

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY -ANNABA

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA



جامعة باجي مختار- عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير
مخبر الانتماء: مخبر البحث في إدارة المنظمات
أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الطور الثالث ل م د

التوجه المقاولاتي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة:
درجته، أشكاله و محدداته
دراسة ميدانية على المؤسسات الناشطة في منطقة شمال شرق الجزائر

الشعبة : تسيير مؤسسات

للطالب(ة) : سمية زعيم

مدير أطروحة التخرج: الشريف حمزاوي أستاذ التعليم العالي جامعة باجي مختار عنابة

أمام أعضاء اللجنة

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|------------------|----------------------|
| رئيسا | جامعة باجي مختار عنابة | - كمال حمانة | أستاذ التعليم العالي |
| مقررا | جامعة باجي مختار عنابة | - الشريف حمزاوي | أستاذ التعليم العالي |
| عضوا | جامعة باجي مختار عنابة | - الهادي بوقلقول | أستاذ التعليم العالي |
| عضوا | جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس | - عامر ملايكية | أستاذ محاضر |
| عضوا | جامعة 8 ماي 1945 قالمة | - رفيق زراولة | أستاذ محاضر |

السنة الجامعية: 2017/2018

تصریح شرفي

أنا الطالبة زعيم سمية أصرّح بشرفي أنّ أطروحة الدكتوراه المعنونة كالتالي: **توجّه المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة نحو المقاتلية: درجته، أشكاله، و محدّداته** - دراسة ميدانية في المؤسسات الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر- و المقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث هي عمل أكاديمي خاص بي و غير مقدّم لا جزء منه و لا كلّه لأيّ مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك، و أتحمّل المسؤولية عن كلّ ما جاء في مضمونها.

المعنية بالأمر

الطالبة سمية زعيم

الملخص:

يسلط هذا البحث الضوء على ظاهرة التوجّه المقاولاتي في سياق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر. و يهدف تحديد شكل الابتكار السائد في هذه المؤسسات و درجة توجّهما نحو المقاولاتية، إضافة إلى تشخيص المعوّقات/المحفّزات البيئية الداخلية و الخارجية لتوجّهما المقاولاتي؛ تمّ إجراء دراسة مسحية لعينة من المؤسسات المستهدفة باستخدام أداة الإستمارة. و قد كشفت نتائج التحليل أنّ النسبة الأكبر من المؤسسات المدروسة هي مؤسسات محافظة لا يتعدّى نشاط الابتكار فيها إدخال تحسينات طفيفة على منتجاتها الحالية. كما بيّنت الأرقام أنّ جلّ العوامل البيئية (الداخلية و الخارجية) تلعب دورا كاجبا لتوجّه الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر نحو المقاولتية.

الكلمات المفتاحية:

التوجه المقاولاتي، الميل نحو إستباق المنافسين، الميل نحو الابتكار، المخاطرة، البيئة الخارجية، البيئة الداخلية، الأداء.

Résumé.

L'objectif de Cette recherche, qui met en lumière le phénomène d'orientation entrepreneuriale dans le contexte des PME manufacturières opérantes dans la région nord-est d'Algérie, est dans un premier point d'identifier les types d'innovation adoptés par ces entreprises et le degré de leur orientation entrepreneuriale. Puis et dans un deuxième point d'analyser les contraintes et entraves inhérentes à l'orientation entrepreneuriale des entreprises étudiées. Pour ce faire nous avons conduits une étude empirique sur 35 pme manufacturières opérantes dans la région nord-est d'Algérie en utilisant un questionnaire comme instrument de collecte de données. Les résultats montrent que la plupart des entreprises examinées possèdent une posture stratégique conservatrice et préfèrent introduire des changements mineurs en matière d'évolution des produits par rapport à l'introduction des changements significatifs. Les résultats montrent aussi que la majorité des facteurs environnementaux (internes et externes) entravent les activités entrepreneuriales des pme manufacturières opérantes dans la région nord-est d'Algérie.

Mots clés :

Orientation entrepreneuriale, proactivité, esprit d'innovation, prise de risque, environnement extérieure, environnement intérieure, performance.

Abstract :

This research investigates the phenomenon of entrepreneurial orientation (EO) in the context of industrial small to medium enterprises (SME) working in the north east of Algeria. In order to identify the dominant form of innovation, the EO's level and the restraining/encouraging environmental factors of the EO a survey study was conducted through questionnaires in 35 SME working in the north east of Algeria. Findings indicate that: first, the majority of investigated firms are conservative where the innovation activity is limited in minor changes of the actual product characteristics, second that the most of examined environmental factors play a constraining role in the orientation of the analyzed firms towards entrepreneurship.

Key words:

Entrepreneurial orientation, proactiveness, innovativeness, risk taking, external environment, internal environment, performance.

إهداء

إلى مثل الأبوة الأعلى والدي العزيز

إلى حبيبة قلبي الأولى أُمي الحنونة

إلى زوجي و رفيق دربي

إلى القلوب الطاهرة و البريئة ابناي إياد و إشراق

إلى رمز التعاون و التكافل إخوتي الأحباء

إلى كلّ الأهل و الأصدقاء

إلى من مهّدوا الطريق أمامي لاستكمال مشواري الدراسيّ

...أهدي هذا العمل

شكر و تقدير

بعد الحمد و الشكر لله الذي أنعم عليّ بنعمة العلم و وقّني إلى إتمام هذا العمل،

و بعد الصلاة و السلام على رسول الله سيد الأنبياء و المرسلين،

أتقدّم بخالص الشكر و التقدير لكلّ من أضاءوا بعلمهم عقول غيرهم فكانوا رسلا للعلم و الأخلاق:

كلّ أساتذة كلية علوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة.

الشكر الجزيل و فائق الإحترام و التقدير إلى من تفضّل بالإشراف على هذه الأطروحة:

الدكتور شريف حمزاوي جزاه الله كلّ خير.

كلّ الشكر و الإمتنان لمدرّاء المؤسسات الذين لم ييخلوا علينا بوقتهم و أفكارهم في سبيل إنجاز هذا البحث.

جدول المحتويات

الصفحة	التعيين
-	التصريح
-	الملخص باللغة العربية
-	الملخص باللغة الفرنسية
-	الملخص باللغة الإنجليزية
-	الإهداء
-	التشكرات
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
أ-ح	المقدمة
36-1	الفصل الأول: الإطار النظري لموضوع البحث
1	مقدمة الفصل الأول
8-2	المبحث الأول: قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
2	تمهيد
3-2	1. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
4-3	2. تعريف الم ص م حسب المشرع الجزائري
7-4	3. خصائص الم ص م في الجزائر
8-7	خاتمة مبحث الأول
17-9	المبحث الثاني: التوجه المقاولاتي على مستوى المؤسسة
9	تمهيد
10-9	1. أهمية التوجه المقاولاتي على مستوى المؤسسة
15-10	2. مفهوم التوجه المقاولاتي على مستوى المؤسسة
16-15	3. أبعاد التوجه المقاولاتي على مستوى المؤسسة
17-16	خاتمة المبحث الثاني
36-18	المبحث الثالث: العوامل المتحكمة في التوجه المقاولاتي للمؤسسة
18	تمهيد

23-18	1. التأصيل النظري لنموذج التوجّه المقاولاتي
28-23	2. عوامل البيئة المؤسسية
31-28	3. عوامل البيئة التنافسية
34-31	4. عوامل البيئة الداخلية
35-34	5. العوامل الضابطة
36	خاتمة المبحث الثالث
37	خاتمة الفصل الأول
86-38	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في عينة من الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر
38	مقدمة الفصل الثاني
44-39	المبحث الأول: تصميم البحث
39	تمهيد
41-39	1. الوضعية الإبتيمولوجية لموضوع البحث
42-41	2. المقاربة المنهجية في البحث
44-42	3. وصف المجتمع الإحصائي و عيّنة الدراسة
44	خاتمة المبحث الأول
50-45	المبحث الثاني: صدق أداة القياس و ثباتها
45	تمهيد
47-45	1. تصميم الإستمارة
48-47	2. صدق أداة القياس و ثباتها
50-48	3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
50	خاتمة المبحث الثاني
86-51	المبحث الثالث: عرض البيانات الميدانية و تحليلها
51	تمهيد
54-51	1. وصف خصائص المؤسسات المدروسة و المجيبين
55-54	2. تحليل البيانات الخاصة بتحديد شكل الإبتكار الشائع
62-56	3. تحليل البيانات الخاصة بأبعاد التوجّه المقاولاتي
82-62	4. تحليل البيانات المتعلقة بعوامل البيئة الخارجية

86-82	5. تحليل البيانات حول عوامل البيئة الداخلية
85	خاتمة المبحث الثالث
90-87	المبحث الرابع: مناقشة النتائج و تفسيرها
87	تمهيد
87	1. مناقشة النتائج حول مستوى التوجّه المقاولاتي
90-88	2. مناقشة النتائج المرتبطة بتشخيص عوامل البيئة الخارجية
90	3. مناقشة النتائج المرتبطة بتشخيص عوامل البيئة الداخلية
94-91	خاتمة
102-95	قائمة المراجع
114-103	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
البيان 01	موقع التوجّه المقاوَلاتي	14
البيان 02	تقاطع مقاوَلتية المؤسسة مع الإدارة الإستراتيجية	19
البيان 03	المقاوَلتية كسلوك تنظيمي للمؤسسة	20
البيان 04	العوامل المؤدّية إلى مقاوَلتية المؤسسة و المخرجات المالية	21
البيان 05	مقاوَلتية المؤسسة و خلق الثروة	22
البيان 06	نموذج يوضّح أهمّ متغيّرات البحث و العلاقات التي تربطها مع بعضها البعض	23

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 01	تطور عدد الم ص و م الجزائرية خلال الفترة 2010-2013	4
الجدول 02	تطور عدد الم ص و م الصناعية الجزائرية	5
الجدول 03	عدد الم ص م الجزائرية المتوفاة و نسب الزيادة السنوية	5
الجدول 04	تطور عدد الم ص و م الصناعية المتوفاة في الجزائر	6
الجدول 05	تطور عدد مناصب العمل في الم ص و م خلال 2010-2013	6
الجدول 06	تطور متغيرات الميزان التجاري الجزائري خلال 2010- السداسي الأول 2013	7
الجدول 07	دراسات مختارة حول أهمية الظروف البيئية لتطوير المقاولاتية	27
الجدول 08	عناصر النموذج العالمي المرشد للمقاولاتية	28
الجدول 09	عوامل البيئة التنافسية المؤثرة على التوجه المقاولاتي في بعض الدول النامية	31
الجدول 10	البحث في العوامل التنظيمية المؤثرة على التوجه المقاولاتي للمؤسسات في الدول النامية	34
الجدول 11	المنطلقات الفلسفية الثلاث للبحث في علوم التسيير	40
الجدول 12	المنطلق الفلسفي لموضوع الأطروحة	41
الجدول 13	وصف أدوات القياس	46
الجدول 14	عدد مفردات أدوات القياس بعد إجراء التحليل العاملي	47
الجدول 15	قيم Cronbach's alpha لأدوات القياس الكمية	47
الجدول 16	درجات سلم لايكرت المستخدم في البحث	49
الجدول 17	الأطوال الصحيحة لخلايا سلم لايكرت	50
الجدول 18	توزيع المؤسسات المدروسة حسب الولايات	51
الجدول 19	توزيع المؤسسات المدروسة حسب قطاع النشاط	52
الجدول 20	توزيع المؤسسات المدروسة حسب الحجم	52
الجدول 21	عمر المؤسسات المدروسة	52
الجدول 22	توزيع المجيبين حسب الجنس	53
الجدول 23	توزيع المجيبين حسب المستوى التعليمي	53
الجدول 24	توزيع المجيبين حسب المنصب الوظيفي	53
الجدول 25	توزيع المجيبين حسب الأقدمية في المؤسسة	54
الجدول 26	شكل الابتكار الشائع في المؤسسات المدروسة	55
الجدول 27	المؤشرات الإحصائية الوصفية للملاحظات حول تقديم العديد من المنتجات الجديدة	56
الجدول 28	المؤشرات الإحصائية الوصفية للملاحظات حول إدخال تحسينات معتبرة على المنتجات	57

الجدول 29	المؤشرات الإحصائية الوصفية للملاحظات حول تفضيل المدراء للبحث و التطوير	58
الجدول 30	المؤشرات الإحصائية الوصفية للملاحظات حول مدى مبادرة المؤسسة بالحركات التنافسية	58
الجدول 31	إستنتاج قيمة الوسط الحسابي للسلوك الإستباقي للمؤسسات المدروسة	59
الجدول 32	المؤشرات الإحصائية الوصفية للملاحظات حول مدى تفضيل المدراء للمشاريع المريحة و المنطوية على خطر	59
الجدول 33	المؤشرات الإحصائية الوصفية للملاحظات حول مدى تبني المدراء لوضعيات تنافسية شرسة اتجاه المنافسين	60
الجدول 34	المؤشرات الإحصائية الوصفية للملاحظات حول ميل المدراء نحو تنفيذ التحركات الجريئة	60
الجدول 35	إستنتاج المتوسط الحسابي للإجابات حول بعد المخاطرة	61
الجدول 36	المتوسطات الحسابية لأبعاد التوجه المقاولاتي للمؤسسات المدروسة	61
الجدول 37	النسب المئوية لدرجة التوجه المقاولاتي في المؤسسات المدروسة	62
الجدول 38	المؤشرات الإحصائية الوصفية لسهولة حصول الم ص و م على الموارد و الدعم الماليين	63
الجدول 39	مقارنة الإجابات حول مدى سهولة الحصول على الدعم و الموارد الماليين حسب درجة مقالة المؤسسات المدروسة	63
الجدول 40	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى تشجيع السياسة الحكومية الجزائرية الم ص و م على الابتكار	64
الجدول 41	مقارنة الإجابات حول تشجيع سياسات الحكومة الضريبية على الابتكار حسب درجة مقالة المؤسسات المدروسة	64
الجدول 42	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى توفر برامج مباشرة لترقية م ص و م في الجزائر	65
الجدول 43	مقارنة بين مدارك المدراء حول مدى توفر برامج مرافقة مباشرة للم ص و م حسب درجة مقالة المؤسسات المدروسة	65
الجدول 44	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى سهولة الإستفادة من برامج ترقية الم ص و م في الجزائر	66
الجدول 45	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى توفير نظام التكوين والتعليم في الجزائر لكفاءات قادرة على تسيير م ص و م	66
الجدول 46	مقارنة بين الإجابات حول مدى توفير نظام التكوين والتعليم في الجزائر لكفاءات قادرة على تسيير م ص و م حسب درجة مقالة المؤسسات المدروسة	67
الجدول 47	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى توفير نشاطي البحث و التطوير الوطنيين في الجزائر إلى توفير فرص أعمال جديدة	67

الجدول 48	مقارنة بين الإجابات حول مدى قيادة نشاطي البحث و التطوير الوطنيين في الجزائر إلى توفير فرص أعمال جديدة حسب درجة مقاولتية المؤسسات المدروسة	68
الجدول 49	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى سهولة تعامل الم ص و م الجزائرية مع مراكز بحث متميزة	68
الجدول 50	مقارنة بين الإجابات حول مدى سهولة الوصول إلى مراكز بحث متطورة حسب درجة المقاولتية	69
الجدول 51	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى توفر خدمات مؤسساتية و مصادر عامة للمعلومات	69
الجدول 52	مقارنة بين الإجابات حول مدى وفرة الخدمات التجارية و المحاسبية و القانونية و مصادر المعلومات حسب درجة مقاولتية المؤسسات	69
الجدول 53	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى إمكانية الحصول على الخدمات و مصادر المعلومات بتكاليف منخفضة	70
الجدول 54	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى جمود الإتفاقيات التجارية	70
الجدول 55	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى سهولة حصول الم ص و م على الموارد المادية و الطبيعية	71
الجدول 56	مقارنة بين الإجابات حول مدى سهولة حصول الم ص و م على الموارد المادية و الطبيعية حسب درجة مقاولتية المؤسسات	71
الجدول 57	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى تشجيع المعايير الإجتماعية و الثقافية في الجزائر الأفراد على تجريب طرق جديدة في إدارة الأعمال	72
الجدول 58	مقارنة بين الإجابات حول مدى تشجيع المعايير الإجتماعية و الثقافية في الجزائر على تجريب الأفراد طرق جديدة في إدارة الأعمال حسب درجة مقاولتية المؤسسات	72
الجدول 59	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى خطورة البيئة الخارجية	73
الجدول 60	مقارنة بين الإجابات حول مدى خطورة البيئة الخارجية للمؤسسات المدروسة حسب درجة مقاولتيتها	74
الجدول 61	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى سيطرة القوى الخارجية على تحركات المؤسسة	74
الجدول 62	مقارنة بين الإجابات حول مدى سيطرة القوى الخارجية على تحركات المؤسسة حسب درجة مقاولتية المؤسسات	75
الجدول 63	المؤشرات الإحصائية الوصفية لحدة المنافسة	75
الجدول 64	اختلاف الإجابات حول شدة المنافسة في البيئة الخارجية حسب درجة مقاولتية المؤسسات	76
الجدول 65	المؤشرات الإحصائية الوصفية لدرجة صعوبة الظروف العامة للسوق	77

77	مقارنة بين الإجابات حول الظروف العامة في السوق حسب درجة مقاولتية المؤسسات	الجدول 66
77	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمقدار الأرباح قبل الضريبة	الجدول 67
78	مقارنة بين الإجابات زيادة متوسط الأرباح قبل الضرائب في الصناعة، حسب درجة المقاولتية	الجدول 68
78	المؤشرات الإحصائية الوصفية لتوقع زيادة الأرباح الصافية للسوق في المدى البعيد	الجدول 69
79	مقارنة بين الإجابات لاحتمال زيادة الأرباح الصافية للصناعة حسب درجة مقاولتية المؤسسات	الجدول 70
79	المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى زيادة معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات الماضية	الجدول 71
79	مقارنة بين الإجابات حول زيادة معدل نمو السوق حسب درجة مقاولتية المؤسسات	الجدول 72
80	المؤشرات الإحصائية الوصفية لتوقع زيادة معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات المقبلة	الجدول 73
80	مقارنة بين الإجابات حول توقع زيادة معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات القادمة حسب درجة مقاولتية المؤسسات	الجدول 74
81	المؤشرات الإحصائية الوصفية لدرجة جاذبية السوق	الجدول 75
82	مقارنة الإجابات حول درجة جاذبية السوق حسب درجة مقاولتية المؤسسات	الجدول 76
82	المؤشرات الإحصائية الوصفية للمهمة الإستراتيجية للمؤسسة	الجدول 77
82	مقارنة الإجابات حول المهمة الإستراتيجية حسب درجة مقاولتية المؤسسات	الجدول 78
83	المؤشرات الإحصائية الوصفية لوفرة الموارد المادية	الجدول 79
83	مقارنة الإجابات حول ملائمة الموارد المادية للأهداف حسب درجة مقاولتية المؤسسات	الجدول 80
84	المؤشرات الإحصائية الوصفية لوفرة الموارد المالية	الجدول 81
84	مقارنة بين الإجابات حول تلاؤم الموارد المالية و الأهداف حسب درجة مقاولتية المؤسسات	الجدول 82
85	المؤشرات الإحصائية الوصفية لوفرة رأسمال اجتماعي	الجدول 83
85	مقارنة الإجابات حول تلاؤم الرأسمال الاجتماعي و الأهداف حسب درجة مقاولتية المؤسسات	الجدول 84

مقدمة

المقدمة

إنّ التغيّرات السريعة التي أصبحت تميّز البيئات الخارجية للمؤسسات و هياكلها و قواعد منافستها، فرضت عليها جملة من التحديات تأتي في مقدمتها بناء ميزة تنافسية دائمة تقوم على أساس الابتكار المتواصل و التميّز¹. الأمر الذي دعى إلى ضرورة إعادة النظر في المبادئ و النظريات التقليدية التي تحكم الممارسات الإدارية للمنظمات؛ لأنّ المتغيرات التي تحدد طريقة عمل المؤسسات قد تغيرت من حيث طبيعتها و العلاقات التي تربطها ببعضها البعض.

نتيجة لهذه التطوّرات وجد المسيرّون والدّارسون أنفسهم أمام حقل واسع من المفاهيم التي اجتمعت كلّها تحت ما يسمى بالفكر الإداري الحديث². و من بين المفاهيم التي ظهرت في هذا الميدان مفهوم التوجّه المقاولاتي الذي يعبر عن ظاهرة المقاولتية في المؤسسات مهما كان حجمها³، صغيرة كانت أم متوسطة أم كبيرة، حديثة أم قديمة النشأة، حكومية كانت أم خاصة⁴. فبعدما ارتبط مفهوم المقاولتية لزمان طويل بالمرحلة الأولى فقط من دورة حياة المؤسسة – مرحلة الإطلاق – تمّ تطويره منذ الثمانينات من القرن الماضي ليشمل جميع مراحل حياتها، و ذلك من خلال إلزام المؤسسة المستمر بإطلاق مشاريع أعمال جديدة⁵. و يُرجع العديد من الدّارسين ظهور مفهوم التوجّه المقاولاتي إلى تقاطع مجالين فكريين هما المقاولتية التي تركز على العمليات والنشاطات التي تقود إلى خلق قيمة جديدة و الإدارة الإستراتيجية التي تُعنى بالعوامل المؤثرة على أداء المؤسسة (مثل الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الموارد، ... إلخ)⁶؛ إذ يعرف Covin و Slevin التوجّه المقاولاتي بأنّه توجّه استراتيجي يظهر من خلال تحرّكات يمكن ملاحظتها و قياسها ميدانيا تتمثل في الميل نحو الابتكار و المخاطرة و الميل نحو استباق المنافسين.

¹ Karina. S. Christensen: « A Classification On The Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels And Perspectives », Int. J. Management Entreprise Development; Vol 1, N°4, P:301-315.

² Brahim Allali: « Pour Une Typologie Des Comportements Organisationnels Face A L'innovation »; Gestion Vol 29 N° 4 ; Hiver 2005;P: 23-30.

³ J. Duobienne et al: « Applying Indicators Of Orientation Of Innovations, Potential Of Growth And Strategic Objectives To Explain Corporate Entrepreneurship: Case Study Of The Three Finish Companies »; Problems And Perspectives In Management, Vol 5, Issue 3, 2007.

⁴ Jeffrey G. Covin William J. Wales : « The Measurement of Entrepreneurial Orientation », Entrepreneurship Theory And Practice, July, 2012, p 677.

⁵ Naima Cherchem, Alain Fayolle : « Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique », Communication présentée aux 3^{èmes} Journées Georges Doriot « L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ? », 4 et 5 Mars 2010 –Caen –France. P1.

⁶ Jean Bonnet : « La Dynamique Entrepreneuriale Du (Des) Territoire(S) Français : Entre Firmes Entrepreneuriales Et Entrepreneuriat Lié À L'économie Résidentielle », CJRS (Online)/ RCSR (en ligne) ISSN : 1925-2218 Vol. 33 (Special Issue/ Numéro spécial): p 3.

و بذلك فإنَّ المؤسَّسة المقاولَة - حسب هذين الباحثين - تعرّف بأنها "تلك التي تلتزم بالابتكار في مجال الأسواق والمنتجات وتتحمل الدّخول في مشاريع تنطوي على مخاطرة، وهي الأولى التي تأتي بابتكارات سبّاقة تشكل ضربات قوية للمنافسين"¹. هذا و يعتبر المنظرون أنّ السلوك المقاولاتي على مستوى المؤسسة لا يؤثر إيجابا على المخرجات المالية فحسب، بل يؤثر أيضا على الأرباح غير المالية كتحسين قيمة المؤسسة وخلق قيمة للمستهلكين، وتحسين المؤسسة من المنافسة، بالإضافة إلى الآثار غير المالية الأخرى كزيادة تحفيز العامل والتزامه بالعمل، إضافة إلى إعادة الاعتبار و الاهتمام بأحسن الأفراد وأكثرهم براعة، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على تكامل كل من حاجات العامل و المنظمة².

نتيجة لما سبق ذكره شهدت سنوات التسعينات من القرن الماضي بذل مجهودات بحثية مكثفة مسّت مختلف جوانب موضوع المقاولتية على مستوى المؤسسة. و من أبرزها الدراسات التي ركزت على الجوانب المتصلة بالتأصيل النظري لمفهوم التوجه المقاولاتي وطرق قياسه كأعمال Miller و Covin و Slevin و Lumpkin و Dess³، إضافة إلى تلك التي اهتمت بالبحث في علاقة التوجه المقاولاتي بأداء المؤسسة من جهة (Lumpkin و Dess⁴، Arslan Ayub زملاؤه⁵) و علاقته بعوامل البيئة الداخلية والخارجية حسب سياقات دول مختلفة، من جهة أخرى، (Samuel Obino Mokaya⁶، Elahe Masomi و زملاؤه⁷).

هذا وقد تشعبت المواضيع التي تناولت التوجه المقاولاتي وتنوّعت خلال العقدين الأخيرين لتشمل دراسة أثر التوجّه المقاولاتي على توسّع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (من الآن الم ص و م). وهنا أثبتت العديد من الدراسات الأثر الإيجابي للابتكار على أداء الم ص و م،

¹ Olivier Basso et al : « L'orientation Entrepreneuriale Histoire De La Formation D'un Concept », Revue Française De Gestion – N° 195/200. P (184).

² Vinayshil Gautam, Vinnie Verma : « Corporate Entrepreneurship : Changing Perspectives » ; Journal Of Entrepreneurship, 1997, p 234.

³ Jeffrey G. Covin William J. Wales : op.cit. p 677.

⁴ G.T. Lumpkin, Gregory G. Dess : « Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle », Journal of Business Venturing 16, p 429.

⁵ Arslan Ayub et al: « Gender Effects On Entrepreneurial Orientation And Value Innovation: Evidence From Pakistan », European Journal Of Business And Social Sciences, Vol. 2, No. 1, Pp 82-90, April 2013.

⁶ Samuel Obino Mokaya : « Corporate Entrepreneurship And Organizational Performance Theoretical Perspectives, Approaches And Outcomes », International Journal Of Arts And Commerce Vol. 1 No. 4 September 2012.

⁷ Elahe Masomi et al: « The Relationship Between Organizational Climate Dimensions And Corporate Entrepreneurship Case Study: Meshkinshahr Payam Noor University, Iran », Research Journal Of Recent Sciences, Vol. 2(11), 107-113, November (2013).

في حين بينت دراسات أخرى أثر التوجُّه المقاولاتي على درجة الابتكار ونجاحه في الأسواق¹ مثل العدد الكبير من الأبحاث التي أثبتت الأثر الإيجابي للتوجه المقاولاتي على أداء الم ص و م في ماليزيا، والدراسة الأمبيريقية التي أجريت على مستوى الم ص و م الإسبانية والتي أثبتت الأثر الإيجابي للميل نحو الابتكار على نمو المؤسسة². أمّا في تونس فقد وجد بشّيني بلقاسم، في دراسة أجراها على 100 م ص و م، أنّ التوجُّه المقاولاتي له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة³. وقد جعلت هذه الاكتشافات حول الأثر الإيجابي للتوجه المقاولاتي على أداء الم ص و م و نموها من المقاولتية في الم ص و م، وامتلاك البلدان لـ م ص و م ديناميكية وفعّالة في هذا المجال، من أهم الإستراتيجيات التي يُنصح باتباعها لمواجهة فترات التحوّل في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء⁴.

في الجزائر بذلت الحكومات الجزائرية المتعاقبة جهودا معتبرة من أجل تشجيع المقاولين وتحفيزهم على إنشاء مؤسسات ص و م، حيث أصبحت المقاولتية تقع في قلب اهتمامات السياسة الاقتصادية الجزائرية⁵ في السنوات الأخيرة؛ وذلك من خلال الحرص على تحقيق مخطط إقتصادي يقوم على تشجيع القدرات الإنتاجية الوطنية وإعادة بعث الإنتاج الصناعي في الجزائر من خلال دعم الم ص و م⁶. ويرجع اهتمام الحكومة الجزائرية بتشجيع المقاولتية في الم ص و م التابعة للقطاع الصناعي بصفة خاصّة إلى دور هذا الصنف من المؤسسات في ترقية الاقتصاد وتحقيق النمو الاجتماعي، إضافة إلى مساهمتها الكبيرة في رفع الدخل الوطني وامتصاص البطالة⁷ من جهة، و الدور الإستراتيجي الذي يلعبه القطاع الصناعي في تحقيق استقلالية الوطن، من خلال مساهمته في نشر التطوّر التقني والابتكار ورفع القدرة التنافسية و التفاوضية للدولة بصفة عامّة و المؤسسات بصفة خاصة، من جهة أخرى⁸.

¹ Danièle Bénézech et al. « Dans quelle mesure l'orientation entrepreneuriale se traduit-elle en activités d'innovation dans les PME ? Regards croisés sur le caractère composite de cette orientation stratégique », Revue de l'Entrepreneuriat 2013/4 (Vol. 12), p. 35-58.

² Sylvia Nabila et al: « Entrepreneurial Orientation among Large Firms in Malaysia: Contingent Effects of Hostile Environments », International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 16; December 2013.

³ Bchini Belgacem : « entrepreneurial orientation and firms' performance: the case of tunisian companies », International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. III, Issue 3, March 2015.

⁴ Hamed Armesh et al: « Corporate Entrepreneurship Antecedents And Firm Performance In Iranian Manufacturing Sme's : Mediating Role Of Corporate Entrepreneurship », Journal Of Basic And Applied Scientific Resaersh, 4 (5), 36-51, 2014. P36.

⁵ Amina Leghima, Hassiba Djema, « PME et innovation en Algérie : limites et perspectives », Marché et organisations 2014/1 (N° 20), p 74.

⁶ Idem, p73.

⁷ Hamed Armesh et al, Idem. p36.

⁸ http://www.Eldjazaircom.Dz/Index.Php?Id_Rubrique=213&Id_Article=4317

لكن على الرغم من الجهود المبذولة من الحكومة الجزائرية لتشجيع المقاولاتية في الم ص و م الناشطة في القطاع الصناعي، إلا أن الإحصائيات الواردة في نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسنوات 2010-2014 تشير إلى أن هذه المؤسسات تواجه سلسلة من المشكلات والتحديات تأتي في مقدمتها عدم القدرة على تحقيق التوسع والنمو، و ضعف التنافسية والفعالية، إضافة إلى ارتفاع معدلات وفاتها و عدم القدرة على التصدير خارج قطاع المحروقات¹.

إن ضعف النتائج المحققة على هذا الصعيد تدعو للتساؤل عما إذا كان مديرو و/أو ملاك م ص و م الناشطة في القطاع الصناعي في الجزائر مقاولين بالمعنى المذكور أعلاه أم مجرد أصحاب مشاريع أو رجال أعمال؟ ما معناه إلى أي مدى يمكن اعتبار أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتصفون بالسلوكيات المقاولاتية المتمثلة في الابتكارية و المخاطرة الإيجابية و الاستباقية؟ و هو ما ينعكس في السلوكات الإستراتيجية لهذه المؤسسات. لكن التزام مدراء المؤسسات بالسلوك المقاولاتي وحده لا يكفي لتحقيق النتائج الإيجابية المقرونة بالتوجه المقاولاتي، بل تشير الأبحاث الميدانية التي أجريت في إطار البحث عن مصادر ومسببات السلوكيات المقاولاتية، وتحديدًا لماذا يُلاحظ انتشارها في سياقات اقتصادية واجتماعية معينة و قلّتها في سياقات أخرى، إلى ضرورة توفر مجموعة من العوامل المحفزة تضمّ عوامل البيئة الخارجية (عوامل البيئة العامة وعوامل البيئة التنافسية) وعوامل البيئة الداخلية (المتغيرات الإستراتيجية، خصائص الهيكل التنظيمي، الموارد و القدرات التنظيمية)².

على الرغم من الانعكاسات الإيجابية الهامة وهكذا توجه إستراتيجي ليس فقط على أداء الم ص و م ، و إنما على الاقتصاد الوطني ككل، نلاحظ أن موضوع المقاولاتية بالمعنى المقصود في هذا البحث لم يحظ باهتمام الباحثين في الجزائر إن لم نقل انعدام الدراسات -حسب علم الطالبة- التي تناولت البحث في موضوع التوجه المقاولاتي في الجزائر، حيث ركزت معظم الدراسات الواردة في السياق الجزائري على موضوع المقاولاتية بمفهوم إنشاء مؤسسة لأول مرة (كدراسة Aknine و Ferfera)³ أو دراسة الابتكار داخل المؤسسة (مثل دراسة ملايكية عامر)⁴ دون ربطه بمفهوم التوجه

¹ Bulletin D'information Statistique De La Pme, Ministère De L'industrie, De La Petite Et Moyenne Entreprise Et De La Promotion De L'investissement, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.

² Danièle Bénézech et al : op.cit., p 58.

³ Aknine Souidi Rosa, Ferfera M. Yacine : « Entrepreneuriat et création d'entreprise en Algérie : Une Lecture à partir des dispositifs de soutien et d'aide à la création des entreprises », Revue Des Sciences Économiques et de Gestion N°14 (2014).

⁴ ملايكية عامر : " واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لحالة مؤسسة الدهن الوطنية بسوق أهراس"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، العدد 28/27 نوفمبر 2012.

المقاولاتي و مكوناته. و عليه فقد وقع الاختيار في هذه الأطروحة على تسليط الضوء على ظاهرة المقاولتية في السياق الجزائري، و ذلك من خلال البحث في مدى توجّه عيّنة من الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر نحو المقاولتية، و مدى توقّر العوامل السياقية الملائمة و المحفّزة على السلوك المقاولاتي لهذه المؤسسات. و من ثم يمكن صياغة إشكالية هذه الأطروحة في السؤال التالي:

"ما واقع توجه الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر نحو المقاولتية؟"

و يتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما شكل الابتكارات السائدة في المؤسسات محل الدراسة؟
 - 2- ما مستوى توجّه الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر نحو المقاولتية؟
 - 3- ما هي مدارك مديري المؤسسات المبحوثة للعوامل الداخلية و الخارجية التي تشجّع/تعيق ظهور النشاطات المقاولاتية في مؤسساتهم؟
- انطلاقا من هذه الأسئلة يمكن تحديد أهداف هذه الأطروحة فيما يلي:

- 1- إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه التوجه المقاولاتي في تحسين أداء الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر من خلال عرض تجارب دول أخرى في هذا المجال.
 - 2- الإطّلاع على واقع التوجّه المقاولاتي في الم ص و م المدروسة من خلال تسليط الضوء على درجته و أوجهه.
 - 3- تحديد أهم العراقيل البيئية التي تقف في سبيل دعم مقاولتية المؤسسات محل الدراسة و اقتراح حلول لها.
- للإجابة عن أسئلة البحث و تحقيق أهداف الأطروحة سيتم -باتباع المعايير وفق أسلوب العيّنة التصادفية- جمع البيانات إنطلاقا من مدارك مدراء عينة من المؤسسات الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر، و ذلك باستخدام المنهج المسحي القائم على الاستمارة المهيكلّة.

يعتبر البحث في مدى توجّه الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر نحو المقاولتية والعوامل البيئية المؤدّية إليه من بين المواضيع البحثية الهامة على الصعيدين الأكاديمي والميداني، و ذلك لعدّة أسباب. من بين هذه الأسباب نجد إثبات الأبحاث السابقة الأثر الإيجابي للتوجّه المقاولاتي على أداء المؤسسة، الأمر الذي يجعل من البحث في

العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤدية إلى السلوك المقاولاتي محل اهتمام مدراء المؤسسات من جهة و صنّاع السياسة العامة في الجزائر من جهة أخرى. كما يكتسب موضوع هذا البحث أهميته من الدور الذي يلعبه قطاع الم ص و م في تطوير اقتصاد الدول، و بذلك من المهم دراسة طريقة عمل هذا النوع من المؤسسات و مساعدتها على أن تصبح مقولة و من ثمّ مساعدتها على تحسين أدائها. أمّا على الصعيد الأكاديمي فيساهم هذا البحث في ملء الفراغ النّاجم عن غياب البحوث حول التوجّه المقاولاتي في سياق الم ص و م الجزائرية من جهة. و من جهة أخرى يساهم هذا البحث في دعم الأبحاث التي تناولت دراسة ظاهرة المقاولتية في سياق الدول النّامية، حيث دعى العديد من الباحثين (أمثال Lyon و زملاؤه¹، Aktan و Bulut²، Kim و زملاؤه³) إلى ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث في هذا النوع من الدول بهدف تقديم فهم أوضح حول خصائص هذه الظاهرة في الدول النامية و مقارنتها مع مثيلاتها من الدول المتقدّمة.

لتنظيم هذه الأطروحة تمّ تقسيمها إلى فصلين رئيسيين. يتناول الفصل الأوّل الإطار النظري لموضوع الدراسة، حيث يتطرّق إلى أهمية و خصائص الم ص و م الجزائرية بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة؛ إضافة إلى محاولة الإحاطة بأهم التعاريف النظرية لمفهوم مقاولتية المؤسسة، وأبعادها، و أهميتها. كما يستعرض هذا الفصل و يناقش أهم ما تناولته الدراسات السابقة حول العوامل المشجعة/المعيقة للتوجه المقاولاتي. بينما يعرض الفصل الثاني المنهجية المتبعة في البحث من خلال توضيح الإطار الإبيستيمولوجي لموضوع الدراسة وطريقة جمع وتحليل البيانات، إضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها و مناقشتها.

¹ B. Aktan, C. Bulut: Financial Performance Impacts Of Corporate Entrepreneurship In Emerging Markets: A Case Of Turkey; European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences; Issue 12(2008); [Http://www.eurojournalsn.com](http://www.eurojournalsn.com) . P(70).

² Garry D. Bruton et al : « Entrepreneurship In Emerging Economies: Where Are We Today And Where Should The Research Go In The Future »; Entrepreneurship Theory And Practice, January, 2008. P(4).

³ Athanasious Hajimanolis : « An Investigation Of Innovation Antecedents In Small Firms In The Context Of A Small Developing Country » ; R&D Management, 30-3-2000. P(235).

الفصل الأول

الإطار النظري لموضوع البحث

مقدمة الفصل الأول:

يهدف الفصل الأول من الأطروحة إلى تحديد الإطار النظري لموضوع الدراسة، و ذلك من خلال التعريف بالمتغيرات الواردة في الإشكالية المطروحة والبحث في الأدبيات السابقة عن توضيح العلاقات التي تربطها مع بعضها البعض؛ وعلى هذا الأساس تمّ تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: يتناول خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة م ص م الجزائرية بصفة عامة والصناعية منها بصفة خاصة باعتبارها موضوع هذه الدراسة؛

المبحث الثاني: يعرض الأدبيات السابقة التي وضّحت كيف يمكن للتوجّه المقاولاتي، باعتباره توجّها إستراتيجيا، أن يساهم في رفع أداء م ص م؛

المبحث الثالث: يهدف إلى عرض الدراسات السابقة التي بحثت في العوامل المشجعة/ المعيقة للسلوك المقاولاتي للمؤسسة.

و فيما يأتي عرضٌ مفصّل لمحتوى هذه المباحث.

المبحث الأول: قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

تمهيد: سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على أهمية م ص م موضوع دراستنا، و دورها في دعم الاقتصاد الوطني و ترقيته، و من ثمّ تعريف هذه الفئة من المؤسسات حسب القانون الجزائري، و تبيان أهمّ خصائصها خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2013.

1- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

في ظل السّياق الاقتصادي الراهن الذي يميّز بالعولمة وشدّة المنافسة على جميع المستويات، توجّهت الأنظار نحو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبارها عاملاً ضرورياً في عملية تطوّر اقتصادات الدول¹. و هو ما جعل منها موضوعاً خصباً يشدّ انتباه العديد من المتخصّصين، و يطرح عديد القضايا و يوفّر حقلاً شاسعاً للبحث والدراسة². و يمكن تلخيص أهمية المؤسسات الصّغيرة و المتوسطة بالنسبة لاقتصاد كلّ الدول في النقاط الآتية:

- تساهم الم. ص. م في الناتج الداخلي الخام للدول
- توفّر مناصب عمل لنسبة كبيرة من السكّان و تمثّل مكاناً لتطوير العامل
- تقدّم النسبة الأكبر من الابتكارات التكنولوجية في الاقتصاد
- لها أثر كبير في تحفيز المنافسة و توفير المناخ الاقتصادي الصحيّ، فمن دونها سيطغى النمط الاحتكاري للمؤسسات الكبيرة على السوق
- تمثّل بذوراً لمؤسسات كبيرة، و في المقابل لن تجد المؤسسات الكبيرة التي تريد تخريج بعض نشاطاتها أفضل من المؤسسات ذات الحجم الصغير و المتوسط لتحتضن هذه النشاطات،
- هي مصدر مهمّ لإيرادات ميزانية الدولة³.

في الجزائر، لم تستوعب الحكومات المتتالية الحاجة إلى وجود قطاع اقتصادي خاصّ إلّا في أواخر ثمانينيات القرن الماضي عندما تبادى أن القطاع العامّ لوحده غير قادر على تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية المتنامية. و بعد تحوّل الجزائر نحو قطاع السوق فرضت الم ص م نفسها من خلال تنوعها و مرونتها و قدرتها على خلق مناصب العمل، و بالتالي أصبح يُنظر إليها كوحدة اقتصادية فعّالة يعوّل عليها لتعويض عجز المؤسسات الوطنية الكبيرة.

¹ Ghalia Benyahia-Taibi, Salah Eddine Sofiane Amari : «Les Pme Algeriennes Dans L'ere De La Mondialisation : Etude De Cas Des Pme De La Region Oranaise », Les Cahiers Du Cread (Le Centre De Recherche En Économie Appliquée Pour Le Développement) N°90 /2009. P (66).

² Laila Melbouci : «Les Pme Algeriennes : Un Essai D'analyse Par Les Ressources », Revue Des Sciences Humaines- Université- Mohamed Khider Biskra N° :08. P (3).

³ Maria Carmen Iordache : « The Role Of Sme In The Context Of A Country's Economy Development », Economy And Management. P (84).

و لتطوير هذا النوع من المؤسسات ذات الحجم الصغير والمتوسط، سخرت السلطات العمومية سلسلة من المؤسسات والهيآت، أوكلت إليها مهمة تطوير هذا الصنف من المؤسسات (كوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و أموال الضمان... إلخ)¹. فما هو تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري؟ وما هي أهم خصائصها؟

2 - تعريف الم ص م حسب المشرع الجزائري:

تعرف م ص م في العالم وفق إحدى المقاربتين التاليتين: الأولى تحليلية يتم فيها استخدام معايير نوعية (كعمر المؤسسة والبيئة التنظيمية)؛ و الثانية وصفية يتم فيها استخدام معايير كمية². حيث تختلف المعايير الكمية فيها من دولة إلى أخرى، و تكون عموما حسب عدد العمال و/أو قيمة المبيعات و/أو قيمة رأسمال. و يعتبر عدد العمال بمثابة المتغير الأكثر استخداما³.

يُعدّ قطاع الم ص و م في الجزائر حديث النشأة، حيث لم يرد نصّ قانوني رسمي حول تعريف الم ص و م سوى سنة 2001 - ففي هذا العام تم إدراج تعريف رسمي للم ص و م مستلهم من التعريف الذي أعطاه OCDE لها من خلال إصدار قانون 18-01 الذي يخص برنامج توجيهها و ترقيتها⁴ - و يتمثل هذا التعريف فيما يأتي: "هي مؤسسة إنتاج سلع و خدمات توظف من 1 إلى 250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري د.ج ، أو لا يتجاوز مجموع ميزانيتها السنوية خمس مائة مليون د.ج. و يستثنى من هذا التعريف البنوك و المؤسسات الرأسمالية و مؤسسات التأمين و المؤسسات المسعرة في البورصة و الوكالات... ما عدا تلك الموجهة للإنتاج الوطني أو تلك التي لا يتجاوز رقم أعمالها الناتج عن الاستيراد ثلثي رقم أعمالها الإجمالي"⁵.

و لقد فصل المشرع الجزائري بين تعريف المؤسسة الصغيرة جدا و المؤسسة الصغيرة و المؤسسة المتوسطة كما يلي:

- المؤسسة الصغيرة جدًا هي كلّ مؤسسة توظّف من عاملٍ واحدٍ إلى تسعة عمال و تحقّق رقم أعمال سنوي أقلّ من عشرين مليون دينار جزائري أو مجموع الميزانية لا يتجاوز مئة مليون دينار جزائري،

¹ Maria Carmen Iordache : op.cit. P (84).

² سلهامي سامية و آخرون: "A La Découverte De La Pme En Algérie"، ملتقى وطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 06/05 ماي 2013 جامعة الوادي. ص (3).

³ Organisation For Economic Co-Operation And Development : « Promoting Entrepreneurship And Innovative Smes In A Global Economy: Towards A More Responsible And Inclusive Globalisation », 2nd OECD Conference Of Ministers Responsible For Small And Medium-Sized Enterprises, Istanbul, Turkey 3-5 June 2004. P (10).

⁴ Laila Melbouci. Op.cit. P (52).

⁵ Idem, p (53).

- المؤسسة الصغيرة هي مؤسسة توظّف من عشرة إلى تسعة و أربعين عاملاً، و رقم أعمالها السنوي لا يتعدّى مئتي مليون دينار جزائري و مجموع ميزانيتها السنوية لا يتجاوز عشرة ملايين دينار جزائري.

- المؤسسة المتوسطة هي مؤسسة توظّف من خمسين إلى مئتين وخمسين عاملاً لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار جزائري و ميزانيتها السنوية لا تتجاوز خمسمئة مليون دينار¹.
تجدر الإشارة هنا إلى أنه سيتمّ في هذه الأطروحة اعتماد عدد العمال كعامل محدّد لحجم المؤسسة باعتباره العامل الأكثر استخداماً لدى الباحثين.

3- خصائص الم ص و م في الجزائر:

يمكن استخلاص خصائص الم ص و م في الجزائر (عددها، عدد المؤسسات المتوقّفة عن النشاط، و عدد مناصب الشغل التي توفّرها، و توزيعها الجغرافي، و توزيعها حسب قطاع النشاط) من الأرقام السنوية الصادرة عن نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و فيما يلي قراءة لأهمّ هذه الخصائص خلال سنوات 2010²، 2011³، 2012⁴، 2013⁵:

1.3- تطوّر عدد الم ص م خلال الفترة 2010-2013:

الجدول 1 : تطوّر عدد الم ص و م الجزائرية خلال الفترة 2010-2013

السادسي الأول 2013	2012	2011	2010	
747934	711275	659309	619072	عدد الم ص و م
8.81	7.97	6.5	5.39	نسب التطوّر السنوية %

Source : Bulletin D'information Statistique De La Pme, Ministère De L'industrie, De La Petite Et Moyenne Entreprise Et De La Promotion De L'investissement, 2010, 2011, 2012, 2013.

يُظهر الجدول 1 أنّ عدد الم ص و م في الجزائر قد شهد تزايداً مستمراً خلال الفترة الزمنية 2010-2013، حيث وصل العدد الإجمالي إلى 747934 م ص و م خلال السداسي الأول من سنة 2013 بنسبة زيادة سنوية 8.81 % هي الأكبر خلال فترة الدراسة.

¹ زويتة محمد الصالح: " أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص نقود ومالية، 2007/2006، جامعة الجزائر.

² Bulletin D'information Statistique de La Pme, op. Cit. 2010.

³ Bulletin D'information Statistique de La Pme, op. Cit. 2011.

⁴ Bulletin D'information Statistique de La Pme, op. Cit. 2012.

⁵ Bulletin D'information Statistique de La Pme, op. Cit. 2013.

الجدول 2: تطوّر عدد الم ص و م الصناعية الجزائرية

السداسي الأول 2013	2012	2011	2010	
70840 مقابل 65859 في السداسي الأول 2012	67517	63890	61228	عدد (م ص م) الصناعية
7.56 مقارنة بنفس الفترة من سنة 2012	5.68	4.35	4.12	نسب التطور السنوية %

Source : Bulletin D'information Statistique De La Pme op.cit. 2010, 2011, 2012, 2013.

أما بالنسبة لتطوّر عدد الم ص م الصناعية خلال الفترة 2010-2013 فنلاحظ من خلال الجدول 2 أنّه ظلّ في تزايد مستمرّ ليصل إلى 70840 مؤسسة صغيرة و متوسطة خلال السداسي الأول من سنة 2013؛ غير أنّ نسب الزيادة السنوية في عدد الم ص و م الصناعية أقلّ من نسب الزيادة السنوية في عددها الإجمالي. لكن إجمالاً تبقى نسب زيادة عدد الم ص و م الجزائرية بصفة عامة و الصناعية منها بصفة خاصّة ضعيفة إذا ما قورنت بحاجة الاقتصاد إلى مثل هذا النوع من المؤسسات و بطموحات السلطات الجزائرية في هذا المجال.

2.3. تطوّر عدد الم ص و م المتوقفة عن النشاط خلال الفترة 2010-2013:

نلاحظ من خلال الجدول الآتي أنّ أعلى نسبة للم ص م المتوقفة خلال الفترة 2010-2013 كانت سنة 2011 بنسبة زيادة قدرت بـ 16.09 % مقابل 2.14 % سنة 2011.

الجدول 3: عدد الم ص و م الجزائرية المتوقفة و نسب الزيادة السنوية

السداسي الأول 2013	2012	2011	2010	
2661	8482	9189	7915	عدد الم ص و م المتوقفة
- 17.64	-7.69	16.09	2.14	نسب التطور السنوية %

Source : Idem, 2010, 2011, 2012, 2013.

و ترجع زيادة عدد الم ص و م المتوقفة عن النشاط في عام 2011 إلى عدم نضج مرحلة إطلاق المشاريع و نقص تنافسية هذه المؤسسات¹. لكن نلاحظ أيضاً من الجدول 3 تراجع عدد المؤسسات المتوقفة عن النشاط سنة 2012 بنسبة 7.96 %.

إنّ مجرد النظر إلى الأرقام الواردة في الجدول أعلاه يكشف أنّ عدد المؤسسات المتوقفة خلال السداسي الأول من سنة 2013 أقلّ بكثير من العدد المسجّل في نهاية 2012؛ لكن إذا قورن هذا العدد في السداسي الأول من 2013 و هو 2423 مؤسسة، مع مثيله في نفس الفترة من عام 2012 و هو 1987 مؤسسة، نجد أنّ عدد المؤسسات المتوقفة قد ارتفع بنسبة 21.94 %؛ و هي

¹ Bulletin D'information Statistique De La Pme, 2012 . Op.cit. P (17).

نسبة معتبرة تستحقّ التوقّف للبحث في أسبابها (التي تمّ إرجاعها إلى قلة نضج المشاريع و ضعف التنافسية) ومحاولة معالجتها.

و من جهة أخرى نلاحظ من خلال الجدول 4 أنّ عدد الم ص و م الصناعية المتوقّفة عن النشاط خطا نفس منحى عدد إجمالي الم ص و م مع اختلاف نسب التطور السنوية، حيث كان التراجع الوحيد في عددها في سنة 2012 بنسبة: 15.18 % و ذلك لنفس الأسباب المفسّرة لتراجع عدد إجمالي الم ص و م:

الجدول 4: تطوّر عدد الم ص و م الصناعية المتوقّفة في الجزائر

السادسي الأول 2013	2012	2011	2010	
279 مقابل 276 خلال السداسي الأول من 2012	944	1113	1047	عدد الم ص و م المتوقّفة
+1.08	-15.18	+6.30	-	نسب التطور السنوية %

Source : Bulletin D'information Statistique De La Pme, op.cit. 2010, 2011, 2012, 2013.

هذا و فصّلت نشرية المعلومات الخاصّة بالم ص و م أنّ قطاع صناعة المواد الغذائية هو القطاع الصناعي الذي شهد أكبر نسب توقف عن النشاط خلال الفترة الممتدة بين 2010 و السداسي الأول من 2013.

3.3- مساهمة الم ص م في توفير مناصب عمل:

يبيّن الجدول الآتي عدد مناصب العمل في الم ص و م الجزائرية و نسب الزيادة السنوية خلال الفترة 2010-2013:

الجدول 5: تطوّر عدد مناصب العمل في الم ص و م خلال 2010-2013

السادسي الأول من 2013	2012	2011	2010	
1915495	1848117	1724197	1625686	عدد مناصب العمل
8.2	7.19	6.05	5.11	نسب التطور السنوية %

Source : Idem, 2010, 2011, 2012, 2013.

يبيّن هذا الجدول أنّ عدد مناصب العمل التي توقّرها الم ص م شهدت تزايدا مستمرا خلال الفترة الزمنية 2010-2013. لكنّه و بالنظر إلى النسب المتعلّقة بعدد الم ص م خلال نفس الفترة فإنّ الزيادات في مناصب العمل تبدو طفيفة كما هو واضح في الجدول، و لا تعالج مشكل البطالة بالمستوى المنتظر منها خاصّة في ظلّ تزايد معدّلات النموّ الديمغرافي و بوتيرة متسارعة.

هكذا يتضح من خلال الأرقام التي عرضناها أنّ الم ص م الجزائرية بصفة عامّة و المؤسسات الصناعية منها بصفة خاصّة تعاني من مجموعة من المشاكل المرتبطة في جزء منها بالتنافسية و الأداء. ويتجلّى ذلك في معدّلات الوفاة السنوية ومدى مساهمتها في خلق مناصب

العمل، إضافة إلى عدم فعاليتها في تخفيض فاتورة الاستيراد الباهظة و ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات، حيث يبيّن الجدول 6 أنّ واردات الجزائر ظلّت في تزايد مستمرّ خلال الفترة 2010-2012، كما أنّ قيمة الواردات خلال السداسي الأول من سنة 2013 ارتفعت بنسبة 17.99% مقارنة بالسداسي الأول من سنة 2012.

الجدول 6: تطوّر متغيرات الميزان التجاري الجزائري خلال الفترة 2010- السداسي الأول 2013

(الوحدة: مليار دولار أمريكي)

السداسي الأول 2013	2012	2011	2010	
28.530	46.801	46.453	40.212	الواردات
35.907	73.981	73.390	57.053	الصادرات
1.4	2.18	2.15	1.620	الصادرات خارج قطاع المحروقات

Source : Bulletin d'information Statistique De La Pme, Op.cit, 2010, 2011, 2012, 2013.

أمّا فيما يتعلق بصادرات الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2012 فعلى الرغم من أنها سجّلت ارتفاعا ملحوظا إلا أنّ قيمة الصادرات خارج قطاع المحروقات تبقى ضئيلة جدًا بالمقارنة مع إجمالي الصادرات. وكذلك الحال بالنسبة لصادرات الجزائر خلال السداسي الأول من سنة 2013، حيث سجّل هذا الأخير انخفاضا بنسبة 5.42 % مقارنة بالسداسي الأول من سنة 2012. و تضيف نشرية المعلومات الإحصائية الخاصة بالم ص و م أنّه على الرغم من القيمة الهامشية للصادرات خارج قطاع المحروقات (3.91% من إجمالي الصادرات)¹ فإنّها سجّلت ارتفاعا بنسبة: 66.23 % مقارنة بقيمتها خلال نفس الفترة من سنة 2012.

إنّ خصائص قطاع الم ص م في الجزائر، خلال الفترة ما بين 2010، 2013، تضعها أمام مجموعة من التحديات، تأتي في مقدّمتها ضرورة تحقيق التوسّع والنموّ والحفاظ على بقائها في السوق.

خاتمة المبحث الأول:

لقد اتضح لنا من خلال الجزئية السابقة الدور المحوري الذي تلعبه الم ص م في دفع عجلة تنمية الاقتصاد الجزائري، خاصّة من خلال امتصاص البطالة و تنويع الإنتاج الوطني بما يساهم في تقليل فاتورة الاستيراد وزيادة الصادرات خارج قطاع المحروقات. لكن، وعلى الرغم من أهمية قطاع الم ص م إلا أنّه يعتبر قطاعاً حديث النشأة في الجزائر، الأمر الذي يؤثر على عامل الخبرة، ومن ثمّ ثقافة التعامل مع هذا النوع من المؤسسات.

¹ Karim Si Lekhal et al: « Les Pme En Algérie : Etat Des Lieux, Contraintes Et Perspectives An Overview Of Smes In Algeria: Constraints And Prospects », مجلة - الجزائرية المؤسسات أداء مجلة, (47) ص 2013 ديسمبر / 04 العدد.

كما بيّن لنا هذا المبحث أهمّ الخصائص التي اتسمت بها الم ص م في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين سنة 2010 و 2014، و أنّ هذه الأخيرة تواجه مجموعة من التحديات يأتي في مقدّمتها ضرورة تحقيق التوسّع والنموّ والتنافسية من أجل الحفاظ على بقائها في سوق ما انفكت تزداد انفتاحا على الاقتصاد العالمي. من هنا، ولمواجهة مثل هذه التحديات، يظهر التوجّه المقاولاتي كخيار استراتيجي لا مفر منه للارتقاء بأداء الم ص م والنهوض بتنافسيته في المدى البعيد، حيث بيّنت العديد من الدراسات أنّ التوجّه المقاولاتي يؤثّر إيجابا على أداء المؤسسة و بالتالي يجنبها الفشل و يساعدها على الحفاظ على بقائها في السوق¹. ففيما تكمن أهمية التوجّه المقاولاتي بالنسبة للم ص م؟ و فيما يتمثّل هذا التوجّه؟ و ما هي أهمّ مكوناته؟

¹ Abdulkarim Kanaan Jena And Ahmad Suhaimi Baharudin : « The Impact Of Entrepreneurial Orientation On Manufacturing ME Performance With The Contingent Effect Of E-Commerce In Malaysia », Advances In Environmental Biology, 9(5) April 2015, P (24).

المبحث الثاني: التوجّه المقاولاتي على مستوى المؤسسة

تمهيد: منذ أعوام قليلة أصبح موضوع القدرات المقاولتية على مستوى المنظمة موضوع نقاش هام بالنسبة للممارسين والأكاديميين على حد سواء، فبعد أن كان مصطلح المقاولتية مرتبطاً فقط بإطلاق مشروعات جديدة أصبح اليوم مصطلحاً مرتبطاً أيضاً ببعض الأفراد أو المجموعات التي تقوم بخلق توليفات جديدة داخل المؤسسة القائمة¹. و من أجل توضيح مفهوم المقاولتية على مستوى المنظمة - موضوع هذا البحث- سيتم التطرق في هذا المبحث إلى إبراز أهمية التوجّه المقاولاتي بالنسبة للمؤسسات القائمة، تعريف هذا المفهوم على الصعيد النظري و تحديد أهم أبعاده ومكوناته.

1- أهمية التوجّه المقاولاتي على مستوى المؤسسة:

إنّ الاهتمام المتزايد بدراسة المقاولتية لا يرتبط فقط بفكرة أنّ النشاط المقاولاتي يقدّم نتائج إيجابية على مستوى الاقتصاد الكلي فقط، و لكن يرتبط أيضاً بالإيمان بأنّ مثل هذا النشاط يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمات القائمة²؛ وخصوصاً بالنسبة للمؤسسات في الأسواق الناشئة³. فالسلوك المقاولاتي للمؤسسة يمنحها القدرة على قيادة الأسواق، و يمكنها من اقتناص الفرص السوقية الجديدة. و قد بيّنت دراسات عديدة أنّ التوجه نحو المقاولتية يساعد المؤسسة على تحقيق النجاح في الأسواق الأجنبية⁴. كما تمّ إثبات وجود علاقة إيجابية بين المقاولتية على مستوى المؤسسة و النموّ سواء تعلّق الأمر بالمؤسسات الصغيرة أو الكبيرة، حيث تمّ التحقق ميدانياً من ارتباط ربحية المؤسسات الكبيرة و الصغيرة والمتوسطة في سلوفينيا بتوجّهها المقاولاتي⁵.

هذا و قد أثبت الباحثون أنّ المواقف المقاولتية على مستوى المؤسسات لا تؤثر إيجاباً على المخرجات المالية فحسب، بل قد تؤثر أيضاً على الأرباح غير المالية كتحسين قيمة المؤسسة و خلق قيمة للمستهلكين، وتحسين المؤسسة من المنافسة، إضافة إلى الآثار غير المالية الأخرى كزيادة تحفيز العامل والتزامه بالعمل، وإعادة الاهتمام بأحسن الأفراد وأكثرهم براعة، وبناء ثقافة

¹ Pramodita Sharma et al « Toward a Reconciliation Issues in the Field of Corporate entrepreneurship »; Entrepreneurship Theory and Practice 1999, 23(3), P (13).

² Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin: « A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior »; Entrepreneurship Theory And Practice, 1991. P(19).

³ Seyed Hossein Jalali : « Environmental Determinants, Entrepreneurial Orientation And Export Performance: Empirical Evidence From Iran » ; Serbian Journal Of Management 7 (2) (2012).P (246).

⁴ Idem ; p (246).

⁵ Boštjan Antoncic, Cezar Scarlat : « Corporate Entrepreneurship Performance: Slovenia And Romania » ; Management 3 (1). P (17).

تنظيمية إيجابية تشجع على تكامل كل من حاجات العامل والمنظمة¹. كما يساعد الأثر الرجعي للسلوك المقاولاتي على مقاومة مخاطر الجمود التنظيمي الذي قد تواجهه المؤسسة في ظلّ التغيرات البيئية الراهنة².

2- مفهوم التوجّه المقاولاتي:

من أجل تحديد مفهوم التوجّه مقاولاتي على مستوى المؤسسة لابدّ أولاً من التمييز بين مجموعة من المفاهيم المستخدمة في ميدان المقاولتية مثل مفهوم المقاول ومفهوم المقاولتية، إضافة إلى مفهوميّ التوجّه نحو المقاولتية والمؤسسة المقاولّة. و فيما يلي تعريف وجيز لكل مفهوم على حدة:

1.2- تعريف المقاول: ينظر Cantillon إلى المقاول بأنّه من يشتري مادة أولية بسعر معروف يقوم بتحويلها ثم إعادة بيعها بسعر غير معروف. و بالتالي فهو شخص يعرف كيفية اقتناص فرصة ما من أجل تحقيق ربح معيّن، و لكنّه يتحمّل في مقابل ذلك نسبة معيّنة من الخطر³. أمّا Schumpeter فيعرّف المقاول بأنّه شخص يحب تحويل فكرة ما إلى ابتكار ناجح و يقدر على فعل ذلك⁴. في حين يعرف Filion المقاول بأنّه شخص يملك رؤية (أو مجموعة من الرؤى)، يعمل على تصوّرها وتطويرها ثمّ تحقيقها؛ حيث تمثّل الرؤية -حسبه- صورة مفضّلة لحالة مستقبلية. و لكي يمتلك المقاول رؤية لابدّ أن يكون قادراً على تحديد الأهداف و تحقيقها و أن يحافظ على مستوى مرتفع من المعرفة بالبيئة التي يقتنص منها فرص الأعمال. أمّا تطوير الرؤية فيكون باستمرار المقاول في التعلّم من بيئته، في حين يتمّ تحقيق الرؤية بمواصل اتخاذ قرارات تتطوّر على نسبة معتبرة من الخطر و تتضمّن أبعاداً جديدة لما تم إنجازه من قبل. و مادام المقاول مستمراً في تصوّر رؤاه والعمل على تطويرها وتحقيقها، فإنّه بذلك سيستمر في لعب دور المقاول⁵.

ميّز Filion بناء على تعريفه للشخص المقاول بين المقاول والمالك و/أو المسير للم ص و م، إذ يرى أنّ هناك العديد من الأشخاص الذين يمارسون نشاطات مقاولتية دون أن يصبحوا ملاكاً أو

¹ Vinayshil Gautam, Vinnie Verma : op.cit. P(234).

² C .Fonrouge; "Entrepreneuriat Et Innovation Organisationnelles: Pratiques Et Principes" ; Revue Française De Gestion 2008/5 N°185. P (119).

³ Louis Jacques Filion : « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 10, n° 2, 1997, p. 133.

⁴ Berreziga Amina, Meziane Amina : « La Culture Entrepreneuriale Chez Les Entrepreneurs Algériens», Colloque National Sur : Les Stratégies D'organisation Et D'accompagnement Des Pme En Algérie, Université Kasdi Merbah Ouargla.

⁵ Louis Jacques Filion : idem. p 152.

مسيرين لم ص و م كأن يمارسوا مثلاً نشاطاتهم داخل مؤسسة كبيرة، أو يطلقوا منشأة أو مشروعاً جديداً، أو ينشطوا بصفتهم عمالاً أحراراً. في مقابل ذلك، نجد العديد من الملاك المسيرين الذين يمتلكون مؤسسات دون أن يكونوا هم من قاموا بتأسيسها، و لم يقدموا لها تغييرات معتبرة، و لا يملكون رؤية لما يريدون فعله، و لم يطوروا منتجات و/أو أسواق جديدة؛ بل يقومون فقط بالتسيير اليومي لمؤسساتهم. و عليه لا يمكن -حسب Filion- تصنيف هؤلاء المالكين المسيرين في فئة المقاولين لأنهم لا يقومون بالدور الذي يقوم به المقاول¹.

إنّ قراءة التعاريف السابقة تُكوّن لنا تصوّراً حول طبيعة المقاول، إذ يظهر هذا الأخير على أنه شخص يُنجز الأشياء بطريقة جديدة ومبتكرة، ممّا يسمح له باكتساب مكانة في السوق و تحقيق ربح.

2.2- تعريف المقاوليّة: من أكثر تعريفات المقاوليّة قبولاً بين أهل الاختصاص هو ذلك الذي وضعه Schumpeter، و يصوّر فيه المقاوليّة بأنّها إدخال منتجات جديدة و/أو تحسينات جديدة على المنتجات الحالية، و/أو إدخال طرق إنتاج جديدة، و/أو فتح أسواق جديدة، و/أو استخدام مصادر تمويل جديدة، و/أو خلق أشكال تنظيمية جديدة². كما يعرف الكاتب Robert Ronstadt المقاوليّة بأنّها "عملية ديناميكية لخلق ثروة دائمة من طرف أفراد يتحملون معظم الأخطار المرتبطة برأس المال و/أو الوقت³. أمّا Fayolle و Filion فيعرّفان المقاوليّة بأنّها العملية التي يدرك من خلالها الفرد أنّ أمر امتلاكه مؤسسة تخصّه هو خيار أو حلّ يمكن تجسيده. و بالتالي يتصوّر الفرد مؤسسته التي يمكنه خلقها، و يتعرّف على السيّورة التي يجب عليه اتباعها ليكون مقاولاً، ثمّ ينطلق إلى خلق و بعث المؤسسة⁴.

و عموماً يرى Julien Marchesnay أنّ مصطلح المقاوليّة يدور - في الأدبيات - حول ثلاث مفاهيم أساسية هي المقاول، و روح المؤسسة، و خلق مؤسسة⁵. و هو ما يعبر عن وجهة النظر التقليدية التي تهتم بدراسة ظاهرة المقاوليّة على المستوى الكلي. لكن ظهرت فيما بعد العديد من التيارات البحثية التي ركّزت على دراسة ظاهرة المقاوليّة على المستوى الجزئي، و ذلك إنطلاقاً من فكرة أنّ المقاوليّة عملية مستمرة في الزمن لا تقتصر على مرحلة إطلاق مؤسسة لأول مرة، بل

¹ Louis Jacques Filion : op.cit. p 152.

² Gulruh Gurbuz and Sinem Aykol : « Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth », Management Research News, Vol. 32 No. 4, 2009, p 321.

³ B.S Habaragoda : «Exploring The Impact Of Psychological Characteristics On Entrepreneurial Inclination: A Study Of Management Undergraduates' Inclination Toward Entrepreneurship In Sri Lankan Universities Literature Review», International Journal Of Education And Research Vol. 1 No. 4 April 2013.

⁴ Berreziga Amina, Meziane Amina : op.cit. p2.

⁵ Idem. p2.

يجب أن تتحلّى المؤسسة بالسلوك المقاولاتي طيلة مراحل نشاطها، و ذلك إذا ما أرادت البقاء في السوق؛ الأمر الذي أدّى إلى بروز مفهوم جديد يسمّى بـ "التوجه المقاولاتي". و فيما يلي توضيح لهذا المفهوم و أصوله.

3.2- تعريف التوجه المقاولاتي: بدأت الأعمال الأولى حول المقاولتية على مستوى المؤسسة سنة 1971 في إطار برنامج بحث أطلق في جامعة Mc Gill بمشاركة مجموعة من الباحثين أمثال Khandwalla و Mintzberg و ثمّ Miller. و يندرج هذا التيار البحثي ضمن وجهة نظر سياقية تبين كيف أنّه لا يجب ربط أداء مؤسسة ما بتطبيق خاصية تنظيمية معيّنة (إستراتيجية، هيكل تنظيمي، نمط إداري... إلخ) و إنّما بالتداخل و الترابط بين مختلف هذه الأبعاد في بيئة تتميز بدرجة عالية من العدائية و عدم التأكد و عدم التجانس¹.

و يندرج عمل Miller و Friesen في نفس الإطار الفكري حيث أكّدا على فكرة أنّه يمكن بناء أشكال تنظيمية أو تحديد أصناف مؤسسات تمثّل نفس الخصائص التنظيمية (إستراتيجية، هيكل تنظيمي، نمط إداري... إلخ). في المقابل، أكّد الباحثان على أنّه من أجل تفسير مدى نجاح المؤسسة أو فشلها في تطورها، لابدّ من الأخذ بعين الاعتبار ظاهرة التكيف التنظيمي التي تستدعي، في نظرهما، تجنيد ثلاثة أنواع من المتغيرات، هي: بيئة التنظيم، فيزيولوجيته و مجموع سلوكياته المرتبطة بتشكيل الإستراتيجية في مؤسسة ما². و يرى Miller و Friesen أنه في حالة "المؤسسة المقاولّة" تحتوي السلوكات الإستراتيجية، منذ سنة 1977، على ثلاثة أبعاد هي: الميل نحو استباق المنافسين (الإستباقية)، المخاطرة، و الميل نحو ابتكار الأسواق و المنتجات (الإبتكارية). من هنا اقترح Miller تعريف "المؤسسة المقاولّة" بالقول أنّها "تلك التي تلتزم بالإبتكار في مجال الأسواق و المنتجات و تتحمل الدّخول في مشاريع تنطوي على مخاطرة، وهي الأولى التي تأتي بابتكارات سبّاقة تشكل ضربة قوية و قاضية للمنافسين". و من ثم فهو يعرف "المؤسسة غير المقاولّة" بطريقة مناقضة على أنّها: "تلك التي لا تبتكر إلا قليلا وتتجنب المخاطرة بدرجة كبيرة وتقلّد تصرفات المنافسين بتركهم يقودون الطريق". كما عرّف Miller "المقاولتية" بأنّها مصطلح متعدد الأوجه أو الأبعاد لأنه يضم تحركات مختلفة (ثلاثة أبعاد) ويتم قياسه بالمتوسط الحسابي للنتائج المتحصل عليها من مكوناتها. و أضاف أيضا أنّ الحالات التي تكون فيها المؤسسة مقاولّة هي تلك التي تفوق فيها علامات كل بعد من الأبعاد الثلاثة 4.5 على سلم قياس

¹ Olivier Basso et al : op.cit. p 177.

² Idem, p 178.

ذي سبع (7) درجات. و هو ما يحمل - حسب Basso و زملائه - فكرة مبطنّة بأنّ صفة المقاوليّة تنطبق فقط على المؤسّسات التي تتحرّك على مستوى الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض¹.

لقد شكّل الإطار النظري الذي رسمه Miller رفقة زميله Friesen القاعدة الفكرية التي انطلق منها الباحثان Covin و Slevin لرسم نموذجهما المفاهيمي. فبالإضافة إلى تبني تعريف المنظمة المقولة بالعودة إلى المكونات الثلاث للتوجه المقاولاتي التي حدّدها Miller و الحفاظ على مقاربة الوسط الحسابي في قياس مستوى المقاوليّة؛ أتى Covin و Slevin في سنة 1989 بمصطلح "التوجه المقاولاتي" و أدرجاه ضمن نفس الإطار الذي وضعه Miller². و قد اعتبر الباحثان مصطلح التوجه واقعاً بين الوضعيتين الإستراتيجيتين اللّتين يمكن أن تتبناهما مؤسّسة ما في سياق معطى (مقولة أو مُحافِظة)؛ أي أنّ مصطلح " التوجه " يعبر عن " الوضعية التي تميل مؤسّسة ما إلى اتخاذها"، حيث تنعكس الوضعية المقاوليّة في ثلاثة أنواع من سلوكات المنظمة، وهي الأبعاد الثلاثة (الإبتكارية و المخاطرة و الإستباقية).

إضافة إلى ما سبق ذكره وضّح Covin و Slevin أنّ " السلوك المقاولاتي " هو نمط من "السلوك الإستراتيجي" على مستوى المؤسّسة ككل. و عليه فإنّ التوجه المقاولاتي يمثّل توجهها إستراتيجياً يظهر من خلال تحركات يمكن ملاحظتها و قياسها ميدانياً (الابتكارية و المخاطرة و الإستباقية)³.

في عام 1996 قام Lumpkin و Dess بمراجعة نموذج Covin و Slevin و قدّمَا في مقال مشهور توضيحاً لمبنى التوجه نحو المقاوليّة كما يلي: "يشير التوجه المقاولاتي إلى العمليات و الممارسات ونشاطات صناعة القرارات التي تقود إلى مدخلات جديدة. (...) ويتضمّن ذلك أهداف و أفعال اللاعبين الأساسيين الذين ينشطون ضمن سيرورة ديناميكية منتجة تهدف إلى خلق مشاريع جديدة. و تشمل الأبعاد الأساسية التي تميّز التوجه المقاولاتي: النزوع إلى العمل باستقلالية و الرغبة في الإبتكار والمخاطرة، بالإضافة إلى الميل إلى الشراسة في المنافسة و الإلتزام بالنظرة الإستباقية في استغلال الفرص السوقية"⁴. كما يتضح من خلال التعريف السابق أنّ Lumpkin و Dess قد أضافا بعدين جديدين لمصطلح التوجه نحو المقاوليّة هما الاستقلالية والشراسة التنافسية، و منحا الأبعاد الخمسة (الميل نحو استباق المنافسين، المخاطرة، و الميل نحو ابتكار الأسواق و المنتجات، الاستقلالية و الشراسة التنافسية) الإستقلالية اللّازمة لتجنيدهم كعوامل تفسيرية ممكنة لنجاح النشاط الجديد؛ بمعنى أنّه يكفي أن يتوفّر بعد واحد فقط من هذه الأبعاد الخمسة للحكم على

¹ Olivier Basso et al: op.cit. p 181.

² Idem, p 183.

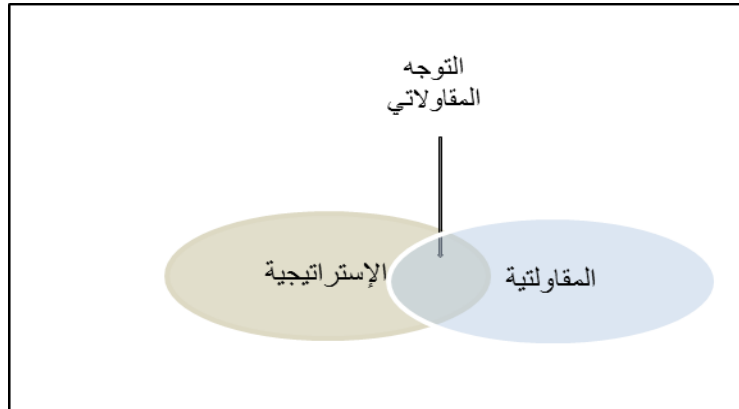
³ Idem, p 184.

⁴ Idem, p 185.

نشاط ما أنه مقاولتي¹. و تعليقا على إضافة هذين البعدين الأخيرين، إعتبر العديد من الكتاب، أمثال Morris و Schindhutte و Allen و Kreiser و Marino و Weaver، أنّ الاستقلالية هي عامل داخلي للمناخ التنظيمي الداعم لروح المقاولتية و ليست بعدا لمفهوم التوجه المقاولاتي، أمّا المنافسة بضراوة فتشكل جزءا من بعد الاستباقية، و لا تمثل مكونا منفصلا².

إنّ تعريف Miller و Covin و Slevin للسلوك المقاولاتي بأنّه وضعية إستراتيجية مقاولية، و اعتبار Lumpkin و Dess أنّ تحقيق توجّها مقاولتيا فعّالا يعبر عن إدارة إستراتيجية جيّدة، إضافة إلى اعتبار Kuratko و Audretch أنّ مستوى التحرك المقاولاتي لمؤسسة ما مرتبط بالإدارة الإستراتيجية؛ يُظهر أنّ التوجّه المقاولاتي هو نتاج تقاطع مجالين فكريين مختلفين هما مجال الإستراتيجية، من جهة، و مجال المقاولتية، من جهة أخرى، كما هو موضّح في الشكل 1، حيث تهتم الإستراتيجية - حسب Cooper و Markman و Niss - بالعوامل المؤثرة على الأداء (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الموارد، إلخ...) فيما تركّز المقاولتية على العمليات و النشاطات التي تقود إلى خلق قيمة جديدة و بالتالي ثروة جديدة³.

الشكل 1: موقع التوجّه المقاولاتي



Source : Naima Cherchem et Alain Fayolle : « Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique », Communication présentée aux 3emes Journées Georges Doriot < L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques? » 4 et 5 Mars 2010 – Caen –France. P3.

في هذا البحث سيتمّ تبني مقارنة Miller و Slevin و Covin على اعتبار أنّ كل المؤسسات يمكن تصنيفها على محور افتراضي يوجد على أحد طرفيه المؤسسات المحافظة بدرجة كبيرة و على الطرف الآخر المؤسسات المقاولّة بدرجة كبيرة، حيث تمثّل المؤسسات ذات المستويات

¹ Olivier Basso et al Bouchard : op.cit. p 185.

² M. J. Sheeper, J. Z. Bloom ; « Nurturing The Corporate Entrepreneurship Capability » ; Southern African Business Review, Vol 12 N3, 2008. P 52.

³ Naima Cherchem, Alain Fayolle : op.cit. p 3.

المقاولتية العالية المؤسسات المخاطرة التي تميل إلى الابتكار و استباق المنافسين في اكتشاف الفرص و استغلالها. و على النقيض من ذلك، تمثل المؤسسات المحافظة تلك المؤسسات التي تتجنب المخاطرة و الأقل ابتكارا و تتبنى استراتيجية "إنظر و راقب"، حيث يعكس موقع المؤسسة في هذا المجال درجة مقاولتيتها¹. و فيما يلي شرح وجيز لكل واحد من الأبعاد الثلاثة على حدة.

3- أبعاد التوجه المقاولاتي على مستوى المؤسسة:

هناك ثلاث أبعاد أساسية للتوجه المقاولاتي هي على التوالي: الرغبة في الابتكار؛ المخاطرة؛ استباق المنافسين.

1.3- الميل نحو الابتكار (الابتكارية): يعرف الميل نحو الابتكار بأنه استحداث منتجات و خدمات و سيرورات و تكنولوجيات و نماذج أعمال جديدة². كما عُرِفَ أيضا بأنه تطوير واستخدام أفكار و سلوكيات جديدة تُترجم إلى منتجات أو خدمات أو تكنولوجيات أو هياكل تنظيمية جديدة في المنظمات³. لكن هذا التعريف يعكس فقط مخرجات الابتكار، حيث يرى كلٌّ من Knight و Kreiser و زملاؤه أن الابتكارية هي أيضا قدرة و تقبل مؤسسة ما لدعم الإبداع والتجريب في سبيل تلبية حاجات المستهلك⁴. أمّا Keh و زملاؤه فيعرفونها بأنها ميل المؤسسة للالتزام بعمليات و تجارب إبداعية لأفكار جديدة قد ينتج عنها تأسيس طرق إنتاج جديدة، أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة للأسواق الموجودة أو الجديدة⁵. تجدر الإشارة هنا إلى أن هناك أربعة أنواع من الابتكار هي: ابتكار المنتج، ابتكار السيورة، الابتكار التسويقي و الابتكار التنظيمي. **ابتكار المنتج** يشمل إدخال منتج أو خدمة جديدة أو محسنة إلى السوق، بما في ذلك تعديل خصائص المنتج أو استعمالاته. أمّا **ابتكار السيورة** فيشمل إدراج طريقة إنتاج أو توزيع جديدة أو محسنة بطريقة معتبرة مثل إحداث تعديلات على مستوى التقنيات و/أو الأدوات و/أو البرمجيات. بينما يتمثل **الابتكار التسويقي أو التجاري** في إيجاد طريقة جديدة في التسويق أو البيع أو تحسين الطرق الموجودة من قبل. و قد يخص هذا النوع من الابتكار تصور المنتج، و/أو التوظيف، و/أو تسعيرة

¹ Bruce R. Barringer, Allen C. Bluedorn: « The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management »; Strategic Management Journal 20:421-444(1999). P (422).

² M. J. Sheeper, J. Z. Bloom ; op. Cit. P (52).

³ Seyed Hossein Jalali: « Environmental Determinants, Entrepreneurial Orientation And Export Performance: Empirical Evidence From Iran »; Serbian Journal Of Management 7 (2) (2012). P (247).

⁴ M. J. Sheeper, J. Z. Bloom, idem. P (53).

⁵ Seyed Hossein Jalali, idem, P (247).

المنتج أو الخدمة. في حين يعبر الابتكار التنظيمي عن إتباع طريقة تنظيمية جديدة أو محسنة على مستوى الممارسات، و/أو تنظيم مكان العمل، و/أو تنظيم العلاقات الخارجية للمؤسسة¹.

2.3- المخاطرة: وتعتبر عن درجة الخطر التي يتحملها الفرد الذي يمارس عملا لصالحه الخاص مقارنة مع ذلك الفرد الموظف لدى مؤسسة ليس هو مالكاها؛ و تكون المخاطرة على مستوى المنظمات عندما يتخذ المدراء بداخلها قرارات بتنفيذ مشاريع تتطلب موارد كبيرة لإنجازها و لكن في المقابل تكون فوائدها غير مضمونة²، حيث يمكن التقليل من هذه الأخطار من خلال المعرفة و التعلم والتجريب³.

3.3- الميل نحو استباق المنافسين (الإستباقية): تُعرف الإستباقية على مستوى الفرد بأنها قدرة المقاول على أن يكون أول من يكتشف فرص الأعمال و أول من يعمل على استغلالها، أما على مستوى المؤسسات فتعبر عن المؤسسة القائدة في السوق (حيث يكون المنافسون الآخرون تابعين لها)⁴. فالميل نحو استباق المنافسين يعكس موقف توقع التغيرات المستقبلية للسوق و العمل على مواجهتها، و تحقيق الإستباق من خلال تقديم منتجات و عمليات جديدة. بمعنى أن الإستباقية على مستوى المؤسسة تمثل الميل نحو استباق المنافسين من خلال القيام بما يُسمى المتحرك الأول لتتصدر المنافسة (كإدخال منتجات أو خدمات جديدة، و توقع الطلب المستقبلي من أجل خلق التغيير و التأثير على البيئة). و في مقابل ذلك تستفيد المؤسسة المتحركة أولا من مزايا الريادة⁵.

خاتمة المبحث الثاني:

تبيّن من خلال هذا المبحث أنّ النشاط المقاولاتي لا يقدم نتائج إيجابية على مستوى الإقتصاد الكلي فقط، و لكن أيضا يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسات القائمة. و ذلك من خلال تبني المؤسسات وضعية إستراتيجية تتجلى حسب Miller و Covin و Slevin في ثلاث سلوكيات أساسية هي الابتكارية و الإستباقية و المخاطرة، و تُعبر هذه السلوكيات عن أبعاد التوجّه المقاولاتي. أما Lumpkin و Dess فقد اعتبرا أنّ التوجّه المقاولاتي يتكوّن -إضافة إلى الأبعاد الثلاث السابقة الذكر- من بعدين آخرين هما المنافسة بصرامة و السبق التنافسي، لكن اعتبر العديد من الباحثين أنّ الإستقلالية هي عامل داخلي للمناخ التنظيمي الداعم لروح المقولة، أما المنافسة بصرامة فتشكل جزءا من بعد استباق المنافسين، و لا تمثل مكونا منفصلا.

¹ Organisation de coopération et de développement économiques, manuel d'Oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition, édition de l'OCDE, paris, 2005, p 56.

² Sandra Schillo, Entrepreneurial Orientation And Company Performance: Can The Academic Literature Guide Managres ? Technology Innovation Management Review; November 2011. P(21).

³ M. J. Sheeper, J. Z. Bloom ; Op. cit. P (53).

⁴ Sandra Schillo, Op.cit. P (21).

⁵ Seyed Hossein Jalali, Op.cit. P(248).

على الرغم من وجود اختلاف بين الدارسين في تعريف مصطلح التوجّه المقاولاتي و أبعاده إلا أنّ هناك إجماع بين المنظرين حول أنّ التوجّه المقاولاتي هو نتاج تقاطع مجالين فكريين مختلفين هما مجال الإستراتيجية من جهة و مجال المقاولتية من جهة أخرى؛ حيث تهتم الإستراتيجية بالعوامل المؤثرة على الأداء (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الموارد، ... إلخ)، فيما تركز المقاولتية على العمليات و النشاطات التي تقود إلى خلق قيمة جديدة و بالتالي ثروة جديدة.

و في هذا الإطار تؤكد الأدبيات في مجال التوجه المقاولاتي على مستوى المؤسسة إلى فكرة أنّه لا يمكن تحقيق النتائج المرجوة من تبني هذا التوجّه، دون توفر مجموعة من العوامل. ففما تتمثّل هذه العوامل؟

المبحث الثالث: العوامل المتحكمة في التوجه المقاولاتي للمؤسسة

تمهيد: كما تمت الإشارة إليه سابقاً، يقع التوجه المقاولاتي ضمن وجهة نظر سياقية، يستدعي فيها تحقيق الأهداف المرجوة من تبني المؤسسة للتوجه المقاولاتي توفر مجموعة من العوامل البيئية و التنظيمية، تدور في مجملها حول البيئة المؤسسية والبيئة التنافسية والبيئة التنظيمية؛ إضافة إلى مجموعة أخرى من العوامل هي العوامل الضابطة. المبحث الآتي سيُسلط الضوء على التأصيل النظري لنموذج التوجه المقاولاتي، و من ثم أهم العوامل السياقية المؤثرة عليه.

1- التأصيل النظري لنموذج التوجه المقاولاتي:

لقد تميّز التطور النظامي لنظرية المقاولاتية بتركيز الجهود البحثية -خلال النصف الأول من القرن العشرين- بتعريف مصطلح المقاولاتية و تحديد دورها في تحقيق التطور الإقتصادي للدول. و خلال السنوات 1960-1970 تحول التركيز نحو العوامل المؤثرة على المقاولاتية، إذ تم إرفاق المقاولاتية بالعديد من الخصائص الديمغرافية والشخصية التي تشجع الأفراد على المقاولاتية كالحاجة إلى الإنجاز والميل نحو المخاطرة والخبرة... إلخ، حيث اعتبرت هذه الخصائص إلى جانب العديد من الخصائص الديمغرافية كمحددات السلوك المقاولاتي¹.

خلال السنوات 1980-1990 توجهت الأبحاث في ميدان المقاولاتية نحو تحديد أبعاد التوجه المقاولاتي و ربطها بمختلف نماذج الإستراتيجية في المؤسسة، حيث تم في هذه الفترة الانتقال بالنظرية المقاولاتية من مفهوم الشخص المقاول و خصائصه إلى مفهوم المؤسسة المقولة و خصائصها. أما عن العشرين سنة الأخيرة فقد شهدت تطوراً في عدد الدراسات التي سلّطت الضوء على العلاقة بين التوجه المقاولاتي و أداء المؤسسة، و إدراجها ضمن وجهة نظر سياقية تعتبر أنّ العلاقة بين التوجه المقاولاتي و الأداء تتغير حسب مجموعة من العوامل البيئية². و من بين أهم النماذج التي وُضعت من أجل دراسة علاقة التوجه المقاولاتي بالأداء، و القائمة على وجهة النظر السياقية نجد نموذج Guth و Ginsberg (1990) و نموذج Slevin و Covin (1991) و نموذج Zahra (1991) و نموذج Antoncic و Hisrich (2004)³. و فيما يلي توضيح لكل نموذج على حدة:

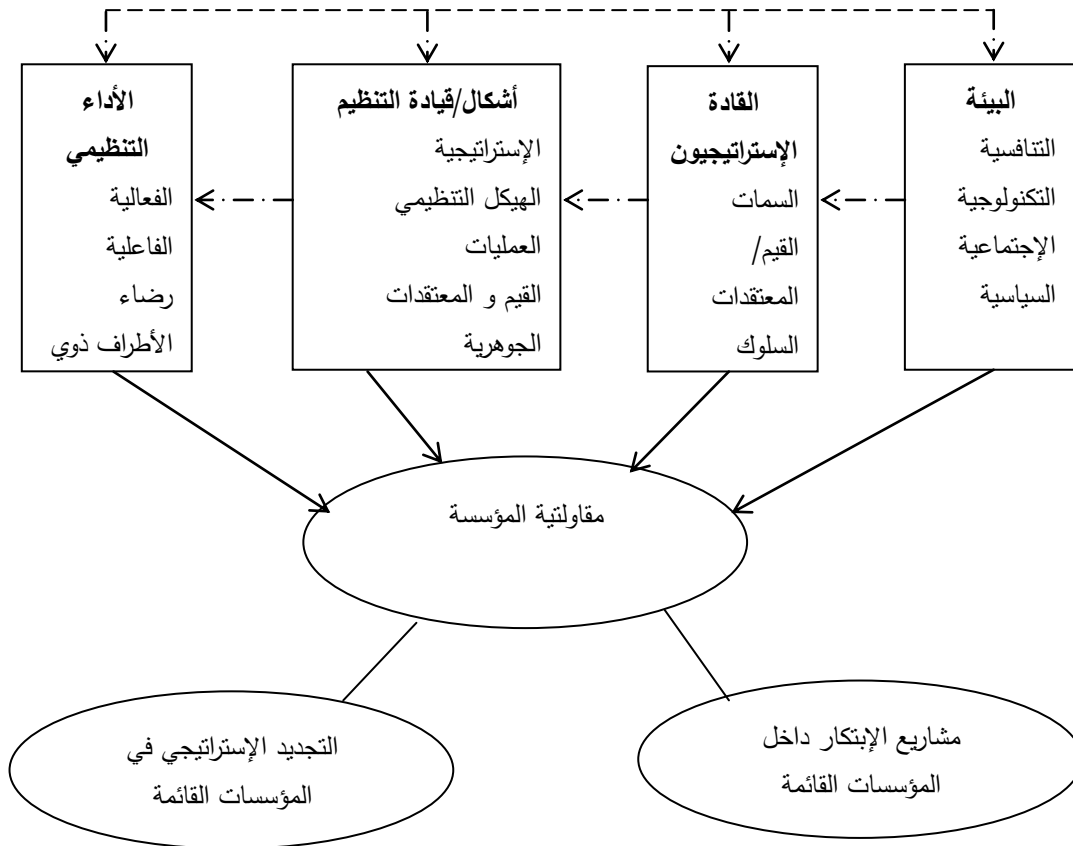
¹ Sandeep Vij, Harpreet Singh Bedi : « Relationship Between Entrepreneurial Orientation And Business Performance : A Review Of Literature », The IUP Journal Of Business Strategy, Vol IX, N° 3, September 2012, Pp17.

² Idem, p 17.

³ Darelle Groenewald : « Assessment Of Corporate Entrepreneurship And The Levels Of Innovation In The South African Short-Term Insurance Industry », Submitted In Fulfilment Of The Requirements For The Degree DPhil In Entrepreneurship, Faculty Of Economic And Management Sciences, University Of Pretoria, April 2010. P73.

نموذج Guth و Ginsberg (1990):

الشكل 2: تقاطع مقاولتية المؤسسة مع الإدارة الإستراتيجية:

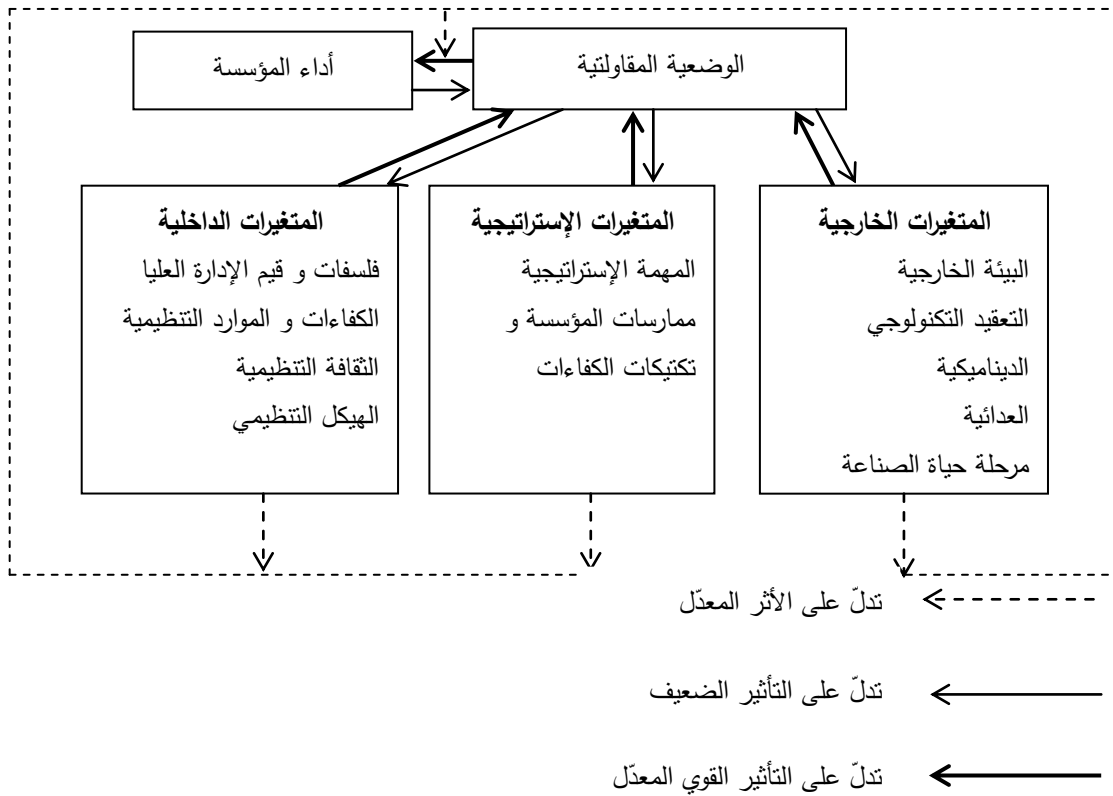


Source : Darelle Groenewald : « Assessment Of Corporate Entrepreneurship And The Levels Of Innovation In The South African Short-Term Insurance Industry », Submitted In Fulfilment Of The Requirements For The Degree DPhil In Entrepreneurship, Faculty Of Economic And Management Sciences, University Of Pretoria, April 2010. P73.

يَعتبر Guth و Ginsberg من خلال نموذجهما حول العوامل المؤثرة على التوجّه المقاولاتي أنّ هناك أربع أنواع من العوامل المؤثرة هي عوامل البيئة الخارجية و العوامل المرتبطة بخصائص القادة الإستراتيجيين (باعتبارهم صنّاع القرار الرئيسيين في المؤسسة)، إضافة إلى المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، و الإستراتيجية) و الأداء. إنّ ما يمكن ملاحظته من خلال هذا النموذج أنّ الباحثان اعتبرا الأداء كمحدّد لدرجة التوجّه المقاولاتي و ليس كنتيجة له، ما معناه أنّ مستوى جيّد من الأداء يؤدّي إلى درجة جيّدة من التوجّه المقاولاتي. كما نلاحظ أيضا أنّ الباحثان اعتبرا مجموع العوامل الظاهرة في النموذج مترابطة فيما بينها و تتأثّر مع بعضها البعض. هذا و يرى Guth و Ginsberg أنّ المقاولتية قد تتجلّى من خلال إطلاق مشاريع ابتكار داخل المؤسسة أو إحداث عملية تجديد إستراتيجي.

نموذج Covin و Slevin (1991): يظهر من خلال نموذج Covin و Slevin أن الباحثين صنفوا العوامل المؤثرة على التوجه المقاوлатي إلى عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية وأخرى مرتبطة بالإستراتيجية و عوامل أخرى داخلية. و تشابهت هذه العوامل في محتواها و في العلاقات التي تربطها ببعضها البعض بتلك التي حددها Guth و Ginsberg. لكن على خلاف هذين الباحثين اعتبر Covin و Slevin درجة النشاط المقاوлатي للمؤسسة هي من تحدّد درجة الأداء، أمّا الأداء فله تأثير ضعيف على درجة المقاوлатية. (الشكل 3):

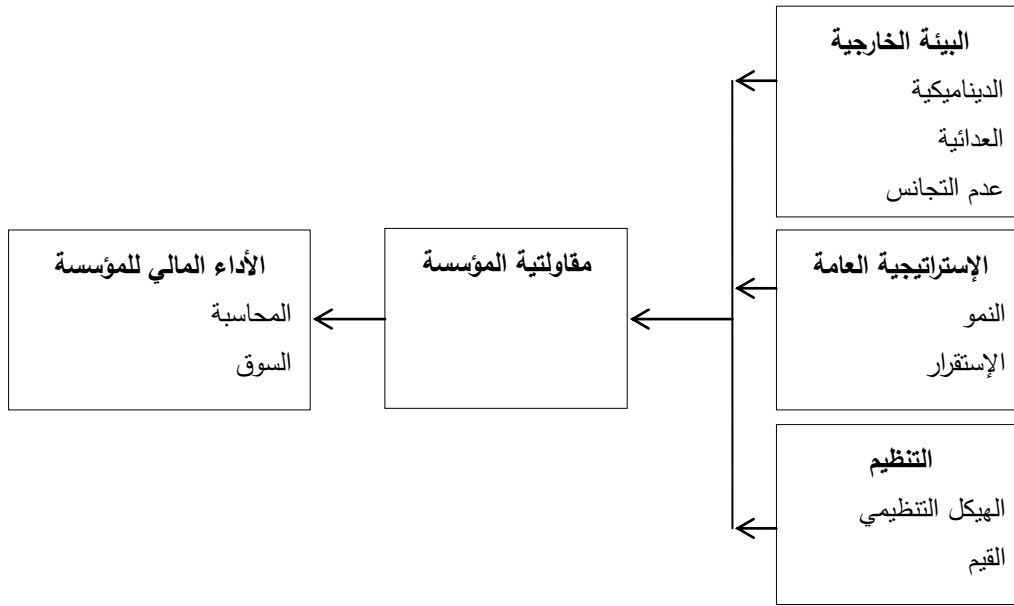
الشكل 3: المقاوлатية كسلوك تنظيمي للمؤسسة



Source : Darelle Groenewald ; op.cit. P75.

نموذج Zahra (1991): إنّ ما يميّز النموذج الذي وضعه Zahra عن النموذجين السابقين هو أنّ الباحث ركّز فقط على دراسة أثر عوامل البيئة التنافسية على درجة السلوك المقاوлатي للمؤسسة دون التطرق إلى باقي عوامل البيئة الخارجية. كما اختار الباحث دراسة درجة تأثير نوعين فقط من الإستراتيجية هما إستراتيجية النموّ و إستراتيجية الاستقرار. في حين اعتبر Zahra – على غرار Covin و Slevin – أنّ درجة السلوك الإستراتيجي للمؤسسة تؤثر إيجابيا على درجة أدائها المالي. (الشكل 4):

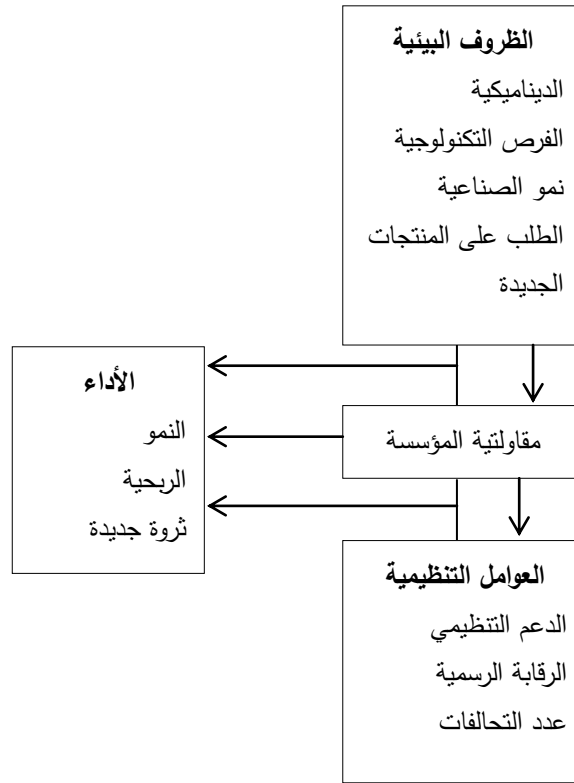
الشكل 4 : العوامل المؤدية إلى مقاولتية المؤسسة والمخرجات المالية



Source : Darelle Groenewald ; op.cit. P87.

نموذج Antoncic و Hisrich (2004): يتّضح من خلال الشكل 5 أنّ Antoncic و Hisrich ركّزا على دراسة أثر عوامل البيئة التنافسية و العوامل التنظيمية على درجة التوجّه المقاولاتي للمؤسسة، بينما لم تظهر العوامل الشخصية للقادة الإستراتيجيين و العوامل المرتبطة باستراتيجية المؤسسة في نموذج الباحثان. كما يظهر الأداء -حسب النموذج أعلاه- كمتغيّر تابع لدرجة التوجّه المقاولاتي. الشكل 5 يوضّح ذلك:

الشكل 5: مقاولية المؤسسة و خلق الثروة

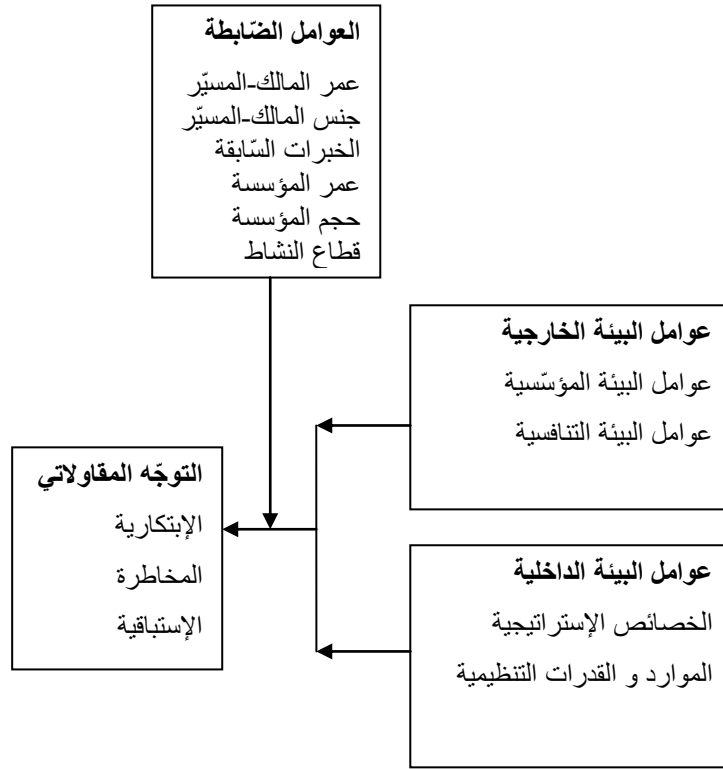


Source : Darelle Groenewald ; Op.cit. P8.

بعد استعراض أهم النماذج حول العوامل المؤثرة على العلاقة بين التوجه المقاولاتي و الأداء نستنتج أن هناك ثلاث مجموعات رئيسية من العوامل السياقية تؤثر على هذه العلاقة و سيتم الاعتماد عليها في معالجة إشكالية هذا البحث. وتتمثل هذه المجموعات الثلاث في: (1) عوامل البيئة المؤسسية، (2) عوامل البيئة التنافسية، إضافة إلى (3) عوامل البيئة الداخلية التي تضم بدورها العوامل المرتبطة بالإستراتيجية وبخصائص الهيكل التنظيمي و الموارد والقدرات التنظيمية للمؤسسة. غير أن هناك دراسات عديدة أبانت عن وجود مجموعة أخرى من العوامل قد تؤثر على الطريقة التي تؤثر بها عوامل البيئة الداخلية والخارجية على العلاقة بين التوجه المقاولاتي و الأداء، تسمى عوامل معدلة أو ضابطة، بعضها يتعلق بخصائص المالك-المسير (كالمستوى التعليمي، الجنس، الخبرة... إلخ)، وبعضها الآخر بالمؤسسة نفسها (مثل الحجم، سنوات تواجدها في السوق، وقطاع النشاط الذي تنتمي إليه)¹. و عليه يمكن تلخيص أهم متغيرات هذا البحث والعلاقات التي تربطها مع بعضها البعض في النموذج التالي:

¹ Mansour Mrabet et al: «Effets Modérateurs Des Caractéristiques Du Manager Sur La Relation Orientation Entrepreneuriale – Performance De L'innovation» ; Innovation Forum 6, Crisis Innovation And Transition, 1– 2 And 3october 2014 ; University Of Paris Ouest, Nanterre, La Défense. P(9).

الشكل 6: نموذج يوضح أهم متغيرات البحث و العلاقات التي تربطها مع بعضها البعض:



المصدر: من إعداد الطالبة

و من أجل التفصيل أكثر في متغيرات هذا البحث سيتم فيما يلي تسليط الضوء على كل واحد من هذه العوامل على حدة، و عرض نتائج أهم الأبحاث الأمبيريقية التي تركّزت حولها.

2- عوامل البيئة المؤسسية:

لقد تمّ استخدام نظريات و نماذج مختلفة لتحليل البيئة المؤسسية في تخصّصات عديدة في العلوم الاجتماعية كعلم الاجتماع، و العلوم السياسية و الاقتصادية، ممّا أدّى إلى وجود تباين كبير بين الباحثين في تعريفهم لهذه البيئة و في الطرق التحليلية المعتمدة في دراسة البيئات المؤسسية و آثارها على سلوك المنظمات والمؤسسات الاقتصادية. فمثلا تمّ تعريف البيئة المؤسسية بأنّها هياكل مستقرّة و مؤسّسة تنظّم تفاعلات الأفراد¹. و عرّفها Scott بالقول أنّ البيئة المؤسسية تتكوّن من هياكل معرفية و معيارية و تشريعية ونشاطات توقّر الاستقرار وتعطي معنى للسلوك الاجتماعي².

¹ Patricia H. Thornton et al: « Socio-Cultural Factors And Entrepreneurial Activity: An Overview » ; International Small Business Journal 29(2), 2011. P (110).

² Idem, p (110).

أما البيئة المؤسسية في ميدان المقاولتية فهي تشكل مجموعة من القواعد التي تربط وتنظم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بين الأفراد والجماعات الاجتماعية بشكل يؤثر على نشاط المؤسسة و تطور الاقتصاد و نموّه¹.

و إذا أخذنا بعين الاعتبار التمييز الذي أجراه North بين البيئة المؤسسية الرسمية (التشريعية، المالية، السياسية، والتكنولوجية)، و البيئة المؤسسية غير الرسمية (و هي الثقافة الوطنية)، فيمكن القول بخصوص النشاط المقاولاتي للمؤسسات أنّ البيئة المؤسسية الرسمية تساهم في خلق الفرص، بينما تحدّد البيئات غير الرسمية الكيفية التي ينظر بها الأفراد و المجتمعات لهذه الفرص².

و قد برهنت العديد من الأبحاث استُخدمت فيها نماذج وطرق مختلفة على أنّ للبيئة الخارجية تأثير قوي على بقاء النشاط المقاولاتي و فعاليته. كما استُخدم نفس هذا الدليل عندما تمّ النظر إلى المقاولتية على أنها ظاهرة مرتبطة بالمنظمات القائمة³؛ حيث يرى العديد من الباحثين (أمثال Bruton و Dess و Jenneys و Carney، 2007 و Chelairu و Bello و Gilliland، 2006 و Delios و Zhou و Tse و Li، 2006.... إلخ) أنّ الخيارات الإستراتيجية لا تحددها فقط ظروف الصناعة و قدرات المؤسسة، و لكنّها تأتي كردّة فعل لإكراهات و قيود البيئة المؤسسية الرسمية و غير الرسمية الخاصة التي يواجهها المدراء. و قد تمّ التحقق من صحة هذه الفرضية في الاقتصاديات النامية من خلال العديد من الدّراسات؛ كالدراسة التي أجراها Clougherty عام 2005 حول أثر الإستراتيجيات السياسية على التغيير الإستراتيجي للمنظمة و الابتكار⁴. و بهدف توضيح أهم عناصر البيئة المؤسسية المؤثرة على النشاط المقاولاتي للمؤسسات و فهم كيفية تأثيرها، سنركز على شرح نموذجين هامين شهيرين هما: نموذج Gnyawali و Fogel والنموذج العالمي المرشد للمقاولتية (Global Entrepreneurship Monitor Model – GEM):

-نموذج Gnyawali و Fogel: وُضع هذا النموذج لاختبار الظروف البيئية المشجعة على ظهور النشاطات المقاولتية في المنظمات، و هو يقوم على خمسة أبعاد أساسية هي: الدعم

¹ Patricia H. Thornton et al; Op.cit. p 110.

² Olivier Basso et al : « Understanding The Impact Of Culture On A Firm's Entrepreneurial Orientation And Behavior: A Conceptual Framework » ; International Conference Rent Xxi – Research In Entrepreneurship And Small Business, Cardiff, November 22–23, 2007. P(5).

³ Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin, Op.cit. P (11).

⁴ Mike W Peng et al: « An Institution-Based View Of International Business Strategy: A Focus On Emerging Economies » Journal Of International Business Studies (2008) 39, P (923).

المالي، الدعم غير المادي، المؤهلات المقاولتية، الظروف الاجتماعية و الاقتصادية، سياسات و برامج النشاطات المقاولتية.

• الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة: يحتاج المقاولون إلى الدعم المالي لثلاثة دوافع رئيسية هي توزيع الخطر المرتبط بإنشاء مؤسسة جديدة، تراكم رأسمال المؤسسة الجديدة، و تحقيق النمو المالي و التوسع. لكن الأدبيات تشير كذلك إلى أن أغلب المؤسسات في الدول النامية، أو الأسواق الاقتصادية النامية، لا تتوفر على الرأسمال المغامر و على بدائل في موارد التمويل، و هو أمر من شأنه أن يعرقل المقاولين في هذه البلدان.

• الدعم غير المادي للمؤسسات الصغيرة: يحتاج المقاولون أيضا إلى الدعم الخدماتي، كالدعم في سيران أبحاث السوق و تحضير مخططات الأعمال و الحصول على القروض. كما تُعدُّ الشبكات موردا مهما آخر من الدعم غير المادي، فحسب Aldrich يقضي المقاولون ما يقرب من نصف وقتهم، عند إنشاء مؤسسات جديدة، في تطوير الإتصالات و إقامة شبكات مع المقاولين الآخرين و الوكالات ذات الصلة. و توفر هذه الشبكات أربعة أنواع أساسية من الدعم للمقاولين، هي: الدعم و التحفيز، آراء خبيرة و نصائح، الوصول إلى الفرص و المعلومات و الموارد.

• المؤهلات المقاولية: لقد بيّنت الأبحاث الحاجة الماسة إلى برامج التدريب في الدول التي يكون فيها الدعم الخارجي للمؤسسات الصغيرة محدودا؛ فخدمات التكوين و التدريب في الدول النامية بصفة خاصة مهمة للغاية بسبب ضعف البراعات الأساسية للمقاولين في ميدان الأعمال¹.

• الظروف الاجتماعية – الثقافية: لقد طوّر العديد من الباحثين مقاربات مؤسسية اجتماعية و ثقافية لتفسير مواضيع مختلفة للمقاولتية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك لأن المؤسسات يتم بناؤها من خلال علاقات اجتماعية و ثقافية. فمن وجهة النظر الاجتماعية تسمح الروابط و العلاقات الموجودة بين مجموعة من الفاعلين باستقبال فرص الأعمال و استخدام الرأسمال البشري و المالي. فعلى الرغم من أن المقاولين يملكون دائما بعض الموارد الضرورية لخلق نشاطات أعمال (كالأفكار و المعارف و الكفاءات)، إلا أنهم في حاجة دائمة إلى موارد مكملة لا يمكنهم الحصول عليها إلا من خلال الإتصالات (كالإعلام و الرأسمال المالي و اليد العاملة... إلخ)، من أجل إنتاج و توزيع و تقديم سلع و خدمات (Aldrich و Zimmer 1986، Cooper و زملاؤه 1995، Greve و Salaff 2003... إلخ)².

¹ Georgine Fogel : « An Analysis Of Entrepreneurial Environment And Enterprise Development In Hungary » ; Journal Of Small Business Management, 2001, 39(1), P(104).

² Patricia H. Thornton et al, Op.cit. P (108).

على الصعيد الثقافي، يرى الدارسون في الاختصاص أن المجتمعات تتميز ببيئات فيزيائية مختلفة؛ و هو ما يحتم على أعضاء أي مجتمع، إذا ما أرادوا تحقيق النجاح، تبني نماذج سلوكية تعكس بيئتهم. فالنماذج السلوكية تقود إلى تشغيل قيم ثقافية مختلفة داخل مجتمعات مختلفة يؤثر بعضها على قرار خلق نشاطات أعمال جديدة. كما أن الثقافات التي تقدّر أهمية المقاولاتية ستدفع باتجاه تطوير أنظمة اجتماعية مشجعة على المقاولاتية¹.

● السياسات و الإجراءات الحكومية: يمكن للحكومة أن تؤثر على آليات السوق و تجعله يشتغل بشكل فعال، و ذلك من خلال التخلّص من الظروف التي تخلق العوامل المزعجة في السوق و الجمود الإداري؛ كما يمكنها تأسيس ثقافة تحفز المؤسسات على تحمّل درجات معقولة من الخطر و البحث عن الأرباح².

إنّ توقّر عامل واحد فقط من هذه العوامل الخمسة سوف لن يكون له أثر كبير على إنشاء مشاريع جديدة؛ حيث يرى Staley و Morse (1971) أنّه "إذا ساهم برنامج التطوير في تحسين عامل واحد فقط من هذه العوامل، فإنّ النتائج قد تكون ذات قيمة صغيرة جداً". فعلى سبيل المثال، في غياب الفرص المقاولية في البيئة، و في غياب مقاولين محفّزين و قادرين على إطلاق مشاريع لن يستطيع الدعم المالي أو أنظمة الدعم الحكومي رفع النشاط المقاولاتي³. الجدول 7 يعرض مجموعة من الأبحاث أجريت في عدد من الدّول النّامية بناء على نموذج Gnyawali و Fogel⁴:

¹ Georgine Fogel, Op.cit. P(104).

² Devis R. Gnyawali, Daniel S. Fogel : « Environment For Entrepreneurship Development : Key Dimensions And Research Implications », Entrepreneurship Theory And Practice, Summer 1994. P(46).

³ Georgine Fogel, idem, P(52).

⁴ Devis R. Gnyawali, Daniel S. Fogel, idem. P (47).

الجدول 7: دراسات مختارة حول أهمية الظروف البيئية لتطوير المقاولاتية

المرجع	النتائج	الظروف البيئية
1990 Dana	في ماليزيا، أدت مركزية اتخاذ القرار في وكالات تطوير الأعمال التي أسستها الحكومة و بعض القواعد الإجرائية إلى إعاقة المقاولاتية.	سياسات و
Welsch و Young 1993	يوجد في المكسيك حواجز كبيرة أمام إطلاق أعمال جديدة، ككل من القوانين الحكومية المفرطة، و درجات عالية من الضرائب، و تضخم متزايد.	برامج الحكومة
Swanson و 1992 Webster	أدت المواقف العامة السلبية اتجاه المقاولين، في كل من جمهوريتي التشيك و سلوفاكيا، إلى إحباط المقاولين.	الظروف الاجتماعية الاقتصادية
Tokyi- Asiedu 1993	يعاني المقاولون، في منطقة إفريقيا الواقعة جنوب المنطقة الصحراوية، من بعض الحواجز، كالحاجة إتباع القيم والتقاليد المجتمعية و الضعف العام لتحقيق أهمية الإيداع و قلة المثابرة.	المواهب في مجال
Dana 1987	يُسهل خلق شركات الإستثمار في جزر كايمان (Cayman Islandes)، نشاطات المقاولاتية.	المقاولاتية
Dana 1987	أدى كلا من توفير القروض بفوائد صغيرة و الإعانات الحكومية، في سانغفورة (Singapore)، إلى تسهيل تطور المقاولاتية.	الدعم المالي

Source: Devis R. Gnyawali, Daniel S. Fogel; Op.cit. P : 47.

نلاحظ من خلال نتائج الدراسات المعروضة في الجدول أعلاه أنّ خصائص البيئة المؤسسية في أغلب الحالات لعبت دورا معيقا للتوجه المقاولاتي الأمر الذي انعكس في تدني درجات المقاولاتية في الدول موضوع هذه الأبحاث.

إضافة إلى نموذج Gnyawali و Fogel تمّ جمع عدد من الخيارات الإستراتيجية التي نادى بها الدارسون في سبيل تجنيد بيئة مؤسسية محفزة على المقاولاتية فيما يسمي بالنموذج العالمي المرشد للمقاولاتية. ففيما يتلخص هذا النموذج؟

- النموذج العالمي المرشد للمقاولاتية: يقوم هذا النموذج على فكرة أساسية هي أنّ ما يقود النشاط المقاولاتي هو ملاحظة الفرص المقاولاتية و توليفها مع المواهب و الحوافز من أجل استغلالها. فعندما تلتقي هذه الفرص مع هذا النوع من المواهب و الحوافز تكون النتيجة خلق مشاريع أعمال جديدة. و تنشأ هذه المبادلات الديناميكية في سياق خاص يتلخص حسب النموذج العالمي المرشد للمقاولاتية (Global Entrepreneurship Monitor Model – GEM) في العناصر¹ المبينة في الجدول 8.

¹ Zhan Jun, Dirk Deschoolmeester : « The Contextual Determinants Behind The Entrepreneurial Behaviour Within 3d Of Eo: Evidence From The Smes In China » ; International Retail And Marketing Review. P(11).

الجدول 8: عناصر النموذج العالمي المرشد للمقاول

الدعم المالي	إلى أي مدى يمكن للمؤسسات الجديدة و النامية الوصول إلى الدعم المالي و الموارد، بما فيها الهبات و الإعانات المالية.
سياسات الحكومة	مدى تشجيع أو إعاقه السياسات الحكومية الوطنية و الجهوية المرتبطة بالرسوم و التشريعات و إدارة الحكومة للمؤسسات الجديدة و النامية.
البرامج الحكومية	تواجد و سهولة الوصول إلى، و جودة البرامج المباشرة لدعم المؤسسات الجديدة و النامية على المستوى الوطني و الجهوي و المحلي.
التربية و التدريب	مدى و جودة التدريب على إطلاق أو إدارة أعمال صغيرة أو جديدة أو نامية، في نظام التربية و التدريب في كل المستويات، من المستوى الابتدائي إلى التعليم العالي.
تحويل البحث و التطوير	المدى الذي يقود فيه البحث و التطوير الوطنيين إلى فرص تجارية جديدة، و ما إذا كان البحث و التطوير متيسرا للمؤسسات الصغيرة أو الجديدة أو النامية.
البنية التحتية الحرفية و التجارية و القانونية	وفرة و إمكانية الوصول إلى و نوعية و تكاليف المحاسبة التجارية و الخدمات القانونية الأخرى، و المؤسسات و موارد المعلومات العامة التي تسمح بترقية المؤسسات الجديدة الصغيرة و النامية.
إنفتاح السوق/ الحواجز على الدخول	مدى استقرار و صعوبة تغيير تنظيمات المبادلات التجارية التي تعيق المؤسسات الجديدة و النامية من المنافسة، أو تعويض الموردين و المتعاقدين من الباطن و المستشارين الحاليين.
سهولة الوصول إلى البنية التحتية المادية	مدى إمكانية الوصول و بسهولة إلى الموارد المادية و مدى درجة جودتها (كالإتصال و المواصلات و الفضاء و الموارد الرعية و الطبيعية)، بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو الصغيرة أو النامية.
المعايير الثقافية و الاجتماعية	مدى تشجيع المعايير الثقافية و الاجتماعية الموجودة لدى الأفراد، على تجريب طرقا جديدة في قيادة الأعمال أو النشاطات الإقتصادية.

Source: Zhan Jun, Dirk Deschoolmeester; Op.cit. p 11.

لقد تمّ استخدام النموذج العالمي المرشد للمقاولية في قيادة الأبحاث في سياق الدول النامية نذكر منها عمل كلا Zhan Jun و Dirk Deschoolmeester، الذي اهتم باختبار صحة تأثير المحدّات السياقية على سلوك المقاولين من خلال إجراء دراسة مقارنة بين عدد من المقاولين أو المدراء في كلّ من بلجيكا و الصين. و قد بيّنت النتائج أن المحدّات السياقية في الصّين هي معيقة أكثر من أن تكون مدعمة للتوجه المقاولاتي، الأمر الذي يتطلب تحسينها(مستوى ضعيف من القدرة على البحث و التطوير، صعوبة الوصول إلى التكنولوجيا و الدعم المالي و ضعف المقاربات الإستراتيجية للإبتكار و ضعف البنية التحتية التشريعية)¹.

لكن إضافة إلى ما سبق ذكره، تشير الأدبيات إلى أنّ هناك عوامل أخرى للبيئة الخارجية تؤثر أيضا على علاقة التوجه نحو المقاولية بالأداء، و هي عوامل البيئة التنافسية. سيُسلط الضوء على أهم هذه العوامل وأهم الدراسات التي بحثت في أثرها على العلاقة بين التوجه نحو المقاولية و الأداء فيما يأتي.

¹ Zhan Jun, Dirk Deschoolmeester; Op.cit. p 15.

3- عوامل البيئة التنافسية:

لقد تم تأكيد أهمية البيئة الخارجية في النماذج و النظريات الخاصة بالمقاولية في كتابات كل من Cooper و Bruno و Teybjee و Bygrave و آخرون، حيث تزود هذه المتغيرات -حسب هؤلاء- بنقطة بداية منطقية لنموذج المقاولية على مستوى المؤسسة¹. كما أشار Zahra و Pearce إلى أنّ نظرة المدراء للبيئة الخارجية هي التي تتحكم في تحديد الصعوبات التي يمكن أن تواجهها مؤسساتهم و من ثم تحديد هيكله الأفعال التي يتخذونها².

وقد أوضحت العديد من الدراسات من هذا المنظار أنّ العلاقة بين الوضعية المقاولية للمؤسسة و أدائها هي محل تغيير حسب الظروف البيئية³، حيث توصلت بعض الأبحاث إلى استنتاج مفاده أنّ المؤسسة الناشطة في بيئة معقدة و متغيرة تميل إلى أن تكون مقولة أكثر من تلك الناشطة في بيئة مستقرة (كدراسة كل من Naman و Slevin سنة 1993)⁴. كما أفاد Mintzberg أنّ البيئات الجذابة و التي يسودها عدم التأكد هي بصفة خاصة سياقات ملائمة لاستخدام نماذج صناعة قرارات مقاولية، و هو ما يؤكّد وجود أثر سببي على التوجّه المقاولاتي للمؤسسة⁵. في حين ركّز Zahra على كلّ من دينامية المحيط و درجة تعقيده و عدائيته⁶. و فيما يلي شرح مفصل لهذه المتغيرات الثلاثة و علاقتها بدرجة التوجّه المقاولاتي على مستوى المؤسسة:

دينامية المحيط: يعكس مصطلح دينامية البيئة التحوّلات الطارئة عليها بسبب تغيّرات التكنولوجيا و تغيّرات السوق، حيث تدفع هذه التغيّرات المؤسسات للبحث عن فرص جديدة لتحقيق الربح أو النمو؛ كما تخضع المؤسسة الناشطة في بيئة متغيرة لضغوطات تدفعها إلى مراجعة وعاء منتجاتها و بناء قدرات جديدة. و على العكس من ذلك قد تؤدي دينامية المحيط إلى حدوث تدمير تكنولوجي على مستوى المؤسسة التي فشلت في تطوير منتجاتها.

إنّ المؤسسات الناشطة في هذا النوع من البيئات تصبح أكثر عدائية في نوع الابتكارات التي تطرحها في السوق، و تميل إلى أن تكون سبّاقة في اتباع الفرص السوقية الناشئة، و هو ما يتطلّب

¹ Seyed Hossein Jalali, op.cit, P(11).

² K. Randerson et al: « Orientation Entrepreneuriale: Une Approche Par Les Configurations »; 7eme Congrès De L'académie De L'entrepreneuriat Et De L'innovation, Paris, 12-15 Octobre 2011. P(9).

³ Seyed Hossein Jalali, idem. P(12).

⁴ Bruce R. Barringer, Allen C. Bluedorn. Op.cit. P(422).

⁵ Seyed Hossein Jalali. idem. P(12).

⁶ Shaker A. Zahra et al: « Entrepreneurship In Multinational Subsidiaries: The Effects Of Corporate And Local Environmental Contexts », May 31, 2000, P12.

تحفيز المخاطرة لدى عمّال المؤسسة، و من ثمّ زيادة شدّة المقاومة، و لقد أثبتت العديد من الدراسات أنّه كلّما كانت السوق أكثر ديناميّة، كلّما توجّهت المؤسسة أكثر نحو المقاومة¹.

عدائية البيئة: تنتج عدائية المحيط من التغيرات غير المرغوب فيها التي تحدث في الأسواق نتيجة تزايد عدد المتنافسين، فالتغيرات الحاصلة على الوضعيات التي تتخذها المؤسسات المتنافسة في السوق تطرح تحولات مختلفة؛ و عندما ينظر المدراء في المؤسسة إلى هذه التحولات على أنها غير ملائمة يذهبون إلى البحث عن اكتشاف طرق تقلل من الأثر السلبي لهذه الظروف على عملياتهم، كتجريب أنظمة إدارية و تنظيمية جديدة تهدف إلى تشجيع روح الابتكار و المخاطرة في عملياتها، و بذلك يمكن لهذه العملية رفع درجة المقاومة². و في هذا الإطار لوحظ أن شدة المنافسة كانت بمثابة المحفز الأقوى لتبني الابتكارات التكنولوجية التي تم تطويرها في اليابان عبر مؤسسات و شركات بريطانية.

التعقيد البيئي: ينتج التعقيد البيئي من تنوع الحاجات للفئات المختلفة للزبائن التي تخدمها المؤسسة؛ كما قد ينتج التعقيد البيئي أيضا من ضعف الإتصال بمختلف القوى الخارجية المؤثرة على عمليات المؤسسة، و هو ما يخلق عدم التأكد حول بيئة المؤسسة و يجعل من الصعب على المدراء وضع مخططات مسبقة. و في حالة تقدير المؤسسة للبيئة على أنها معقدة فسوف تلجأ إلى أن تكون سبّاقة أكثر في عملياتها و من ثم تعمل على دعم المخاطرة و المقاومة. و لقد تمّ إثبات هذه العلاقة في العديد من الدراسات في الدول المتطورة و النامية³. الجدول 9 يقدّم عددا من الأبحاث التي تناولت دراسة عوامل البيئة التنافسية المؤثرة على التوجه المقاوَلاتي على مستوى المؤسسة في بعض الدول النامية.

¹ Shaker A. Zahra et al, Op.cit. P (12).

² Idem, P (12).

³ Idem, P (12).

الجدول 9: عوامل البيئة التنافسية المؤثرة على التوجه المقاولاتي في بعض الدول النامية

الكاتب	موضوع الدراسة	النتائج
Amin R Kamalian و زملاؤه، إيران، 2015 ¹ .	إختبار نموذج التوجه المقاولاتي و أثره على الأداء التنظيمي على عينة من الم ص و م في Sistan و Balûchistân.	إثبات العلاقة الموجبة بين عوامل البيئة التنافسية (ديناميكية المحيط، التغير البيئي، الطلب على المنتجات الجديدة) و تطور المقاولتية على مستوى المؤسسة.
Nihal و زملاؤها، تركيا، 2014 ² .	إختبار العوامل المحفزة/المعيقة للتوجه المقاولاتي على عينة من مدراء المؤسسات في تركيا.	توصل الباحثان إلى نتيجة أنه إضافة إلى عوامل أخرى، تؤثر عوامل البيئة التنافسية (ديناميكية المحيط، الغموض البيئي، عدائية المحيط) إيجابيا على درجة التوجه المقاولاتي في المؤسسات محل الدراسة.
Mahmoud و زملاؤه، إيران 2013 ³ .	إختبار نموذج يوضح أثر التوجه المقاولاتي للمؤسسة و العوامل المؤدية إليها على الأداء التنظيمي لعدد من المؤسسات الزراعية في إيران.	أفضت النتائج إلى أن كل العوامل المشجعة/المعيقة للتوجه المقاولاتي على مستوى المؤسسة بما فيها عوامل البيئة التنافسية (وفرة الفرص التكنولوجية، نمو السوق، زيادة الطلب على المنتجات الجديدة) تؤثر إيجابا على درجة التوجه المقاولاتي و من ثم على الأداء التنظيمي للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ ممّا سبق عرضه أنّ اضطراب البيئة التنافسية مرتبط أساسا بثلاثة عوامل أساسية هي مدى وفرة الفرص التكنولوجية والطلب على المنتجات الجديدة و شدة المنافسة، و هي نفس العوامل التي بنى عليها Zahra أداة قياسه لخصائص البيئة التنافسية للمؤسسة، والتي سيتمّ اعتمادها في هذه الأطروحة.

4- عوامل البيئة الداخلية:

بالإضافة إلى عوامل البيئة الخارجية، أكدّ العديد من الباحثين على أهمية عوامل الخصائص التنظيمية في التأثير على ظاهرة المقاولتية على مستوى المؤسسة، إذ بين Burgelman بوضوح أنّ

¹ Amin Reza Kamalian et al: « Corporate Entrepreneurship And Firm Performance In Smes Mediating Role Of Corporate Entrepreneurship », Int. J. Rev. Life. Sci., 5(8), 2015, 397-405.

² Nihal Kartaltepe Behram, Ata Özdemirci : « The Empirical Link Between Environmental Conditions, Organizational Culture, Corporate Entrepreneurship And Performance: The Mediating Role Of Corporate Entrepreneurship », International Journal Of Business And Social Science, Vol. 5 No. 2; February 2014.

³ Mahmoud Ahmadpour Daryani, et al: « A Structural Equation Modeling Study on Corporate Entrepreneurship: The Case Of Iranian Agricultural Sector Organizations », Journal Of Food, Agriculture & Environment Vol.11 (1): 1168 – 1175, 2013.

العوامل التنظيمية الداخلية تؤثر على أنواع النشاطات المقاولتية التي تتبّعها المؤسسة و أشكالها¹. من هنا ظهرت العديد من الأبحاث التي اهتمت بالبحث في العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى النشاطات المقاولتية للمؤسسة و عمقها. و قد أصبحنا بفضل هذه الدراسات نملك تصنيفات عديدة لهذه المتغيرات الداخلية و نعرف طبيعة تأثير كلّ واحدة منها على مستوى التوجّه المقاولاتي. في هذه الأطروحة سيتم تسليط الضوء على عاملين أساسيين هما: مهمّة المؤسسة الإستراتيجية و وفرة الموارد:

مهمّة المؤسسة الإستراتيجية: تمثّل مهمّة المؤسسة حسب Covin و Slevin الفلسفة الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو التوجه الذي يهتم بمحاولة التوفيق بين نموّ الحصة السوقية و الأرباح في المدى القصير. و في هذا السياق يُميّز الباحثان بين أربع إستراتيجيات عامة للمؤسسة هي: إستراتيجية البناء، إستراتيجية الحفاظ، إستراتيجية الحصاد و إستراتيجية التنازل. تهدف إستراتيجيات البناء إلى زيادة الحصة السوقية مع تحقيق أرباحا في أقصر مدّة ممكنة. أمّا استراتيجيات الاحتفاظ فتهدف إلى الحفاظ على الحصة السوقية وتحقيق عوائد معقولة على الاستثمار؛ بينما تُتبع استراتيجيات الحصاد من جانب المؤسسات التي تقبل التضحية بحصتها السوقية من أجل تحقيق الربحية على المدى القصير ورفع التدفقات النقدية إلى أعلى مستوى. في حين تستخدم استراتيجيات التنازل عندما تقرر المؤسسة بيع أو التخلص من نسبة معينة من عملياتها². يقترح هذا المنطق أنّه كلما كانت الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة متوجهة أكثر نحو استراتيجية البناء كلما كانت الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة أقرب إلى المقاولتية؛ و ذلك بهدف تسهيل تحقيق هدف النمو. وعليه قد تتحكم الرسالة الإستراتيجية في العلاقة بين الوضعية المقاولية و الأداء. و قد دعم باحثون كثيرون هذا الطرح بطريقة غير مباشرة على غرار Davoust و (1977) Gerstein و (1983) Reisman، Tichy و Fambrun و Davonna (1982)؛ حيث كانت الفرضية العامة التي طرحها هؤلاء في بحوثهم واحدة ، و هي أنّ تفضيل المدراء للتحركات المقاولتية سيكون فعالا في المؤسسات التي تهدف استراتيجياتها إلى تحقيق نمو في الحصة السوقية³.

الموارد و الكفاءات التنظيمية: إنّ قدرة المؤسسة على الالتزام بالسلوك المقاولاتي يرتبط في جزء كبير منه بمواردها و كفاءاتها كالموارد المالية، و الخطط و التجهيزات و الأفراد، و كذا

¹ Jeffrey S. Hornsby et al: « Middle Managers' Perception Of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale » ; Journal Of Business Venturing 17 (2002). P (259).

² Idem. P(15).

³ Idem. P(15).

القدرات العملياتية (مثل مرونة التصنيع)؛ و القدرات التنظيمية (مثل القدرة على تقديم منتج جديد إلى السوق في التوقيت المناسب)، بالإضافة إلى الأنظمة الإدارية (مثل أنظمة الأبحاث السوقية). كل هذه المتغيرات يمكنها أن تشجع أو تعيق السلوك المقاولاتي، و تؤثر على شكل المقاولتية الذي تلتزم به المؤسسة. و عليه يمكن القول أن قدرة المنظمة المقاولتية ستكون محدودة إلى درجة ما حسب قاعدة مواردها. فالمنظمات التي تمتلك وفرة في الموارد قد تكون لها قدرة أكبر على الالتزام بالنشاط المقاولاتي مقارنة بتلك التي تعاني من نقص الموارد¹.

فعلى سبيل المثال، قد تمتلك المؤسسات التي تتوفر على نسبة كبيرة من اليد العاملة العلمية و التقنية قدرة أكبر على الابتكار مقارنة بالمؤسسات التي يتمتع أفرادها بمستويات علمية أقل. إن قوة العلاقة بين الوضعية المقاولتية و أداء المؤسسة مرهونة بمدى دعم موارد و كفاءات المنظمة لوضعية إستراتيجية معينة؛ و قد تكون هذه الفكرة أكثر واقعية إذا اعتُبر ابتكار المنتجات بُعداً من أبعاد الوضعية المقاولتية. فالابتكار الناجح للمنتج بحاجة إلى دعم من عدد من الخصائص التنظيمية المرتبطة بالموارد و الكفاءات². هذا و تسمح وفرة الموارد و إمكانية الحصول عليها للمقاولين بالتجريب و المخاطرة³ و استغلال فرص الأعمال بسرعة و بفعالية مقارنة بالمنافسين. فالموارد المادية و غير المادية ضرورية لتنفيذ استراتيجيات خلق القيمة و استغلال الفرص⁴. و من بين أهمّ الموارد التي تؤثر على الإبداع بطريقة مباشرة نجد الوقت و المال؛ ذلك أن الابتكار تحت ظروف معينة قد يتأثر سلباً بضيق الوقت، وهذا نظراً لبطء عملية اكتشاف تصورات جديدة و جمعها مع بعضها بطريقة تقدّم حلولاً جذرية⁵.

أمّا في سياق الدول النامية فقد أثبتت دراسات ميدانية أجريت في الهند و إيران وجود علاقة إيجابية بين العوامل الثلاثة (إستراتيجية النمو و التوسع، وفرة الموارد التنظيمية، وجود هيكل عضوي مرن) و درجة التوجه المقاولاتي كما يظهر في الجدول 10.

¹ Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin, Op.cit. P (12).

² Idem. P(15)

³ Jeffrey S. Hornsby et al, Op.cit. P (256).

⁴ Vinayshil Gautam, Vinnie Verma. Op.cit. P(241).

⁵ Henry Mearie Lotz : « An Assessment Of The Determinants Of Corporate Entrepreneurship In Agricultural Businesses : An Integrated Framework » ; Thesis Submitted For The Degree Doctor Of Philosophy In Entrepreneurship At The North – West University, Potchefstroom Business School, 2009. P(81).

الجدول 10 : البحث في العوامل التنظيمية المؤثرة على التوجه المقاولاتي للمؤسسات في بعض الدول النامية

الكاتب	الموضوع	النتائج
BR Bhardwaj Sushil et K Momaya, ¹	بحث العوامل الداخلية المؤثرة على درجة التوجه المقاولاتي في عينة من المؤسسات في الهند.	كلما كان دعم الإدارة العليا في المؤسسة كبيرا والهيكل التنظيمي عضويا زادت درجة التوجه المقاولاتي.
Sepideh Firouzyar et Dr. Davood Kia Kojour, 2013. ²	تحديد العوامل التنظيمية المعيقة/المشجعة على تطور التوجه المقاولاتي في مؤسسة نقل كبيرة في إيران.	بينت النتائج أن هناك 5 عوامل تنظيمية مشجعة على التوجه المقاولاتي منها وفرة نظام موارد المعلومات والهيكل التنظيمي العضوي و الإستراتيجية الداعمة للمقاولتية.

المصدر: من إعداد الطالبة

5- العوامل الضابطة:

إضافة إلى إجماع المنظرين في ميدان المقاولتية على مستوى المؤسسة على وجود مجموعة من العوامل البيئية والتنظيمية التي تؤثر على علاقة التوجه المقاولاتي بالأداء، هناك أيضا اتفاق مماثل على وجود عوامل أخرى قد تتحكم في الطريقة التي تؤثر بها هذه العوامل على العلاقة بين التوجه المقاولاتي و الأداء، تُعرف هذه العوامل بالعوامل الضابطة أو المعدلة. و فيما يلي عرض لأهم هذه العوامل:

العمر: هناك العديد من الدراسات التي ترى أن سن المالك/ المسير يؤثر على طريقة إدارة المؤسسة و حجتهم في ذلك هي أنه كلما كان المالك/ المسير أصغر سنا كلما امتلك التحفيز اللازم و الطاقة و الالتزام بالعمل و كان أكثر ميلا نحو تحمّل المخاطرة.

الجنس: أشارت معظم الدراسات إلى أنّ معدّلات فشل المؤسسات التي كان مالكوها من جنس أنثى أكبر من تلك التي كانت تعود للذكور و قد تمّ تفسير ذلك بصعوبة الوصول إلى مصادر التمويل³.

¹ Br Bhardwaj Sushil, K Momaya : « Corporate Entrepreneurship: Application Of Moderator Method », Singapore Management Review, Volume 29 No 1.

² Sepideh Firouzyar, Davood Kia Kojouri : « Identification Of Structural Restricting And Driving Factors Of Development Of Corporate Entrepreneurship (CE): A Case Study », Journal Of Entrepreneurship And Innovation Management, Volume 2 Issue 3, December 2013.

³ Atsede Woldie et al: « Factors Influencing Small And Medium Enterprises (Smes): An Exploratory Study Of Owner/Manager And Firm Characteristics », Banks And Bank Systems, Volume 3, Issue 3, 2008. P(7).

المستوى التعليمي: لا جدال في شأن المستوى التعليمي الأساسي للمالك/المدير و ذلك لتلقيه المؤهلات العلمية و الأدبية و هو ما يزيد من فرص البقاء.

الخبرات السابقة: لقد وجدت دراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الخبرات السابقة للمسير و مستويات نمو المؤسسة الصغيرة و المتوسطة¹. و كثيرا ما اعتبرت هذه الدراسات أقدمية المدير متغيرا وسيطا في تحري العلاقة بين التوجه نحو المقاول و الأداء، كدراسة Li و زملاؤه. فحسب جمهور العلماء لا يملك المدير حديث المنصب في المؤسسة الموارد اللازمة للتدخل بشكل فعال في تطوير الأداء و ترقية الابتكار، ذلك أن المدير سيخصص الفترة الأولى من عهده في الحصول على المعلومات الضرورية حول قطاع النشاط و تحديد الفرص المهمة. من جهة أخرى، يؤدي التغيير المستمر للمدير إلى إحداث تغييرات موازية على الإستراتيجيات؛ و بالتالي التأثير سلبا على بناء رؤية إستراتيجية واضحة في المدى البعيد، و من ثم عرقلة التوجهات المقاولية في المؤسسة².

عمر المؤسسة: يعتبر عمر المؤسسة عاملا مهما لتحقيق نموها، و هناك اتفاق كبير بين الباحثين على فكرة أن المؤسسات الحديثة النشأة لها مقدرة أسرع على النمو مقارنة بالمؤسسات القديمة النشأة و هو ما تم إثباته في الو م أ من خلال الدراسة التي أجراها Storey.

حجم المؤسسة: يقترح النموذج العام للأدبيات أن المؤسسات الأصغر حجما لها مقدرة على النمو أكثر من الكبيرة منها³. لقد لاحظ Rauch و زملاؤه من خلال المراجعة المكثفة للأدبيات أن معظم الأعمال البحثية استخدمت حجم المؤسسة كمتغير وسيط بين التوجه نحو المقاولية و الأداء على أساس أنه كلما كان حجم المؤسسة أصغر كان التأثير المباشر للمدير أكبر و زادت المرونة اللازمة لمتابعة الفرص المقاولية⁴.

قطاع النشاط: توصلت الكثير من الدراسات إلى إثبات أثر قطاع النشاط على نمو المؤسسة، حيث وُجد أن معدلات نمو المؤسسات تختلف من قطاع نشاط إلى آخر⁵.

¹ Atsede Woldie et al; op.cit. P(7).

² Mansour Mrabet et al: op. Cit. P(9).

³ Atsede Woldie et al, idem. P(7).

⁴ Kathleen Randerson et al: « Orientation Entrepreneuriale : Une Approche Par Les Configurations », 7ème Congrès De L'académie De L'entrepreneuriat Et De L'innovation Paris, 12-15 Octobre 2011. P(7).

⁵ Atsede Woldie et al, idem. P(7).

خاتمة المبحث الثالث:

لقد تمّ من خلال هذا المبحث عرض أهم المراحل التي مرّت بها نظرية المفاوضة، إذ أصبحت المفاوضة ظاهرة يمكن دراستها على مستوى المؤسسات بعدما كانت ظاهرة تُدرس فقط على مستوى الأفراد. و يرجع أصل حدوث هذا التطور في نظرية المفاوضة إلى فكرة أنّ النشاطات المفاوضة لا تتوقّف عند مرحلة إطلاق مؤسسة جديدة، و إنّما تمتدّ إلى مختلف مراحل حياة المؤسسة.

إنّ من بين أهم التيارات البحثية التي واكبت هذا التطور في نظرية المفاوضة نجد تلك الأبحاث التي ركّزت على دراسة العوامل المؤثرة على طبيعة العلاقة بين السلوك المفاوضي و أداء المؤسسة، الأمر الذي أدّى إلى ظهور العديد من النماذج التي جرى اختبار صحتها امبيريقيا. فعلى الرغم من اختلاف هذه النماذج إلا أنّها تتفق جميعها حول مجموعتين كبيرتين من العوامل، الأولى تمثّل عوامل البيئة الخارجية (التي تتكوّن من عوامل البيئة المؤسسية، و عوامل البيئة التنافسية)، و الثانية تشمل عوامل البيئة الداخلية (تضمّ المتغيرات الإستراتيجية، خصائص الهيكل التنظيمي، الموارد والقدرات التنظيمية). و قد تمّ في محاور هذا المبحث التعريف بمختلف هذه العوامل و عرض أهم الدراسات الميدانية التي أثبتت أثرها على العلاقة التوجّه المفاوضي-الأداء؛ و ذلك باعتبار هذه العوامل و تلك التي سيتم الإعتماد عليها في تقديم إجابة على سؤال إشكالية هذا البحث واحدة.

خاتمة الفصل الأول:

لقد اتضح من خلال هذا الفصل أنّ التوجّه المقاولاتي بأبعاده الثلاثة (الإبتكارية، الاستباقية، المخاطرة) يمثل أحد أهم التوجّهات الإستراتيجية التي يمكن أن تتبنّاها المؤسسات - بغضّ النظر عن حجمها- و التي تبحث عن النمو و تحقيق مستويات مرضية من الأداء؛ على غرار المؤسسات الص و م الجزائرية بصفة عامة و الصناعية منها بصفة خاصة، حيث تشير الإحصائيات الواردة في نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة ص و م للسنوات (2010، 2011، 2012، 2013) على التوالي أنّ هذا النوع من المؤسسات في الجزائر، على الرغم من أهميته و دوره في تنمية الاقتصاد الحقيقي الوطني و خلق مناصب العمل، إلا أنّه يتميّز بعدد ضئيل مقارنة بالاحتياج الوطني، إضافة إلى ارتفاع نسبة المؤسسات المتوفاة في هذا القطاع؛ و يدلّ هذا على ضعف أدائها.

لكن إذا ما أرادت المؤسسات الجزائرية الص و م بصفة عامة و الصناعية منها بصفة خاصة أن تتوجّه نحو المقاولتية و الإستفادة من نتائجها، خاصة فيما يتعلق بالأداء و التنافسية، تُبيّن الأدبيات المعروضة في هذا الفصل أنّه لا بد من توفر مجموعة من العوامل السياقية المشجعة/المعيقة للتوجه المقاولاتي للمؤسسة، و التي تتمثل أساسا في عوامل البيئة المؤسسية (الدعم المالي، سياسات و برامج الحكومة، التربية و التدريب و البحث و التطوير، البنية التحتية، انفتاح السوق، المعايير الثقافية و الإجتماعية)، و عوامل البيئة التنافسية (وفرة الفرص التكنولوجية زيادة الطلب على المنتجات الجديدة و شدة المنافسة) و عوامل البيئة التنظيمية (إستراتيجية محفزة على التوجه المقاولاتي، هيكل تنظيمي عضوي، وفرة الموارد التنظيمية).

إنّ ما تمّ التوصل إليه من خلال هذا الفصل؛ حول خصائص الم ص و م الجزائرية بصفة عامة و الصناعية بصفة خاصة، إضافة إلى دور التوجه المقاولاتي في تحسين أداء المؤسسة في ظل سياق يتميز بالتغير و عدم التأكد، و العوامل التي تحكم العلاقة: التوجه المقاولاتي - الأداء؛ يفتح المجال أمام طرح عديد التساؤلات المرتبطة بأنماط السلوكات الإدارية السائدة في المؤسسات الجزائرية ص و م و مكانة التوجه المقاولاتي بين هذه السلوكات و مدى توفر روافع إرساء هذا التوجه في المؤسسات الص و م الجزائرية؛ و هو ما ستكون الإجابة عنه في الجزء الميداني من هذه الأطروحة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في عينة من الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة
الشمال الشرقي للجزائر

مقدمة الفصل الثاني:

بعد استعراض الأطر و المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث وأهم المتغيرات الواردة في إشكالية هذه الأطروحة وتبيان العلاقات بين مختلف مركباتها، يسعى هذا الفصل الميداني إلى شرح المراحل المتبعة في إنجاز البحث في الميدان بغرض الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية من خلال توضيح خطة البحث ككل بدءا بربط المنهج المتبع بأهداف البحث وتبرير الخيارات المنهجية من الناحية الإستمولوجية، مروراً بشرح وتعليل الأسلوب المعتمد في جمع البيانات وإجراءات اختيار عينة الدراسة، وانتهاء بالطرق والأدوات التي تم الإعتماد عليها في تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج منها. ولتحقيق ذلك قُسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية. المبحث الأول يعرض المنهجية المعتمدة في البحث، وذلك بتبيان الوضعية الإستمولوجية للباحث و تبرير المقاربة المنهجية المتبعة في البحث، و وصف المجتمع الإحصائي و عينة الدراسة. المبحث الثاني يتطرق إلى عرض تصميم الإستمارة و التأكد من مدى صحتها و ثباتها، إضافة إلى تبيان مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. فيما خصص المبحث الثالث لعرض البيانات الميدانية التي تخص أبعاد التوجه المقاولاتي و العوامل التي تقود المؤسسات إلى تبني التوجه المقاولاتي. أمّا المبحث الرابع فيستعرض النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل المعطيات الميدانية و محاولة تقديم قراءة لها على ضوء ما تم عرضه من أدبيات في الفصل الأول من الأطروحة.

المبحث الأول: تصميم البحث

تمهيد: يعرض المبحث الأول من القسم الميداني للأطروحة المنهجية المعتمدة في جمع المعطيات، و ذلك بتبيان الوضعية الإبيستمولوجية لموضوع البحث، تحديد مقاربة منهجية البحث، و وصف مجتمع و عينة الدراسة.

1- الوضعية الإبيستمولوجية لموضوع البحث:

يرى الكتاب في منهجية البحث العلمي أنه يتعين على كلّ باحث حريص على إنجاز بحث جدي أن يقرن طريقة تفكيره بالفكر الإبيستمولوجي¹. ولقد ظهر مصطلح الابستمولوجيا في بداية القرن العشرين كفرع من فروع الفلسفة يُعنى بدراسة نظريات المعرفة أو ما أصبح يُعبّر عنه اليوم "بفلسفة العلم". وهو يُعني "دراسة تشكّل وهيكل المفاهيم والنظريات العلمية". و عليه فإن الابستمولوجيا تهدف إلى تقديم دراسة نقدية لمبادئ ونظريات ونتائج مختلف العلوم من أجل تحديد جذورها وقيمتها ومجال اهتمامها الرئيسي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هي المعرفة؟ ما هي الفرضيات الأساسية التي تم الانطلاق منها في تصوّر المعرفة؟ وكيف تمّ إنتاج المعرفة؟².

و بغرض الإجابة عن هذه التساؤلات الإبيستمولوجية وضّح كتاب منهجية البحث العلمي في علوم التسيير أنه يمكن للباحث أن يستلهم الأجوبة الابستمولوجية لبحثه من تلك التي توفرها المنطلقات الفلسفية الثلاث للفكر الإبيستمولوجي و هي: المنطلق الفلسفي الوضعي (الوصفي)، المنطلق الفلسفي التأويلي، المنطلق الفلسفي البنائي³.

و يُعرّف مصطلح المنطلق الفلسفي للباحث (الباراديغم) بأنه "الصورة الأساسية لموضوع الإهتمام في العلم". فالمنطلق الفلسفي يحدّد النماذج والنظريات والطرق والأدوات و يربط بينها ثمّ يصنّفها ضمن فئات كبرى. ولذلك يرى Ritzer أن الباراديغم يحتوي 4 عناصر أساسية هي: (1) نموذج أو طريقة عمل عامة تساعد الباحث على قيادة بحثه؛ (2) صورة حول الميدان أو التخصص الذي يقع فيه موضوع البحث (علم الاجتماع، علم النفس، الإدارة، التسويق)؛ (3) وجود نظريات علمية؛ (4) حزمة من التحقيقات والطرق والأدوات⁴.

¹ Raymond-Alain Thietart Et Coll. « Méthodes De Recherche en Management », 3e Edition, DUNOD, Belgique, Février 2007. P 13.

² Silvia Iacob, Constanta Popescu, Ana Lucia Ristea : « The Role of Epistemological Paradigms in Research in Social Sciences and Humanities » Theoretical and Applied Economics, Volume XXII (2015), No. 4(605), Winter, pp. 247-252. p248.

³ Raymond-Alain Thietart Et Coll. ibid. p 13.

⁴ Silvia Iacob et all. ibid. p 250.

الجدول (11) يقدم ملخصاً للأجوبة التي يقدمها كل واحد من المنطلقات الفلسفية الثلاث عن مختلف الأسئلة الإبستمولوجية المطروحة في مجال علوم التسيير.

الجدول 11: الأجوبة الإبستمولوجية للمنطلقات الفلسفية الثلاث في علوم التسيير

المنطلقات الفلسفية الأسئلة الإبستمولوجية	المنظور الفلسفي الوصفي (الوصفي)	المنظور الفلسفي التأويلي	المنظور الفلسفي البنائي
ما وضعية المعرفة؟	فرضية واقعية ماهية موضوع المعرفة موجودة	فرضية ارتباطية لا يمكن الوصول إلى ماهية موضوع المعرفة (حالة البنائي المعتدل و التأويلي)، أو عدم وجود ماهية لموضوع المعرفة (حالة البراديفم البنائي الجذري)	
ما طبيعة "الواقع"؟	استقلالية موضوع البحث عن ذات الباحث فرضية حتمية تنتج الأشياء من الضرورة	ارتباط ذات الباحث بموضوع البحث فرضية قصدية (تعطي معنى للمعرفة) تنتج الأشياء من إمكانيات الحدوث	
كيف تنتج المعرفة؟ طريق الوصول إلى المعرفة	الاستكشاف من خلال البحث في الأسباب التفسير	التأويل من خلال البحث في تعليقات الفاعلين الفهم	البناء من خلال البحث في الغايات البناء
ما قيمة المعرفة؟	إمكانية التحقق منها	التقمص	التلاؤم (التطابق)
معايير إثبات صحة المعرفة	قابلية النفي قابلية التأكيد	البحث في التجارب التي عاشها الفاعلون	إمكانية تعليمها للآخرين

Source : Raymond-Alain Thietart et coll. Op.cit. P 14

إنطلاقاً من الجدول 11 يمكن تلخيص المنطلق الفلسفي الذي يندرج تحته موضوع بحث هذه الأطروحة كما يلي (الجدول 12):

يتضح من الجدول 12 أنّ موضوع تشخيص التوجه نحو المقاولاتية في الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر يندرج ضمن المنظور الفلسفي الوضعي. إنّ تحديد الإطار الإبستمولوجي لموضوع هذه الأطروحة (طبيعة المعرفة المنتجة وطريقة الوصول إليها ومعايير إثبات صحتها) يساعد على توضيح الرؤية فيما يتعلق بتحديد المقاربة المنهجية للبحث (نوع البيانات، طرق جمع البيانات وتحليلها)، و هو ما سيُنطَرَق إليه في المطلب الموالي.

الجدول 12: المنطلق الفلسفي لموضوع البحث

المنظور الوضعي	المنطلق الفلسفي
	الأسئلة الإبستمولوجية
يعتبر موضوع المعرفة في حالة تشخيص التوجه نحو المفاولتية في الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر موجودا، ويتمثل في تطبيق نظرية التوجه نحو المفاولتية، و بالتالي هناك فكرة واضحة و مهيكلية لما يبحث عنه الباحث.	ما وضعية المعرفة؟
	ما طبيعة "الواقع"؟
	كيف تنتج المعرفة؟
	طريق الوصول إلى المعرفة
تعرّف على ظاهرة التوجه نحو المفاولتية في الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر من خلال البحث في أبعادها الثلاث (درجة الابتكار، استباق البيئة، المخاطرة) و البحث في أسبابها (عوامل البيئة المؤسسية، عوامل البيئة التنافسية، عوامل البيئة الداخلية).	ما قيمة المعرفة؟
	معايير إثبات صحة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة

2- المقاربة المنهجية في البحث:

هناك ثلاث مقاربات شائعة، يعتمد عليها الباحثون لقياس مصطلح التوجه المفاولاتي و هي: مقاربة مدارك المدراء، و مقاربة سلوك المؤسسة، و مقاربة توظيف الموارد. يتم جمع البيانات حسب المقاربة الأولى من خلال جمع مدارك المدراء حول متغيرات الدراسة، و ذلك من خلال إجراء مقابلات مع المدراء أو من خلال سبر للآراء باستخدام الإستمارة¹؛ أما المقاربة الثانية، فتقوم على فكرة جمع البيانات من مصادر ثانوية كالأخبار التي تُنشر في المجالات و مختلف وسائل الإعلام². بينما تعتمد المقاربة الثالثة على فحص توظيفات موارد المؤسسة من أجل قياس المتغيرات الأساسية في البحث (كالابتكار، و المخاطرة... إلخ)³.

¹ Douglas W. Lyon, G. T. Lumpkin, Gregory G. Dess : « Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process », Journal of Management, 2000, Vol. 26, No. 5, p 1058.

² Idem, p 1061.

³ Idem, p 1062.

لكن أبرزت نتائج بحث Douglas و زملاؤه في أكثر المقاربات المنهجية المتبعة في إجراء أبحاث التوجه المقاولاتي (أبعاده، و علاقته بالأداء، و العوامل المؤثرة على درجته) أنها تمت بإجراء دراسات مسحية تقوم على جمع مدارك المدراء باستخدام الإستبيان¹. حيث اعتمدت أغلب هذه الأبحاث على قياسات التوجه المقاولاتي التي طوّرها Miller . و أرجع Douglas و زملاؤه أسباب تفضيل الباحثين في مجال التوجه المقاولاتي لهذه المقاربة المنهجية في إجراء أبحاثهم لما تتسم به هذه المقاربة من مزايا، و التي من بينها أنها تُمكن الباحث من طرح أسئلة ذات علاقة مباشرة بطبيعة البناء المفاهيمي، كما تمكنه من استخدام تقنيات إحصائية لإثبات مصداقية و ثبات أدوات القياس. إضافة إلى ذلك ينتج عن الدراسات المسحية لمدارك المدراء التي تُجرى باستخدام الإستبيان درجات ثبات أكبر من تلك التي تُجرى على أساس المقابلات².

و عليه للإجابة عن الإشكالية الواردة في هذه الأطروحة تمّ الاعتماد على المقاربة القائمة على جمع البيانات إنطلاقاً من مدارك المدراء، و ذلك باتّباع المنهج المسحي القائم على الإستمارة المهيكلّة، حيث تمّ استطلاع آراء عينة من المديرين العامّين في المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر حول تقييمهم لمدى توجه مؤسساتهم نحو المقاولاتية وتصوراتهم للمتغيرات الواردة في نموذج البحث. كما تمّ اعتماد طريقة جمع مدارك المدراء حول متغيّرات الدراسة. و لقد أُختيرت هذه الطريقة المنهجية لإجراء هذا البحث نظراً للمزايا السّالفة الذكر التي تتسم بها هذه الطريقة؛ إضافة إلى أنّ الطرق المنهجية الكميّة تُعتبر، في رأي العديد من الكتّاب في مناهج البحث، متجذّرة و راسخة في البراديغم الوصفي³ الذي يمثّل الإطار الإبستمولوجي لموضوع بحثنا.

3- وصف المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة:

وصف المجتمع الإحصائي: بما أنّ موضوع هذا البحث يدور حول تقييم التوجه المقاولاتي ومحدداته في الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر، فإنّ المجتمع الإحصائي للبحث يتمثّل في الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر، و من ثمّ فإنّه يشمل كل المؤسسات التي تتوفّر على مجموع الخصائص التالية:

(1) المؤسسات التي تشغل من 1 إلى 9 عامل، و المؤسسات التي تشغل من 10 إلى

49 عامل، بالإضافة كل المؤسسات التي تشغل من 50 إلى 250 عامل.

¹ Douglas W. Lyon, G. T. Lumpkin, Gregory G. Dess, op.cit. p 1075.

² Idem, p 1058.

³ Raymond-Alain Thietart Et Coll, Op cit. p 230.

(2) المؤسسات التي تقوم بتحويل مادة أولية إلى منتج نصف مصنع أو منتج نهائي، إضافة إلى المؤسسات التي تحوّل منتج نصف مصنع إلى منتج نهائي.

(3) المؤسسات التي تنشط في ولايات منطقة الشمال الشرقي و المتمثلة في عنابة، قالمة، الطارف، قسنطينة، سكيكدة، بجاية، جيجل.

لقد اختيرت هذه المؤسسات كمجتمع للدراسة نظرا للأهمية الكبيرة التي أولتها الحكومة الجزائرية للمؤسسات الصناعية في إستراتيجيتها الإقتصادية الحالية من جهة، و لدور الم ص و م في القضاء على البطالة و تحسين الناتج الداخلي الخام من جهة أخرى. و عليه سيكون من المفيد تشخيص طريقة عمل هذه المؤسسات و تحديد ما إذا كانت تتبّع إستراتيجيات حديثة لإدارة المؤسسات (كإستراتيجية التوجّه المقاولاتي) تواكب تطورات بيئة الأعمال.

و بهدف تحديد العدد الإجمالي للمؤسسات المكوّنة للمجتمع المدروس تمّ عدّ المؤسسات الحاملة للخصائص السالفة الذكر؛ المسجّلة في دليل المؤسسات على الموقع الإلكتروني <https://dz.kompass.com>. إذ يتميز هذا الدليل بتقديمه معلومات دقيقة و محيئة عن أكبر عدد من المؤسسات الجزائرية.

لقد بيّنت نتائج البحث أنّه يوجد 177 م ص و م تُمثّل الصناعة مجال نشاطها الأساسي، و تتوزّع على مختلف ولايات منطقة الشمال الشرقي للجزائر. و بذلك يكون عدد مفردات مجتمع الدراسة 177 مؤسسة (N=177).

وصف عينة الدراسة: بما أنّ جمع البيانات من كل مفردات المجتمع المدروس يتطلّب تكاليف باهظة من حيث الجهد و الوقت و المال، و بهدف الحصول على أكبر عدد من الإستثمارات المكتملة بشكل سريع و اقتصادي، فقد تمّ اتباع المعايينة وفق أسلوب العينة التصادفية^{1,2}؛ أو الميسرة*؛ حيث تمّ توزيع الإستمارة على 80 مؤسسة عن طريق الإتصال المباشر و التسليم باليد. لكن على الرغم من التردد المستمر والكثيف على هذه المؤسسات بهدف استرجاع الاستثمارات مملوءة، حيث امتدت فترة جمع المعطيات الأولية من نوفمبر 2015 إلى غاية جويلية 2016، لم نتمكن من استرجاع سوى 37 استمارة 35 منها فقط صالحة للاستعمال، و ذلك بسبب رفض المدراء العاميين (أو نوابهم) لأغلب هذه المؤسسات التعاون والإجابة عن أسئلة الإستمارة

¹ طويطي مصطفى، وعيل ميلود: "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية"، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2013-2014. ص 36.

² السعدي الغول السعدي: "مناهج البحث: العينات و أنواعها"، الدبلوم الخاص في التربية (جميع الأقسام)، ص 10.

* يقوم الباحث - و فق هذا الأسلوب - بالإختيار الجزافي للحالات المدروسة، كأن يختار مفردات العينة أو الجزء الأكبر منها من القطاع المؤسسي الأقرب من المنطقة الجغرافية إلى مسكنه، و تعتبر هذه الطريقة في المعاينة سهلة الإستخدام و تعطي فكرة عن رأي الأفراد حول القضية المبحوثة و بسرعة.

لأسباب وذرائع مختلفة تخصهم (كثرة السفر وكثافة العمل وضيق الوقت أحيانا، وعدم وجود المدير في المؤسسة أو ضياع الاستثمار أحيانا أخرى). وعليه تمّ الإكتفاء بهذا العدد من الإستثمارات المملوءة، و هو ما يقابل 20 % من مفردات المجتمع المدروس.

خاتمة المبحث الأول:

تطرق هذا المبحث إلى تحديد الإطار الإبتيمولوجي لموضوع الدراسة، حيث توضح بعد الإجابة عن مختلف الأسئلة الإبتيمولوجية، أنّ موضوع تقييم التوجه المقاولاتي للمؤسسات ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر يندرج ضمن البراديغم الوصفي الذي ينطلق من القوانين والنظريات في إعطاء التفسيرات والتنبؤات. و قد ساعدنا تحديد الإطار الإبتيمولوجي لموضوع البحث على تحديد نوع البيانات المطلوبة للإجابة عن أسئلة البحث و طريقة جمعها، حيث تمّ التوصل إلى قرار الإعتماد على المقاربة القائمة على جمع البيانات إنطلاقا من مدارك المدراء، و ذلك باتّباع المنهج المسحي القائم على الاستثمار المهيكل. كما تناول هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة و اختيار العينة التصادفية أو الميسرة كأسلوب للمعاينة.

المبحث الثاني: صدق أداة القياس و ثباتها

تمهيد: يحاول الباحث في المبحث الثاني من هذا الفصل تسليط الضوء على مضمون و هيكل الإستمارة و التأكد من أن أسئلة الإستمارة تمثل الظاهرة المبحوثة أحسن تمثيل و أنّ النتائج التي سيتم استخلاصها تعكس بدقة الواقع المدروس، و ذلك من خلال اختبار مدى صدق و ثبات أداة القياس. إضافة إلى ذلك سيتم في نهاية هذا المبحث عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1- تصميم الإستمارة:

لمساعدة المجيب على فهم الغرض من الإستمارة وطريقة ملئها، و من ثم الزيادة من فرص الحصول على عدد أكبر من الإجابات، تم إرفاق الإستمارة برسالة تضمنت في جزئها الأول تقديم الموضوع الذي تدور حوله إشكالية البحث مع الإشارة إلى الغرض منه وأهميته بالنسبة للباحث والمؤسسات مع التأكيد على الدور الهام الذي يلعبه المجيب في نجاح مشروع البحث من خلال مساهمته في ملء الاستمارة و الإجابة عن أسئلتها بكل دقة و أمانة؛ و الإشارة إلى سرية البيانات و التزام الباحثة بالتكتم على هوية المجيب والمؤسسة. في حين خُصص الجزء الثاني من الرسالة لتحديد من المعني في المؤسسة بالإجابة عن الأسئلة (المدير العام أو نائبه)، و شرح طريقة الإجابة. و تجدر الإشارة هنا إلى أنه تمّ الإعتماد على طريقة رأي المجيب الواحد من كل مؤسسة في جمع المعطيات باعتباره الأكثر معرفة بأمور المؤسسة، وهي الطريقة الأكثر استخداما في الأبحاث المرتبطة بدراسة المؤسسات الصغيرة أو الحديثة النشأة، و ذلك لما لها من مزايا عديدة: كزيادة حجم العينة المدروسة و التقليل من ميزانية البحث، إضافة إلى الفكرة الشائعة في البحوث الأمبيريقية أنّ استخدام طريقة المجيب الأكثر معرفة بأمور المؤسسة قد يزيد من ثبات البيانات المقدمة¹.

أمّا عن الإستمارة فقد احتوت بدورها على قسمين (الملحق 1)، القسم الأول تضمّن أسئلة حول خصائص المنظمة (نوع المؤسسة، قطاع النشاط، عدد العمال، عدد سنوات التواجد في السوق) و خصائص المجيب (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في المنصب)؛ بينما تضمّن القسم الثاني أسئلة مغلقة اقتبست من أدوات قياس تمّ تطويرها و اختبار صحتها في دراسات سابقة تدور جميعها حول المتغيرات الأساسية الواردة في إشكالية الدراسة. الجدول الآتي يشرح الأدوات المستخدمة في قياس متغيرات البحث:

¹ Douglas W. Lyon, G. T. Lumpkin, Gregory G. Dess, op.cit. p 1058.

الجدول 13: وصف أدوات القياس

هدف القياس	أداة القياس	عدد مفردات/أسئلة القياس	رمز مفردات القياس	نمط الإجابة
أشكال الابتكار	إبتكار المنتج	3	Inprod3, inprod4, inprod5	الإجابة بنعم أو لا و وضع العلامة (x) أمام الخيار المناسب
	إبتكار السيرة	5	Inproce3, inproce2, inproce1, inproce5, inproce4	
	الإبتكار التنظيمي	3	inorg3, inorg2, inorg1	
	الإبتكار التسويقي	4	Inmark3, inmark2, inmark1, inmark4	
أبعاد التوجه المقاوالاتي	الميل نحو الابتكار	2	oeinno2, oeinno1	سلم لا يكرت ذو 7 درجات يمتد من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة
	الميل نحو المخاطرة	3	oerisq3, oerisq2, oerisq1	
	إستباق المنافسين	3	oeoproac2, Oeoproac1, oeoproac3	
أبعاد البيئة التنافسية	الظروف العامة للسوق	5	Dmmgmc2, dmmgmc1, dmmgmc4, dmmgmc3, dmmgmc5	سلم لا يكرت ذو 7 درجات يمتد من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة
	جاذبية السوق	4	Dmmam2, dmmam1, dmmam4, dmmam3	
عوامل البيئة المؤسسية		12	egcsn, egaphi, egmo, egcplt1, egcplt2, egrdt1, egrdt2, eget, eggprog1, eggprog2, eggpol, egfc	سلم لا يكرت ذو 7 درجات يمتد من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة
عوامل البيئة الداخلية	موارد المؤسسة	5	mrphis, mrfinan, mrhum, mracs, mrorg	سلم لا يكرت ذو سبع درجات، يمتد من غير ملائمة إلى ملائمة جدا
	مهمة المؤسسة الإستراتيجية	1	entstrat	وضع علامة (x) أمام نوع المهمة السائدة في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد إعداد الإستمارة و وضعها في شكلها النهائي جرى تجربتها على عينة من المؤسسات المستهدفة و ذلك للتأكد من خلوها من الأخطاء و الغموض. و بما أن هناك عدد كبير من مفردات

¹ Peter Carney, Martin Ryan : « Measuring firm level innovation : review of the literature and survey design » ; UCD institute, 6th November 2010.

² Pat H. Dickson : «Entrepreneurial Orientation: The Role Of Institutional Environment And Firm Attributes In Shaping Innovation And Proactiveness », Presented at the Strategic Management Society Conference, San Juan, Puerto Rico, November 1, 2004. P 22.

³ Idem, p 22.

⁴ Zhan Jun, Dirk Deschoolmeester, op.cit, p 11.

⁵Chantal Hervieux : «Les Orientations Stratégiques Des Organisations D'entrepreneuriat Social », Thèse Présentée Comme Exigence Partielle Du Doctorat En Administration, Université Du Québec À Montréal, Juin 2013. P 157.

⁶ Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin, op.cit, p 12.

القياس، مما يتطلب وقتا كبيرا للإجابة عليها أو يسبب شعور المجيب بالملل، و هو ما يؤدي بدوره إلى التقليل من عدد الإستمارات المملوءة. فقد تم إخضاع مفردات قياس كل متغير من متغيرات هذا البحث إلى التحليل العملي بهدف التقليل من عددها (الملحق 2)، الجدول الآتي يعرض أدوات قياس متغيرات البحث التي تبدل عدد مفرداتها بعد إخضاعها للتحليل العملي:

الجدول 14: عدد مفردات أدوات القياس بعد إجراء التحليل العملي

هدف القياس	عدد مفردات القياس المحذوفة	عدد مفردات القياس المستخدمة في البحث
إبتكار السيرورة	2 inproce5 ,inproce1	3 Inproce2, inproce3, inproce4
الإبتكار التنظيمي	1 inorg3	2 inorg2, inorg1
الإبتكار التسويقي	1 inmark4	3 Inmark1, inmark2, inmark3
إستباق المنافسين	1 oeoproac3	2 oeoproac2,Oeoproac1
الظروف العامة للسوق	2 dmmgmc1 dmmgmc4	3 Dmmgmc2, dmmgmc3, dmmgmc5
موارد المؤسسة	2 mrorg ,mrhum	3 mrphis, mrfinan, mracs

في حين تم الإحتفاظ بأدوات القياس التي لم يتغير عدد مفرداتها بعد إخضاعها للتحليل العملي كما هي.

2- صدق أداة القياس و ثباتها:

تمهيد: للتأكد من مدى مساهمة النتائج التي سيتحصل عليها الباحث في المجال العلمي لموضوع بحثه، لابد من تقييم أدوات القياس المستخدمة في جمع المعطيات وفق معيارين أساسيين هما الصدق و الثبات¹. و عليه خُصّصت الفقرات التالية لتحديد و تقييم مستوى ثبات و صحة أدوات القياس المستخدمة في جمع البيانات الميدانية لموضوع هذه الأطروحة.

إختبار صدق أداة القياس: يهدف اختبار صدق أو صلاحية أداة القياس إلى تحديد ما إذا كانت المفردات المستخدمة في قياس متغيرات البحث تقدّم تمثيلا صادقا لمضمون هذه المتغيرات². و بما أنّ الأدوات المستخدمة في قياس متغيرات هذا البحث طوّرها باحثون آخرون و اختبروا صلاحيتها، فيمكن اعتبار شرط الصدق محقق بالنسبة لكل أدوات القياس المستخدمة في الدراسة.

إختبار الإتساق الداخلي لأداة القياس: يسمح تحقيق معيار الإتساق الداخلي لأداة القياس (الاستمارة) بضمان الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة قياس نفس الظاهرة وباستخدام نفس الأداة، أو في حال قياس باحثون آخرون نفس الظاهرة في أوقات متباعدة³.

¹ Raymond-Alain Thietart Et Coll. Op cit. p 262.

² طويطي مصطفى، وعيل ميلود: مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ Raymond-Alain Thietart Et Coll. idem. p 273.

لقياس الاتساق الداخلي لأدوات قياس متغيرات هذا البحث تم احتساب معامل ألفا كرونباخ (alpha Cronbach) في حالة سلاسل القياس الكمية (التوجه نحو المواقفية، والعوامل البيئية: المؤسسية، التنافسية، التنظيمية)، وذلك لكونه الأكثر استخداما في قياس درجة الاتساق الداخلي لمجموعة الأسئلة المكونة لإستمارة البحث. عموما تتحصر قيمة ألفا كرونباخ بين 0 و 1، فكلما اقتربت قيمة المعامل من 1 كانت عبارات الإستمارة أكثر انسجاما (أو اتساقا)، و بالتالي كانت أداة القياس أكثر ثباتا، وكلما اقتربت من 0 أصبحت العبارات أقل انسجاما، و من ثم القول أن أداة القياس ليست ثابتة أو أقل انسجاما داخليا. أما عن قيمة معامل ألفا كرونباخ المقبولة أو التي يمكن أن نحكم عندها على أن أداة القياس تتميز بالثبات فيعتبر المختصون أنها تتحصر بين 0.6 و 0.8¹.

الجدول 15 يعرض قيم معامل Cronbach's alpha لأدوات القياس الكمية الواردة في استمارة هذه الأطروحة. تظهر البيانات أن كل قيم معامل Cronbach's alpha مقبولة، حيث تراوحت في أغلبها بين 0.7 و 0.8، ما معناه أن مجموعة الأسئلة المكونة لكل أداة من أدوات القياس الممثلة في الجدول منسجمة داخليا. و من ثم فإن أدوات قياس متغيرات التوجه نحو المواقفية و الأداء و العوامل البيئية (المؤسسية، التنافسية، التنظيمية) تعتبر أدوات قياس ثابتة أو موثوقة.

الجدول 15: قيم Cronbach's alpha لأدوات القياس الكمية

إسم المتغير	اسم البعد	قيمة Cronbach's alpha لكل بعد	قيمة Cronbach's alpha لكل متغير
التوجه نحو المواقفية	الإبتكارية	0.795	0.865
	الإستباقية	0.671	
	المخاطرة	0.723	
البيئة المؤسسية	/	/	0.817
البيئة التنافسية	الظروف العامة للسوق	0.794	0.606
	جاذبية السوق	0.807	
البيئة التنظيمية	الموارد التنظيمية	0.749	0.817

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

من أجل ضمان تحليل علمي و دقيق لمتغيرات الدراسة سيتم - إضافة إلى طريقة النسب المئوية- الاعتماد على أهم المقاييس الإحصائية المستخدمة في تحليل معطيات الأبحاث القائمة على سبر الآراء؛ و المتمثلة في قياسات النزعة المركزية و التشتت². فمن أجل تحديد النزعة

¹ طويطي مصطفى، وعيل ميلود: مرجع سبق ذكره، ص 60.

² C. R. Kothari : « Research Methodology : Methodes and Techniques » second edition, New Age International Publishers, New Delhi, 2004. P 130.

المركزية لسلسلة الإجابات سيتم استخدام كلا من الوسط الحسابي و المنوال؛ حيث يمثل الوسط الحسابي القياس الأكثر استخداما لأنه يلخص أهم ميزة في السلسلة الإحصائية و يسهل عملية المقارنة بين المعطيات؛ و لكنه مع ذلك يتأثر بالقيم المتطرفة مما قد يؤثر على دقة التحليل. و لتفادي وجه النقص هذا تم دعمه بمقياس آخر من مقاييس النزعة المركزية و هو المنوال لأنه لا يتأثر بالقيم المتطرفة و يعبر عن الإجابة ذات الأكبر تكرار¹.

أما فيما يتعلق بقياس تشتت الإجابات فقد تم الاعتماد في هذا البحث على الانحراف المعياري باعتباره الأكثر استخداما في البحوث من النوع الذي يهمننا هنا². كما سيتم أيضا اعتماد طريقة الجداول المتقاطعة من أجل تبيان العلاقات الثنائية بين بعض المتغيرات المجالية.

و لأن أغلب النتائج قيمت وفق مقياس لاكرت السباعي سواء لقياس درجة: الموافقة أو الملاءمة أو الأهمية أو القوة أو الصعوبة أو الجاذبية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 16: درجات سلال لاكرت السباعية المستخدمة في البحث

7	6	5	4	3	2	1	
موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	غير موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما	مستوى الموافقة
ملائمة تماما	ملائمة	ملائمة نوعا ما	لا ملائمة و لا غير ملائمة	غير ملائمة نوعا ما	غير ملائمة	غير ملائمة تماما	مستوى الملاءمة
مهم تماما	مهم	مهم نوعا ما	لا مهم و لا غير مهم	غير مهم نوعا ما	غير مهم	غير مهم تماما	مستوى الأهمية
قوية جدا	قوية	قوية نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	ضعيفة نوعا ما	ضعيفة	ضعيفة جدا	مستوى المقاومة
صعبة تماما	صعبة	صعبة نوعا ما	لا صعبة و لا سهلة	ليست صعبة نوعا ما	ليست صعبة	ليست صعبة تماما	مستوى الصعوبة
جذابة تماما	جذابة	جذابة نوعا ما	لا جذابة و لا غير جذابة	غير جذابة نوعا ما	غير جذابة	غير جذابة تماما	مستوى الجاذبية

فقد حسب مدى كل خلية من خلايا مقياس لاكرت السباعي بتقسيم عدد خلايا مقياس لاكرت السباعي (عدد الخلايا = 6) على عدد درجات السلم (عدد درجات السلم = 7)، ليتم في كل مرة إضافة النتيجة المحصل عليها ($0.86=7/6$)، إلى الحد الأدنى للخلية للحصول على قيمة حدّها الأعلى، و تفيد هذه الخطوة في تحديد قراءة مشتركة لمواقف أفراد العينة. الجدول 17 يعرض مدى كل خلية و درجة الموافقة/الملاءمة/الأهمية/القوة/الصعوبة/الجاذبية التي تقابلها:

¹ C. R. Kothari, op.cit. p 132.

² Idem, p 135.

الجدول 17: مدى كل خلية من خلايا سلالم لا يكرت السباعية المستخدمة في البحث

[1.85-1]	[2.71-1.86]	[3.57-2.72]	[4.43-3.58]	[5.29-4.44]	[6.15-5.30]	[7-6.16]
مستوى الموافقة	غير موافق	غير موافق	لا موافق و لا غير موافق	موافق	موافق	موافق
مستوى الملاءمة	غير ملائمة	غير ملائمة	لا ملائمة و لا غير ملائمة	ملائمة	ملائمة	ملائمة
مستوى الأهمية	غير مهم	غير مهم	لا مهم و لا غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم
مستوى المقاومة	ضعيفة جدا	ضعيفة	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا
مستوى الصعوبة	ليست صعبة	ليست صعبة	لا صعبة و لا سهلة	صعبة	صعبة	صعبة
مستوى الجاذبية	غير جذابة	غير جذابة	لا جذابة و لا غير جذابة	جذابة	جذابة	جذابة

إنطلاقا من الجدول 17 سيتم اعتبار أنّ كل قيم المتوسط الحسابي المساوية أو التي تفوق القيمة 4.44 تعبّر عن وجود درجة من الموافقة/الملاءمة/الأهمية/القوة/الصعوبة/الجاذبية، بينما تعبّر قيم المتوسط الحسابي الأقل من القيمة 4.44 عن أنّ هناك عدم الموافقة/الملاءمة/الأهمية/القوة/الصعوبة/الجاذبية.

خاتمة المبحث الثاني:

اهتم هذا المبحث بتسليط الضوء على أداة جمع البيانات المعتمدة في هذه الأطروحة من خلال ثلاث جزئيات. تناولت الجزئية الأولى التعريف بمحتوى الإستمارة. فيما تطرقت الجزئية الثانية إلى التأكد من مدى صحتها. في حين ركّزت الجزئية الثالثة على تأكيد الإتساق الداخلي لأدوات القياس، حيث تراوحت معظم قيم Cronbach's alpha بين 0.7 و 0.8 الأمر الذي يدعم ثبات أدوات قياس التوجه نحو المقاومة والعوامل البيئية: المؤسسية، التنافسية، التنظيمية.

المبحث الثالث: عرض البيانات الميدانية و تحليلها

تمهيد: عني هذا المبحث بعرض البيانات الميدانية التي جُمعت وفق أسلوب الاستمارة و تحليلها على ضوء الأدبيات السابقة المقدمة في الفصل الأول من هذه الأطروحة.

و عليه قسّم هذا المبحث إلى أربع محاور رئيسية. المحور الأول يستعرض بعض المعطيات الميدانية حول الخصائص الديمغرافية للمؤسسات المدروسة والمجيبين. أمّا المحور الثاني فيقدم نتائج الدراسة المتعلقة بأبعاد التوجه المقاولاتي، بينما يعرض المحور الثالث النتائج حول العوامل التي تقود المؤسسات المدروسة إلى التوجه المقاولاتي.

1. وصف خصائص المؤسسات المدروسة و المجيبين:

1.1. **خصائص المؤسسات المدروسة:** يمكن وصف خصائص المؤسسات المكونة لعينة الدراسة بتصنيفها على أساس أربعة معايير هي: الموقع الجغرافي، قطاع النشاط، الحجم، و سنوات الخبرة في السوق.

1.1.1. التصنيف حسب الموقع الجغرافي:

الجدول 18 : توزيع المؤسسات المدروسة حسب الولايات

اسم الولاية	عنابة	الطارف	قالمة	سكيكدة	قسنطينة	المجموع
التكرار	22	2	2	1	8	35
النسبة المئوية (%)	62.9	5.7	5.7	2.9	22.9	100

يتضح من النسب المعروضة في الجدول 18 أن أغلب المؤسسات المدروسة تقع في مدينة عنابة (62.9%) تليها في المرتبة الثانية مدينة قسنطينة (22.9%)، في حين جاء نصيب المؤسسات المدروسة في ولايات الطارف وسكيكدة و قالمة ضعيفا، و ذلك بالنظر إلى قلة النشاط الصناعي في هذه الولايات واهتمامها أكثر بالنشاط الفلاحي، على عكس ولايتي عنابة و قسنطينة اللتين تُعتبران قطبين صناعيين هامين.

2.1.1. التصنيف حسب قطاع النشاط: توضّح النسب المعروضة في الجدول 19 أنّ النسبة

الأكبر منها (42%) يندرج ضمن قطاع صناعة المواد الغذائية، يليها في المرتبة الثانية قطاع صناعة مواد البناء بنسبة 20%. أما في المرتبة الثالثة فتأتي صناعة الورق و الخشب بنسبة تمثّل تقدر بـ 11.4%، في حين تظهر نسب تمثّل باقي القطاعات الصناعية ضعيفة جدا مقارنة بالقطاعات الثلاث الأولى.

الجدول 19 : توزيع المؤسسات المدروسة حسب قطاع النشاط

نوع قطاع النشاط	صناعة المواد الغذائية	لوازم البناء	صناعة الخشب و الورق	الصناعات الكيماوية و البلاستيك	صناعة صيدلانية	الات و معدات	صناعات أخرى	المجموع
التكرار	15	7	4	1	2	3	3	35
النسب المئوية (%)	42.9	20.0	11.4	2.9	5.7	8.6	8.6	100

3.1.1. التصنيف حسب الحجم: تشير النسب الموضحة في الجدول 20 إلى أن أكثر من نصف المؤسسات المدروسة هي مؤسسات متوسطة الحجم يبلغ عدد عمالها من 50 إلى 250 عامل، و حوالي 30% منها صغيرة الحجم، و هناك 4 مؤسسات فقط من أصل 35 هي مؤسسات صغيرة جدا لا يتجاوز عدد عمالها العشرة.

الجدول 20: توزيع المؤسسات حسب الحجم

عدد العمال	9-1	49-10	250-50	المجموع
التكرار	4	11	20	35
النسبة المئوية (%)	11.4	31.4	57.1	100

4.1.1. توزيع المؤسسات حسب عمر النشاط: المقصود بعمر النشاط عدد سنوات تواجد المؤسسة في السوق. يبين الجدول 21 أن أكثر من 30% من المؤسسات المكونة لعينة الدراسة هي مؤسسات حديثة النشأة لم تتجاوز مدة تواجدها في السوق 10 سنوات، و نسبة ضعيفة تقدر ب 8.58% فقط من المؤسسات التي فاقت سنوات تواجدها في السوق 30 سنة. في حين مثلت المؤسسات التي تراوحت مدة نشاطها من 11 إلى 30 سنة النسبة الأكبر من المؤسسات المدروسة (حوالي 54.28%). ما يعني أن أكثر من نصف المؤسسات المبحوثة تعيش مرحلة النمو من دورة حياتها.

الجدول 21: عمر المؤسسات المدروسة

عمر المؤسسة	10-1	20-11	30-21	30 فأكثر	لا توجد إجابة	المجموع
التكرار	11	14	5	3	2	35
النسبة المئوية (%)	31.43	40	14.28	8.58	5.71	100

2.1. وصف خصائص المجيبين: يمكن تلخيص الخصائص المميزة لأفراد عينة الدراسة في العناصر التالية: الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، و الأقدمية في المؤسسة.

1.2.1. الجنس: الجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لجنسهم. واضح من بيانات الجدول أنّ جلّ المجيبين هم من جنس ذكر (أكثر من 90%) ونسبة ضئيلة منهم فقط يمثلون جنس الإناث.

الجدول 22: توزيع المجيبين حسب الجنس

جنس المجيب	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	32	3	35
النسبة المئوية (%)	91.4	8.6	100

2.2.1. المستوى التعليمي: يبيّن الجدول 23 أنّ أغلب المجيبين يملكون شهادات جامعية (60%)، و 17.14% منهم توقفوا عن الدراسة عند المستوى الثانوي، في حين لم تتعدى نسبة المجيبين الذين توقفوا عن الدراسة في مستويات تعليمية دنيا 8.57%؛ أي أنّ النسبة الأكبر من المجيبين تلقوا تعليما جامعيًا.

الجدول 23: توزيع المجيبين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	الإبتدائي	المتوسط	الثانوي	جامعي	شهادة الحرفي	لا توجد إجابة	المجموع
التكرار	2	1	6	21	4	1	35
النسبة المئوية (%)	5.71	2.86	17.14	60	11.43	2.86	100

3.2.1. المنصب الوظيفي: تبيّن النسب المعروضة في الجدول 24 أنّ 54% من المجيبين هم مدراء عامون و النسبة المتبقية تتكون من نواب المدراء العامين. و عليه فإن نصف المجيبين تقريبا هم من يتولى اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ وهم الأكثر دراية بشؤون المؤسسة وطريقة عملها؛ و بالظروف البيئية المحيطة بهم.

الجدول 24: توزيع المجيبين حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	مدير عام	نائب المدير العام	المجموع
التكرار	19	16	35
النسبة المئوية (%)	54	46	100

4.2.1. الأقدمية في المؤسسة: تشير النسب المئوية لسنوات عمل المجيبين في مؤسساتهم (الجدول 25) إلى أنّ 51.43% منهم تراوحت خبرتهم في المؤسسة من سنة إلى 10 سنوات، و حوالي 40% من المجيبين عملوا في مؤسساتهم من 11 إلى أكثر من 20 سنة. ما يعني أنّ حوالي 40% من المجيبين لهم أقدمية معتبرة في المؤسسات المدروسة، وبالتالي قد يملكون المعلومات

الضرورية حول قطاع النشاط الذي يعملون فيه من جهة و حول فرص الأعمال المهمة المتواجدة في السوق، و من ثم الخبرة الكافية و المعلومات للإجابة عن أسئلة الاستمارة.

الجدول 25: توزيع المجيبين حسب الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة	10-1	20-11	أكثر من 20 سنة	لا توجد إجابة	المجموع
التكرار	18	10	4	3	35
النسبة المئوية (%)	51.43	28.57	11.43	8.57	100

2. تحليل البيانات الخاصة بتحديد شكل الابتكار الشائع في المؤسسات المدروسة:

بما أنّ نشاط الابتكار يكمن في قلب التوجه المقاولاتي فقد خصّصت هذه الجزئية لتحديد أيّ شكل من أشكال الابتكار هو السائد في المؤسسات المدروسة (هل هو ابتكار المنتجات، أم ابتكار السيورة، أم الابتكار التنظيمي، أم الابتكار التسويقي)؛ و ذلك بتحديد ما إذا كانت هذه المؤسسات قد أدخلت تجديدات أو تحسينات على المنتجات أو سيورة إنتاجها، أو على طرق التنظيم و التسويق. إضافة إلى تحديد ما إذا كانت هذه التجديدات أو التحسينات -إن وجدت- جديدة بالنسبة للمؤسسة أم بالنسبة للسوق.

يوضّح الجدول 26 أنّ 65.7 % من المؤسسات المدروسة أطلقت منتجات جديدة أو محسّنة خلال الخمس سنوات الماضية؛ و أنّ أغلب هذه الابتكارات لا تعتبر جديدة إلّا بالنسبة للمؤسسة، بمعنى أنها كانت موجودة في السوق حتّى قبل أن تطلقها المؤسسات محل الدراسة.

كما يبيّن الجدول 26 أنّ العدد الأكبر من المؤسسات المدروسة لم تُدخل تجديدات أو تحسينات معتبرة على نشاطات الدعم و اللوجستيك التموين بالمادة الأولية والتوزيع.

أمّا عن وضع الابتكار التنظيمي فيتبيّن من خلال النسب المعروضة في الجدول أعلاه أنّ أغلب مؤسسات العينة لم تقم بابتكارات تمسّ طرق تنظيم إجراءات العمل والتشغيل، لكنّها في المقابل أجرت تجديدات أو تحسينات معتبرة على طرق اتخاذ القرار.

هذا و يبيّن الجدول 26 أنّ النسبة الأكبر من المؤسسات المدروسة لم تدخل أي ابتكارات في مجال تصميم المنتج وتغليفه، أو في حالة إدخال تقنيات و أدوات إعلامية جديدة للتعريف بالمنتجات، و لا في مجال استخدام طرق بيع أو توزيع جديدة أو محسّنة.

ما يمكن استخلاصه ممّا تقدم هو أنّ نوع الابتكار الشائع في المؤسسات المدروسة هو ابتكار المنتجات.

الجدول 26: شكل الابتكار الشائع في المؤسسات المدروسة

المجموع	لا توجد إجابة	لا	نعم	العبارات
35	0	12	23	التكرارات
100	0	34.3	65.7	(%)
35	1	20	14	التكرارات
100	2.86	57.14	40	(%)
35	1	13	21	التكرارات
100	2.86	37.14	60	(%)
35	0	19	16	التكرارات
100	0	54.3	45.7	(%)
35	0	21	14	التكرارات
100	0	60	40	(%)
35	0	19	16	التكرارات
100	0	54.3	45.7	(%)
35	0	17	18	التكرارات
100	0	48.6	51.4	(%)
35	0	21	14	التكرارات
100	0	60	40	(%)
35	0	22	13	التكرارات
100	0	62.9	37.1	(%)

3. تحليل البيانات الخاصة بأبعاد التوجه المقاولاتي:

1.3.1. البعد الأول: مستوى النشاط الابتكاري

لتحديد مستوى النشاط الابتكاري للمؤسسات المدروسة قامت الطالبة بتقييم عدد المنتجات الجديدة التي قدّمتها إلى السوق خلال الخمس سنوات الماضية من جهة، و من جهة أخرى عدد التحسينات المعتبرة التي أدخلتها على منتجاتها خلال نفس المدة.

1.1.3. تقديم منتجات جديدة للسوق (Oeinno1): خلال الخمس سنوات الماضية أطلقت

مؤسستي العديد من المنتجات الجديدة

الجدول 27: المؤشرات الإحصائية الوصفية حول تقديم منتجات جديدة

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
خلال الخمس سنوات الماضية أطلقت مؤسستي العديد من المنتجات الجديدة	17	0	1	1	7	3	35	3.4	1	2.52
التكرارات	48.6	0	2.9	2.9	20	8.6	100	17.1		
(%)										

يبين الجدول 27 آراء المجيبين حول عدد المنتجات التي تم تقديمها للسوق خلال الخمس سنوات الماضية، حيث ينقسم الجدول 27 إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول يعرض كلا من التكرارات و النسب المئوية المرافقة لكل بعد من أبعاد سلم القياس. أمّا القسم الثاني فيعرض قيم الوسط الحسابي و المنوال لسلسلة الإجابات، إضافة إلى قيمة الانحراف المعياري * كما يلي:

يتضح من الجدول 27 أنّ قيمة الوسط الحسابي تعبّر عن الإجابة "غير موافق نوعا ما"، كما تعبّر قيمة المنوال عن الإجابة "غير موافق تماما"؛ ما يعني أنّ كلا من مؤشرا النزعة المركزية وقعا في جهة عدم الموافقة من سلم لا يكرت. إنّ هذه النتيجة تتوافق مع النسب المئوية المعروضة في نفس الجدول (51.5% من أفراد العينة أجابوا بعدم الموافقة، و 45.7% أجابوا بالموافقة). و عليه فإنّ النسبة الأكبر من المؤسسات المدروسة لم تطلق العديد من المنتجات الجديدة خلال الخمس سنوات الماضية.

2.1.3. إدخال تحسينات على المنتجات القائمة (Oeinno2):

* سيتم اعتماد نفس التنظيم في إعداد أغلب جداول هذا الفصل.

الجدول 28: المؤشرات الإحصائية الوصفية حول إدخال تحسينات معتبرة على المنتجات

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
خلال الخمس سنوات الماضية أخلت مؤسستي تحسينات معتبرة على منتجاتها	15	0	5	3	7	3	2	35	3.1	1	2.13
(%)	42.9	0	14.3	8.6	20	8.6	7.5	100			

يمثل العدد 3.1 قيمة الوسط الحسابي لمجموع ملاحظات المجيبين حول مدى إدخال مؤسساتهم لتغييرات معتبرة على منتجاتهم خلال الخمس سنوات الماضية، وتُعبّر هذه القيمة عن الدرجة "غير موافق نوعا ما" على سلم لا يكرت؛ في حين يظهر الجدول -28- أنّ القيمة الأكثر تكرارا هي "غير موافق تماما".

من جهة أخرى قُدّر الانحراف المعياري للملاحظات بـ 2.13 و هو ما يعكس وجود تباين بين المجيبين حول درجة التعديلات على مستوى المنتجات، إذ تُظهر نسب تمثيل الإجابات (الجدول 27) أنّ 57.2% من المؤسسات المدروسة لم تُحسن منتجاتها خلال الخمس سنوات الماضية، و 34% منها فقط أدخلت تحسينات على منتجاتها.

3.1.3. ملخص النتائج الخاصة بمستوى النشاط الابتكاري: عند احتساب المتوسط الحسابي لمتوسط مؤشريّ قياس بعد الابتكارية السابقين $(X = (oeinno2, oeinno1))$ يتضح أنّ مستوى النشاط الابتكاري في المؤسسات المدروسة هو دون المتوسط؛ الأمر الذي يحرم هذه المؤسسات من إمكانية تحويل فرص المنتجات الجديدة الموجودة في السوق إلى عوائد مالية لصالحها.

2.3. البعد الثاني: إستباق المنافسين

بعد التعرّف على مستوى النشاط الابتكاري للمؤسسات المدروسة، ستحاول الطالبة فيما يلي التعرّف على ما إذا كانت هذه المؤسسات تتصّف بكونها سبّاقة لبيئتها التنافسية، من خلال تفضيل مدراؤها للبحث و التطوير، و المبادرة بالتحركات التنافسية.

1.2.3. تفضيل المدراء للبحث و التطوير (Oeproac1):

توضّح النتائج المعروضة في الجدول 29 أنّ قيمة المتوسط الحسابي لآراء المجيبين هي "غير موافق نوعا ما". بينما عبّرت الإجابة الأكثر تكرارا للمجيبين عن عدم موافقتهم تماما على أنّ المدراء يفضلون نشاط البحث و التطوير. و للتعقّق أكثر في تحليل آراء المجيبين حول مدى

موافقتهم على أنّ المدربين في مؤسساتهم يميلون إلى تشجيع البحث و التطوير تمّ استخراج جدول النسب المئوية كما هو مبين في الجدول 29. و تشير النتائج إلى أنّ 54.3% من المؤسسات المدروسة قالت أن مدراءها لا يفضلون دعم نشاط البحث و التطوير، و 42.8% من المؤسسات قالت أن مدراءها يُفضلون دعم نشاط البحث و التطوير. أي أنّ النسبة الأكبر من المؤسسات المدروسة لا تهتم بالبحث عن أفكار جديدة تؤدي إلى إطلاق ابتكارات تسمح لها بتحقيق السبق التنافسي.

الجدول 29 : المؤشرات الإحصائية الوصفية حول تفضيل المدراء للبحث والتطوير

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
في مؤسستي عادة ما يفضل المدراء البحث و التطوير	14	1	4	1	4	6	35	3.1	1	2.41
(%)	40	2.9	11.4	2.9	11.4	17.1.6	100	14.3		

2.2.3. المبادرة بالتحركات التنافسية (Oeproac2): بالمقارنة مع منافسيها، تبادر

مؤسستي بالتحركات التنافسية التي تنتج عنها فيما بعد ردود أفعال من المنافسين

نلاحظ من الجدول 30 أنّ قيمة الوسط الحسابي لمجموع الملاحظات تعبّر عن عدم مبادرة المؤسسات، نوعا ما، بالتحركات التنافسية، كما عبّرت الإجابة الأكثر تكرارا عن أنّ المؤسسات المدروسة لا تبادر تماما بالتحركات التنافسية في تعاملها مع المنافسين. أمّا قيمة الانحراف المعياري فتشير إلى وجود تباين بين الإجابات؛ و هو ما توضحه النسب المئوية في الجدول 30، إذ تبين هذه الأخيرة أنّ النسبة الأكبر من المؤسسات: 51.4% لا تبادر بالتحركات التنافسية. أي أنّ أغلب المؤسسات المدروسة تكتفي برد الفعل اتجاه تحركات المؤسسات المنافسة لها.

الجدول 30: المؤشرات الإحصائية الوصفية حول مدى مبادرة المؤسسة بالتحركات التنافسية

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
بالمقارنة مع منافسيها، تبادر مؤسستي بالتحركات التنافسية التي تنتج عنها فيما بعد ردود أفعال من المنافسين	13	3	2	5	5	4	35	3.28	1	2.17
(%)	37.1	8.6	5.7	14.3	14.3	11.4	100	8.6		

ملخص النتائج الخاصة بالسلوك الإستباقي (Oeproac):

الجدول 31: استنتاج قيمة الوسط الحسابي للسلوك الإستباقي للمؤسسات المدروسة

العبارة	الوسط الحسابي	استنتاج قيمة الوسط الحسابي لبعء الإستباقي
في مؤسستي عادة ما يفضل المدراء البحث و التطوير	3.1	$3.19 = 2 / (3.28 + 3.1)$
بالمقارنة مع منافسيها، تبادر مؤسستي بالتحركات التنافسية التي تنتج عنها فيما بعد ردود أفعال من المنافسين	3.28	

تشير قيمة المتوسط الحسابي لبعء استباقية المؤسسات المدروسة $O_{eproac} \times 3.19$ إلى أنّ هذه العينة من المؤسسات لا تتميز بسلوك استباق المنافسين.

3.2. البعد الثالث: درجة المخاطرة

من أجل تحديد درجة مخاطرة المؤسسات المدروسة سيتمّ تحديد ما إذا كان مدراء المؤسسات المدروسة يفضلون المشاريع المربحة و المنطوية على درجة عالية من الخطر من جهة، و من جهة أخرى التعرف على مدى اتباع هؤلاء المدراء وضعيات تنافسية ضارية اتجاه المنافسين.

1.3.3. تفضيل المشاريع المربحة المنطوية على خطر (Oerisq1): يُفضّل مدراء مؤسستي

المشاريع المربحة حتى و إن كانت تنطوي على درجة عالية من الخطر

تشير جميع قيم النزعة المركزية و النسب في الجدول 32 إلى أنّ العدد الأكبر من مؤسسات عينة الدراسة (57.1%) لا يفضّل مدراؤها المشاريع المنطوية على درجة كبيرة من الخطر حتى و إن كان العائد المحتمل منها كبيرا.

الجدول 32: المؤشرات الإحصائية الوصفية حول مدى تفضيل المدراء للمشاريع المربحة المنطوية على خطر

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
يُفضّل مدراء مؤسستي المشاريع المربحة حتى و إن كانت تنطوي على درجة عالية من الخطر	13	4	3	2	8	3	2	35	2.08
(%)	37.1	11.4	8.6	5.7	22.9	8.6	5.7	100	

2.3.3. اتّباع وضعيات تنافسية شرسة (Oerisq2): في علاقتهم بالمنافسين، غالبا ما يتبع

مدراء مؤسستي وضعيات تنافسية شرسة تجاه المنافسين

يبين الجدول 33 أنّ القيمة المتوسطة لإجابات المدراء عن مدى اتباع مدراء مؤسساتهم لوضعيات تنافسية شرسة، هي "غير موافق نوعا ما"، وأن أكثر القيم تكرارا في سلسلة الإجابات هي "غير موافق تماما". هذا ويشير الجدول 33 إلى أنّ الملاحظات لم تتقارب جميعها حول قيمة معينة من سلم القياس؛ بل توزعت على عدد منها، حيث بيّنت النسب أنّ 28.7 % فقط من مؤسسات عينة الدراسة يتخذ مدراؤها وضعيات تنافسية هجومية ضد منافسيهم، في حين لا يتبنى مدراء 48.5 % من المؤسسات المدروسة وضعية تنافسية هجومية في تعاملهم مع منافسيهم.

الجدول 33: المؤشرات الإحصائية الوصفية حول مدى تبني المدراء لوضعيات تنافسية شرسة اتجاه المنافسين

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
في علاقتهم بالمنافسين، غالبا ما يتبع مدراء مؤسستي وضعيات تنافسية شرسة تجاه المنافسين	11	6	4	4	6	2	35	3.06	1	1.94
التكرارات										
(%)	31.4	17.1	11.4	11.4	17.1	5.7	100			

3.2.3. تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التحركات الجريئة (Oerisq3): مدراء مؤسستي يعتقدون بأنه بالنظر إلى الطبيعة العدائية للبيئة التنافسية فإن التحركات الجريئة هي وحدها القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة

الجدول 34: المؤشرات الإحصائية الوصفية حول ميل المدراء نحو تنفيذ التحركات الجريئة

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
يعتقد مدراء مؤسستي بأن التحركات الجريئة هي وحدها القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة	8	5	3	2	5	7	35	3.91	1	2.25
التكرارات										
(%)	22.9	14.3	8.6	5.7	14.3	20	100			

يبين الجدول 34 أنّ القيمة المتوسطة لملاحظات المجيبين حول مدى اعتقاد مدراء مؤسساتهم بأنّ التحركات الجريئة وحدها الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة، هي "لا موافق و لا غير موافق"؛ بينما تمثلت القيمة الأكثر تكرارا في "غير موافق تماما". كما يبين الجدول 34 أنّ هناك تقاربا بين نسب المؤسسات المدروسة التي لا يعتقد مدراؤها بأنّ التحركات الجريئة والمخاطرة هي

وحدها من يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في ظل بيئة تنافسية تتميز بالعدائية (45.8 %)؛ و تلك التي يعتقد مدراءها بذلك (48.6 %).

4.3.3. ملخص النتائج الخاصة بدرجة المخاطرة:

الجدول 35: إستنتاج المتوسط الحسابي للإجابات حول بعد المخاطرة

العبارة	الوسط الحسابي	استنتاج قيمة الوسط الحسابي لبعد المخاطرة
يفضل مدراء مؤسستي المشاريع المربحة حتى و إن كانت تنطوي على درجة عالية من الخطر	3.14	3.37=3/(3.91+3.06+3.14)
غالبا ما يتبع مدراء مؤسستي وضعيات تنافسية شرسة تجاه المنافسين	3.06	
يعتقد مدراء مؤسستي بأن التحركات الجريئة هي وحدها القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة	3.91	

يشير الجدول 35 إلى أنّ قيمة المتوسط الحسابي تعبّر عن ضعف درجة مخاطرة المؤسسات محل الدراسة.

4.3. ملخص النتائج الخاصة بدرجة التوجه المقاولاتي:

الجدول 36: المتوسطات الحسابية لأبعاد التوجه المقاولاتي للمؤسسات المدروسة

الوسط الحسابي لبعد الابتكارية	الوسط الحسابي لبعد الإستباقية	الوسط الحسابي لبعد المخاطرة
3.25	3.19	3.37

لتحديد مدى توجه المؤسسات المدروسة نحو المقاولتية تم الإعتماد على مقارنة Covin و Slevin و Miller لقياس التوجه المقاولاتي. و هي مقارنة تقوم على فكرة أنه لا يمكن القول عن مؤسسة ما أنّها مقاولّة بدرجة قوية إلاّ إذا فاقت لديها قيمة الوسط الحسابي لكلّ بعد من الأبعاد الثلاث (الابتكار، السبق التنافسي، المخاطرة) 4.5 على سلّم قياس ذو 7 درجات. واضح من الجدول 36 أنّ قيمة المتوسطات الحسابية الثلاث هي أقلّ من هذه القيمة (4.5)، مما يعني أنّ المؤسسات المدروسة لا تملك توجهها مقاولتيا. و للتدقيق أكثر تمّ باستخدام برنامج ال spss إضافة متغير جديد اسمه توجّه المؤسسات المدروسة نحو المقاولتية، بحيث تمثل قيمه المتوسطات الحسابية لتقديرات المدراء المشاركين في الدراسة لعبارات الأبعاد الثلاث (الابتكارية، استباق المنافسين، المخاطرة)، و ذلك كما يلي:

$$\text{توجّه المؤسسة (X) نحو المقاولتية} = (\text{تقدير مدير المؤسسة (X) لدرجة ابتكاريّتها} + \text{تقديره لدرجة استباقها للمنافسين} + \text{تقديره لدرجة مخاطرتها}) / 3$$

و لقد تم تحديد درجة توجه كل مؤسسة مكونة لعينة البحث نحو المقاولتية بقياس القيم المتحصل عليها وفق سلم لا يكرت السباعي كما يلي: "1 = مقاولّة بدرجة ضعيفة جدا؛" "2 = مقاولّة

درجة ضعيفة؛ "3= مقالة درجة ضعيفة نوعا ما؛ "4= لا مقالة درجة ضعيفة و لا درجة قوية؛ "5= مقالة درجة قوية نوعا ما"، "6= مقالة درجة قوية؛ و"7= مقالة درجة قوية جدا". و قد أظهرت النسب المئوية (الجدول 36) أنّ 45.7 % من المؤسسات المدروسة غير مقالة، و 25.7 % منها فقط متوجهة نحو المقاولاتية.

الجدول 37: النسب المئوية لدرجة التوجّه المقاولاتي في المؤسسات المدروسة

المجموع	درجة المقاولاتية							
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا	
35	8	6	2	10	6	3	0	التكرارات
100	22.9	17.1	5.7	28.6	17.1	8.6	0	النسب المئوية (%)

يستشف من تحليل المعطيات الخاصة بأبعاد التوجه المقاولاتي أنّ النسبة الأكبر من المؤسسات المدروسة غير مبتكرة، لا تملك نزعة تحمّل درجات عالية من الخطر في سبيل اقتناص الفرص المربحة، كما لا تميل إلى الشراسة في التنافس من أجل تحقيق الإستباق التنافسي وضمان بقائها في السوق على هذا الأساس في المديين المتوسط والبعيد. و عليه فإنّ أغلب المؤسسات المدروسة هي مؤسسات محافظة.

4- تحليل البيانات المتعلقة بعوامل البيئة الخارجية: لتحديد عوامل البيئة الخارجية الداعمة

للتوجّه المقاولاتي تمّ تحليل العوامل الداعمة المرتبطة بالبيئة المؤسسية إضافة إلى تحليل العوامل الداعمة المتعلقة بالبيئة التنافسية، و فيما يلي عرض لنتائج التحليل:

1.4. عوامل البيئة المؤسسية: كما سبقت الإشارة إلى ذلك في القسم النظري، تمّ الاعتماد

في تشخيص عوامل البيئة المؤسسية الداعمة لظهور النشاط المقاولاتي في المؤسسات المكوّنة لعينة الدراسة على أبعاد النموذج العالمي المرشد للمقاولاتية (GEM). و فيما يلي تحليل لأهم أبعاد هذا النموذج كما يتصورها مدراء المؤسسات المدروسة.

1.1.4. سهولة حصول المؤسسات الجزائرية على الدعم و الموارد الماليين (egfc): في

الجزائر يمكن للمؤسسات الص و م الحصول بسهولة على الدعم والموارد الماليين

يتضح من الجدول 38 أنّ مؤشر النزعة المركزية يدوران حول القيمة "لا موافق ولا غير موافق؛ و هي الإجابة التي يلجأ إليها المجيبون عندما لا يملكون إجابة على السؤال أو لمّا يتهربون من الإجابة. أمّا عن مدى تقارب الملاحظات فتشير قيمة الانحراف المعياري إلى وجود تباين بين الإجابات؛ إذ تبين النسب المئوية في الجدول 38 إلى أنّ العدد الأكبر من المجيبين

(42.86 %) يرى أنه ليس من السهل، في الجزائر، حصول الم ص و م على الموارد و الدعم الماليين؛ بينما يرى نسبة 28.57 % من المجيبين أنه من السهل الحصول على هكذا موارد و دعم في الجزائر.

الجدول 38: المؤشرات الإحصائية الوصفية لسهولة حصول الم ص و م على الموارد و الدعم الماليين

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	لا توجد إجابة	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
في الجزائر يمكن للمؤسسات الم ص و م الحصول بسهولة على الدعم والموارد الماليين	8	5	2	9	4	2	4	35	3.53	4	2.01
(%)	22.85	14.3	5.7	25.71	11.43	5.71	11.43	100			

إذا قارنا بين مدارك المؤسسات المقابلة و مدارك المؤسسات المحافظة لمدى سهولة الحصول على الموارد و الدعم الماليين (الجدول 39) نجد أنّ النسبة الأكبر من المؤسسات في كلا الصنفين لا يرى مجيبوها أنه من السهل على الم ص و م في الجزائر الحصول على الدعم و الموارد الماليين.

الجدول 39: مقارنة الإجابات حول مدى سهولة الحصول على الدعم و الموارد الماليين حسب درجة مقاوئته المؤسسات المدروسة

المجموع	درجة المقاوئته								
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
8	2	2	0	2	2	0	0	غير موافق تماما	سهولة الحصول على الدعم و الموارد الماليين
5	1	1	1	1	1	0	0	غير موافق	
2	0	0	0	1	0	1	0	غير موافق نوعا ما	
9	1	1	1	3	1	2	0	لا موافق و لا غير موافق	
4	1	1	0	1	1	0	0	موافق نوعا ما	
2	0	0	0	2	0	0	0	موافق	
4	3	1	0	0	0	0	0	موافق تماما	
1	1	0	0	0	0	0	0	لا توجد إجابة	
35	9	6	2	10	5	3	0	المجموع	

2.1.4. تشجيع السياسات الضريبية في الجزائر على الابتكار (eggpoi): السياسات

الضريبية والقانونية والإدارية، تشجع الم ص و م على الابتكار

يتضح من بيانات النصف العلوي من الجدول 40 أنّ كلّ مؤشرات النزعة المركزية تتفق على أنّ النسبة الأكبر من المؤسسات المدروسة لا يرى مدراؤها أنّ السياسات الحكومية الضريبية و القانونية و الإدارية في الجزائر مشجعة على الابتكار؛ حيث يعتبر 65.72% من المديرين

المشاركين أنّ سياسات الحكومة في الجزائر غير مشجعة للم ص و م على الابتكار، و نسبة قليلة (25.89%) منهم فقط ترى بأنّ هذه السياسات مشجعة على الابتكار.

الجدول 40: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى تشجيع السياسة الحكومية الجزائرية الم ص و م على الابتكار

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	لا موافق و موافق نوعا ما	موافق نوعا ما	موافق تماما	لا توجد إجابة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السياسات الضريبية والقانونية والإدارية، في الجزائر، تشجع الم ص و م على الابتكار	5	9	9	2	2	3	35	3.35	1.95
(%)	14.30	25.71	25.71	5.71	5.71	8.57	100	2.86	11.43

من ناحية أخرى، تُظهر مقارنة آراء المجيبين بتصنيفهم حسب درجة مقاولية المؤسسات المدروسة (الجدول 41) أنّ جُلّ مدراء المؤسسات المقابلة يرون أنّ سياسات الحكومة في الجزائر لا تشجع الم ص و م على الابتكار.

الجدول 41: مقارنة الإجابات حول تشجيع سياسات الحكومة الضريبية على الابتكار حسب درجة مقاولية المؤسسات المدروسة

المجموع	درجة المقاولية							
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا	
5	1	0	0	4	0	0	0	سياسات الحكومة الضريبية والإدارية تشجع الم ص و م الجزائرية على الابتكار
9	2	2	1	1	3	0	0	
9	1	1	1	3	2	1	0	
2	0	0	0	0	0	2	0	
2	1	0	0	1	0	0	0	
3	0	1	0	1	1	0	0	
4	2	2	0	0	0	0	0	
1	1	0	0	0	0	0	0	
35	8	6	2	10	6	3	0	المجموع

كما تُظهر النتائج كذلك أنّ النسبة الأكبر من مدراء المؤسسات المحافظة لا يعتبرون أنّ الإجراءات الإدارية و قانون الضرائب الحالي في الجزائر يشجعان الم ص و م على الابتكار.

نلاحظ من الجدول 41 أنّه يوجد عدد من المؤسسات المدروسة التي على الرغم من أنّ مدراءها قالوا أنّ سياسات الحكومة الحالية مشجعة على الابتكار، إلا أنّها تتميز بوضعية إستراتيجية محافظة؛ الأمر الذي قد يُفسّر بأنّ هذه المؤسسات لا ترى بأنّ التوجه المقاولاتي هو التوجه الإستراتيجي المناسب في ظل الظروف البيئية الخاصة التي تعيشها، أو لأنّ هناك عوامل أخرى، غير عامل السياسات الحكومية، تعرقل ظهور ظهور التوجه نحو المقاولية في هذه المؤسسات.

3.1.4. وجود برامج تهتم بالم ص و م و تتابع تطورها (Eggprog1): توجد في الجزائر برامج مباشرة للإهتمام بالم ص و م و متابعتها على كل المستويات: الوطنية و الجهوية و المحلية

الجدول 42: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى توفر برامج مباشرة لترقية م ص و م في الجزائر

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق موافق	موافق تماما	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
توجد في الجزائر برامج مباشرة للإهتمام بالم ص و م و متابعتها على كل المستويات	13	7	5	3	3	3	1	35	2.69	1	1.82
(%)	37.1	20	14.3	8.6	8.6	8.6	2.9	100			

تشير قيمة الوسط الحسابي إلى "عدم موافقة" المجيبين على أنه توجد في الجزائر برامج مباشرة تهتم بالم ص و م على جميع المستويات الوطنية و الجهوية و المحلية، إذ لم تختلف هذه القيمة كثيرا عن القيمة الأكثر تكرارا بين ملاحظات المجيبين ("غير موافق تماما"). ومع ذلك تشير قيمة الانحراف المعياري إلى وجود تباين في آراء المدراء، حيث لا يرى حوالي 71.4 % من المدراء أن هناك برامج مباشرة للإهتمام بترقية الم ص و م في الجزائر، و نسبة ضئيلة فقط منهم تؤكد وجود هكذا برامج.

هذا و تظهر نتائج التحليل (الجدول 43) أن جميع مدراء المؤسسات المقابلة إضافة إلى نسبة معتبرة من مدراء المؤسسات المحافظة عبروا عن عدم رضائهم عن عدد و فعالية البرامج المباشرة لتطوير الم ص و م في الجزائر.

الجدول 43: مقارنة بين مدارك المدراء حول مدى توفر برامج مرافقة مباشرة للم ص و م حسب درجة مقاولتية المؤسسات المدروسة

المجموع	درجة المقاولتية								
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
13	0	1	3	5	0	1	3	غير موافق تماما	مدى توفر
7	0	1	1	1	1	1	2	غير موافق	برامج مرافقة
5	0	1	1	2	0	0	1	غير موافق نوعا ما	مباشرة للم
3	0	0	0	1	1	1	0	لا موافق و لا غير موافق	ص و م في
3	0	0	0	1	0	1	1	موافق نوعا ما	الجزائر
3	0	0	1	0	0	1	1	موافق	
1	0	0	0	0	0	1	0	موافق تماما	
35	0	3	6	10	2	6	8	المجموع	

4.1.4. سهولة الإستفادة من برامج ترقية الم ص و م (Eggprog2): من السهل الاستفادة

من برامج ترقية الم ص و م الموجودة في الجزائر

يتضح من قيمة الوسيط في الجدول أنّ الملاحظات تتوزع بالتساوي على نصفي سلم القياس (على جانبي القيمة "لا موافق و لا غير موافق")، و هو ما تؤكد النسب المئوية المعروضة في الجدول 43: 40.91 % من الإجابات لا ترى سهولة في الإستفادة من برامج ترقية الم ص و م المتوفرة في الجزائر، و 40.91 % من الإجابات تعبر عن عكس ذلك.

الجدول 44: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى سهولة الإستفادة من برامج ترقية الم ص و م في الجزائر

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	لا موافق و لا غير موافق	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	المجموع	الوسيط	المنوال
من السهل الاستفادة من برامج ترقية الم ص و م الموجودة في الجزائر	1	6	2	4	6	2	1	22	4	5 و 2
التكرارات (%)	4.54	27.27	9.10	18.18	27.27	9.10	4.54	100		

5.1.4. فعالية نظام التكوين و التعليم في تقديم كفاءات تسيير (eget): يقدم نظام التكوين

و التعليم في الجزائر كفاءات ذات جودة عالية قادرة على إطلاق و تسيير الم ص و م

يعبر الوسط الحسابي للإجابات حول مدى تقديم نظام التعليم والتكوين في الجزائر كفاءات قادرة على إنشاء و تسيير م ص و م، عن القيمة "غير موافق نوعا ما"، في حين تمثلت الإجابة الأكثر تكرارا في القيمة "غير موافق تماما".

الجدول 45: المؤشرات الإحصائية لمدى توفير نظام التكوين و التعليم في الجزائر كفاءات لتسيير م ص و م

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	لا موافق و لا غير موافق	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	لا توجد إجابة	المجموع	الوسيط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
توفير نظام التكوين و التعليم في الجزائر كفاءات لتسيير م ص و م	10	7	3	5	5	3	1	35	3.03	1	1.86
التكرارات (%)	28.58	20	8.57	14.28	14.28	8.57	2.86	100			

كما تبين نتائج التحليل أنّ النسبة الأكبر من المجيبين (57.15 %) يعتبرون نظام التعليم و التكوين في الجزائر غير قادر على توفير كفاءات مميّزة قادرة على تأسيس و تسيير منشآت صغيرة و متوسطة. و يُمثل هذه النسبة 87.5 % من مدرّاء المؤسسات المقولة و 69.23 % من مدرّاء المؤسسات المحافظة (حسب الجدول 46).

الجدول 46: مقارنة بين الإجابات حول مدى توفير نظام التكوين والتعليم في الجزائر لكفاءات قادرة على تسيير م ص و م، حسب درجة مقاولتية المؤسسات المدروسة

المجموع	درجة المقاولتية								
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
10	4	1	0	2	3	0	0	مدى توفير نظام	غير موافق تماما
7	1	1	0	3	0	2	0	التكوين والتعليم	غير موافق
3	0	0	1	1	1	0	0	في الجزائر	غير موافق نوعا ما
5	1	1	0	2	1	0	0	لكفاءات قادرة	لا موافق و لا غير موافق
5	1	2	0	1	1	0	0	على تسيير م ص و م	موافق نوعا ما
3	1	1	1	0	0	0	0		موافق
1	0	0	0	1	0	0	0		موافق تماما
1	0	1	0	0	0	0	0		لا توجد إجابة
35	8	7	2	10	6	2	0	المجموع	

6.1.4. قدرة نشاط البحث و التطوير في الجزائر على توفير فرص الأعمال (Egrdt1):

تؤدي نشاطات البحث و التطوير الوطنيين في الجزائر إلى توفر فرص أعمال جديدة

تبرز جميع مؤشرات النزعة المركزية الموضحة في الجدول 47 أنّ هناك نوعا من عدم رضا المجيبين عن نتائج البحث و التطوير الوطنيين. لكن النتائج تشير أيضا إلى وجود تباين في انتشار الملاحظات حول قيم سلم القياس: 54.3 % من المدراء غير راضين عن البحث و التطوير في الجزائر و 25.71 % راضون عن هذه النشاطات.

الجدول 47: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى توفير البحث و التطوير الوطنيين في فرص أعمال جديدة

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	لا توجد إجابة	المجموع	الوسط الحسابي	النموال	الانحراف المعياري
يقود البحث و التطوير الوطنيين في الجزائر إلى توفير فرص أعمال جديدة	11	4	4	5	5	3	1	35	3.06	1	1.9
(%)	31.44	11.43	11.43	14.28	14.28	8.57	2.86	100	5.71		

أمّا عن مقارنة آراء المجيبين على أساس درجة مقاولتية المؤسسات التي ينتمون إليها، فتظهر النتائج في الجدول 48 أنّ النسبة الأكبر من المجيبين في صنف المؤسسات (المقولة و المحافظة) لا يرون أنّ نشاطي البحث و التطوير الوطنيين يقودان إلى خلق فرص أعمال جديدة.

الجدول 48: مقارنة بين الإجابات حول مدى توفير البحث و التطوير الوطنيين فرص أعمال جديدة حسب درجة مقاولتية المؤسسات المدروسة

المجموع	درجة المقاولتية								
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
11	0	0	2	4	0	1	4	غير موافق تماما	يقود البحث و
4	0	0	0	1	1	1	1	غير موافق	التطوير الوطنيين
4	0	1	0	1	0	1	1	غير موافق نوعا ما	في الجزائر إلى
5	0	1	2	1	1	0	0	لا موافق و لا غير موافق	توفير فرص
5	0	1	1	2	0	0	1	موافق نوعا ما	أعمال جديدة
3	0	0	0	1	0	2	0	موافق	
1	0	0	0	0	0	0	1	موافق تماما	
2	0	0	0	0	0	1	1	لا توجد إجابة	
35	0	3	5	10	2	6	9	المجموع	

7.1.4. سهولة التعامل مع مراكز بحث (Egrdt2): في الجزائر، من السهل على أي مؤسسة تنتمي إلى قطاع نشاطنا أن تتعامل مع مراكز بحث متميزة

تشير قيم كل من الوسط الحسابي و المنوال إلى تمركز عدد كبير من آراء المجيبين حول قيم عدم الموافقة على سهولة تعامل الم ص و م مع مراكز البحث المتميزة في الجزائر، و قُدرت نسبة هؤلاء حسب الجدول 49 بـ 80 %، فيما قُدرت نسبة المجيبين الذين يرون سهولة في ذلك بـ 11.43 %.

الجدول 49: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى سهولة تعامل الم ص و م الجزائرية مع مراكز البحث

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	لا توجد إجابة	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
سهولة الوصول إلى مراكز بحث متطورة	10	14	4	1	3	1	0	35			
التكرارات (%)	28.57	40	11.43	2.86	8.57	2.86	0	100	2.27	2	1.35

فضلا عن ذلك، أظهرت نتائج المقارنة بين إجابات المدراء مصنفة حسب درجة مقاولتية المؤسسات أنّ هناك تقاربا كبيرا بين آراء المجيبين في المؤسسات المقولة والمحافظة، حيث لا يرى الفريقان سهولة في التعامل مع مراكز البحث في الجزائر:

الجدول 50: مقارنة بين الإجابات حول مدى سهولة الوصول إلى مراكز بحث متطورة، حسب درجة المقاولتية

المجموع	درجة المقاولتية								
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
10	3	1	1	3	2	0	0	غير موافق تماما	سهولة الوصول إلى مراكز بحث متطورة
14	4	3	1	3	3	0	0	غير موافق	
4	0	1	0	1	0	2	0	غير موافق نوعا ما	
1	0	0	0	0	0	1	0	لا موافق و لا غير موافق	
3	1	0	0	2	0	0	0	موافق نوعا ما	
1	0	0	0	1	0	0	0	موافق	
0	0	0	0	0	0	0	0	موافق تماما	
2	2	0	0	0	0	0	0	لا توجد إجابة	
35	10	5	2	10	5	3	0	المجموع	

8.1.4. وجود خدمات مؤسساتية تساهم ترقية الم ص و م (Egcplt1): في الجزائر توجد

خدمات تجارية ومحاسبية وقضائية وموارد عامة للمعلومات تساهم في ترقية الم ص و م

الجدول 51: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى توفر خدمات مؤسساتية و مصادر عامة للمعلومات

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	لا توجد إجابة	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
مدى وفرة الخدمات التجارية والمحاسبية والقانونية و مصادر المعلومات	15	4	3	3	3	5	1	35	2.82	1	2.05
(%)	42.86	11.43	8.57	8.57	8.57	14.28	2.86	100			

توضّح مؤشرات النزعة المركزية المعروضة في الجدول 51 أنّ الإجابات تتركز بكثافة حول القيم الدنيا لسلّم القياس ("غير موافق تماما"، "غير موافق"، "غير موافق نوعا ما")؛ كما تُظهر النسب أنّ 62.86 % من المجيبين يرون أنّ الجزائر لا تتوفر على خدمات تجارية و محاسبية و مصادر عامة للمعلومات تساهم في ترقية الم ص و م، و 25.71% فقط يرون عكس ذلك.

الجدول 52: مقارنة بين الإجابات حول مدى وفرة الخدمات التجارية والمحاسبية والقانونية و مصادر

المعلومات حسب درجة مقاولتية المؤسسات

المجموع	درجة المقاولتية								
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
15	4	1	0	4	4	2	0	غير موافق تماما	مدى وفرة الخدمات التجارية والمحاسبية والقانونية و مصادر المعلومات
4	1	0	1	1	0	1	0	غير موافق	
3	1	0	1	1	0	0	0	غير موافق نوعا ما	
3	0	0	0	1	2	0	0	لا موافق و لا غير موافق	
3	0	2	0	1	0	0	0	موافق نوعا ما	
5	1	3	0	1	0	0	0	موافق	
1	0	0	0	1	0	0	0	موافق تماما	
1	0	0	1	0	0	0	0	لا توجد إجابة	
35	7	6	3	10	6	3	0	المجموع	

هذا و تُظهر المقارنة بين إجابات مدراء المؤسسات المقاولّة و إجابات مدراء المؤسسات المحافظة اتفاق كليهما على قلة الخدمات المؤسساتية و مصادر المعلومات اللازمة لترقية الم ص و م في الجزائر.

9.1.4. في الجزائر، يمكن الحصول على الخدمات التجارية والمحاسبية والقضائية و المصادر العامة للمعلومات بتكاليف منخفضة (Egcpit2)

الجدول 53: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى إمكانية الحصول على الخدمات و مصادر المعلومات بتكاليف منخفضة

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	لا توجد إجابة	المجموع	الوسيط	المنوال
في الجزائر، يمكن الحصول على الخدمات التجارية والمحاسبية والقضائية و المصادر العامة للمعلومات بتكاليف منخفضة	1	6	2	4	2	3	1	1	22
(%)	5	30	10	20	10	15	5	5	100
التكرارات									

يُظهر الجدول 53 أنّ نصف الإجابات تتراوح بين القيمتين "غير موافق تماما" و "غير موافق نوعا ما"، بينما تتراوح إجابات النصف الآخر بين القيمتين "غير موافق نوعا ما" و "موافق تماما". أمّا القيمة الأكثر تكرارا فتتمثلت في القيمة "غير موافق".

كما تشير النسب المئوية لمختلف القيم أنّ نسبة كبيرة من مدراء المؤسسات المدروسة (45%) يعتبرون تكاليف الخدمات التجارية و المحاسبية و القانونية الموجودة في الجزائر مرتفعة.

10.1.4. جمود الإتفاقيات التجارية و عدم تكيفها مع بيئة الأعمال (egmo): في الجزائر تتصف الإتفاقيات التجارية بالجمود

الجدول 54: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى جمود الاتفاقيات التجارية

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	لا توجد إجابة	المجموع	الوسيط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
في الجزائر تتصف الإتفاقيات التجارية بالجمود	7	4	4	3	1	8	3	5	35	
(%)	20	11.43	11.43	8.57	2.86	22.86	8.57	14.28	100	
التكرارات										

تُبين نتائج تحليل آراء المدراء العامّين للمؤسسات المدروسة، حول مدى اعتبارهم أنّ الإتفاقيات التجارية في الجزائر تتميز بالجمود، أنّ القيمة الأكثر تكرارا وسط الإجابات كانت

"موافق" مع وجود تباين كبير بين آراء المحبيين. واضح من الجدول 54 أنّ النسبة الأكبر من الإجابات (42.86 %) لا تعتبر أنّ الإتفاقيات التجارية في الجزائر جامدة بشكل يعيق الم ص و م على المنافسة.

11.1.4. سهولة الحصول على الموارد ذات الجودة العالية (egaphi): في الجزائر من

السهل حصول الم ص و م على الموارد المادية و الطبيعية ذات الجودة العالية

الجدول 55: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى سهولة حصول الم ص و م على الموارد المادية و الطبيعية

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق موافق	موافق تماما	لا توجد إجابة	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
في الجزائر من السهل حصول الم ص و م على الموارد المادية و الطبيعية ذات الجودة العالية	4	7	8	2	3	7	3	1	35	3.76	3	1.97
(%)	11.43	20	22.86	5.71	8.57	20	8.57	2.86	100			

يبين الجدول 55 أنّ قيمة المنوال تقابل القيمة "غير موافق نوعا ما"، في حين عبّر الوسط الحسابي للإجابات عن القيمة "لا موافق و لا غير موافق"، و تُوضّح النسب المئوية أنّ النسبة الكبيرة من المدراء المستجوبين لا يجدون أنّه بإمكان الم ص و م الوصول بسهولة إلى الموارد المادية و الطبيعية ذات الجودة العالية.

الجدول 56: مقارنة بين الإجابات حول مدى سهولة حصول الم ص و م على الموارد المادية والطبيعية حسب

درجة مقاولتية المؤسسات

المجموع	درجة المقاولتية								
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
4	2	0	0	1	0	1	0	مدى سهولة	
7	0	1	1	2	1	2	0	حصول الم ص	
8	2	0	0	3	0	3	0	و م على	
2	0	1	0	1	0	0	0	الموارد المادية	
3	1	0	1	0	1	0	0	و الطبيعية ذات	
7	2	3	0	2	0	0	0	الجودة العالية	
3	1	1	0	1	0	0	0	موافق تماما	
1	1	0	0	0	0	0	0	لا توجد إجابة	
35	9	6	2	10	5	3	0	المجموع	

12.1.4. تشجيع الأفراد على تجريب طرق جديدة في إدارة الأعمال (egcsn): في الجزائر

تشجع المعايير الاجتماعية والثقافية الأفراد على تجريب طرق جديدة في إدارة الأعمال

نلاحظ من خلال الجدول 57 أنّ قيم مؤشرات النزعة المركزية تقع في جهة عدم الموافقة من سلّم القياس، ما يشير إلى أنّ العدد الأكبر للإجابات تعبّر عن عدم تشجيع المعايير الاجتماعية والثقافية في الجزائر على تجريب الأفراد طرقا جديدة في النشاطات الاقتصادية. و قد بيّنت النتائج أنّ 25.72 % فقط من الإجابات تعتبر أنّ المعايير الاجتماعية والثقافية في الجزائر تشجّع الأفراد على المقلّية، بينما اعتبرتها النسبة الأكبر من الإجابات (60 %) غير مشجّعة على تجريب طرق أعمال جديدة.

الجدول 57: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى تشجيع المعايير الاجتماعية والثقافية في الجزائر الأفراد على

تجريب طرق جديدة في الإدارة

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	لا توجد إجابة	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
مدى تشجيع المعايير الاجتماعية والثقافية في الجزائر على تجريب الأفراد طرق جديدة في إدارة الأعمال	6	9	6	4	6	1	2	35	3.18	2	1.74
(%)	17.15	25.71	17.14	11.42	17.15	2.86	5.71	100	2.86		

كما بيّنت نتائج مقارنة الإجابات حسب درجة مقلّية المؤسسات المدروسة (الجدول 58) أنّ جّل المؤسسات المقلّية ينظر مدراؤها إلى العوامل الثقافية و الاجتماعية على أنها غير مشجّعة على المقلّية، و هو ما اتفق معهم عليه العدد الأكبر من مدراء المؤسسات المحافظة؛ لكن في المقابل لا تجد نسبة قليلة من المؤسسات المحافظة المدروسة أنّ المعايير الثقافية - الاجتماعية معيقة لتوجه الأفراد نحو المقلّية.

الجدول 58: مقارنة بين الإجابات حول مدى تشجيع المعايير الاجتماعية و الثقافية في الجزائر على تجريب

الأفراد طرق جديدة في إدارة الأعمال حسب درجة مقلّية المؤسسات

المجموع	درجة المقلّية								
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
6	2	0	0	2	1	1	0	غير موافق تماما	مدى تشجيع المعايير الاجتماعية و الثقافية في الجزائر على تجريب الأفراد طرق جديدة في إدارة الأعمال
9	0	2	1	2	2	2	0	غير موافق	
6	0	1	0	3	2	0	0	غير موافق نوعا ما	
4	1	1	1	1	0	0	0	لا موافق و لا غير موافق	
6	3	2	0	1	0	0	0	موافق نوعا ما	
1	1	0	0	0	0	0	0	موافق	
2	1	0	0	1	0	0	0	موافق تماما	
1	0	0	0	1	0	0	0	لا توجد إجابة	
35	8	6	2	11	5	3	0	المجموع	

نستنتج من خلال تحليل آراء المدراء العامين للمؤسسات المدروسة حول عوامل البيئة المؤسسية في الجزائر، أنّ كلّ العوامل - عدا عامل جمود الاتفاقيات التجارية- لعبت دورا كابحا للممارسات المقاولتية بالنسبة لأغلب المؤسسات المدروسة بصفة عامة و المقولة منها بصفة خاصة.

2.4. تحليل البيانات حول البيئة التنافسية: يهدف هذا المحور إلى تحليل المعطيات الميدانية الخاصة بعوامل البيئة التنافسية ضمن بعدين أساسيين هما: الظروف العامة للسوق وجاذبية السوق. و فيما يلي عرض لنتائج التشخيص:

1.2.4. بعد الظروف العامة للسوق:

1.1.2.4. خطورة البيئة التنافسية (Dmmgmc2): تتميز البيئة الخارجية التي تنشط فيها مؤسستي بأنها خطيرة جدا إلى درجة تؤدي فيها أي خطوة خاطئة إلى زوال المؤسسة

يُبين الجدول 59 أنّ متوسط آراء المجيبين حول خطورة البيئة الخارجية لمؤسساتهم يعبر عن القيمة "لا موافق و لا غير موافق"، في حين تساوت قيمة المنوال مع القيمة "موافق نوعا ما". و هو ما يشير إلى أنّ العدد الأكبر من الإجابات تقع في جهة الموافقة من سلم القياس.

الجدول 59: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى خطورة البيئة الخارجية

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
مدى خطورة البيئة الخارجية للمؤسسات المدروسة	4	5	5	11	5	4	35	4.17	5	1.93
التركرارات (%)	11.4	14.3	14.3	31.4	14.3	11.4	100			

و للتدقيق أكثر في كيفية توزّع الإجابات على مختلف القيم تم احتساب النسب المئوية الموافقة لها؛ و قد بيّنت هذه الأخيرة أنّ نسبة 40 % من مدراء المؤسسات المدروسة لا يعتبرون أنّ البيئة الخارجية التي تنشط فيها مؤسساتهم خطيرة جدا قد يُكلّف اتخاذ خطوة خاطئة زوال المؤسسة من السوق، لكن في المقابل يرى 57.1 % من المدراء المستجوبين خلاف ذلك. و يمكن تُفسّر هذه النتيجة بأنّ هناك اختلاف في درجة خطر الأعمال بحسب اختلاف هياكل قطاعات نشاط المؤسسات المدروسة.

الجدول 60: مقارنة بين الإجابات، حول مدى خطورة البيئة الخارجية للمؤسسات المدروسة حسب درجة

مقاولة المؤسسات

المجموع	درجة المقاولة							مدى خطورة البيئة الخارجية للمؤسسات المدروسة
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا	
4	0	0	2	1	0	0	1	غير موافق تماما
5	0	0	1	1	1	2	0	غير موافق
5	0	1	1	1	0	1	1	غير موافق نوعا ما
1	0	1	0	0	0	0	0	لا موافق و لا غير موافق
11	0	1	0	2	0	3	5	موافق نوعا ما
5	0	0	2	2	1	0	0	موافق
4	0	0	0	3	0	0	1	موافق تماما
35	0	3	6	10	2	6	8	المجموع

يُظهر الجدول 60 أنه على عكس غالبية مدراء المؤسسات المحافظة (10=1+1+3+5) لا ينظر العدد الأكبر من مدراء المؤسسات المقاولة (5=1+1+1+2) إلى البيئة الخارجية على أنها تهدد بقاء مؤسساتهم في السوق، و هو ما يمكن تفسيره بأن المؤسسات المقاولة قد عززت مكانتها في السوق الذي تنشط فيه من خلال إدخال تحسينات على منتجاتها أو إطلاق منتجات جديدة تواكب ما يحدث من تطورات في بيئتها الخارجية، الأمر الذي يقلل من حجم التهديدات التي تواجهها.

2.1.2.4. قوة البيئة التنافسية (Dmmgmc4): تتميز البيئة الخارجية بقوى سياسية

وتكنولوجية و تنافسية كبيرة لا يمكن لتحركات مؤسستي أن تؤثر عليها

يبين الجدول 61 أن هناك قيمتين تكررنا بالتساوي أكثر من أي قيمة أخرى ضمن سلم القياس و هما "غير موافق نوعا ما" و "موافق نوعا ما". كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى وجود تشتت في توزع الإجابات حول قيم سلم القياس. أما جدول النسب المئوية فيبين أن 48.58% من الإجابات تنفي سيطرة القوى البيئية على تحركات المؤسسة، بينما تؤكد ذلك نسبة 42.85 % من الإجابات.

الجدول 61: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى سيطرة القوى الخارجية على تحركات المؤسسة

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	لا توجد إجابة	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
مدى سيطرة القوى الخارجية على تحركات المؤسسة	4	5	8	2	8	5	2	35	3.82	3 و 5	1.81
التكرارات (%)	11.4	14.3	22.8	5.71	22.8	14.28	5.71	2.86	100		

هذا و تشير الأرقام المعروضة في الجدول 62 إلى أنّ العدد الأكبر من مدرء المؤسسات
المقاولة و المحافظة لا يعتبرون أنّ القوى البيئية كبيرة جدا بشكل لا يمكن لتحركات مؤسساتهم أن
تؤثر عليها.

الجدول 62: مقارنة بين الإجابات، حول مدى سيطرة القوى الخارجية على تحركات المؤسسة حسب درجة
مقاولتية المؤسسات

المجموع	درجة المقاولتية								
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
4	0	0	1	2	0	0	1	غير موافق تماما	مدى سيطرة القوى الخارجية على تحركات المؤسسة
5	0	0	1	1	1	1	1	غير موافق	
8	0	2	3	1	0	2	0	غير موافق نوعا ما	
2	0	0	0	1	0	0	1	لا موافق و لا غير موافق	
8	0	1	1	1	1	1	3	موافق نوعا ما	
5	0	0	0	3	0	1	1	موافق	
2	0	0	0	1	0	0	1	موافق تماما	
1	0	0	0	0	1	0	0	لا توجد إجابة	
35	0	3	6	10	3	5	8	المجموع	

3.1.2.4. حدة المنافسة (Dmmgmc5): يتميز السوق الذي ننشط فيه بمنافسة حادة

يتضح من قراءة الجدول 63 أنّ هناك ثلاث قيم تكررّت بكثرة في آراء المجيبين تعبّر اثنتان
منها عن وجود منافسة شديدة في البيئة الخارجية، في حين تعبّر القيمة الثالثة عن قلة المنافسة في
السوق، و يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أنّ المؤسسات المدروسة تشتغل في قطاعات نشاط تختلف
من حيث حدة المنافسة؛ أو إلى أنّ المؤسسات المدروسة تختلف من حيث قوتها التنافسية، و من
ثمّ اختلاف مدارك مدرائها لدرجة حدة المنافسة في البيئة الخارجية.

الجدول 63: المؤشرات الإحصائية الوصفية لحدة المنافسة

الانحراف المعياري	المنوال	الوسط الحسابي	المجموع	موافق تماما	موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	غير موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات
2.04	3 و 5 و 6	4.11	35	5	6	6	3	6	4	يتميز السوق الذي ننشط فيه بمنافسة حادة
			100	14.3	17.1	17.1	8.6	17.1	11.4	(%)

كما يؤكّد جدول النسب في الأعلى تقارب نسب المدراء الذين ينظرون إلى البيئة الخارجية
التي تنشط فيها مؤسساتهم على أنّها تتميز بمنافسة حادة مع نسب المدراء الذين يرون عكس ذلك.

الجدول 64: اختلاف الإجابات حول شدة المنافسة في البيئة الخارجية حسب درجة مقاولية

المؤسسات

المجموع	درجة المقاولية							مدى حدة المنافسة في البيئة الخارجية
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا	
5	0	0	0	3	0	1	1	غير موافق تماما
4	0	0	1	0	1	2	0	غير موافق
6	0	2	3	1	0	0	0	غير موافق نوعا ما
3	0	1	0	0	1	1	0	لا موافق و لا غير موافق
6	0	0	0	0	0	1	5	موافق نوعا ما
6	0	0	0	3	0	1	2	موافق
5	0	0	2	3	0	0	0	موافق تماما
35	0	3	6	10	2	6	8	المجموع

من ناحية أخرى تُبرز نتائج مقارنة إجابات المدراء حسب درجة مقاولية المؤسسات المدروسة (الجدول 64) أنّ أغلب مدراء المؤسسات المقاولية لا يجدون أنّ المنافسة في بيئتهم الخارجية تتميز بالشراسة، فيما ترى النسبة الأكبر من مدراء المؤسسات المحافظة أنّ هناك منافسة حادة في البيئة التي تنشط فيها مؤسساتهم.

4.1.2.4. درجة صعوبة الظروف العامة للسوق :

من أجل تحديد درجة صعوبة الظروف العامة للأسواق التي تنشط فيها المؤسسات المبحوثة تمّ باستخدام برنامج ال spss إضافة متغير جديد اسمه صعوبة الظروف العامة للسوق، بحيث تمثل قيمه المتوسطات الحسابية لتقديرات المدراء المشاركين في الدراسة للعبارات الثلاث (خطورة البيئة التنافسية، قوة البيئة التنافسية، حدة المنافسة)، و ذلك كما يلي:

صعوبة الظروف العامة للسوق بالنسبة للمؤسسة (x) = تقدير مدير المؤسسة (x) لدرجة خطورة بيئتها التنافسية + تقديره لدرجة قوة بيئتها التنافسية + تقديره لدرجة حدة المنافسة في السوق الذي تنشط فيه/3

و يتمّ فيما بعد قياس درجة صعوبة الظروف العامة للسوق بالنسبة لكل مؤسسة وفق سلّم لايكرت السباعي كما يلي: "1= ليست صعبة تماما"؛ "2= ليست صعبة"؛ "3= ليست صعبة نوعا ما"؛ "4= لا صعبة و لا سهلة"؛ "5= صعبة نوعا ما"، "6= صعبة"؛ و "7= صعبة تماما".

يبين جدول مؤشرات النزعة المركزية (جدول 65) لبعد درجة صعوبة الظروف العامة للسوق أنّ القيمة الأكثر تكرارا هي: "صعبة نوعا ما"، بينما توضح النسب المعروضة في الجدول 65 أنّ النسبة الأكبر من الآراء تعبّر عن وجود صعوبة تميز الظروف العامة للسوق (45.72 %) و نسبة أقلّ تعبّر عن سهولتها (37.14%).

الجدول 65: المؤشرات الإحصائية الوصفية لدرجة صعوبة الظروف العامة للسوق

العبارة	ليست صعبة تماما	ليست صعبة	ليست صعبة نوعا ما	لا صعبة و لا سهلة	صعبة نوعا ما	صعبة جدا	لا توجد إجابة	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
درجة صعوبة الظروف العامة في السوق	1	7	5	8	7	1	1	35	4.09	5	1.62
التكرارات	1	7	5	8	7	1	1	35	4.09	5	1.62
(%)	2.86	20	14.28	22.86	20	2.86	2.86	100	4.09	5	1.62

لكن من زاوية أخرى، بينت نتائج التشخيص أنّ أغلب المؤسسات المقابلة تواجه ظروفًا سهلة في السوق الذي تنشط فيه؛ أمّا أغلب المؤسسات المحافظة فتعاني من ظروف تنافسية صعبة.

الجدول 66: مقارنة بين الإجابات حول الظروف العامة في السوق حسب درجة مقاوئمة المؤسسات

المجموع	درجة المقاوئمة							درجة صعوبة الظروف العامة في السوق
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا	
1	0	0	0	0	0	0	0	ليست صعبة تماما
7	0	0	2	3	1	1	0	ليست صعبة
5	0	1	1	1	0	2	0	ليست صعبة نوعا ما
5	0	2	1	0	0	0	2	لا سهلة و لا صعبة
8	0	0	2	1	1	1	3	صعبة نوعا ما
7	0	0	0	4	0	1	2	صعبة
1	0	0	0	1	0	0	0	صعبة جدا
1	0	0	0	0	1	0	0	لا توجد إجابة
35	0	3	6	10	3	5	8	المجموع

2.2.4. بعد جاذبية السوق:

1.2.2.4. زيادة قيمة الأرباح قبل الضريبة في متوسط الصناعة (Dmmam1):

الجدول 67: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمقدار الأرباح قبل الضريبة

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق نوعا ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
ارتفاع متوسط الأرباح قبل الضرائب في الصناعة	7	8	5	9	3	2	1	35	3.09	4	1.63
التكرارات	7	8	5	9	3	2	1	35	3.09	4	1.63
(%)	20	22.9	14.3	25.7	8.6	5.7	2.9	100	3.09	4	1.63

يُبرز الجدول 67 أنّ قيمة الوسط الحسابي تعبّر عن الإجابة "غير موافق نوعا ما". في حين تُظهر قيمة الانحراف المعياري أنّه لا يوجد تشتت كبيراً لتوزيع الإجابات حول سلّم القياس. حيث

اعتبر 57.2 % من المدراء المبحوثين أنّ متوسط الأرباح قبل الضرائب في الصناعة التي ينتمون إليها قليل، بينما اعتبر 17.2 % من المدراء عكس ذلك.

هذا و يوضّح الجدول 68 أنّ العدد الأكبر من مدراء المؤسسات المحافظة و المقولة لا يرون أنّ متوسط الأرباح في الصناعة التي ينتمون إليها كبير.

الجدول 68: مقارنة بين الإجابات حول زيادة متوسط الأرباح قبل الضرائب في الصناعة حسب درجة المقاولية

المجموع	درجة المقاولية								
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
7	0	0	0	3	0	1	3	إرتفاع	غير موافق تماما
8	0	0	1	1	1	1	4	متوسط	غير موافق
5	0	1	0	1	0	3	0	الأرباح قبل	غير موافق نوعا ما
9	0	1	4	3	0	1	0	الضرائب في	لا موافق و لا غير موافق
3	0	1	0	2	0	0	0	الصناعة	موافق نوعا ما
2	0	0	1	0	1	0	0		موافق
1	0	0	0	0	0	0	1		موافق تماما
35	0	3	6	10	2	6	8	المجموع	

2.2.2.4. توقع أرباح صافية معتبرة للسوق في المدى البعيد ينتج عنها عوائد محتملة

كبيرة للمؤسسة (Dmmam2):

تُظهر مؤشرات النزعة المركزية أنّ الملاحظة الأكثر تكرارا تمثلت في العلامة "موافق نوعا ما"؛ لكن الجدول 69 يبين أيضا أنّ 45.6 % من أفراد العينة لا يتوقعون ارتفاع الأرباح الصافية للصناعة في المدى البعيد، في حين تتوقع النسبة المتبقية (37.2 %) من المدراء المستجوبين حصول ارتفاع في الأرباح الصافية للصناعة.

الجدول 69: المؤشرات الإحصائية الوصفية لتوقع زيادة الأرباح الصافية للسوق في المدى البعيد

الانحراف المعياري	المنوال	الوسط الحسابي	المجموع	موافق تماما	موافق	لا موافق و لا غير موافق	غير موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما	التكرارات	إحتمال ارتفاع الأرباح الصافية للصناعة
1.64	5	3.66	35	1	3	9	6	6	6	4	
			100	2.9	8.6	25.7	17.1	17.1	17.1	11.4	(%)

كما تبين الأرقام في الجدول 70 أنّ النسبة الأكبر من المؤسسات المقولة المدروسة تتوقع زيادة الأرباح الصافية للصناعة في السنوات القادمة، بينما لا يتوقع ذلك غالبية المؤسسات المحافظة.

الجدول 70: مقارنة بين الإجابات حول احتمال زيادة الأرباح الصافية للصناعة حسب درجة مقاولية المؤسسات

المجموع	درجة المقاولية								
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
4	0	0	0	1	0	1	2	إحتمال	غير موافق تماما
6	0	0	0	2	1	1	2	ارتفاع	غير موافق
6	0	0	0	3	0	2	1	الأرباح	غير موافق نوعا ما
6	0	2	2	1	0	1	0	الصافية	لا موافق و لا غير موافق
9	0	1	2	3	0	1	2	للصناعة	موافق نوعا ما
3	0	0	2	0	1	0	0		موافق
1	0	0	0	0	0	0	1		موافق تماما
35	0	3	6	10	2	6	8	المجموع	

3.2.2.4. زيادة معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات الأخيرة (Dmmam3)

الجدول 71: المؤشرات الإحصائية الوصفية لمدى زيادة معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات الماضية

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق و لا غير موافق	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ارتفاع معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات الماضية	4	7	5	5	8	3	3	35	3.77	1.83
	11.4	20	14.3	14.3	22.9	8.6	8.6	100		

يوضح الجدول 71 أنّ القيمة الأكثر تكرارا ضمن ملاحظات المجيبين هي "موافق نوعا ما"؛ و أنّ هناك تشتتا في توزع الملاحظات؛ إذ تشير النسب المئوية في الجدول أنّ 45.7 % من مدراء المؤسسات المدروسة لا يعتبرون أنّ معدّل نموّ السوق الذي ينشطون فيه كان مرتفعاً خلال الخمس سنوات الأخيرة، و 40.1 % من المدراء يعتبرون معدّل نمو الصناعة التي ينشطون فيها كان مرتفعاً خلال الخمس سنوات الماضية.

الجدول 72: مقارنة بين الإجابات حول زيادة معدل نمو السوق حسب درجة مقاولية المؤسسات

المجموع	درجة المقاولية								
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
4	0	0	1	1	0	0	2	ارتفاع	غير موافق تماما
7	0	0	1	1	0	3	2	معدل نمو	غير موافق
5	0	1	0	2	0	1	1	السوق خلال	غير موافق نوعا ما
5	0	0	0	3	1	0	1	الخمسة سنوات	لا موافق و لا غير موافق
8	0	1	1	2	1	2	1	الماضية	موافق نوعا ما
3	0	0	2	1	0	0	0		موافق
3	0	1	1	0	0	0	1		موافق تماما
35	0	3	6	10	2	6	8	المجموع	

لكن أيضا تشير الأرقام في الجدول 72 أنه على عكس أغلب مدراء المؤسسات المحافظة لعينة الدراسة، يرى العدد الأكبر من مدراء المؤسسات المقابلة أن معدل نمو السوق الذي ينشطون فيه كان مرتفعاً خلال الخمس سنوات الماضية.

4.2.2.4. توقع زيادة معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات المقبلة (Dmmam4):

الجدول 73: المؤشرات الإحصائية الوصفية لتوقع زيادة معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات المقبلة

العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	غير موافق نوعاً ما	لا موافق و لا غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق تماماً	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
إحتمال إرتفاع معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات القادمة	4	7	8	3	6	5	35	3.66	3	1.81
(%)	11.4	20	22.9	8.6	17.1	14.3	100	5.7		

يُظهر الجدول 73 أن القيمة التي تكررت أكثر من غيرها من القيم تمثلت في "غير موافق نوعاً ما"؛ أمّا الوسط الحسابي لمجموع الملاحظات فتمثل في القيمة "لا موافق و لا غير موافق". من جهته يُشير الجدول 73 إلى أن حوالي 54.3 % من الإجابات لا تتوقع حدوث ارتفاع في معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات المقبلة، في حين يتوقع ذلك حوالي 37.1 % من المدراء المستجوبين.

الجدول 74: مقارنة الإجابات حول توقع زيادة معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات القادمة حسب درجة مقاولتية المؤسسات

المجموع	درجة المقاولتية								
	ضعيفة جداً	ضعيفة	ضعيفة نوعاً ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعاً ما	قوية	قوية جداً		
4	1	1	0	1	1	0	0	غير موافق تماماً	إحتمال
7	4	2	0	1	0	0	0	غير موافق	إرتفاع
8	0	2	1	3	0	2	0	غير موافق نوعاً ما	معدل
3	0	0	0	2	1	0	0	لا موافق و لا غير موافق	نمو
6	1	1	1	2	0	0	0	موافق نوعاً ما	السوق
5	1	0	0	1	2	1	0	موافق	خلال
2	1	0	0	0	1	0	0	موافق تماماً	الخمس
35	8	6	2	10	6	3	0	المجموع	سنوات

كما تُشير نتائج الجدول 74 أن أغلب المؤسسات المحافظة لا تتوقع زيادة معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات المقبلة، الأمر الذي سيقُلّ من فرص الأعمال المتاحة أمام هذه المؤسسات. و على خلاف ذلك تتوقع أغلب المؤسسات المقابلة حدوث زيادة في معدل نمو السوق التي تنشط فيها، و من ثمّ إمكانية زيادة النشاط المقاولاتي لهذه المؤسسات من خلال اقتناص الفرص الناجمة عن نمو السوق.

5.2.2.4. درجة جاذبية القطاعات السوقية التي تنشط فيها المؤسسات المدروسة (MA)

باتباع نفس الخطوات التي تمّ من خلالها حساب درجة مقاولتية المؤسسات المدروسة و درجة صعوبة الظروف العامة للأسواق التي تنشط فيها، جرى أيضا باستخدام برنامج ال spss حساب جاذبية القطاعات السوقية التي تنشط فيها المؤسسات محل الدراسة، و ذلك بعد حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات المدراء المشاركين في الدراسة للعبارات الأربع (قيمة الأرباح قبل الضريبة في متوسط الصناعة، توقّع أرباح صافية معتبرة للسوق في المدى البعيد، زيادة معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات الماضية، توقع زيادة معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات القادمة)، و ذلك كما يلي:

جاذبية القطاع السوقي الذي تنشط فيه المؤسسة (X) = (تقدير مدير المؤسسة (X) لقيمة الأرباح قبل الضريبة في متوسط الصناعة + مدى توقّعه لأرباح صافية معتبرة للسوق في المدى البعيد + تقديره لمدى حدوث زيادة في معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات الماضية + توقعاته لإمكانية حدوث زيادة في معدل نمو السوق خلال الخمس سنوات القادمة)/4.

و يتمّ فيما بعد قياس درجة جاذبية القطاع السوقي بالنسبة لكل مؤسسة وفق سلّم لا يكرت السباعي كما يلي: "1= غير جذابة تماما"؛ "2= غير جذابة"؛ "3= غير جذابة نوعا ما"؛ "4= لا جذابة و لا غير جذابة"؛ "5= جذابة نوعا ما"، "6= جذابة"، و "7= جذابة تماما".

الجدول 75: المؤشرات الإحصائية الوصفية لدرجة جاذبية السوق

العبارة	غير جذابة تماما	غير جذابة	غير جذابة نوعا ما	لا جذابة و لا غير جذابة	جذابة نوعا ما	جذابة	جذابة جدا	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	2	4	10	9	7	2	1	35		
درجة جاذبية السوق	5.7	11.4	28.6	25.7	20	5.7	2.9	100	3.54	2.5
التكرارات	(%)									1.37

الجدول 75 يوضّح أنّ القيمة الأكثر تكرارا و القيمة المتوسطة تطابقتا مع الإجابة "غير جذابة نوعا". و بهدف إعطاء وصف أدقّ لكيفية توزيع القيم على سلم القياس يعرض الجدول 75 النسب المئوية لكل منها: تبيّن النسب أنّ 45.7 % من المدراء المستجوبين لا يعتبرون أنّ الصناعة التي ينشطون فيها "جذابة"، و 28.6 % منهم يرون أنّهم يعملون في سوق جذابة.

إنّ هذه الأرقام تقود إلى استنتاج مفاده أنّ عامل جاذبية السوق لعب دورا كابحا للتوجه المقاولاتي لأغلب المؤسسات المدروسة، و هو ما تدعمه الأرقام الموضّحة في الجدول 76، إذ

يُشير هذا الأخير إلى أنّ أغلب المؤسسات المقاولّة تنشط ضمن سوق جذابة، بينما تنشط أغلب المؤسسات المحافظة في سوق كاسدة.

الجدول 76: مقارنة الإجابات حول درجة جاذبية السوق حسب درجة مقاولتية المؤسسات

المجموع	درجة المقاولتية							درجة جاذبية السوق	درجة
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
2	0	0	0	0	0	0	1	2	غير جذابة تماما
4	0	0	0	2	0	0	3	2	غير جذابة
10	0	0	2	5	1	0	0	2	غير جذابة نوعا ما
9	0	2	0	2	0	2	2	1	لا جذابة و لا غير جذابة
7	0	1	3	1	1	0	0	0	جذابة نوعا ما
2	0	0	1	0	0	0	0	0	جذابة
1	0	0	0	0	0	0	0	1	جذابة جدا
35	0	3	6	10	2	6	8		المجموع

5- تحليل البيانات الميدانية المرتبطة بعوامل البيئة الداخلية:

سيتم في هذه الجزئية تسليط الضوء على عوامل البيئة الداخلية للمؤسسات موضع الدراسة، و ذلك بتحديد مهمتها الإستراتيجية من جهة، و بتشخيص مواردها من جهة أخرى.

1.5. مهمة المؤسسة الإستراتيجية (entstrat):

تشير قيمة المنوال أنّ المهمة الإستراتيجية لأغلب المؤسسات المدروسة هي "النمو"؛ و هو ما تؤكّده النسب المئوية في الجدول 77.

الجدول 77: المؤشرات الإحصائية الوصفية للمهمة الإستراتيجية للمؤسسة

المنوال	المجموع	تغيير قطاع النشاط	إنهاء النشاط	الحفاظ على الحصة السوقية	نمو	العبارات
1	35	0	1	7	27	التكرارات
	100	0	2.9	20	77.1	(%) المهمة الإستراتيجية

كما يبدو من الجدول 78 أنّ كلّ المؤسسات المقاولّة و أغلب المؤسسات المحافظة في عينة الدراسة تهدف إلى تحقيق النمو والتوسع.

الجدول 78: مقارنة بين الإجابات حول المهمة الإستراتيجية حسب درجة مقاولتية المؤسسات

المجموع	درجة المقاولتية							المهمة الإستراتيجية	المهمة
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا		
27	0	3	6	9	1	3	5	توسيع الحصة السوقية	المهمة الإستراتيجية
7	0	0	0	1	1	2	3	الحفاظ على الحصة الحالية	
1	0	0	0	0	0	1	0	توقيف النشاط	
35	0	3	6	10	2	6	8		المجموع

2.5. موارد المؤسسة (mrphis):

1.2.5. الموارد المادية (تجهيزات، ممتلكات، بنايات... إلخ)

تُظهر مؤشرات النزعة المركزية لسلسلة الإجابات حول مدى ملائمة الموارد المادية لأهداف المؤسسة أنّ الوسط الحسابي يعبر عن الإجابة "لائمة نوعا ما"، وأنّ الإجابة الأكثر تكرارا هي "لائمة تماما"؛ فيما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى وجود تشتت الإجابات. كما يظهر من جدول النسب في الأعلى أنّ النسبة الأقل من المدراء المستجوبين 11.7 % يعتبرون أن الموارد المادية التي تتوفر عليها مؤسساتهم غير ملائمة (من حيث الكم و النوع) مع تحقيق الأهداف المسطرة، بينما ترى نسبة أخرى من المدراء 37.2 % أنّ الموارد المادية في مؤسساتهم تتلاءم مع الأهداف التي تصبو الإدارة إلى الوصول إليها.

الجدول 79: المؤشرات الإحصائية الوصفية لوفرة الموارد المادية

العبارة	غير ملائمة تماما	غير ملائمة	غير ملائمة نوعا ما	لا ملائمة و لا غير ملائمة	لائمة نوعا ما	لائمة تماما	لا توجد إجابة	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
مدى ملائمة الموارد المادية لأهداف المؤسسة	4	0	0	18	2	3	7	35	4.5	4	1.78
(%)	11.4	0	0	51.4	5.7	8.6	20	100			

و كما هو الحال بالنسبة لنتائج العينة ككل، تُظهر تلك الخاصة بحالتي المؤسسات المقابلة و المحافظة (الجدول 80) أنّ العدد الأكبر من المجيبين إعتبر أنّ الموارد المادية في مؤسساتهم ملائمة مقارنة بالأهداف المرجوة، و هو ما يعتبر عامل إيجابي لدعم النشاط المقاوлатي.

الجدول 80: مقارنة الإجابات حول ملائمة الموارد المادية للأهداف حسب درجة مقاوлатية المؤسسات

المجموع	درجة المقاوлатية							
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا	
4	2	0	0	1	0	1	0	مدى ملائمة
0	0	0	0	0	0	0	0	الموارد المادية
0	0	0	0	0	0	0	0	لأهداف المؤسسة
18	4	5	1	4	3	1	0	غير ملائمة تماما
2	0	0	0	1	1	0	0	غير ملائمة
3	0	0	0	2	1	0	0	غير ملائمة نوعا ما
7	1	1	1	2	1	0	0	لا ملائمة و لا غير ملائمة
1	0	0	0	1	0	0	0	لائمة نوعا ما
								لائمة
								لائمة تماما
								لا توجد إجابة
35	7	6	2	11	6	3	0	المجموع

2.2.5. الموارد المالية (mrfinan):

الجدول 81: المؤشرات الإحصائية الوصفية لوفرة الموارد المالية

العبارة	غير ملائمة تماما	غير ملائمة	غير ملائمة نوعا ما	لا ملائمة و لا غير ملائمة	ملائمة نوعا ما	ملائمة تماما	المجموع	الوسط الحسابي	المونال	الانحراف المعياري
مدى ملائمة الموارد المالية لأهداف المؤسسة	4	4	2	17	2	3	35	3.86	4	1.66
التكرارات (%)	11.4	11.4	5.7	48.6	5.7	8.6	100			

يُظهر الجدول 81 أن نسبة 22.9 % من المدراء يعتبرون أن الموارد المالية التي تتوفر عليها مؤسساتهم ملائمة للأهداف المرسومة، أما المدراء الذين يرون أن مؤسساتهم لا تتوفر على الموارد المالية الملائمة لتحقيق أهدافها فقدّرت نسبتهم بـ 28.5 % من المجيبين. إنّ هذه النسب تشير إلى أن عامل الموارد المالية يلعب دورا كابحا للتوجّه المقاولاتي في أغلب المؤسسات موضع البحث.

الجدول 82: مقارنة الإجابات حول تلاؤم الموارد المالية و الأهداف حسب درجة مقاولتية المؤسسات

المجموع	درجة المقاولتية							مدى ملائمة الموارد المالية لأهداف المؤسسة
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا	
4	1	0	1	2	0	0	0	غير ملائمة تماما
4	2	0	0	0	1	1	0	غير ملائمة
2	0	0	0	1	1	0	0	غير ملائمة نوعا ما
17	3	5	1	4	3	1	0	لا ملائمة و لا غير ملائمة
2	0	0	0	2	0	0	0	ملائمة نوعا ما
3	0	0	0	1	1	1	0	ملائمة
3	2	1	0	0	0	0	0	ملائمة تماما
35	8	6	2	10	6	3	0	المجموع

على غرار النتائج على مستوى العينة ككل، يبرز الجدول 82 تقارب عدد المؤسسات المحافظة التي تتوفر على موارد مالية غير ملائمة لتحقيق أهدافها مع تلك التي تتوفر على موارد مالية تتناسب و أهدافها المسطرة. أما بالنسبة للمؤسسات المقاولّة فلا يملك معظمها الموارد المالية التي تسمح لها ببلوغ طموحاتها، و هو ما يمكن تفسيره بأنّ النشاط المقاولاتي -الذي يميّز به هذا النوع من المؤسسات- يتطلّب سيولة مالية كبيرة من أجل اقتناص الفرص السوقية و تحقيق الابتكارات.

3.2.5. مدى امتلاك رأسمال إجتماعي (شبكات و علاقات...إلخ) يتناسب و أهداف

المؤسسة (mracs)

تُظهر مؤشرات النزعة المركزية في الجدول 83 أنّ كلا من المنوال و الوسط الحسابي تطابقا مع القيمة "لا ملائمة و لا غير ملائمة"، و هي القيمة التي مثلت النسبة الأكبر من إجابات المدراء. الأمر الذي يمكن تفسيره بأنّ أغلب المؤسسات المدروسة تملك علاقات و شبكات مع فاعلين آخرين ينشطون في بيئتها الخارجية، و لكنّ هذه العلاقات و الشبكات لا تساهم بنسبة كبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسات.

الجدول 83: المؤشرات الإحصائية الوصفية لوفرة رأسمال إجتماعي

العبارة	غير ملائمة تماما	غير ملائمة	غير ملائمة نوعا ما	لا ملائمة و لا غير ملائمة	ملائمة نوعا ما	ملائمة ملائمة	ملائمة تماما	المجموع	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
مدى تلاؤم الرؤساء الإجتماعي للمؤسسة مع أهدافها	3	2	2	17	3	2	6	35	4.29	4	1.7
التركرات (%)	8.6	5.7	5.7	48.6	8.6	5.7	17.1	100			

من جانب آخر يُبيّن الجدول 84 أنّ العدد الأكبر من المؤسسات المقابلة المدروسة تتوفر على رأسمال إجتماعي يساعدها على تحقيق أهدافها على نحو جيّد؛ بينما يرى العدد الأكبر من مدراء المؤسسات المحافظة أنّ إدارتهم تعاني من قصور في علاقاتها و شبكاتها مع أطراف فاعلة أخرى.

الجدول 84: مقارنة الإجابات حول تلاؤم الرؤساء الإجتماعي و الأهداف حسب درجة مقاوالتية المؤسسات

المجموع	درجة المقاوالتية							مدى تلاؤم الرؤساء الإجتماعي للمؤسسة مع أهدافها
	ضعيفة جدا	ضعيفة	ضعيفة نوعا ما	لا ضعيفة و لا قوية	قوية نوعا ما	قوية	قوية جدا	
3	0	0	0	0	0	0	0	غير ملائمة تماما
2	0	0	1	0	0	0	1	غير ملائمة
2	0	1	0	1	0	0	0	غير ملائمة نوعا ما
17	0	1	2	5	2	4	3	لا ملائمة و لا غير ملائمة
3	0	0	1	2	0	0	0	ملائمة نوعا ما
2	0	0	1	1	0	0	0	ملائمة
6	0	1	1	1	0	2	1	ملائمة تماما
35	0	3	6	10	2	6	8	المجموع

خاتمة المبحث الثالث

لقد تمّ من خلال هذا المبحث تحليل المعطيات الميدانية حول متغيرات إشكالية الدراسة، و ذلك باستخدام إحصائيات وصفية: كمؤشرات النزعة المركزية، و مؤشرات التشتت، و جداول النسب المئوية. و لقد بيّنت نتائج التحليل أنّ النسبة الكبيرة من المؤسسات المدروسة تملك نزعة محافظة، و أنّ جُلّ عوامل البيئة المؤسسية لا تشجّع الم ص و م على الخوض في تحقيق مشاريع جديدة؛ كما وضّحت نتائج تحليل المعطيات حول خصائص البيئة التنافسية أنّ أغلب المؤسسات المقابلة

تواجه ظروفًا بيئية سهلة، على عكس غالبية المؤسسات المحافظة التي تعاني من ظروف تنافسية صعبة. و قد بيّنت النتائج أيضًا أنّ العدد الأكبر من المؤسسات المقاولّة تقول أنها تنشط في سوق جذّابة، في حين تتميز السوق التي تنشط فيها أغلب المؤسسات المحافظة المدروسة بالكساد.

من ناحية أخرى كشفت نتائج تحليل المعطيات الميدانية أنّ أغلب المؤسسات المقاولّة و المحافظة تهدف إلى تحقيق النمو و التوسّع، و لا يتميّز أغلبها بموارد مالية ملائمة لأهدافها المرجوة.

بعد تحليل البيانات الميدانية و عرض النتائج سيهتم المبحث الآتي بمناقشتها على ضوء ما تمّ عرضه في الجانب النظري من أدبيات سابقة.

المبحث الرابع: مناقشة النتائج و تفسيرها

تمهيد: يهتم هذا المبحث بمناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل المعطيات الميدانية و تفسيرها على ضوء ما تم عرضه من أدبيات في الفصل الأول من الأطروحة.

1- مناقشة النتائج حول مستوى التوجّه نحو المقاتلية:

1.1. الميل إلى الابتكار: بعد جمع البيانات حول مختلف متغيرات الدراسة وإخضاعها للتحليل، بيّنت النتائج أنّ النسبة الأكبر من المؤسسات المبحوثة لم تقدّم عددا معتبرا من المنتجات الجديدة خلال الخمس سنوات الماضية و لم تُدخل تحسينات كثيرة على منتجاتها خلال نفس الفترة، ممّا يعني أنّ معظم هذه المؤسسات يتميز بدرجة ضعيفة من الابتكار الذي نعلم أنّه يقع في صلب الإستراتيجية المقاتلية. هذا و تشير النتائج إلى أنّ نوع الابتكار الأبرز في المؤسسات المدروسة هو ابتكار المنتجات، في حين كانت نسب تمثيل باقي أنواع الابتكارات (تنظيمي، تسويقي، السيروية) ضعيفة على الرغم من الدور الهام الذي تلعبه في المؤسسات الحديثة. إضافة إلى ذلك بيّنت عملية التشخيص أنّ ابتكارات المنتجات التي أطلقتها المؤسسات المدروسة هي منتجات جديدة فقط بالنسبة لهذه المؤسسات، فهي منتجات موجودة في الأسواق حتّى قبل أن تقوم بإطلاقها.

2.1. الميل إلى استباق المنافسين: أبرزت نتائج التشخيص أنّ أغلب المؤسسات المدروسة لا تبادر بالحركات التنافسية و لا يفضل مدراؤها تحقيق الريادة التكنولوجية و دعم نشاط البحث و التطوير، بل تكتفي بالرد على ما تقوم به المؤسسات المنافسة من تحركات؛ الأمر الذي يؤثر سلبا على درجة استباقيتها و يفوّت عليها فرص الاستفادة من مزايا استباق منافسيها.

3.1. الميل إلى المخاطرة: أمّا فيما يتعلّق ببُعد المخاطرة فقد وضّحت البيانات الميدانية أنّ نسبة قليلة فقط من المؤسسات المكوّنة لعينة الدراسة تميل إلى المخاطرة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، و أنّ النسبة الأكبر منها لا تفضّل المخاطرة مقابل تحقيق عوائد مريحة، و لا تتبنّى وضعيات تنافسية هجومية في تعاملاتها مع منافسيها، و ذلك على الرغم من أنّ أغلب مؤسسات العينة المدروسة يؤمن مدراؤها بأنّ التحركات الجريئة التي تتطوي على مخاطرة هي فقط من تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها في ظل بيئة تنافسية تتميز بالعدائية.

إنّ ما سبق ذكره عن تدنّي مستويات الابتكارية والإستباقية والمخاطرة انعكس في تدنّي مستوى مقاتلية المؤسسات المدروسة، إذ بيّن التشخيص أنّ النسبة الأكبر من هذه الأخيرة هي مؤسسات "محافظّة" و نسبة قليلة منها فقط مثّلت المؤسسات "المقاتلة".

2. مناقشة النتائج المرتبطة بتشخيص عوامل البيئة الخارجية:

1.2. نتائج تشخيص عوامل البيئة المؤسسية: بيّنت نتائج التشخيص أنّ معظم عوامل البيئة المؤسسية كان لها دور كبح للمؤسسات المقولة و المحافظة على حدٍ سواء؛ حيث يتفق أغلب المجيبين في القول أنّه ليس من السهل على الم ص و م، في الجزائر، الحصول على الموارد و الدعم الماليين، و أنّ سياسات الحكومة في الجزائر لا تشجّع الم ص و م على الابتكار، إضافة إلى أنّه لا توجد برامج مباشرة للاهتمام بترقية الم ص و م في الجزائر؛ كما بيّنت النتائج أيضا أنّ نظامي التكوين و التعليم في الجزائر غير قادرين على توفير كفاءات مميّزة و قادرة على تأسيس منشآت و تسييرها.

تُبرز هذه النتائج الحاجة إلى ضرورة اهتمام الحكومة الجزائرية بتطوير خدمات التكوين و التدريب، و ذلك بالعمل على بلورة برامج تدريبية من شأنها تغذية و تقوية البراعات الأساسية للمقاولين في مجال الأعمال. هذا و تشير أغلب الإجابات إلى عدم رضا المدراء عن نشاطي البحث و التطوير في الجزائر، و يشكون من صعوبة تعامل الم ص و م مع مراكز البحث في الجزائر. كما يرى العدد الأكبر من المجيبين أنّ الجزائر لا تتوفر على خدمات تجارية و محاسبية و مصادر عامة للمعلومات تساهم في ترقية الم ص و م؛ و يعتبرون تكاليف هذه الخدمات، في حال وجودها، مرتفعة. إضافة إلى ذلك لا يجد عدد كبير من المدراء بصفة عامة، و مدراء المؤسسات المقولة بصفة خاصّة، أنّه بإمكان الم ص و م الوصول بسهولة إلى الموارد المادية و الطبيعية ذات الجودة العالية، و هو ما يعتبر عاملا كابحا لظهور النشاطات المقاولية داخل هذا الصنف من المؤسسات.

من ناحية أخرى لا ترى النسبة الأكبر من المجيبين أنّ الإتفاقيات التجارية في الجزائر تعيق الم ص و م على المنافسة أو تبديل أهم شركائها بشركاء آخرين إذا دعت الحاجة إلى ذلك، و هو ما يمكن اعتباره عاملا إيجابيا لتشجيع التوجه المقاولاتي للمؤسسة.

أمّا عن المعايير الإجتماعية و الثقافية في الجزائر فيعتبر العدد الأكبر من المؤسسات المدروسة أنها غير مشجّعة للأفراد على الخوض في تجريب طرق أعمال جديدة.

الدرس الذي نستخلصه من تحليل آراء المدراء العامين للمؤسسات المدروسة حول عوامل البيئة المؤسسية في الجزائر (وفقا لمقاربة النموذج العالمي للمقاولتية)، أنّ كلّ عوامل البيئة المؤسسية - عدا عامل جمود الإتفاقيات التجارية- تشكّل كوابح للممارسات المقاولتية في أغلب المؤسسات المدروسة؛ و هو ما يؤثر سلبا على ميول مدراء المؤسسات المحافظة نحو تبني وضعية إستراتيجية مقاولية من ناحية و يُعرقل تحقيق المشاريع الجديدة في المؤسسات المقولة من ناحية أخرى.

و عليه يمكن اعتبار أنّ الجهود المبذولة من السلطات العمومية في الجزائر حاليا من أجل تشجيع الم ص و م على الابتكار غير كافية، في نظر غالبية مدراء المؤسسات المدروسة، و هو ما يلزم الحكومة الحالية بإيجاد أدوات جديدة تساعد المؤسسات الم ص و م التي تبحث عن تطوير نفسها بتجسيد مشاريع أعمال جديدة على الحصول على الدعم المالي، إضافة إلى تركيز جهودها أكثر على التأثير على ميكانيزمات السوق، و جعله يشغل بشكل فعّال، من خلال التخلص من الظروف التي تعمل على خلق العوامل المزعجة في السوق و القضاء على الجمود الإداري. كما يتعين عليها أيضا تأسيس معايير ثقافية تُحفّز الأفراد و المؤسسات على تحمّل درجات معقولة من الخطر و البحث عن زيادة الأرباح، كأن يتمّ تقدير و تكريم المقاولين الناجحين و جعلهم أمثلة يُقتدى بها في المجتمع، إلى جانب الحرص على إدراج برامج تطوير روح المقاولة لدى الأفراد في المناهج التعليمية لمختلف الأطوار الدراسية.

2.2. نتائج تشخيص عوامل البيئة التنافسية:

كشف تحليل النتائج حول ظروف البيئة الخارجية المكوّنة لعينة الدراسة أنّ العدد الأكبر من المدراء المستجوبين يعتبرون أنّ تأثيرات البيئة الخارجية قويّة جدا بشكل لا يمكن لتحركات مؤسساتهم أن تؤثر عليها، كما بيّنت النتائج أيضا أنّ العدد الأكبر من مدراء المؤسسات المقولة، على عكس غالبية مدراء المؤسسات المحافظة، لا ينظر إلى البيئة الخارجية على أنها تهدّد بقاء مؤسساتهم في السوق، و لا يجدون أنّ المنافسة في بيئتهم الخارجية تتميز بالشراسة؛ أكثر من ذلك كشفت النتائج أنّ أغلب المؤسسات المقولة تنشط في سوق تميّزت خلال الخمس سنوات الماضية بمعدّل أرباح متوسط، و بمعدل نمو مرتفع، كما تتوقع غالبية هذه المؤسسات حدوث زيادة في هذين المعدّلين خلال الخمس سنوات المقبلة من النشاط. أمّا عن المؤسسات المحافظة فقد أظهرت النتائج أنّها تتواجد في أسواق تتسم بمعدلات أرباح و بمعدلات نمو منخفضة، كما لا تتوقع هذه المؤسسات حدوث زيادة في هذين المعدّلين خلال السنوات القليلة القادمة.

إنّ كلّ هذه المعلومات حول عوامل البيئة التنافسية التي تحكم عمل المؤسسات المدروسة تُشير إلى أنّ أغلب المؤسسات المقولة تواجه ظروفًا سوقية سهلة، ممّا قد يكون أحد نتائج ممارساتها المقاولية الرامية إلى تعزيز مكانتها في السوق الذي تنشط فيه من خلال إدخال تحسينات على منتجاتها أو إطلاق منتجات جديدة تستجيب بسلاسة لما يحدث من تطورات في بيئتها الخارجية، الأمر الذي يقلل من حجم التهديدات التي تواجهها؛ إضافة إلى أنّ أغلب المؤسسات المقولة تنشط ضمن سوق جذّابة، الأمر الذي قد يُشجّعها على التوجه نحو اقتناص الفرص المتوفرة في السوق و إطلاق مشاريع أعمال جديدة.

في المقابل أظهرت النتائج أنّ أغلب المؤسسات المحافظة تواجه ظروف تنافسية صعبة، الأمر الذي يعتبر، حسب نظرية المقاتلة، محفزاً على السلوك المقاتلة؛ و لكن في المقابل تنشط غالبية هذه المؤسسات في سوق كاسدة، و هو ما يكبح السلوك المقاتلة بسبب ندرة الفرص السوقية الناجمة عن حالة الكساد.

3. مناقشة النتائج المرتبطة بتشخيص عوامل البيئة الداخلية:

1.3. نتائج تشخيص المهمة الإستراتيجية: أمّا عن المهمة الإستراتيجية فتبيّن أنّ كل المؤسسات المقاتلة و أغلب المؤسسات المحافظة المنتمية إلى عينة الدراسة تهدف إلى تحقيق النمو و التوسع. و هو ما ينسجم مع التوجّه الإستراتيجي المقاتلة.

2.3. نتائج تشخيص موارد المؤسسات المدروسة و قدراتها: بيّنت نتائج التشخيص أنّ النسبة الأكبر من المؤسسات المقاتلة المدروسة قالت أنّها تتمتع بمستوى جيّد من العلاقات و الشبكات الإجتماعية، و بمراد مادية ملائمة مقارنة بحاجاتها لهذا النوع من الموارد. في حين تشكي أغلب هذه المؤسسات من قلة الموارد المالية التي بحوزتها، الأمر الذي يؤكّد مرّة أخرى على الدور الذي يمكن أن تلعبه الحكومة في هذا الميدان. أمّا بالنسبة للمؤسسات المحافظة المدروسة فقد اتّضح أنّ معظمها يتوفر على موارد مادية ملائمة لتحقيق أهدافها، غير أنّها في المقابل تعاني من نقص في مواردها المالية و قصور في علاقاتها و شبكاتها مع الأطراف الفاعلة الأخرى؛ و هو ما يعتبر حاجزا أمام بروز النشاطات المقاتلة، ذلك لأنّ عمليات الابتكار و التجديد المستمر الناجمة عن النشاطات المقاتلة تتطلب توفر موارد كثيرة و متنوّعة.

خاتمة

الخاتمة

نتيجة لسرعة التغيرات و حدة المنافسة التي أصبحت تميّز بيئة الأعمال ظهر في ثمانينيات القرن الماضي - تحت ما يسمى بالفكر الإداري الحديث- مصطلح جديد يسمّى بالتوجه المقاولاتي. و لقد نشأ هذا المصطلح نتيجة تقاطع حقلين فكريين هما حقل المقاولتية و حقل الإدارة الإستراتيجية، إذ يُعرّف التوجه المقاولاتي بأنه توجّه استراتيجي يتجلى في مجموعة من التحركات التي يمكن ملاحظتها و قياسها ميدانيا هي الميل نحو الابتكار و المخاطرة و الميل نحو استباق المنافسين. و من بين أهم الآثار الإيجابية لهذا التوجّه على المؤسسة هو تحسين أدائها و رفع تنافسيتها، إضافة إلى مساعدة الم ص و م على تحقيق النموّ و التوسّع. و كنتيجة لذلك أصبحت المقاولتية في الم ص و م و امتلاك م ص و م فعّالة من بين أهم الإستراتيجيات المنصوح بها لمواجهة فترات التحول في الدول النامية و المتقدمة على حدّ سواء.

في الجزائر بذلت الحكومات المتتالية جهودا كبيرة بهدف تشجيع و دعم المقاولين لخلق م ص و م، و بصفة خاصة تلك التي تنشط في القطاع الصناعي. لكن على الرغم من كل هذه الجهود المبذولة بقي قطاع الم ص و م الصناعية في الجزائر يواجه العديد من التحديات و المشكلات نذكر من أهمها عدم القدرة على تحقيق التوسّع و النموّ، و ضعف التنافسية و الفعّالية ، إضافة إلى ارتفاع معدّلات وفاتها السنوية. إنّ كلّ هذه المعطيات تدعو إلى التساؤل عمّا إذا كان النشاط المقاولاتي موجودا فقط خلال المرحلة الأولى من حياة هذه المؤسسات (مرحلة الإطلاق) أم أنّه مازال متواجدا ليستمر خلال كل مراحل حياتها.

من هنا دارت أسئلة إشكالية هذه الأطروحة حول درجة التوجه المقاولاتي للم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر، و شكل الابتكار السائد فيها، إضافة إلى تحديد مجموعة العوامل البيئية التي يرى مدراء هذه المؤسسات أنّها تعرقل توجّههم نحو المقاولتية.

للإجابة على هذه الأسئلة تمّ جمع البيانات إنطلاقا من مدارك مدراء عينة من المؤسسات الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر، و ذلك باتّباع المنهج المسحي القائم على الاستمارة المهيكلّة. و لقد وُزعت الإستمارة على عيّنة تتكوّن من ثمانين م ص و م صناعية ناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر، لم يُسترد منها سوى خمس و ثلاثون إستمارة صالحة للإستغلال. و لقد بيّنت النتائج أنّ أغلب المؤسسات المدروسة تملك نزعة محافظة في تعاملها مع الظروف البيئية التي تواجهها، و ذلك على الرغم من أنّ أغلب هذه المؤسسات تبحث عن تحقيق النموّ من جهة، و تواجه ظروفًا بيئية صعبة من جهة أخرى.

و في هذا الإطار تؤكد الأدبيات أنه لا يمكن تحقيق النمو في ظلّ ظروف بيئية صعبة إلاّ إذا اعتمدت هذه المؤسسات على أساليب تنافسية جديدة تقوم على الإبداع و الابتكار و المخاطرة، و السعي من أجل استباق المنافسين و تحقيق الريادة، و من ثمّ التوجّه نحو تبني وضعية تنافسية مقاولتية.

كما بيّنت النتائج أيضا أنّ جلّ المؤسسات المحافظة تواجه ظروفًا مؤسسية غير مشجعة على البحث عن فرص أعمال جديدة و العمل على استغلالها، سواء تعلّق الأمر بسهولة الحصول على الموارد و الدعم الماليين أو بتشجيع سياسات الحكومة في الجزائر الم ص و م على الابتكار؛ كما أبرزت النتائج عجز نظامي التكوين و التعليم على توفير كفاءات متميزة قادرة على إطلاق و تسيير منشآت ص و م من جهة، و صعوبة تعامل المؤسسات موضوع الدراسة مع مراكز البحث في الجزائر من جهة أخرى. هذا و تفيد النتائج أنه لا توجد في الجزائر برامج مباشرة تساهم في ترقية الم ص و م، كما لا توجد خدمات تجارية و محاسبية و مصادر عامّة للمعلومات قادرة على تطوير الم ص و م و النهوض بها نحو التطوّر. إضافة إلى ما سبق أظهرت نتائج تشخيص البيئة المؤسسية، حسب رأي مدراء المؤسسات المحافظة، أنّ المعايير الاجتماعية و الثقافية في الجزائر لا تشجّع الم ص و م على تجريب طرق أعمال جديدة.

من ناحية أخرى أبرزت النتائج أنّ أغلب المؤسسات المحافظة تتوفر على موارد مادية ملائمة لتحقيق أهدافها، لكنّها في المقابل تواجه نقص في مواردها المالية و قصور في علاقاتها و شبكاتها مع الأطراف الفاعلة الأخرى؛ الأمر الذي يعتبر حاجزا أمام توجّه هذه المؤسسات نحو المقاولتية، حيث تتطلب عمليات الابتكار و التجديد المستمر الناجمة عن النشاطات المقاولية توفّر موارد كثيرة و متنوّعة.

على غرار المؤسسات المحافظة تواجه الم ص و م المقولة المدروسة عوامل مؤسسية معرّقة لتوجّهها المقاولاتي. من ناحية أخرى أبرز تحليل النتائج أنّ معظم المؤسسات المقاولات تنشط ضمن سوق تنافسية جذابة، الأمر الذي أتاح لها استغلال الفرص المتوفرة في السوق و تحقيق التوسّع، و من ثمّ زيادة درجات توجّهها نحو المقاولتية. كما تبين أيضا أنّها لا تواجه منافسة حادة من طرف المؤسسات العاملة في نفس قطاع نشاطها، و هو ما يمكن اعتباره نتيجة إيجابية لتوجّهها المقاولاتي الذي يساعدها على مواجهة تهديدات المنافسين.

و عن الموارد التنظيمية التي تتوفر عليها المؤسسات المقاولات المكوّنة لعينة الدراسة فقد بيّنت النتائج أنّ هذه المؤسسات تعاني بصفة خاصّة من قلّة الموارد المالية التي بحوزتها، الأمر الذي يُحتمّ عليها البحث عن مصادر مالية إضافية.

أما فيما يتعلق بالتساؤل عما إذا كان النشاط المقاولاتي موجودا فقط خلال المرحلة الأولى من حياة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية فيستشف من النتائج المتوصل إليها في هذا البحث أنّ أغلب المؤسسات المدروسة حملت صفة المقاول خلال المرحلة الأولى فقط من حياتها، و أنّ مدراءها هم مالكين/مسيرين و ليسوا مقاولين، لأنّ صفة المقاول تطلق على من يتحلّى بسلوك مقاولاتي ينعكس على سلوك المؤسسة التي يملكها/ يديرها، و متى توقّف عن التحلي بهذا السلوك تسقط عنه صفة المقاول.

الإستنتاجات و التوصيات

تُبرز عملية مقارنة نتائج هذا البحث مع نتائج الدراسات السابقة أنّه بفعل ظاهرة العولمة و على غرار باقي المؤسسات الإقتصادية في العالم تواجه الم ص و م الصناعية النّشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر منافسة شرسة و بيئة أعمال تتميز بالديناميكية و الغموض. و هو ما يُعتبر السياق الملائم لتوجّه هذه المؤسسات نحو تبني استراتيجيات تنافسية أساسها الابتكار المتواصل و المخاطرة و البحث عن تحقيق السّبق التنافسي، و من ثمّ الإلتزام بالنشاطات المقاولية و العمل على تحفيزها. في المقابل أثبتت النتائج أنّ خصائص البيئة العامة في الجزائر لا تختلف كثيرا عن تلك التي تُميّز البيئات العامة في الدول النامية بصفة عامة و الإفريقية بصفة خاصّة، كتفشي البيروقراطية الخانقة و ضعف البنية التحتية العامة و نقص وعي و إدراك الأفراد بأهمية المقاولتية... إلخ، الأمر الذي أدّى إلى تدني مستويات المقاولتية في أغلب هذه الدول.

و عموما يمكن القول أنّ ما توصّلت إليه عملية التحليل من نتائج يدعم بقوة ما تناولته الأدبيات حول إمكانية ظهور السلوك المقاولاتي داخل المؤسسات التي تنشط ضمن سوق جذابة و تتميز بحدّة المنافسة. لكن أيضا أكّدت النتائج فكرة أنّ إرساء التوجّه المقاولاتي يتطلّب تضافر الجهود على المستويين الكلّي و الجزئي في سبيل بناء نموذج اقتصادي للمقاولتية، تسعى من خلاله الحكومة إلى توفير جوّ عام داعم لإيجاد و احتضان أفكار الأعمال الجديدة، و تعزيز و تطوير قدرات و موارد المؤسسات القائمة. في حين يحرص مدراء المؤسسات على اتخاذ وضعيات تنظيمية و استراتيجية مناسبة تسمح لهم باكتشاف فرص الأعمال الجديدة و العمل على استغلالها.

و في هذا الإطار لا بدّ أن يشمل مخطط الحكومة الرامي إلى ترقية المقاولتية بلورة برامج تدريبية تضمن تغذية و تقوية البراعات الأساسية للمقاولين في مجال الأعمال، إضافة إلى تقديم سبل جديدة تسمح بتوفير الدعم المالي للمؤسسات القائمة التي تبحث عن تطوير نفسها بتجسيد مشاريع أعمال جديدة. كما يجب أيضا على الحكومة، من جهة، تركيز جهودها أكثر نحو التأثير على ميكانيزمات السوق و جعله يشغل بشكل فعّال، من خلال التخلص من الظروف التي تخلق

العوامل المزعجة في السوق (مثل انتشار الأسواق الموازية، و الفوضى و الرشوة، و الغش...إلخ) و القضاء على الجمود الإداري؛ و تأسيس ثقافة تُحفّز المؤسسات على تحمّل درجات معقولة من الخطر و البحث عن زيادة الأرباح من جهة أخرى.

أمّا على المستوى الجزئي فلا بدّ أن يحرص مدراء المؤسسات على اتخاذ وضعيات تنظيمية و استراتيجية مناسبة تسمح لهم باكتشاف فرص الأعمال الجديدة و العمل على استغلالها و ذلك من خلال تبني وضعيات تنافسية أساسها الابتكار المتواصل و المخاطرة و تحقيق السبق على المنافسين. إضافة إلى استغلال القدرات و الأفكار الإبداعية المتوفرة لدى مواردها البشرية، و توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح للمؤسسة بمواكبة التغيّرات البيئية و الإنتقال، بسلاسة، من وضعية تنافسية إلى أخرى.

قائمة المراجع

المراجع

المراجع باللغة العربية:

المقالات المنشورة في المجلات:

1. سلهامي سامية، مهيدا حنان، بوري ساره: "A La Découverte De La Pme En Algérie"، ملتقى وطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ' يومي 06/05 ماي 2013 ' جامعة الوادي.
2. ملايكية عامر : " واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لحالة مؤسسة الدهن الوطنية بسوق أهراس"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، العدد 28/27 نوفمبر 2012.

الرسائل و الأطروحات الجامعية:

1. زويطة محمد الصالح: " أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص نقود ومالية، 2006/2007، جامعة الجزائر.

المواقع الإلكترونية:

1. السعدي الغول السعدي: "مناهج البحث: العينات و أنواعها"، الدبلوم الخاص في التربية (جميع الأقسام).

<http://www.svu.edu.eg/arabic/links/camps/hurghada/DR-20SAAADY%20LECTURE%20SPECIAL.pdf>

2. د/طويطي مصطفى، د/وعيل ميلود: "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية: منظور إحصائي"، جامعة آكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، البويرة، الجزائر، السنة الجامعية 2013-2014.

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/3327/1/>

المراجع باللغات الأجنبية:

الكتب:

1. C. R. Kothari : « Research Methodology : Methodes and Techniques » second edition, New Age International Publishers, New Delhi, 2004.
2. Organisation de coopération et de développement économiques, manuel d'Oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition, édition de l'OCDE, paris, 2005.

3. Raymond-Alain Thietart Et Coll. « Méthodes De Recherche en Management », 3^e Edition, DUNOD, Belgique, Février 2007.

المقالات المنشورة في المجلات:

1. Abdulkarim Kanaan Jebna And Ahmad Suhaimi Baharudin : « The Impact Of Entrepreneurial Orientation On Manufacturing Sme Performance With The Contingent Effect Of E-Commerce In Malaysia », Advances In Environmental Biology, 9(5) April 2015.
2. Aknine Soudi Rosa, Ferfera M. Yacine : « Entrepreneuriat Et Création D'entreprise En Algérie : Une Lecture A Partir Des Dispositifs De Soutien Et D'aide A La Création Des Entreprises », Revue Des Sciences Économiques Et De Gestion N°14 (2014).
3. Amin Reza Kamalian, Hamed Aramesh, Mahmoud Rakhshanie : « Corporate Entrepreneurship And Firm Performance In Smes Mediating Role Of Corporate Entrepreneurship », Int. J. Rev. Life. Sci., 5(8), 2015, 397-405.
4. Amina Leghima, Hassiba Djema, « PME et innovation en Algérie : limites et perspectives », Marché et organisations 2014/1 (N° 20).
5. Arslan Ayub, Adeel Razzaq, Muhammad Salman Aslam, Hanan Iftekhhar : « Gender Effects On Entrepreneurial Orientation And Value Innovation: Evidence From Pakistan », European Journal Of Business And Social Sciences, Vol. 2, No. 1, Pp 82-90, April 2013.
6. Athanasious Hajimanolis : « An Investigation Of Innovation Antecedents In Small Firms In The Context Of A Small Developing Country » ; R&D Management, 30-3-2000.
7. Atsedie Woldie, Patricia Leighton, Adebimpe Adesua : « Factors Influencing Small And Medium Enterprises (Smes): An Exploratory Study Of Owner/Manager And Firm Characteristics », Banks And Bank Systems, Volume 3, Issue 3, 2008.
8. B. Aktan, C. Bulut: Financial Performance Impacts Of Corporate Entrepreneurship In Emerging Markets: A Case Of Turkey; European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences; Issue 12(2008); [Http://Www.Eurojournalsn.Com](http://www.eurojournalsn.com).
9. B.S Habaragoda : « Exploring The Impact Of Psychological Characteristics On Entrepreneurial Inclination: A Study Of Management Undergraduates' Inclination Toward Entrepreneurship In Sri Lankan Universities Literature Review », International Journal Of Education And Research Vol. 1 No. 4 April 2013.

10. Bchini Belgacem : « entrepreneurial orientation and firms' performance: the case of tunisian companies », International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. III, Issue 3, March 2015.
11. Boštjan Antoncic, Cezar Scarlat : « Corporate Entrepreneurship Performance: Slovenia And Romania » ; Management 3 (1).
12. Br Bhardwaj Sushil, K Momaya : « Corporate Entrepreneurship: Application Of Moderator Method », Singapore Management Review, Volume 29 No 1.
13. Brahim Allali: « Pour Une Typologie Des Comportements Organisationnels Face A L'innovation »; Gestion Vol 29 N° 4 ; Hiver 2005;P: 23-30.
14. Bruce R. Barringer, Allen C. Bluedorn : « The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management » ;Strategic Management Journal 20 :421-444(1999).
15. C .Fonrouge; Entrepreneuriat Et Innovation Organisationnelles: Pratiques Et Principes ; Revue Française De Gestion 2008/5 N°185.
16. Danièle Bénézech *et al.*, « Dans quelle mesure l'orientation entrepreneuriale se traduit-elle en activités d'innovation dans les PME ? Regards croisés sur le caractère composite de cette orientation stratégique », Revue de l'Entrepreneuriat 2013/4 (Vol. 12), p. 35-58.
17. Devis R. Gnyawali, Daniel S. Fogel : « Environment For Entrepreneurship Development : Key Dimensions And Research Implications », Entrepreneurship Theory And Practice, Summer 1994.
18. Douglas W. Lyon, G. T. Lumpkin, Gregory G. Dess : « Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process », Journal of Management, 2000, Vol. 26, No. 5.
19. Elahe Masomi, Amir Eghdami, Mohsen Derakhshan Asl, Saeid Ashore And Peyman Ghanimat : « The Relationship Between Organizational Climate Dimensions And Corporate Entrepreneurship Case Study: Meshkinshahr Payam Noor University, Iran », Research Journal Of Recent Sciences, Vol. 2(11), 107-113, November (2013).
20. Garry D. Bruton, David Ahlstrom, Krzysztof Obloj : « Entrepreneurship In Emerging Economies: Where Are We Today And Where Should The Research Go In The Future »; Entrepreneurship Theory And Practice, January, 2008.
21. G.T. Lumpkin, Gregory G. Dess : « Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle », Journal of Business Venturing 16.

22. Georgine Fogel : « An Analysis Of Entrepreneurial Environment And Enterprise Development In Hungary » ; Journal Of Small Business Management, 2001, 39(1).
23. Gregory G. Dess, R Duan Ireland, Shaker A. Zahra, Steven W. Janney, Peter J. Lane : « Emerging Issues In Corporate Entrepreneurship » ; Journal Of Management, 2003, 29(3).
24. Gulruh Gurbuz and Sinem Aykol : « Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth », Management Research News, Vol. 32 No. 4, 2009, pp. 321–336.
25. Dr. Hafizullah, Muhammad Azam Farooq, Zulqarnain Muhammad Ahmad, Dr. Safiullah Khan, Inamullah : « Enterprise Related Factors Influencing Entrepreneurial Orientation » ; J. Basic. Appl. Sci. Res., 2(6), 2012.
26. HAMED ARMESH, CHONG CHIN WEI, G. MARTHANDAN : « CORPORATE ENTREPRENEURSHIP ANTECEDENTS AND FIRM PERFORMANCE IN IRANIAN MANUFACTURING SME'S : MEDIATING ROLE OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP », JOURNAL OF BASIC AND APPLIED SCIENTIFIC RESEARCH, 4 (5), 36–51, 2014.
27. J. Duobienne; J. Gavenas; A. Anskaitis; A. Pundziene: « Applying Indicators Of Orientation Of Innovations, Potential Of Growth And Strategic Objectives To Explain Corporate Entrepreneurship: Case Study Of The Three Finish Companies »; Problems And Perspectives In Management, Vol 5, Issue 3, 2007.
28. Jean Bonnet : « La Dynamique Entrepreneuriale Du (Des) Territoire(S) Français : Entre Firms Entrepreneuriales Et Entrepreneuriat Lié À L'économie Résidentielle », CJRS (Online)/ RCSR (en ligne) ISSN : 1925–2218 Vol. 33 (Special Issue/ Numéro spécial).
29. Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin : « A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior » ; Entrepreneurship Theory And Practice, 1991.
30. Jeffrey S. Hornsby, Donald F. Kuratko, Shaker A. Zahra: « Middle Managers' Perception Of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale » ; Journal Of Business Venturing 17 (2002).
31. Jeffrey G. Covin William J. Wales : « The Measurement of Entrepreneurial Orientation », Entrepreneurship Theory And Practice, July, 2012.
32. Karim Si Lekhal, Youcef Korichi, Ali Gaboussa : « Les Pme En Algérie : Etat Des Lieux, Contraintes Et Perspectives An Overview Of Smes In Algeria: Constraints And Prospects », 2011 ديسمبر / 04 العدد - الجزائرية المؤسسات أداء مجلة ,

33. Karina. S. Christensen: « A Classification On The Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels And Perspectives », Int. J. Management Enterprise Development; Vol 1, N°4, P:301–315.
34. Laila Melbouci : «Les Pme Algériennes : Un Essai D’analyse Par Les Ressources », Revue Des Sciences Humaines– Université– Mohamed Khider Biskra N° :08.
35. Louis Jacques Filion : « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 10, n° 2, 1997, p. 129–172.
36. M. J. Sheeper, J. Z. Bloom ; « Nurturing The Corporate Entrepreneurship Capability » ; Southern African Business Review, Vol 12 N3, 2008.
37. Mahmoud Ahmadpour Daryani, Asef Karimi And Motahhar Ahmadpour Daryani : « A Structural Equation Modeling Study On Corporate Entrepreneurship: The Case Of Iranian Agricultural Sector Organizations », Journal Of Food, Agriculture & Environment Vol.11 (1): 1168 – 1175, 2013.
38. Maria Carmen Iordache : « The Role Of Sme In The Context Of A Country’s Economy Development », Economy And Management.
39. Mike W Peng, Denis YI Wang, Yi Jiang « An Institution–Based View Of International Business Strategy: A Focus On Emerging Economies » ; Journal Of International Business Studies (2008) 39.
40. Nihal Kartaltepe Behram, Ata Özdemirci : « The Empirical Link Between Environmental Conditions, Organizational Culture, Corporate Entrepreneurship And Performance: The Mediating Role Of Corporate Entrepreneurship », International Journal Of Business And Social Science, Vol. 5 No. 2; February 2014.
41. Olivier Basso, Alain Fayolle, Véronique Bouchard : « L’orientation Entrepreneuriale Histoire De La Formation D’un Concept », Revue Française De Gestion – N° 195/200.
42. Patricia H. Thornton, Domingo Ribeiro–Soriano, David Urbano : « Socio–Cultural Factors And Entrepreneurial Activity: An Overview » ; International Small Business Journal 29(2), 2011.
43. Pramodita Sharma, Sankaran James. J. Chrisman : « Toward A Reconciliation Issues In The Field Of Corporate entrepreneurship » ; Entrepreneurship Theory And Practice 1999, 23(3).

44. Samuel Obino Mokaya : « Corporate Entrepreneurship And Organizational Performance Theoretical Perspectives, Approaches And Outcomes », International Journal Of Arts And Commerce Vol. 1 No. 4 September 2012.
45. Sandeep Vij, Harpreet Singh Bedi : « Relationship Between Entrepreneurial Orientation And Business Performance : A Review Of Literature », The IUP Journal Of Business Strategy, Vol IX, N° 3, September 2012, Pp 17-31.
46. Sandra Schillo, Entrepreneurial Orientation And Company Performance: Can The Academic Literature Guide Managres ? Technology Innovation Management Review; November 2011.
47. Sepideh Firouzyar, Dr. Davood Kia Kojouri : « Identification Of Structural Restricting And Driving Factors Of Development Of Corporate Entrepreneurship (CE): A Case Study », Journal Of Entrepreneurship And Innovation Management, Volume 2 Issue 3, December 2013.
48. Seyed Hossein Jalali : « Environmental Determinants, Entrepreneurial Orientation And Export Performance: Empirical Evidence From Iran » ; Serbian Journal Of Management 7 (2) (2012).
49. Silvia Iacob, Constanța Popescu, Ana Lucia Ristea : « The Role of Epistemological Paradigms in Research in Social Sciences and Humanities » ; Theoretical and Applied Economics, Volume XXII (2015), No. 4(605), Winter, pp. 247-252.
50. Sylvia Nabila Azwa Ambad, Kalsom Abdul Wahab : « Entrepreneurial Orientation among Large Firms in Malaysia: Contingent Effects of Hostile Environments », International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 16; December 2013.
51. Vinayshil Gautam, Vinnie Verma : « Corporate Entrepreneurship : Changing Perspectives » ; Journal Of Entrepreneurship, 1997, 6,233.
52. Zhan Jun, Dirk Deschoolmeester : « The Contextual Determinants Behind The Entrepreneurial Behaviour Within 3d Of Eo: Evidence From The Smes In China » ; International Retail And Marketing Review.

المقالات المنشورة في الملتقيات العلمية:

1. Berreziga Amina, Meziane Amina : « La Culture Entrepreneuriale Chez Les Entrepreneurs Algériens », Colloque National Sur : Les Stratégies D'organisation Et D'accompagnement Des Pme En Algérie, Université Kasdi Merbah Ouargla.
2. K. Randerson, A. Fayolle, N. Cherchem: Orientation Entrepreneuriale: Une Approche Par Les Configurations; 7^{eme} Congrès De L'académie De L'entrepreneuriat Et De L'innovation, Paris, 12-15 Octobre 2011.

3. Dr Kadi Mohamed : « Relation Entre Pme Et Emploi En Algérie : Quelle Réalité ? », Colloque International : Evaluation Des Effets Des Programmes D'investissements Publiques 2001 – 2014 Et Leurs Retombées Sur L'emploi, L'investissement Et La Croissance Economique, Les 11 Et 12 Mars 2013, Ecole Doctorale Université Sétif 1.
4. Kathleen Randerson, Alain Fayolle, Naïma Cherchem, Annette Casagrande : « Orientation Entrepreneuriale : Une Approche Par Les Configurations », 7ème Congrès De L'académie De L'entrepreneuriat Et De L'innovation Paris, 12–15 Octobre 2011.
5. Mansour Mrabet, Hazar Ben Barka, Ali Smida : « Effets Modérateurs Des Caracteristiques Du Manager Sur La Relation Orientation Entrepreneuriale – Performance De L'innovation » ; Innovation Forum 6, Crisis Innovation And Transition, 1– 2 And 3october 2014 ; University Of Paris Ouest, Nanterre, La Défense.
6. Naima Cherchem, Alain Fayolle : « Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique », Communication présentée aux 3emes Journées Georges Doriot < L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ? >, 4 et 5 Mars 2010 –Caen –France.
7. Olivier Basso, Véronique Bouchard, Alain Fayolle, Thomas Legrain : « Understanding The Impact Of Culture On A Firm's Entrepreneurial Orientation And Behavior: A Conceptual Framework » ; International Conference Rent Xxi – Research In Entrepreneurship And Small Business, Cardiff, November 22–23, 2007.
8. Organisation For Economic Co-Operation And Development : « Promoting Entrepreneurship And Innovative Smes In A Global Economy: Towards A More Responsible And Inclusive Globalisation », 2nd Oecd Conference Of Ministers Responsible For Small And Medium-Sized Enterprises (Smes), Istanbul, Turkey 3–5 June 2004.
9. Pat H. Dickson : « Entrepreneurial Orientation: The Role Of Institutional Environment And Firm Attributes In Shaping Innovation And Proactiveness », Presented at the Strategic Management Society Conference, San Juan, Puerto Rico, November 1, 2004.
10. Peter Carney, Martin Ryan : « Measuring firm level innovation : review of the literature and survey design » ; UCD institute, 6th November 2010.

الرسائل و الأطروحات الجامعية:

1. Chantal Hervieux : «Les Orientations Stratégiques Des Organisations D'entrepreneuriat Social », Thèse Présentée Comme Exigence Partielle Du Doctorat En Administration, Université Du Québec À Montréal, Juin 2013.

2. Darelle Groenewald : « Assessment Of Corporate Entrepreneurship And The Levels Of Innovation In The South African Short-Term Insurance Industry », Submitted In Fulfilment Of The Requirements For The Degree DPhil In Entrepreneurship, Faculty Of Economic And Management Sciences, University Of Pretoria, April 2010.
3. Henry Mearie Lotz : « An Assessment Of The Determinants Of Corporate Entrepreneurship In Agricultural Businesses : An Integrated Framework » ; Thesis Submitted For The Degree Doctor Of Philosophy In Entrepreneurship At The North – West University, Potchefstroom Business School, 2009.

المواقع الإلكترونية:

1. Bulletin D'information Statistique De La Pme, Ministère De L'industrie, De La Petite Et Moyenne Entreprise Et De La Promotion De L'investissement ,2010.
www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_d_information_statistique_No18.pdf
2. Bulletin D'information Statistique De La Pme, Ministère De L'industrie, De La Petite Et Moyenne Entreprise Et De La Promotion De L'investissement ,2011.
www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_d_information_statistique_No20.pdf
3. Bulletin D'information Statistique De La Pme, Ministère De L'industrie, De La Petite Et Moyenne Entreprise Et De La Promotion De L'investissement ,2012.
www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_N22.pdf
4. Bulletin D'information Statistique De La Pme, Ministère De L'industrie, De La Petite Et Moyenne Entreprise Et De La Promotion De L'investissement ,2013.
www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/bulletin_PME_23_francais_vf_nov_2013.pdf
5. [Http://Www.Eldjazaircom.Dz/Index.Php?Id_Rubrique=213&Id_Article=4317](http://Www.Eldjazaircom.Dz/Index.Php?Id_Rubrique=213&Id_Article=4317)
6. Ghalia Benyahia-Taibi, Salah Eddine Sofiane Amari : «Les Pme Algeriennes Dans L'ere De La Mondialisation : Etude De Cas Des Pme De La Region Oranaise », Les Cahiers Du Cread (Le Centre De Recherche En Économie Appliquée Pour Le Développement) N°90 /2009.
www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=bulletin_display&id...
7. Shaker A. Zahra, Ravi Dharwadkar, Gerard George : « Entrepreneurship In Multinational Subsidiaries: The Effects Of Corporate And Local Environmental Contexts », May 31, 2000. https://www.scheller.gatech.edu/centers-initiatives/.../99_00-27.pdf

الملاحق

+++++

Université Badji Mokhtar - Annaba
Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Demande de collaboration

Bonjour Monsieur, Madame,

Je suis une étudiante chercheuse à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Badji Mokhtar Annaba. Je mène une recherche doctorale sur **l'entrepreneuriat organisationnel dans les PME industrielles algériennes**. Le présent questionnaire, qui s'adresse aux dirigeants d'un panel d'entreprises; dont votre entreprise fait partie, a donc été conçu pour collecter des informations sur des questions de recherche liées à ce thème. Il a pour objectif de mesurer l'orientation entrepreneuriale de votre entreprise, déceler les pratiques mises en œuvre en matière d'entrepreneuriat organisationnel, et enfin, connaître votre conception des facteurs contextuels (internes et externes) qui entravent le développement des pratiques et comportements entrepreneuriaux au sein de l'entreprise.

Merci de prendre environ 15 minutes pour remplir le questionnaire. Cette étude est un moyen pour vous d'exprimer une opinion sur ce thème. Vos réponses sont précieuses car elles nous permettront de connaître votre ressenti sur un sujet d'une grande importance pour le développement des PME algériennes. Le succès de cette étude dépend aussi du nombre de réponses. Votre participation est donc essentielle et nous comptons sur vous.

Vous pouvez être certain que les renseignements recueillis resteront strictement confidentiels et anonymes. La synthèse qui sera divulguée aura un caractère général et aucune réponse personnelle ou référence à l'entreprise ne sera publiée.

Je suis à votre disposition pour répondre à toute question concernant ce sondage. Vous pouvez nous contacter téléphone au *****.

Merci de répondre avant le...

En vous remerciant vivement par avance du temps que vous voudrez bien consacrer à compléter ce questionnaire, et de l'aide que vous pouvez m'apporter, et vous priant de recevoir mes sincères salutations.

Soumaya Zaim

E mail : Soumaia_zaim@yahoo.com

Téléphone : *****

1- l'objectif du questionnaire :

L'objectif de cette enquête par questionnaire, qui s'inscrit dans une recherche doctorale en cours de réalisation à la FSEG portant sur l'orientation entrepreneuriale au niveau d'un panel de PME industrielles algériennes, est double : mesurer l'orientation entrepreneuriale des entreprises, et identifier les facteurs (organisationnels et concurrentiels...etc.) liés à son émergence. ***Vos réponses nous serviront à connaître vos opinions et comprendre les différents éléments de notre thème de recherche.***

2- qui doit répondre?

Ce questionnaire est destiné aux directeurs généraux des entreprises (Ou leurs adjoints).

3- Comment répondre ?

Le corps du questionnaire

Le questionnaire se compose de huit sections a, b, c, d, e, f, g et h. Les deux premières sections (a) et (b), descriptives, comportent des renseignements signalétiques sur les caractéristiques de l'entreprise et du répondant. Les participants sont priés de fournir le renseignement demandé dans l'espace prévu à cet effet. Les informations obtenues permettent de mieux interpréter les réponses aux questions des parties suivantes de ce questionnaire.

Les sections c,..., h couvrent/ traitent les différents aspects de notre recherche. Pour répondre aux questions des parties d, e, f; il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, , vous avez simplement à décider si vous êtes « tout à fait en désaccord » (1), « tout à fait d'accord » (7), ou sur une position intermédiaire (2), (3), (4), (5) ou (6) ; A titre d'exemple: si vous n'êtes tout à fait pas d'accord avec ce qui est écrit, encerclez le 1. Si vous êtes tout à fait d'accord, avec ce qui est écrit, entourez le numéro (la note) 7. Si vous n'êtes pas sûr, si vous vous sentez entre les deux, essayez de voir si vous tendez plutôt vers un accord ou un pas en accord, et entourez le 6, 5, 4, 3 ou 2.

Pour répondre aux questions des parties c, h, vous avez simplement (dans la plus part des cas) à cocher : «oui» ou «non», pour la partie c, «1= Défavorable » ou « 4= acceptable » ou « 7= favorable » ou une position intermédiaire (2) (3) (5) (6) pour la partie h.

Il est important d'être aussi précis que possible quand vous répondez à la question afin que les résultats soient aussi précis que possible.

a- Informations sur l'entreprise : Veuillez cocher la case appropriée

Entstat - Statut de l'entreprise:

1 -PME privé ☐ 2- PME public ☐

entsect - Secteur d'activité principal:

1- Industrie Agroalimentaire ☐ 2- Industrie Textile ☐
3- Industrie du Bois et Papier ☐ 4- Chimie et plastique ☐
5- Industrie Pharmaceutiques ☐ 6- Machines et Matériel ☐
7- Autres (S.V.P précisez) ☐

Enteffe- Effectifs:

1- 0-9 ☐ 2- 10-49 ☐ 3- 50-250 ☐ 4- 250 + ☐

Entage- Age de l'entreprise (calculé par la date de création) :

b- Caractéristiques du répondant : Veuillez cocher la case appropriée ou renseigner dans l'espace prévu :

Repsex - Sexe :

1- Homme ☐ 2- Femme ☐

repetu- Quelles sont vos dernières études complétées?

1- Primaire ☐ 2- universitaire ☐
3- moyenne ☐ 4- formation professionnelle ☐
5- secondaire ☐ 6- Autre :

repexper- Nombre d'année d'expérience dans cette entreprise:

repfanct Position actuelle et fonction:.....

c- les formes d'innovation:

Cette partie (C) du questionnaire vous propose un ensemble de questions visant à déceler les principaux caractéristiques (types) de l'activité entrepreneuriale dans votre entreprise. Veuillez cocher (x) la réponse (oui/non) qui convient le mieux à votre entreprise:

Inprod3 -Au cours des 5 années 2010 à 2014, votre entreprise a-t-elle introduit :	Oui	Non
des biens nouveaux ou améliorés de façon significative (à l'exclusion de la simple revente en l'état de nouveaux biens achetés à d'autres entreprises et des modifications exclusivement esthétiques ou de simple conditionnement) ?		

Si vous avez répondu « Non » à la question « Inprod3», veuillez passer directement à la question « Inproce2». Dans le cas contraire, veuillez poursuivre.

Au cours des 5 années 2010 à 2014, certaines de vos innovations de produits introduites étaient-elles :	Oui	Non
Inprod4- nouvelles pour votre marché ? votre entreprise a introduit sur l'un de vos marchés avant vos concurrents un produit nouveau ou amélioré de manière significative (peut-être déjà disponible sur d'autres marchés).		
Inprod5- nouvelles uniquement pour votre entreprise ? votre entreprise a introduit un produit nouveau ou amélioré de manière significative qui était déjà disponible sur vos marchés chez vos concurrents.		

Au cours des cinq dernières années (2010 – 2014), votre entreprise a-t-elle introduit des nouveautés ou des améliorations significatives concernant :	Oui	Non
Inproce2 - vos méthodes de logistique, de fourniture ou de distribution de matières premières, biens ou prestations de services ?		
Inproce3 - vos activités de soutien ou de support, comme les activités de maintenance, d'achat, de comptabilité ou informatiques ?		

Au cours des cinq dernières années (2010 – 2014), votre entreprise a-t-elle introduit les innovations d'organisation suivantes :	Oui	Non
Inorg1 - de nouveaux modes de fonctionnement dans l'organisation des procédures ? (<i>système de gestion de la chaîne d'approvisionnement, reconfiguration des processus, système de gestion des connaissances, production sur commande, systèmes de gestion de la qualité, etc.</i>)		
Inorg2 - de nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision ? (<i>nouvelle répartition des responsabilités / du pouvoir de décision parmi les salariés, travail d'équipe, décentralisation, intégration ou automatisation de différents services de l'entreprise, système de formation, etc.</i>)		

Au cours des cinq dernières années (2010 – 2014), votre entreprise a-t-elle introduit les innovations de marketing suivantes :	Oui	Non
Inmark1 - modifications significatives du design ou de l'emballage d'un bien ou service ? (<i>hors modifications habituelles et/ou saisonnières, et hors modifications de caractéristiques fonctionnelles ou d'utilisation d'un produit - cf. innovation de produits</i>).		
Inmark2 - utilisation de nouvelles techniques ou de nouveaux médias pour la promotion des biens ou des services ? (<i>par ex. première utilisation d'un nouveau média publicitaire, nouvelle marque destinée à un nouveau marché, introduction de cartes de fidélité, etc.</i>).		
Inmark3 - nouvelles méthodes (ou modifications significatives des méthodes) de vente ou de distribution ? (<i>par ex. première utilisation du franchisage, de ventes directes ou de licences de distribution, d'exclusivités, etc.</i>)		

d- Orientation entrepreneuriale :

Les affirmations suivantes représentent certaines caractéristiques de l'activité entrepreneuriale dans votre entreprise. Veuillez coter votre degré d'accord (ou de désaccord) avec chacune d'elles (en encerclant la cote) de 1 à 7, où: 1= (équivalent à la cote) « très fortement en désaccord », 2= « très peu en accord », 3= « un peu en accord », 4= « moyennement en accord », 5= « assez en accord », 6= « fortement en accord » et 7 équivalent à « très fortement en accord ».

Oeinno1 - Au cours des 5 dernières années mon entreprise a commercialisé de très nombreuses lignes de produits.	1	2	3	4	5	6	7
Oeinno2 - Au cours des 5 dernières années mon entreprise a commercialisé des Changements significatifs en matière d'évolution des produits.	1	2	3	4	5	6	7
Oeproac1 - En général, les dirigeants de mon entreprise ont une préférence pour la recherche & développement, le leadership technologique et l'innovation.	1	2	3	4	5	6	7
Oeproac2 - Dans ses rapports avec ses concurrents, mon entreprise prend généralement l'initiative de l'action à laquelle répondent les autres entreprises concurrentes.	1	2	3	4	5	6	7
Oerisq1 - D'une manière générale, les hauts dirigeants de mon entreprise affichent une forte préférence pour les projets à haut risque (avec des perspectives de rendement plus élevés).	1	2	3	4	5	6	7

Oerisq2- Dans ses rapports avec ses concurrents, mon entreprise adopte généralement la très concurrentielle et agressive posture de «battre le concurrent ».	1	2	3	4	5	6	7
Oerisq3 - En général, les hauts dirigeants de mon entreprise peuvent croire qu'en raison de la nature d'un environnement hostile, seuls les actes audacieux et de grande détermination sont à même de réaliser les objectifs de l'entreprise.	1	2	3	4	5	6	7

e- Environnement général :

Les affirmations suivantes représentent certaines caractéristiques de l'environnement institutionnel dans lequel évolue votre entreprise. Veuillez coter votre degré d'accord (ou de désaccord) avec chacune d'elles (en encerclant la cote) de 1 à 7, où: 1= (équivalent à la cote) « très fortement en désaccord », 2= « très peu en accord », 3= « un peu en accord », 4= « moyennement en accord », 5= « assez en accord », 6= « fortement en accord » et 7 équivalent à « très fortement en accord ».

egfc- En Algérie, le soutien et les ressources financières sont accessibles pour les petites et moyennes entreprises.	1	2	3	4	5	6	7
eggpol- En Algérie, les politiques du gouvernement en matière de taxes, de réglementation et d'administration encouragent les petites et moyennes entreprises à innover.	1	2	3	4	5	6	7
Eggprog1- En Algérie, il existe des programmes directs en faveur des petites et moyennes entreprises à tous les niveaux du gouvernement - national, régional et municipal. Si vous avez répondu «1= très fortement en désaccord », à la question « eggprog1 », veuillez passer directement à la question « eget ». Dans le cas contraire, veuillez poursuivre.	1	2	3	4	5	6	7
Eggprog2- En Algérie, les programmes directs en faveur des petites et moyennes entreprises à tous les niveaux du gouvernement - national, régional et municipal; sont accessibles.	1	2	3	4	5	6	7
eget- En Algérie, le système d'éducation et de formation offre une bonne qualité de formation pour démarrer ou pour gérer des petites et moyennes entreprises.	1	2	3	4	5	6	7
Egrdt1- la recherche et (le) développement national conduit à de nouvelles opportunités d'affaires.	1	2	3	4	5	6	7
Egrdt2- En Algérie, il est facile pour une activité comme la vôtre d'avoir accès localement à des centres de recherche de bonne qualité (ex. des universités).	1	2	3	4	5	6	7
Egcplt1- Il existe des services commerciaux, comptables et juridiques, des institutions et des sources générales d'information qui permettent la promotion de petites et moyennes entreprises. Si vous avez répondu «1= très fortement en désaccord », à la question « egcplt1 », veuillez passer directement à la question « egmo ». Dans le cas contraire, veuillez poursuivre.	1	2	3	4	5	6	7
Egcplt2- les services commerciaux, comptables et juridiques, des institutions et des sources générales d'information qui permettent la promotion de petites et moyennes entreprises. sont accessibles à faible coût.	1	2	3	4	5	6	7
egmo- Les accords commerciaux sont stables et difficiles à changer, empêchant ainsi les petites et moyennes entreprises de concurrencer et remplacer les fournisseurs, sous-traitants et consultants existants.	1	2	3	4	5	6	7
egaphi- En Algérie, il y'a une grande accessibilité et une bonne qualité des ressources matérielles telles que la communication, le transport, l'espace, la location et les ressources naturelles pour les petites et moyennes entreprises.	1	2	3	4	5	6	7

egcsn- En Algérie, les normes sociales et culturelles existantes encouragent les particuliers à essayer de nouvelles façons de faire des affaires ou des activités économiques.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

f- Dynamisme et maîtrise du marché :

Les affirmations suivantes représentent certaines caractéristiques de l'environnement compétitif dans lequel évolue votre entreprise. Veuillez coter votre degré d'accord (ou de désaccord) avec chacune d'elles (en encerclant la cote) de 1 à 7, où: 1= (équivalent à la cote) « très fortement en désaccord », 2= « très peu en accord », 3= « un peu en accord », 4= « moyennement en accord », 5= « assez en accord », 6= « fortement en accord » et 7 équivalent à « très fortement en accord ».

Dmmgmc2- l'environnement extérieur dans lequel évolue mon entreprise est très risqué, où un faux pas peut signifier la ruine de l'entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
Dmmgmc4- l'environnement extérieur dans lequel évolue mon entreprise est un environnement dominant dans lequel les initiatives de mon entreprise comptent pour très peu par rapport aux forces politiques, technologiques ou concurrentielles énormes.	1	2	3	4	5	6	7
Dmmgmc5- L'intensité de la concurrence au sein de notre industrie est extrêmement compétitive.	1	2	3	4	5	6	7
Dmmam1- Les « bénéfices avant impôts » dans la moyenne de l'industrie sont très élevés.	1	2	3	4	5	6	7
Dmmam2- Rendements probables très élevés la projection à long terme (5 ans et plus) des bénéfices de l'industrie.	1	2	3	4	5	6	7
Dmmam3- Taux de croissance du marché durant les 5 dernières années très élevé.	1	2	3	4	5	6	7
Dmmam4- Taux de croissance du marché attendu à long terme (5 ans et plus) très élevé.	1	2	3	4	5	6	7

g- Mission stratégique :

Comment qualifiez-vous la stratégie actuelle de votre entreprise? Veuillez cocher la case appropriée

entstrat -1- Croissance ☐

entstrat -2- Maintien ☐

entstrat -3- Cession ☐

entstrat -4- Changement de secteur d'activité ☐

h- Moyens et ressources :

Comment évalueriez-vous les ressources dont dispose votre entreprise par rapport à ses besoins réels? (Merci d'entourer la note (de 1 à 7) que vous jugez correspondre le mieux à la réalité de votre entreprise)

mrphis- Ressources physiques (équipements, propriétés, bâtiments)	Défavorable			Acceptable			Favorable
	1	2	3	4	5	6	7
mrfinan- Ressources financières	1	2	3	4	5	6	7
mracs- Capital social (réseaux et contacts)	1	2	3	4	5	6	7

Merci pour votre collaboration

الملحق 2:

الجدول 85: نسب تمثيل مفردات أداة قياس إبتكار السيروورة للظاهرة المدروسة

Communalities		
	Initial	Extraction
Inproce1- Au cours des Cinq années 2010 à 2014, votre entreprise a-t-elle introduit des nouveautés ou des améliorations significatives concernant vos procédés de fabrication ou de production de biens ou de prestation de services	1,000	,508
Inproce2- Au cours des Cinq années 2010 à 2014, votre entreprise a-t-elle introduit des nouveautés ou des améliorations significatives concernant vos méthodes de logistique, de fourniture ou de distribution de matières premières, biens ou prestations de services	1,000	,576
Inproce3- Au cours des Cinq années 2010 à 2014, votre entreprise a-t-elle introduit des nouveautés ou des améliorations significatives concernant vos activités de soutien ou de support, comme les activités de maintenance, d'achat, de comptabilité ou informatiques	1,000	,584
Inproce5- Au cours des 5 années 2010 à 2014, votre entreprise a-t-elle mis en œuvre un procédé nouveau ou amélioré de manière significative qui n'était pas disponible chez vos concurrents	1,000	,428

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الجدول 86: نسب تمثيل مفردات أداة قياس إبتكار السيروورة للظاهرة المدروسة بعد حذف Inproce1 و Inproce5

Communalities		
	Initial	Extraction
Inproce2- Au cours des Cinq années 2010 à 2014, votre entreprise a-t-elle introduit des nouveautés ou des améliorations significatives concernant vos méthodes de logistique, de fourniture ou de distribution de matières premières, biens ou prestations de services	1,000	,711
Inproce3- Au cours des Cinq années 2010 à 2014, votre entreprise a-t-elle introduit des nouveautés ou des améliorations significatives concernant vos activités de soutien ou de support, comme les activités de maintenance, d'achat, de comptabilité ou informatiques	1,000	,711

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الجدول 87: نسب تمثيل مفردات أداة قياس الابتكار التنظيمي للظاهرة المدروسة

Communalities		
	Initial	Extraction
Inorg1- Au cours des 5 années 2010 à 2014 votre entreprise a-t-elle introduit les innovations d'organisation suivantes de nouveaux modes de fonctionnement dans l'organisation des procédures	1,000	,640
Inorg2- Au cours des 5 années 2010 à 2014 votre entreprise a-t-elle introduit les innovations d'organisation suivantes de nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision	1,000	,589
Inorg3- Au cours des 5 années 2010 à 2014 votre entreprise a-t-elle introduit les innovations d'organisation suivantes de nouvelles méthodes d'organisation des relations externes avec d'autres entreprises ou organismes	1,000	,485

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الجدول 88: نسب تمثيل مفردات أداة قياس الابتكار التنظيمي للظاهرة المدروسة بعد حذف inorg3

Communalities		
	Initial	Extraction
Inorg1- Au cours des 5 années 2010 à 2014 votre entreprise a-t-elle introduit les innovations d'organisation suivantes de nouveaux modes de fonctionnement dans l'organisation des procédures	1,000	,716
Inorg2- Au cours des 5 années 2010 à 2014 votre entreprise a-t-elle introduit les innovations d'organisation suivantes de nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision	1,000	,716

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الجدول 89: نسب تمثيل مفردات أداة قياس الابتكار التسويقي للظاهرة المدروسة

Communalities		
	Initial	Extraction
Inmark1- Au cours des 5 années 2010 à 2014, votre entreprise a-t-elle introduit les innovations de marketing suivantes modifications significatives du design ou de l'emballage d'un bien	1,000	,725
Inmark2- utilisation de nouvelles techniques ou de nouveaux médias pour la promotion des biens	1,000	,667
Inmark3- Au cours des 5 années 2010 à 2014, votre entreprise a-t-elle introduit les innovations de marketing suivantes nouvelles méthodes (ou modifications significatives des méthodes) de vente ou de distribution	1,000	,625
Inmark4- Au cours des 5 années 2010 à 2014, votre entreprise a-t-elle introduit les innovations de marketing suivantes nouvelles stratégie de tarification de vos produits	1,000	,292

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الجدول 90: نسب تمثيل مفردات أداة قياس الابتكار التنظيمي للظاهرة المدروسة بعد حذف inmark4

Communalities		
	Initial	Extraction
Inmark1- Au cours des 5 années 2010 à 2014, votre entreprise a-t-elle introduit les innovations de marketing suivantes modifications significatives du design ou de l'emballage d'un bien	1,000	,692
Inmark2- utilisation de nouvelles techniques ou de nouveaux médias pour la promotion des biens	1,000	,692
Inmark3- Au cours des 5 années 2010 à 2014, votre entreprise a-t-elle introduit les innovations de marketing suivantes nouvelles méthodes (ou modifications significatives des méthodes) de vente ou de distribution	1,000	,738

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الجدول 91: نسب تمثيل مفردات أداة قياس بعد استباق المنافسين للظاهرة المدروسة

Communalities		
	Initial	Extraction
Oeproac1 - En général, les dirigeants de mon entreprise ont une préférence pour la recherche & développement, le leadership technologique et l'innovation.	1,000	,767
Oeproac2 - Dans ses rapports avec ses concurrents, mon entreprise prend généralement l'initiative de l'action à laquelle répondent les autres entreprises concurrentes.	1,000	,741
Oeproac3 - Dans ses rapports avec ses concurrents, mon entreprise est très souvent la première entreprise à introduire les nouveaux produits, les nouvelles techniques administratives, les nouvelles technologies d'exploitation, etc.	1,000	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الجدول 92: نسب تمثيل مفردات أداة قياس بعد استباق المنافسين للظاهرة المدروسة بعد حذف oeoproac3

Communalities		
	Initial	Extraction
Oeproac1 - En général, les dirigeants de mon entreprise ont une préférence pour la recherche & développement, le leadership technologique et l'innovation.	1,000	,754
Oeproac2 - Dans ses rapports avec ses concurrents, mon entreprise prend généralement l'initiative de l'action à laquelle répondent les autres entreprises concurrentes.	1,000	,754

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الجدول 93: نسب تمثيل مفردات أداة قياس بعد جاذبية السوق للظاهرة المدروسة

Communalities		
	Initial	Extraction
Dmmgmc1- Compte tenue de notre industrie notre société doit très fréquemment changer sa politique commerciale.	1,000	,218
Dmmgmc2- l'environnement extérieur dans lequel évolue mon entreprise est très risqué, où un faux pas peut signifier la ruine de l'entreprise.	1,000	,708
Dmmgmc3- l'environnement extérieur dans lequel évolue mon entreprise est très stressant, exigeant, hostile, très difficile à maintenir à flot.	1,000	,379
Dmmgmc4- l'environnement extérieur dans lequel évolue mon entreprise est un environnement dominant dans lequel les initiatives de mon entreprise comptent pour très peu par rapport aux forces politiques, technologiques ou concurrentielles énormes.	1,000	,592
Dmmgmc5- L'intensité de la concurrence au sein de notre industrie est extrêmement compétitive.	1,000	,643

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الجدول 94: نسب تمثيل مفردات أداة قياس بعد جاذبية السوق للظاهرة المدروسة بعد حذف Dmmgmc3 و Dmmgmc1

Communalities		
	Initial	Extraction
Dmmgmc2- l'environnement extérieur dans lequel évolue mon entreprise est très risqué, où un faux pas peut signifier la ruine de l'entreprise.	1,000	,735
Dmmgmc4- l'environnement extérieur dans lequel évolue mon entreprise est un environnement dominant dans lequel les initiatives de mon entreprise comptent pour très peu par rapport aux forces politiques, technologiques ou concurrentielles énormes.	1,000	,678
Dmmgmc5- L'intensité de la concurrence au sein de notre industrie est extrêmement compétitive.	1,000	,715

الجدول 95: نسب تمثيل مفردات أداة قياس موارد المؤسسة للظاهرة المدروسة

	Initial	Extraction
Mrphis- Ressources physiques (équipements, propriétés, bâtiments)	1,000	,448
Mrfinan- Ressources financières	1,000	,501
Mrhum- Ressources humaines (direction et employés)	1,000	,579
Mracs- Capital social (réseaux et contacts)	1,000	,772
Mrorg- Ressources organisationnelles (méthodes opérationnelles, systèmes, capacités)	1,000	,543

الجدول 96: نسب تمثيل مفردات أداة قياس موارد المؤسسة للظاهرة المدروسة بعد حذف mrorg و mrhum

Communalities		
	Initial	Extraction
Mrphis- Ressources physiques (équipements, propriétés, bâtiments)	1,000	,633
Mrfinan- Ressources financières	1,000	,690
Mrcs- Capital social (réseaux et contacts)	1,000	,677

Extraction Method: Principal Component Analysis.