



**قياس مستوى التوجه الريادي للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر واستراتيجياتها
خلال جائحة كورونا في البيئة الليبية**

إعداد

الأستاذ/ حسام محمد عمر

محاضر بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية-جامعة طبرق

العدد الثالث عشر - يوليو - 2023 م

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى التوجه الريادي لدى المشروعات الصغرى ومتناهية الصغر العاملة في مدينة طبرق خلال جائحة كورونا. بالإضافة إلى قياس الاستراتيجيات التي طبقتها هذه المشروعات لمواجهة الآثار السلبية الناتجة عن جائحة كورونا. تم قياس التوجه الريادي من خلال ثلاثة أبعاد هي: الابتكار، الاستباقية، والمجازفة. بينما إستراتيجيات المواجهة تم قياسها من خلال ثلاث استراتيجيات هي: استراتيجية خفض النفقات، استراتيجية الاستمرار في النشاط الحالي، استراتيجية إعادة التوجه الاستراتيجي. باستخدام المنهج الكمي، توصلت الدراسة أن المشروعات الصغرى ومتناهية الصغر ليس لديها أي توجه ريادي، حيث لم تحرك هذه المشروعات ساكناً لتغيير توجهها. وهذا يتضح من خلال استراتيجيات المواجهه، فقد اختارت هذه المشروعات استراتيجية خفض النفقات مع الاستمرار في النشاط الحالي كخيار لمواجهة جائحة كورونا. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وخصوصاً للبرنامج الوطني للمشروعات الصغرى والمتوسطة لتعزيز قدرة المشروعات الصغرى ومتناهية الصغر على التطوير والقدرة على البقاء.

الكلمات المفتاحية

التوجه الريادي، استراتيجيات المواجهه، جائحة كورونا، المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر.

Abstract

This study aimed to measure the level of entrepreneurial orientation among small and micro enterprises operating in the city of Tobruk during the Corona pandemic. In addition to measuring the coping strategies applied by these enterprises to face the negative effects resulting from the Corona pandemic. Entrepreneurial orientation was measured through three dimensions: Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking. While coping strategies were measured through three strategies: the strategy of reducing expenditures, the strategy of continuing the current activity, and strategic reorientation. Using the quantitative approach, the study showed that micro and small enterprises do not have an entrepreneurial orientation, as these enterprises did not move to change their direction. This is evident through coping strategies, only these enterprises chose the strategy of reducing expenses while continuing the current activity as an option to confront the Corona pandemic. The study presented a set of implications, especially the National Program for Small and Medium Enterprises, to enhance the ability of micro and small enterprises to develop and survive.

المبحث الأول الإطار العام للمبحث

1- المقدمة

تعد الحروب والأوبئة والكوارث الطبيعية أمثلة على الأزمات الخارجية المفاجئة التي يمكن أن تهدد بقاء الشركات محليًا وعالميًا، لذا فجائحة كورونا COVID-19 تُعد أزمة غير متوقعة، أثرت على الشركات في جميع القطاعات والصناعات على نطاق عالمي (Sharma et al., 2022). من المعتاد أن تأتي الأزمات بشكل غير متوقع، ولا يمكن التنبؤ بمدتها (على سبيل المثال، ما حدث في الصين فيما يتعلق بجائحة كورونا لا يزال غير مؤكد تمامًا إلى الآن) (Puumalainen et al., 2023). كذلك، أثرت الحرب في أوكرانيا على الشركات بعدة طرق، منها على سبيل المثال أجبرت الحرب الشركات الدولية على الخروج فجأة من الأسواق الروسية، كما تسببت الحرب في ارتفاع أسعار الكهرباء والمواد الخام بشكل حاد، وأدت إلى ضعف توافر مدخلات الإنتاج، لذا قد تحدث أزمات أخرى في المستقبل القريب بسبب التضخم وارتفاع أسعار الفائدة وهذه لأزمات قد تحدث بشكل رئيسي في أوروبا (Puumalainen et al., 2023).

يثير ظهور الأزمات أسئلة مهمة حول كيفية استجابة الشركات بفعالية للتهديدات الناجمة عن هذه الأزمات. في حالة جائحة كورونا، شكلت القيود التي فرضتها الحكومات تحديًا للشركات، بل وقد أدى ذلك إلى إغلاق العديد من الشركات، مما يهدد قدرتها على البقاء (Emami et al., 2021). ومع ذلك، تأثرت الشركات في الصناعات المختلفة بالأزمة بشكل مختلف. حيث يُشير البعض أن الأزمات تؤدي إلى ظهور ثلاث فئات: المستغلون للأزمات، المحصنين من الأزمات، وضحايا الأزمات (Puumalainen et al., 2023). بشكل عام، تؤدي الأزمات والكوارث إلى خلق صعوبات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على الموارد ومشاكل الحصول على السيولة. ومع ذلك فالمشروعات الصغيرة مرنة للغاية خلال الأزمة. لذا يتمتع رواد الأعمال المرنون بالعديد من الخصائص الفردية (مثل التفاؤل، والاستباقية، والمثابرة، والتحفيز، والمرونة، والفعالية الذاتية) التي تمكنهم من الاستجابة بشكل أكثر فعالية للأزمة (Puumalainen et al., 2023). لذا فالدراسة الحالية سوف تركز على كيفية تعامل المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر مع تأثيرات جائحة كورونا. سوف تبدأ الدراسة بعرض الدراسات السابقة ثم مشكلة البحث وأسئلتها وفرضياتها ثم عرض نتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

2- الدراسات السابقة

تمت دراسة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي بشكل كبير في العقود الأخيرة (Puumalainen et al., 2023, p. 6)، مما أدى إلى اقتناع كبير بأن التوجه الريادي يعتبر أحد المحددات الرئيسية للأداء التنظيمي. حيث إن الشركات ذات المستويات الأعلى من التوجه الريادي قد تفوقت في الأداء على الشركات ذات المستويات المنخفضة من التوجه الريادي (Puumalainen et al., 2023). هناك دراسات استطلعت

دور التوجه الريادي في ظل ظروف السوق غير المستقرة، كالأزمات المالية أو جائحة عالمية. فعلى سبيل المثال كان Covin and Slevin (1989) من أوائل الذين درسوا العلاقة بين الموقف الاستراتيجي لريادة الأعمال (أي التوجه الريادي) والأداء المالي للشركات لتصنيع الصغيرة في بيئات مضطربة ومستقرة. تظهر نتائج Covin and Slevin (1989) أن أداء الشركات الريادية يميل أن يكون أفضل في البيئات المضطربة من الشركات الأقل توجه نحو ريادة الأعمال. كما تبين أن التوجه الريادي له دور أساسي في إدارة الأزمة / الكارثة. الأزمة الأخيرة التي تسببت في اضطرابات كبيرة في النظم الاقتصادية وهي جائحة كورونا COVID-19.

ركزت بعض الدراسات على دور التوجه الريادي في ظل جائحة كورونا. فعلى سبيل المثال Krishnan et al. (2022) ركز على الكشف عن كيفية تأثير التوجه الريادي على نمو شركات التصنيع خلال جائحة كورونا. باستخدام عينة من 700 شركة صغيرة ومتوسطة، وجدوا هناك علاقة مباشرة إيجابية مهمة بين التوجه الريادي ونمو الشركة. Zighan et al. (2021) درس كيف يؤثر التوجه الريادي على مرونة الشركات الصغيرة والمتوسطة (أي قدرة المنظمة على التعافي من الأزمة) خلال جائحة COVID-19 في الأردن. أظهرت الدراسة أن التوجه الريادي يزيد من القدرة على تحمل عدم التأكد بغض النظر عن الموارد المحدودة، وأن تحمل المخاطرة والابتكار، هما عنصران أساسيان لمساعدة الشركات على التكيف بسرعة مع التغيير.

كذلك هناك دراسة أجراها Meyer et al. (2021) حول دور ريادة الأعمال خلال جائحة كورونا، وجد الباحثين أن ريادة الأعمال تساعد المجتمعات على تجاوز الأزمات وتساعد المجتمعات في النجاة من الاضطرابات الاجتماعية والاقتصادية للوباء؛ بعبارة أخرى، تخلق الأزمة فرصاً لريادة الأعمال. على المستوى الفردي للتحليل، دراسة أجرها Salmony et al. (2022) حول كيفية تأثير شخصية رجل الأعمال على تصوراتهم حول مدى تأثير جائحة كورونا على أعمالهم. تبين أن الميل إلى تحمل المخاطرة كان أعلى بين أولئك الذين عانوا أكثر من تأثير جائحة كورونا (سواء كان هذا التأثير ايجابياً أو سلبياً) على أعمالهم.

Bressan et al., (2021) تناول موضوع التدابير التي تتخذها المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات. فيمكن للشركة أن تستجيب للتهديد الخارجي بطريقتين، إما بالدفاع أو باستخدام منهج هجومي. تشمل التدابير الدفاعية تأجيل الاستثمارات، وخفض النفقات، وخفض تكاليف العمالة، وإعادة التفاوض على الاتفاقات. على العكس عند التعامل مع التدابير الهجومية، تركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة على فرص الابتكار (Puumalainen et al., 2023). يمكن للأزمات أيضاً أن تخلق فرصاً جديدة، ويمكن لأصحاب المشاريع تطوير منتجات وخدمات جديدة أو إدخال طرق تكنولوجية جديدة لأداء أعمالهم. أظهرت أحدى الدراسات أن الشركات الناشئة المبتكرة هي الأسرع في الاستجابة لبيئة الأعمال المتغيرة (Ebersberger and Kuckertz, 2021).

3- مشكلة الدراسة

توفر الأزمات أحياناً فرصاً جديدة للشركات الناشئة المبتكرة، وتستجيب هذه الشركات بشكل أسرع من المنظمات القائمة. ذلك لأن الشركات الجديدة لا تزال تبحث عن فرص جديدة ولم تحصر نفسها في نموذج أعمال معين، بينما الشركات الناضجة أو القائمة لديها تاريخ يضيق خيارات البحث عن الفرص مما قد يؤدي إلى مفهوم يسمى تبعية المسار وحالة الجمود (Puumalainen et al., 2023). لذا تجد بعض الشركات القائمة تقوم بإجراء تغييرات إستراتيجية عندما نجد أن هناك فجوة بين الأداء المستهدف والأداء المتوقع. لذا تجد أن صعوبة التنبؤ بمدة الأزمة يجعل الشركات تتجه إلى التفكير في تغيير منتجاتها، أو خدماتها، أو عملائها، أو أسواقها (Morgan et al., 2020).

يمكن أن يكون التفكير في تغير المنتجات أو الخدمات نوع من الابتكار في نموذج الأعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة الأزمة، فالتفكير في التغير يسمى إعادة التوجيه الاستراتيجي الابتكاري. فنموذج الاعمال الناجح يجب أن يستجيب للصدمات الاقتصادية الخطيرة، من خلال تقليل المخاطر وفي نفس الوقت خلق الفرص للشركة. بطبيعة الحال، تعتمد استجابة رواد الأعمال للأزمة إلى حد كبير على الموارد المتاحة خلال الأزمة (Puumalainen et al., 2023)، فإذا كانت الموارد شحيحة في بداية الأزمة، فإن خيارات الاستجابة للأزمة ستكون أكثر محدودة.

يعتبر تخفيض النفقات هو الإستراتيجية الأكثر شيوعاً التي تختارها المشروعات الصغيرة والمتوسطة استجابةً للأزمات. على وجه الخصوص، في بداية الأزمة، قد تكون استراتيجية خفض التكاليف هذه هي الإجراء الوحيد الممكن في الأجل القصير. كذلك، يمكن أن يكون الاستمرار في النشاط خلال الأزمة خياراً استراتيجياً سهلاً للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لزيادة القدرة على البقاء. حيث يركز استمرار النشاط على الحفاظ على العمليات الحالية للشركة ويخفف من الآثار السلبية للأزمة من خلال إعادة تنظيم الأنشطة، على سبيل المثال القروض والعقود ومفاوضات الشروط مع الموردين وأصحاب المصلحة (Puumalainen et al., 2023). لذا فالدراسة الحالية تستهدف المشروعات التي استمرت في نشاطها خلال أزمة جائحة كورونا لغرض معرفة سلوكيات التوجه الريادي وتفاذي الآثار السلبية لجائحة كورونا.

ستساهم هذه الدراسة في اثراء المعرفة الحالية من خلال التركيز على التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation (EO) في بيئة تعرضت للعديد من الأزمات منها الأمنية والسياسية وأخرها الصحية وهي جائحة كورونا. حيث يمكننا مشاهدة أن العديد من الباحثين قام بربط العلاقة بين التوجه الريادي وقدرة الشركة على البقاء خلال متخلف الأزمات، (أنظر على سبيل المثال Eggers, 2020). فالشركات التي لديها توجه ريادي تستطيع تغيير عملياتها بكفاءة أكبر في أوقات الأزمات، مما يزيد من الأداء العام للشركة. وتؤكد العديد من الدراسات على أهمية التوجه الريادي عندما تواجه الشركات تهديدات خارجية صعبة. أظهرت الدراسات أن الشركات الريادية يكون أدائها أفضل في البيئات المضطربة مقارنة بالشركات الأقل ريادة (Puumalainen et al., 2023).

أن الأبعاد المختلفة للتوجه الريادي تؤثر على كيفية مواجهة الشركات الصغيرة للأزمة المفاجئة حيث إن المستويات المرتفعة من الابتكار والاستباقية لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركة؛ من ناحية أخرى، فإن المخاطرة لها تأثير معاكس لأنها تضر بالأداء المالي للشركة. إن الشركات القادرة على إيجاد أفضل الفرص الموجودة أثناء الأزمة الاقتصادية مع مستويات عالية من التوجه الريادي. ومن ثم، تؤكد كل هذه النتائج على أهمية التوجه الريادي عندما تواجه الشركات أزمات. لذلك يمكن القول بأن عناصر التوجه الريادي (الابتكار والاستباقية و تحمل المخاطرة) تشكل شروطاً مسبقة لمواجهة الأزمات (Kuckertz & Brändle، 2021). علاوة على ذلك، يؤكد العوض (Puumalainen et al., 2023) على أن هناك حاجة لمزيد من البحث لدراسة التوجه الريادي أثناء الأزمات وخصوصاً خلال أزمة كورونا.

عند النظر في مفهوم التوجه الريادي في البيئة العربية، نجد أن العديد من الدراسات ركزت على تأثير التوجه الريادي على خلق القيمة (المحمود؛ ابراهيم؛ حسن، 2019) رأس المال البشري (أبو داود، 2021) القيادة التكيفية والأداء (مهدي، 2022) جدارات التعلم التنظيمي (أبوشامة، 2022). لذا نلاحظ افتقار الأدبيات العربية إلى دراسات حول دور التوجه الريادي لمواجهة الأزمات أو تغيرات البيئة الخارجية. هذا الأمر يعزز من أهمية الدراسة الحالية عند التطرق على دور التوجه الريادي خلال جائحة كورونا.

يعتقد الباحث أنه في ظروف الأزمات الحالية سواء في ليبيا أو على المستوى الدولي كالحرب في اوكرانيا التي سببت تضخم أسعار الحبوب، يصبح تجنب أو تقادي الأداء الضعيف أكثر أهمية للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر من تحقيق الأداء الجيد؛ وبالتالي، بسبب قلت الدراسات حول هذا الموضوع في البيئة الليبية التي تتميز بعدم الاستقرار، فإنه من المهم الكشف عن دور التوجه الريادي خلال الأزمات في المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في ليبيا. لذلك تساهم الورقة الحالية في إثراء الأدبيات الإدارية خصوصاً في ليبيا من خلال الكشف عن السلوكيات الريادية للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر خلال جائحة كورونا.

مما سبق، الدراسة الحالية تسعى إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو مستوى التوجه الريادي للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في مدينة طبرق خلال أزمة جائحة

كورونا؟

2. ما هي الاستراتيجيات التي اتبعتها المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في مدينة طبرق لمواجهة

جائحة كورونا؟

4- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم التوجه الريادي باعتباره مدخل مهم في الإدارة الإستراتيجية؛ وخصوصاً في البيئات

المضطربة وسريعة التغير. لذلك قام الباحث بمناقشة التوجه الريادي كمدخل يساعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كيفية التعامل مع البيئات المضطربة أو الديناميكية

2. تقديم بيانات كمية حول مستوى التوجه الريادي للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر خلال جائحة كورونا

3. تحديد الاستراتيجيات التي اتبعتها المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر لمواجهة جائحة كورونا

5- أهمية الدراسة

1. تكمن أهمية الدراسة في أهمية الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تطوير المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر من خلال ابتكار خطوات عمل جيدة أو جديدة أو تطوير إنتاجها بإدخال تقنيات جديدة لمواجهة الاثار الناتجة عن جائحة كورونا

2. التوجه الكبير للباحثين لدراسة مثل هذه المواضيع والمتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والأخذ بالريادية سوف يقرب المفاهيم أكثر في مجال صناعة ريادة الاعمال؛

3. قلة الدراسات في هذا الموضوع في المكتبة العربية عامة والمؤسسات الليبية خاصة؛ يؤشر إلى الأهمية الأكاديمية أو العلمية للدراسة الحالية.

6- فرضيات الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضيات التالية:

6-1 الفرضية البحثية الأولى: التوجه الريادي (المتتمثلة في الأبعاد التالية: الابتكار، الاستباقية، والمجازفة أو تحمل المخاطر) للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في مدينة طبرق منخفض خلال جائحة كورونا.

6-1 الفرضية البحثية الثانية: ليس لدي المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في مدينة طبرق أي استراتيجية لمواجهة جائحة كورونا، وهذه الاستراتيجيات هي: (1) استراتيجية خفض النفقات، (2) استراتيجية استمرار النشاط الحالي وتجديده، (3) استراتيجية إعادة التوجه الاستراتيجي.

7- حدود الدراسة

7-1 الحدود المكانية: تمثل مجتمع البحث في العاملين بالمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في مدينة طبرق في قطاع البيع بالتجزئة؛ لذا فقد أجريت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين وذلك لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم حول موضوع البحث.

7-2 الحدود الزمنية: الحدود الزمنية التي تمت خلالها الدراسة الميدانية هي الفترة من بداية شهر يناير 2023 وحتى نهاية شهر مارس 2023.

8- التعريفات الإجرائية

8-1 التوجه الريادي

يجسد التوجه الريادي القرارات والإجراءات التي تتخذها المنظمة لزيادة قدرتها على البقاء أو مواجهة الأزمة (Puumalainen et al., 2023).

8-2 استراتيجية المواجه

هناك ثلاث استراتيجيات للتعامل مع الازمات هي: (1) استراتيجية خفض النفقات، (2) استراتيجية استمرار النشاط الحالي، (3) استراتيجية إعادة التوجه الاستراتيجي تتعلق بتغير نموذج الأعمال (Puumalainen et al., 2023).

المبحث الثاني المراجعة النظرية للبحث

1- أدبيات التوجه الريادي:

نشأ التوجه الريادي كأحد المفاهيم الرئيسية في أدبيات الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال، حيث ركزت عدد كبير من الدراسات على المفهوم خلال العقود الأربعة الماضية. أدخل Lumpkin and Dess (1996) مصطلح التوجه الريادي الذي يشيع استخدامه الآن. يشير التوجه الريادي إلى مستوى معين من سلوك الشركات في مواجهة المخاطر، والانخراط في الابتكار والتفاعل بشكل إيجابي وقوي مع المنافسين داخل السوق. وفقاً ل Souisa (2018) أن التوجه الريادي يعكس كيفية عمل الشركة وليس ما تفعله. حيث يجسد التوجه الريادي القرارات والإجراءات التي تستخدمها الأطراف الفاعلة في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية أو زيادة قدرة المنظمة على البقاء أو مواجهة الأزمة. التوجه الريادي هو مفهوم متعدد الأبعاد، هناك إجماعاً بين معظم الباحثين على أن التوجه الريادي، قائم على النموذج الذي قدمه Miller عام 1983، فهو مزيج من ثلاثة أبعاد هي: الابتكار Innovativeness، الاستباقية Proactiveness والمجازفة أو تحمل المخاطر Risk-taking.

البُعد الأول هو الابتكار الذي يتعلق، وفقاً ل Lumpkin and Dess (1996)، بمتابعة وتقديم الدعم للحدثة والعمليات الإبداعية وتطوير أفكار جديدة من خلال التجريب الذي قد يؤدي إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة، والبعد الثاني هو الاستباقية، الذي يمكن وصفه بأنه منظور يركز على البحث عن الفرص، وهو أيضاً منظور استشرافي يتميز بإدخال خدمات ومنتجات جديدة قبل حدوث المنافسة والعمل على توقع الطلب في المستقبل.

الاستباقية تتعلق بأهمية المبادرة في عملية ريادة الأعمال، فعلى سبيل المثال، فالاستباقية تشير إلى عمليات تهدف إلى البحث عن فرص جديدة قد تكون أو لا تكون مرتبطة بخطط العمليات الحالي، وإدخال منتجات وعلامات تجارية جديدة قبل المنافسة، والقضاء استراتيجياً على العمليات التي هي في المراحل التدهور من دورة حياتها (Puumalainen et al., 2023).

أما البعد الثالث للتوجه الريادي هو تحمل المخاطرة التي يمكن تعريفها بأنها "درجة استعداد المديرين لتقديم التزامات كبيرة ومحفوفة بالمخاطر فيما يتعلق بالموارد" (Puumalainen et al., 2023, p. 4). عندما تتصرف شركة ما بشكل ريادي على سبيل المثال، تستثمر قدراً كبيراً من الموارد في مشروع معرض للفشل، فقد يتسبب ذلك في حالة من عدم التأكد، ولكن في إطار ريادة الأعمال، فإن المخاطرة ليست متهورة، بل خاضعة للرقابة وحسابات دقيقة (Puumalainen et al., 2023).

2- أدبيات استراتيجيات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التعامل مع الأزمات:

تشير الأدبيات أن هناك ثلاث استراتيجيات للمشروعات الصغرى والمتوسطة للتعامل مع الازمات هي: (1) استراتيجية خفض النفقات، (2) استراتيجية استمرار النشاط الحالي وتجديده، (3) استراتيجية إعادة التوجه الاستراتيجي. وفيما يلي الاستراتيجيات الثلاثة:

في بعض الأحيان، تقتضي التغييرات الخارجية اتخاذ إجراءات فورية قبل أن تتمكن المشاريع الصغيرة والمتوسطة من النظر في مسألة المثابرة والاستمرار على الأنشطة الحالية أو التخلي عن الأفكار الريادية. وكاستجابة مباشرة على المدى القصير للأزمة، فإن خفض التكاليف له تأثير إيجابي بشكل كبير على الحفاظ على السيولة وتوفير أساس مستدام لاستمرار النشاط. وبالتالي فإن استراتيجية التخفيض تستند على خفض التكاليف وتستخدم في الغالب في الحالات التي تفتقر فيها المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى الموارد (Puumalainen et al., 2023). وفقاً لـ Wentzel et al. (2020)، يمكن أن يكون التخفيض هو الإستراتيجية الأولى وربما الأكثر شيوعاً في التعافي من الأزمة، لكن هذه الاستراتيجية قد لا تكون كافية. حيث إن التخفيض يمكن أن يكون له تأثير سلبي على أداء الشركة. فقد تؤدي التخفيضات في التكاليف والأصول والمنتجات إلى تضيق الفرص التجارية للشركة.

Kirtley and O'Mahony (2023) يبين أنه بعد التفكير في التغيير الاستراتيجي غالباً ما يرفض من قبل رواد الأعمال. ووجدوا أن نتائجهم متسقة مع الأبحاث السابقة التي أظهرت أن رواد الأعمال يكونوا متحمسين لفكرة الاستمرارية الحالية أو استمرار في النشاط الحالي، أو يميلوا أكثر نحو مقاومة التغيير. فالاستمرارية تركز على الحفاظ على العمليات الحالية للشركة (Kraus, 2020) ولذلك يمكن افتراض أن الاستمرارية خيار استراتيجي أسهل لبقاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة على قيد الحياة.

عند اختيار الاستمرارية كاستراتيجية للبقاء، تحتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى تدعيم فكرة الأعمال أو الأنشطة الحالية من خلال التجديد وتوسيع خياراتها السابقة من التقنيات، أو العروض، أو العملاء، أو الشركاء، وبالإضافة إلى ذلك، يقترب مفهوم الاستمرارية من مفهوم المرونة، الذي لا يشير إلى استعادة الأعمال التجارية قبل الأزمة فحسب، بل يشير أيضاً إلى تطويرها لكي تؤدي على الأقل أداءها في ظل الظروف الجديدة التي أعقبت الأزمة (Puumalainen et al., 2023).

عندما تختار المشروعات الصغيرة والمتوسطة إعادة التوجه الاستراتيجي كاستراتيجية للتكيف، فإنها تحتاج إلى تغيير فكرة العمل أو نموذج العمل وإجراء تغييرات في التقنيات أو العروض أو العلاقات مع العملاء أو الشركاء (Puumalainen et al., 2023). يُعرف Puumalainen et al. (2023) إعادة التوجه الاستراتيجي بأنه استراتيجية للتعامل مع الأزمات مصحوباً دائماً بتغييرات سلوكية كبيرة، ويرى بعض الباحثين أن إعادة التوجه الاستراتيجي يحدث عندما ترى المؤسسات ذات الموارد المحدودة أن نموذج أعمالها الحالي ودوره حياته غير مستدامة وتقرر تحويل نفسها كمحاولة للبقاء والنمو، ومن ناحية أخرى يُنظر إلى إعادة التوجه الاستراتيجي على أنه تغيير في إستراتيجية المؤسسة من خلال إعادة تخصيص أو إعادة هيكلة الأنشطة والموارد والاهتمامات (Kirtley & O'Mahony, 2023).

المبحث الثالث الإطار العملي للبحث

1- منهجية الدراسة

1-1 فلسفة ومنهج الدراسة

استخدم الباحث النموذج الوضعي مع المنهج الكمي لإجراء هذا البحث. استخدم النموذج الوضعي بغرض الحفاظ على موضوعية النتائج. حيث إن النموذج الوضعي يعكس موقف فلسفي يؤكد على ضرورة الملاحظة لتعزيز المعرفة. ومن ثم، فالنموذج الوضعي يساعد في فهم التوجه الريادي باعتباره ظاهرة قابلة للقياس لكي تعزيز الفهم. تم استخدام المنهج الكمي لهذه الدراسة لأنه يركز على الحصول على البيانات كمية وتقييمها باستخدام الأساليب الرياضية، وخاصة الإحصاء، لفهم ظاهرة قيد التحقيق. بالنسبة لهذه الدراسة، وجد البحث الاستقصاء باستخدام الاستبانة مناسباً، نظراً لأنه المنهج الكمي يطرح فيه الباحث مجموعة من الأسئلة لعينة من الأشخاص. وفقاً لـ Blackstone (2018)، عندما يريد الباحث وصف خصائص مجموعة أو مجموعات كبيرة أو شرحها، يكون البحث الاستقصائي مفيداً.

2- تصميم قائمة الاستبانة:

تم تصميم قائمة الاستبانة على مقياس ليكرت خماسي الاتجاه تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، وتكونت من عدة مقاييس لقياس آراء واتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة، وهي: التوجه الريادي واستراتيجيات التعامل مع الازمات. مقياس التوجه الريادي (المتمثل في الأبعاد التالية: الابتكار، الاستباقية، والمجازفة)، ومقياس الاستراتيجيات التعامل مع الازمات: استراتيجية خفض النفقات، استراتيجية استمرار النشاط الحالي وتجديده، استراتيجية إعادة التوجه الاستراتيجي. أخذت وترجمت من دراسة (Puumalainen et al., 2023).

3- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية وجمع البيانات

استخدم الباحث العينة سهلة المنال (او ميسرة) بسبب صعوبة الحصول على إطار المعاينة، وهذا بسبب الظروف المادية للباحث وعدم توفر الاحصائيات الدقيقة، وقد تضمنت العينة أصحاب المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والعاملين فيها، وتنوعت هذه المشروعات حسب نوع النشاط والقطاع الذي تعمل فيه، تكونت عينة الدراسة المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والبالغ عددها 10 مشروع، أنظر الجدول رقم (2). اختيار عينة ميسرة من: (أصحاب المشروع، المساعدين، الرؤساء والعاملين) مقدارها 60 مفردة، وذلك لصعوبة الحصول على معاينة، والقيود المالية للباحث، استغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها شهرين، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها. تم توزيع 60 استمارة، استرد منها 53 استمارة فقط بما يمثل 83 % من العينة، وبعد فحص الاستبيانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 53 استبانة.

4- تحليل ثبات مقاييس الدراسة

للتحقق من مدى وضوح الفقرات أو العبارات الواردة في مقاييس البحث، وإجراء أي تعديلات على هذه المقاييس، أو حذف بعض الفقرات الخاصة بأحد المقاييس، خاصة وإذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أقل من (0.6) (Field, 2009) ف يتم استخدام إجراء Scale if item deleted أو حذف الأسئلة الأقل ارتباطاً الخاصة بمتغير ما، حتى تصل قيمة ألفا كرونباخ إلى (0.6) أو أكثر (Field, 2009).

عند تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على هذه المقاييس (الجدول رقم 1)، وجد أن قيمة ألفا لمقياس التوجه الريادي (0.786)، عدد الفقرات المقياس 9 فقرات. مقياس استراتيجيات التعامل مع جائحة كورونا (0.74) عدد الفقرات 9 فقرات. وتشير هذه القيم إلى أن درجة الثبات جيدة، وهي أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول لقبول الاعتمادية أو (الثبات) البالغ (0.60) (Field, 2009)، وتؤكد على صلاحية الاعتماد على هذه المقاييس؛ وتدل هذه النتائج أنه في حال أعيدت الدراسة باستخدام نفس المقاييس، وفي ظل ظروف مشابهة فإن نسب الحصول على هذه النتائج ستكون مشابهة.

جدول رقم (1) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمقاييس البحث

ألفا كرونباخ	مقياس التوجه الريادي (عدد الفقرات 9)	ألفا كرونباخ	مقياس استراتيجيات التعامل مع جائحة كورونا (عدد الفقرات 9)
0.748	الابتكار	0.786	استراتيجية خفض النفقات
	الاستباقية		استراتيجية استمرار النشاط الحالي
	المجازفة أو تحمل المخاطر		استراتيجية إعادة التوجه الاستراتيجي

5- معيار تمييز المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، وسببية الاختيار هذا النوع

على الرغم من وجود تعريفات مختلفة للمؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر، فإن تعريف المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر المعرفة من قبل مؤسسة IGI Global (2023) سيتم استخدامه في هذه الدراسة (الجدول 1). المشروعات متناهية الصغر هي مشروعات موجودة في جميع القطاعات التي يعمل بها 20 عاملاً أو أقل، أو إجمالي الأصول باستثناء المباني والأراضي حوالي 36 ألف دولار أمريكي. المشروعات الصغيرة هي مشروعات يعمل بها من 1 إلى 49 شخصاً، وكذلك الشركات التي يتراوح دخلها السنوي تقريباً 85000 ألف دولار. لذلك لاحظ الباحث أن أغلب المشروعات في قطاع البيع بالتجزئة في مدينة طبرق هي مشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، ولا يوجد مشروعات متوسطة بالمعنى الحقيقي. وهذا يتوافق مع التصنيف الذي قدمه كلاً من Zarook, Rahman., & Khanam (2013) حول تصنيف المشروعات في ليبيا.

الجدول (2): تصنيف المشروعات الصغيرة ومتوسطة الصغر

نوع المشروع	نوع الصناعة	عدد العاملين	الأصول والدخل السنوي
مشروعات متناهية الصغر	التجارة، الخدمات، النقل، البناء	في العادة العاملين من أفراد العائلة، العدد أقل من 20 عامل	36 ألف دولار
مشروعات صغيرة	التجارة، الخدمات، الصناعة، النقل، البناء	العدد يكون من 21 إلى 49	85 ألف دولار

6- وصف عينة الدراسة

6-1 وصف خصائص عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة طبرق

نلاحظ من الجدول (3) أن المشروعات والصغيرة ومتناهية الصغر هي الفئة المنتشرة في مدينة طبرق. ولكن نلاحظ أن الفئة الكبيرة من العمال تتمركز في قطاع البناء أو شركات البناء. وهذا ربما بسبب طبيعة العمل في هذا القطاع تعتمد على العنصر البشري.

الجدول (3): وصف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة طبرق

نوع المشروع	نوع الصناعة	نوع المشروع	عدد العاملين	العينة من حجم الاستثمارات المستلمة مشروع	حجم
مشروعات متناهية الصغر	قطاع البيع بالتجزئة	مجمع مواد غذائية (مول)	5	2	2
مشروعات متناهية الصغر	قطاع فندقية وضيافة	مطعم	4	2	2
مشروعات متناهية الصغر	قطاع الزراعة	مزرعة خضراوات	3	1	1
مشروعات متناهية الصغر	قطاع الصناعات الغذائية	مصنع حلويات	5	2	2
مشروعات صغيرة	قطاع العقارات	شركة بناء	27	10	7
مشروعات صغيرة	قطاع فندقية وضيافة	فندق	22	10	8
مشروعات صغيرة	قطاع البيع بالتجزئة	مركز تسوق ملابس	23	10	9

7	7	21	خردة الحديد	الصناعة	مشروعات صغيرة
6	6	24	مصنع لإنتاج أعلاف حيوانية	قطاع الثروة الحيوانية	مشروعات صغيرة
9	10	26	شركة بناء	قطاع العقارات	مشروعات صغيرة
53	60	161	المجموع		

6-2 صف عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن العدد الأكبر من العاملين في المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر ينحدرون من جمهورية مصر العربية، يليها الليبيين، ثم سوريا في الترتيب الثالث، ثم السودان. هذا الأمر له دلالة كبيرة من حيث سوق العمال، وخصوصاً قطاع البناء، حيث إن العمال الأجانب هم الفئة الكبيرة في هذا القطاع. وإذا أخذنا عدد العمال من الدول العربية (مصر 17 عامل، سوريا 6 عمال، والسودان 5 عمال) نلاحظ أن سوق العمال في المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر يوظف العمال الأجانب، وهذا يبدو بسبب توفر عنصر المهارة لدى هذه الفئة من العمال، وضعف مهارات العامل الليبي. كما نلاحظ أن العنصر النسائي منخفض لدى هذه في سوق العمال في مثل هذه المشروعات، وهذا ربما بسبب طبيعة عمل هذه المشروعات لا تتناسب مع العنصر النسائي.

الجدول الثالث (4) الجنسية ونوع الجنس

الجنسية					نوع المتغير الديموغرافي (الجنسية * الجنس)	الجنس
سوريا	ليبيا	أفريقيا (النيجر، مالي، نيجيريا)	السودان	مصر		
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
6	17	4	5	20	نكر	
لا يوجد	1	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	انثي	

نلاحظ من الجدول رقم (5)، أن العمال الليبيين أكثر فئة تحمل شهادات جامعية وما فوق الجامعية مقارنة بالعمال في الدول الأخرى. ولكن طبيعة العمل في مثل هذه المشروعات يتطلب المهارات اليدوية أكثر من الشهادات الجامعية. وهذا يعكس أن هذه المشروعات تعتمد على المهارات الحرفية وليس المهارات المعرفية أو التقنية.

الجدول (5) الجنسية والتعليم

الجنسية					نوع المتغير الديموغرافي (الجنسية * التعليم)	التعليم
سوريا	ليبيا	أفريقيا (النيجر، مالي، نيجيريا)	السودان	مصر		
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
4	1	1	2	12	ابتدائي	
2	4	3	1	4	اعدادي	
لا يوجد	1	لا يوجد	1	3	ثانوية او ما يعادلها	
لا يوجد	10	لا يوجد	1	1	جامعي	
لا يوجد	2	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	ما بعد الجامعي	

إن الجداول رقم (4، 5) لها دلالة كبيرة للمسؤولين في الدول الليبية وخصوصاً قطاع التعليم التقني، حيث إن العمال الأجانب هم الفئة المسيطرة في قطاع المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، وهذا ربما بسبب ضعف المهارات الحرفية لدي العمال الليبيين، هذه المهارات هي ما يطلبها قطاع المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر.

7- نتائج الدراسة (اختبار فرضيات الدراسة)

7-1 الفرضية الأولى: التوجه الريادي (المتمثل في الأبعاد التالية: الابتكار، الاستباقية، والمجازفة أو تحمل المخاطر) للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في مدينة طبرق منخفض خلال جائحة كورونا. عند قياس مستوى التوجه الريادي لدي المشروعات الصغرى ومتناهية الصغر وفق ثلاثة متغيرات فرعية وهي: الابتكار، الاستباقية، والمجازفة. حيث تم استخدام اختبار (تي t) لعينة واحدة لاختبار الفرضية التي تشير إلى أن مستوى التوجه الريادي (المنعكس في الأبعاد التالية: الابتكار، الاستباقية، والمجازفة أو تحمل المخاطر) للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في مدينة طبرق منخفض خلال جائحة كورونا. وبالنظر لنتائج الجدول رقم (6) نلاحظ أن نتائج الاختبار غير دالة عند مستوى دلالة 0.01 أو 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن مستوى التوجه الريادي (المنعكس في الأبعاد التالية: الابتكار، الاستباقية، والمجازفة أو تحمل المخاطر) للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في مدينة طبرق منخفض خلال جائحة كورونا.

الجدول (6) نتائج اختبار تي لعينة واحدة للتوجه الريادي

التوجه الريادي	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي (الفعلي)	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الابتكار	3	2.9119	0.71657	52	0.375
الاستباقية	3	2.9497	0.69306	52	0.599
المجازفة	3	2.9560	0.52313	52	0.543

وبالتالي، فإن نستنتج أن المشروعات الصغرى ومتناهية الصغر ليس لديها توجه ريادي معين لمواجهة النتائج السلبية لجائحة كورونا. وهذا الأمر سيتضح بوضوح في نتائج الفرضية التالية، حيث تميل المشروعات الصغرى ومتناهية الصغر إلى الجمود وعدم استخدام أساليب هجومية (الابتكار أو الاستباقية أو المجازفة) عند التعامل مع الأزمات.

2-7 الفرضية الثانية: لا تتبع المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في مدينة طبرق أي استراتيجية من الاستراتيجيات المنصوص عليها في أدبيات ريادة الأعمال لمواجهة جائحة كورونا، وهذه الاستراتيجيات هي: استراتيجية خفض النفقات، استراتيجية استمرار النشاط الحالي وتجديده، استراتيجية إعادة التوجه الاستراتيجي. عند قياس مستوى تطبيق استراتيجيات التعامل مع الأزمات المنصوص عليها في الأدبيات، استخدم الباحث ثلاث استراتيجيات وهي: استراتيجيات خفض النفقات، استراتيجية استمرار النشاط، استراتيجية إعادة التوجه الاستراتيجي. حيث تم استخدام اختبار (تي t) لعينة واحدة لاختبار الفرضية التي تشير إلى المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في مدينة طبرق لا تتبع أي استراتيجية من الاستراتيجيات المنصوص عليها في أدبيات ريادة الأعمال لمواجهة جائحة كورونا، وهذه الاستراتيجيات هي: استراتيجية خفض النفقات، استراتيجية استمرار النشاط الحالي وتجديده، استراتيجية إعادة التوجه الاستراتيجي.

بالنظر لنتائج الجدول رقم (7) نلاحظ أن المشروعات الصغرى ومتناهية الصغر طبقت استراتيجيتين فقط عند التعامل مع الآثار السلبية لجائحة كورونا وهي: استراتيجية خفض النفقات ($p < 0.01$)، واستراتيجية استمرار النشاط الحالي ($p < 0.01$). وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية السابقة حيث إن المشروعات الصغرى ومتناهية الصغر لم يكن لديها توجه ريادي معين، وإنما اختارت التوقع على نفسها من خلال استمرار النشاط الحالي مع خفض التكاليف. أما بخصوص استراتيجية إعادة التوجه الاستراتيجي والتي تعني تغيير النشاط، لم تكن النتيجة دالة سواء عند مستوى دلالة 0.05 أو 0.01. وربما هذا يكون بسبب التكاليف المرتفعة لتغيير النشاط أو نجاح استراتيجية خفض التكاليف مع الاستمرار في نفس النشاط.

الجدول (7) نتائج اختبار تي لعينة واحدة لاستراتيجيات التعامل مع جائحة كورونا

مستوي الدلالة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي (الفعلي)	المتوسط الفرضي	استراتيجية التعامل مع جائحة كورونا
0.001	52	1.09259	3.5346	3	استراتيجية خفض النفقات
0.000	52	0.95204	3.7862	3	استراتيجية استمرار النشاط الحالي
0.121	52	0.75567	2.8365	3	استراتيجية إعادة التوجه الاستراتيجي

إن نتائج هذه الدراسة المتعلقة بدور التوجه الريادي خلال الأزمات ليست متسقة مع الأدبيات السابقة أنظر على سبيل المثال (Lumpkin and Dess, 1996) و (Puumalainen et al., 2023). حيث يفترض أن يكون لدي المشروعات توجه ريادي معين للتعامل مع الآثار السلبية للأزمات، ولكن هذا لم يحدث مع المشروعات في الدراسة الحالية. لذا فهذه المشروعات اختارت خفض النفقات مع الاستمرار في نفس النشاطات. وهذا الأمر يتسق مع دراسة Kirtley and O'Mahony (2023) الذي يبين أن بعد التفكير في التغيير الاستراتيجي غالباً ما يرفض رواد الأعمال تنفيذه، حيث يميلوا أكثر نحو مقاومة التغيير. فبدلاً من ذلك يركزون على المثابرة أو الاستمرارية في الحفاظ على العمليات الحالية للشركة (Kraus, 2020).

8- النتائج

تشير هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي كما يلي:

1. تشير الدراسة أن المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر تميل إلى توظيف العمال الأجانب، وهذا يبدو بسبب توفر عنصر المهارة لدي هذه الفئة من العمال، وضعف مهارات العامل الليبي. كما تشير الدراسة أن العنصر النسائي منخفض لدي هذه الفئة في سوق العمال في مثل هذه المشروعات، وهذا ربما بسبب طبيعة عمل هذه المشروعات التي قد لا تتناسب مع العنصر النسائي.
2. تشير الدراسة أن العمال الليبيين أكثر فئة تحمل شهادات جامعية وما فوق الجامعية مقارنة بالعمال في الدول الأخرى. ولكن طبيعة العمل في مثل هذه المشروعات يتطلب المهارات اليدوية أكثر من الشهادات الجامعية. وهذا يعكس أن هذه المشروعات تعتمد على المهارات الحرفية وليس المهارات المعرفية أو التقنية.
3. تشير نتائج الدراسة أن المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر ليس لديها توجه ريادي معين لمواجهة النتائج السلبية لجائحة كورونا. وهذا الأمر تفسره نتائج الفرضية الثانية، حيث تميل المشروعات

الصغرى ومنتاهية الصغر إلى الجمود وعدم استخدام أساليب هجومية (الابتكار أو الاستباقية أو المجازفة) عند التعامل مع الأزمات.

4. نلاحظ أن المشروعات الصغرى ومنتاهية الصغر طبقت استراتيجيتين فقط عند التعامل مع الآثار السلبية لجائحة كورونا وهي: استراتيجية خفض النفقات، واستراتيجية استمرار النشاط الحالي. وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية السابقة حيث إن المشروعات الصغرى ومنتاهية الصغر لم يكن لديها توجه ريادي معين، وإنما اختارت التوقع على نفسها من خلال استمرار النشاط الحالي مع خفض التكاليف. أما بخصوص استراتيجية إعادة التوجه الاستراتيجي والتي تعني تغيير النشاط، لم تكن النتيجة دالة سواء عند مستوى دلالة 0.05 أو 0.01. وربما هذا يكون بسبب التكاليف المرتفعة لتغيير النشاط أو نجاح استراتيجية خفض التكاليف مع الاستمرار في نفس النشاط.

9- التوصيات

1. تشير نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية للمشروعات الصغرى ومنتاهية الصغر إلى مضامين مهمة للمسؤولين في الدول الليبية وخصوصاً قطاع التعليم التقني، حيث إن العمال الأجانب هم الفئة المسيطرة في قطاع المشروعات الصغيرة ومنتاهية الصغر، وهذا ربما بسبب ضعف المهارات الحرفية لدى العمال الليبيين، هذه المهارات هي ما يطلبها قطاع المشروعات الصغيرة ومنتاهية الصغر. لذا هناك حاجة إلى التركيز على المعاهد المتوسطة المهنية للرفع من المهارات الفنية للعمال الشباب الليبيين.
2. هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق البرنامج الوطني الليبي للمشروعات الصغرى والمتوسطة لتثقيف ودعم رواد الأعمال الليبيين لتبني أساليب التوجه الريادي (الابتكار، الاستباقية والمجازفة) عند التعامل مع الأزمات التي تعصف بالبلاد. حيث لا يكفي فقط استخدام خفض التكاليف مع استمرار النشاط الحالي لمواجهة الأزمات، فيمكن لرواد الأعمال الاعتماد على تبني إعادة التوجه الاستراتيجي لتتوسع النشاطات التجارية لهذه المشروعات.
3. تحتاج المشروعات الصغرى ومنتاهية الصغر إلى إجراءات تحفيزية من خلال قيام الدول بوضع إجراءات حمائية ضد السلع المستوردة من الخارج، من أجل زيادة القوة الربحية أو البيعية لمثل هذه المشروعات.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. أبو داود، سلمي. (2021). دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في الكليات الجامعية بغزة (رسالة دكتوراه، جامعة الاقصي).
2. أبوشامة، أسماء محمود خليل. (2022). دور التوجه الريادي للجامعة في تطوير جدارات التعلم التنظيمي "دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية". مجلة البحوث التجارية. ص ص

3. المحمود، سعد؛ ابراهيم، رنكين؛ حسن، زيرك (2019) دور التوجه الريادي في تحقيق ابتكار القيمة لدى المصانع الانتاجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في عدد من المصانع الإنتاجية في محافظة. المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز. ص ص. 179-156
4. مهدي، رامال كاظم. (2022). أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية , 4(29). ص ص 520-469

المراجع الأجنبية

1. Bressan, A., Alonso, A. D., & Kok, S. K. (2021). Confronting the unprecedented: Micro and small businesses in the age of COVID-19. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(3), 799–820.
2. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
3. Ebersberger, B., & Kuckertz, A. (2021). Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, 124, 126–135.
4. Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208.
5. Emami, A., Ashourizadeh, S., Sheikhi, S., & Rexhepi, G. (2021). Entrepreneurial propensity for market analysis in the time of COVID-19: Benefits from individual entrepreneurial orientation and opportunity confidence. *Review of Managerial Science*.
6. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*: Sage publications
7. IGI Global (2023). What is Micro and Small Enterprises (MSEs). accessed at: <https://www.igi-global.com/dictionary/micro-and-small-enterprises-mses/65276>
8. Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2023). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firm decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*, 44(1), 97–230.
9. Krishnan, C. S. N., Ganesh, L. S., & Rajendran, C. (2022). Entrepreneurial interventions for crisis management: Lessons from the COVID-19 pandemic's impact on entrepreneurial ventures. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 72, 1–23.
10. Lumlikin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21(1), 135-172.
11. Meyer, K., Prashantham, S., & Xu, S. (2021). Entrepreneurship and post-COVID-19 recovery in emerging economies. *Management and Organization Review*, 17(5), 1101–1118.
12. Puumalainen, K., Sjögrén, H., Soininen, J., Syrjä, P., & Kraus, S. (2023). Crisis response strategies and entrepreneurial orientation of SMEs: A configurational analysis on performance impacts. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-33.
13. Salmony, F. U., Kanbach, D. K., & Stubner, S. (2022). Entrepreneurs in times of crisis: Effects of personality on business outcomes and psychological well-being. *Traumatology*, 28(3), 336–351.
14. Sharma, G. D., Kraus, S., Liguori, E., Bamel, U. K., & Chopra, R. (2022). Entrepreneurial challenges of COVID-19: Re-thinking entrepreneurship after the crisis. *Journal of Small Business Management*.
15. Souisa, W. (2018). The effects of entrepreneurial orientation and market orientation on business performance. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(4), 1-6.

16. Zarook, T., Rahman, M. M., & Khanam, R. (2013). Does the financial performance matter in accessing to finance for Libya's SMEs?. *International Journal of Economics and Finance*, 5(6), 11-19.
17. Zighan, S., Abualqumboz, M., Dwaikat, N., & Alkalha, Z. (2021). The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. Advance online publication.
18. Wentzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. (2020). Strategic response to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), 16–27.