H. (2006). "Formation and survival of new ventures: A path from interpersonal to interorganizational networks", *International Small Business Journal*, 24: 359.
- Hussain, M. N. (2000). "Linkages between SMEs and large industries for increased markets and trade: An African perspective", Economic Research Papers, Number (53). *African Development Bank*. Retrieved: November (2013). From: <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/00157642-FR-ERP-54.PDF>
- Kitching, J.; Blackburn, R.; Smallbone, D. & Dixon, S. (2009). *Business strategies and performance during difficult economic conditions*. Retrieved from: <http://eprints.kingston.ac.uk/5852/1/Kitching-J-5852.pdf>
- Koka, B. R.; Madhavan, R. & Prescott, J. E. (2006). "The evolution of interfirm networks: Environmental effects on patterns of network change", *Academy of Management Review*, 31 (3), 721- 737.
- Koka, B. R. & Prescott J. E. (2008). "Designing alliance networks: The influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance", *Strategic Management Journal*, 29, 639-661.
- Lang, J. & Lockhart, D. (1990). "Increased environmental uncertainty and changes in board linkage patterns", *Academy of Management Journal*, 33, 106-128.
- Latham, S. (2009). "Contrasting strategic response to economic recession in start-ups versus established software firms", *Journal of Small Business Management*, 47 (2), 180–201.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 429–451.
- March, J. G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, 2, 71–87.
- Marino, L. D.; Lohrke, F. T.; Hill, J. S.; Weaver, K. M. & Tambunan, T. (2008). "Environmental shocks and SME alliance formation in an emerging economy: Evidence from the Asian financial crises in Indonesia", *Entrepreneurship Theory and Practices*, January.
- Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms. In. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Mone, M.; McKinley, W. & Barker, V. (1998). "Organizational decline and innovation: A contingency framework", *Academy of Management Review*, 23, 115-132.

- Musteen, M.; Liang, X. & Barker III, V. L. (2011). "Personality, perception and retrenchment decisions of managers in response to decline: Evidence from a decision-making study", *The Leadership Quarterly*, 22, 926-941.
- Nohria, N. & Gulati, R. (1996). "Is slack good or bad for innovation?", *Academy of Management Journal*, 39: 1245-1264.
- Nohrstedt, D. & Bodin, O. (2014). "Evolutionary dynamics of crises preparedness collaboration: Resources, turbulence and network change in Swedish municipalities", *Risk, Hazards & Crises in Public Policy*, 5 (2), 134-155.
- Pal, R.; Torstensson, H. & Matilla, H. (2013). "Antecedents of organizational resilience in economic crises – An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs", *International Journal of Production Economics*, March.
- Papaoikonomou, E.; Segarra, P.; & Li, X. (2012). "Entrepreneurship in the context of crises: Identifying barriers and proposing strategies", *International Advanced Economic Res.*, 18, 111-119.
- Parmigiani, A. & Rivera-Santos, M. (2011). "Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships", *Journal of Management*, 37 (4), 1108-1136.
- Peng, M. W. & Zhou, J. Q. (2005). "How network strategies and institutional transitions evolve in Asia", *Asia Pacific Journal of Management*. 22, 231-336.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pisano, P.; Pironti, M. & Rieple, A. (2013). "How strategic orientation affects interorganizational networks in uncertain environment", *International Journal of E-business development*, 3 (1), 20-32.
- Piva, E.; Colombo, M.; Quas, A. & Rossi-Lamastra, C. (2012). "How do young entrepreneurial ventures in high –tech sectors react to the global crises?", *Paper presented at the DRUID Society*, CBS, Copenhagen, Denmark, 19-21 June. From: http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/x8lyaq1b8ige-f4p6mcgil30iy1qm.pdf
- Podolny, J. M. (1994). "Market uncertainty and the social character of economic exchange", *Administrative Science Quarterly*, 39, 458-483.
- Prasad, S.; Tata, J. & Guo, X. (2012). "Sustaining small businesses in the United States in times of recession: Role of supply networks and social capital", *Journal of Advances in Management Research*, 9 (1), 8-28.
- Price, L.; Rae, D.; & Cini, V. (2013). "SMEs perception of and responses to the recession", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (3), 484-502.
- Robinson, D. K. & Pearce II, J. A. (1992). "Turnaround: Retrenchment and recovery", *Strategic Management Journal*, 13, 287-309.
- Rowley, T.; Behrens, D. & Krackhardt, D. (2000). "Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries", *Strategic Management Journal*, March Special Issue 21, 369–386.
- Sainidis, E. & Robson, A. (2016). "Environmental turbulence: Impact of UK SMEs manufacturing priorities", *Management Research Review*, 39 (10), 1239-1264.
- Sato, Y. (2000). "How did the crises affect small and medium-sized enterprises? From a field study of the metal working- industry in JAVA", *The Developing Economies*, xxxviii(4), 572-95.
- Schindehutte, M. & Morris, M. H. (2001). "Understanding strategic adaptation in small firms", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 7 (3), 84-107.
- Schoenberg, R.; Collier, N. & Bowman, C. (2013). "Strategies for business turnaround and recovery: A review and synthesis", *European Business Review*, 25 (3), 243-262.

- Shipilov, A. V. (2006). "Network strategies and performance of Canadian investment banks", *Academy of Management Journal*, 49 (3), 590–604.
- Shirokova, G.; Beliaeva, E. & Gafforova, E. (2016). *Strategic orientation during economic crises: Stay focused or adopt a broader strategic direction*", Working paper No. 9 (E), Graduate school of management, Petesburg state University. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/11701/6444>.
- Sirmon, D. G.; Hitt, M. A.; Ireland, R. D. & Gilbert, B. A. (2011). "Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects", *Journal of Management*, 37 (5), 1390-1412.
- Sjostrand, S. (1992). "On the rationale behind irrational institutions", *Journal of Economic Issues*, 26, 1007-1040.
- Slotte-Kock, S. & Coviello, N. (2010). "Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward", *Entrepreneurship Theory & Practices*, January, 31-57.
- Smallbone, D.; Deakins, D.; Battisti, M. & Kitching, J. (2012). "Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom", *International Small Business Journal*, 30 (7), 754 -777.
- Soininen, J.; Puumalainen, K.; Sjögrén, H. & Syrjä, P. (2012). "The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter?", *Management Research Review*, 35 (10), 927-944.
- Staw, B.; Sanderlands, L. & Dutton, J. (1981). "Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis", *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Street, C. T. & Cameron, A. (2007). "External relationships and the small business: A review of small business alliances and network research", *Journal of Small Business Management*. 45 (2).
- Sullivan-Taylor, B. & Branicki, L. (2011). "Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all", *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5565-5579.
- Talebi, K.; Rezazadeh, A. & Najmabadi, A. D. (2015). "SME alliance performance: The impacts of alliance entrepreneurship, entrepreneurial orientation, and intellectual capital", *International Journal of Entrepreneurship and small business*, 24 (2), 187-207.
- Tatarynowicz, A.; Sytch, M. & Gulati, R. (2016). "Environmental demands and the emergence of social structure: Technological dynamism and interorganizational network forms", *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 52-86.
- Venkatraman, S. & Van de Ven, A. H. (1998). "Hostile environmental Jolts, transaction set and new business", *Journal of Business Venturing*, 13, 231- 255.
- Voss, G. B.; Sirdeshmukh, D. & Voss, Z. G. (2008). "The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation", *Academy of Management Journal*, 51 (1), 147-164.
- Yamakawa, Y.; Yang, H. & Lin, Z. L. (2011). "Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategies and environmental fit", *Research Policy*, 40, 287-296.
- Xu, K.; Hunag, K. F. & Gao, S. (2012). "The effect of institutional ties on knowledge acquisition in uncertain environments", *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 387-408.
- Zeng, S. X.; Xie, X. M. & Tam, C. M. (2010). "Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs", *Technovation*. 30, 181-194.
- Zhao, L. & Aram, J. D. (1995). "Networking and growth of young technology-intensive ventures in China", *Journal of Business Venturing*. 10, 349-370.
- Zheng, W. (2010). "A social capital perspective of innovation from individual to nations: Where is empirical literature directing us?", *International Journal of Management Reviews*, 151-183

The Role of Ties as a Mechanism for Enhancing SMEs Adaptiveness to Economic Crises in Egypt: Evidences from Feeding Industry and Intermediary Goods Sector

Nour Mahmoud Mohamed Al Hussein

Assistant Lecturer at Business Department

Faculty of Commerce - Alexandria University, Egypt

elhusseinyour@gmail.com

Prof. Ahmed Sakr Ashour

Professor of Strategic Management and HRM

Business Department

Faculty of Commerce - Alexandria University

a.sakrashour@gmail.com

ABSTRACT

The study aims at introducing a heuristic framework to explore SMEs responses during economic crises in Egypt since January 2011 revolution till 2017. Based on theories of Resource Based View and Social Capital, the framework focuses on studying the patterns of ties formation (ties broadening versus ties reinforcing) which were held between SMEs under investigation and their basic partners during the period of the study. In addition, the study investigates the comparable effects of environmental and organizational variables on the same patterns of ties formation. Furthermore, it aims to explore how the patterns of ties formation may act as a mechanism to help SMEs pursuing different adaptive strategies during economic crises.

Using a purposive sample of 70 small and medium-sized enterprises, which succeeded to survive during the recession, and operating in feeding industries and intermediary goods sector, the research collected data at the end of 2017 through personal interviews and questionnaires.

Using (PLS) and the related path analysis, the results indicated that both environmental variables (perceived recession related effects) and organizational variables (entrepreneurial orientation) had different effects on patterns of ties formation during the crises. Moreover, in the context of SMEs, organizational variables played a more important role in explaining patterns of ties formation Compared with environmental variables. Finally, the results revealed the important role of ties formation patterns in explaining growth strategy pursued by SMEs to survive under economic crises. Overall, the study contributed to understanding SMEs responses during recessions, especially in Egypt and generally in developing economies facing crises, and shed light on the usefulness of ties as a mechanism used to facilitate adaptiveness of SMEs during drastic environmental shocks. Based on study results and suggestions, the study introduced a framework that may guide future research.

Keywords: Economic Crises in Egypt, SMEs.

