**جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي – الجزائر**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير**

**الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية**

**الشعبة : علوم تسيير**

**التخصص : إدارة أعمال**

**من إعداد الطالبة: مجدوب جابرة**

**بعنوان:**

# أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت

**نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 10جويلية 2024**

**أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة :**

| الإسم واللقب | الرتبة | الصفة | المؤسسة |
|---|---|---|---|
| محمد الباي | أستاذ التعليم العالي | رئيسا | جامعة الوادي |
| أحمد تي | أستاذ التعليم العالي | مشرفا ومقررا | جامعة الوادي |
| الأخضر بن عمر | أستاذ التعليم العالي | مشرفا مساعدا | جامعة الوادي |
| ربيع بوصبيع العائش | أستاذ محاضر أ | مناقشا | جامعة الوادي |
| العيد غربي | أستاذ محاضر أ | مناقشا | جامعة الوادي |
| محمد قوجيل | أستاذ محاضر أ | مناقشا | جامعة ورقلة |
| محسن بن الحبيب | أستاذ التعليم العالي | مناقشا | جامعة ورقلة |

**الموسم الجامعي: 2023 / 2024**

**جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي – الجزائر**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير**

**الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية**

**الشعبة : علوم تسيير**

**التخصص : إدارة أعمال**

**من إعداد الطالبة: مجدوب جابرة**

**بعنوان:**

# أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت

**نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 10جويلية 2024**

**أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة :**

| الإسم واللقب | الرتبة | الصفة | المؤسسة |
|---|---|---|---|
| محمد الباي | أستاذ التعليم العالي | رئيسا | جامعة الوادي |
| أحمد تي | أستاذ التعليم العالي | مشرفا ومقررا | جامعة الوادي |
| الأخضر بن عمر | أستاذ التعليم العالي | مشرفا مساعدا | جامعة الوادي |
| ربيع بوصبيع العائش | أستاذ محاضر أ | مناقشا | جامعة الوادي |
| العيد غربي | أستاذ محاضر أ | مناقشا | جامعة الوادي |
| محمد قوجيل | أستاذ محاضر أ | مناقشا | جامعة ورقلة |
| محسن بن الحبيب | أستاذ التعليم العالي | مناقشا | جامعة ورقلة |

**الموسم الجامعي: 2023 / 2024**

# إهداء

أهدي هذا العمل

إلى بلدي الحبيب الجزائر

إلى مدينتي  مسقط رأسي توقرت

إلى جدي العزيز الإمام المجاهد معلم الأجيال من غرس في حب العلم والقيم الفاضلة "محمد مجدوب رحمه  الله"

إلى أبي الغالي" أحمد مجدوب رحمه الله".

إلى الأم الفاضلة بريالة س حفظها الله وأسدل عليها لباس الستر والعافية.

إلى إخوتي وسندي سارة هاجر عبد الجواد أنفال عبد المنعم أحمد ومحمد

إلى عائلتي الكبيرة " عائلة مجدوب وبريالة "

إلى أختي وصديقتي هاجر السايس

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين ساعدوني ولو بكلمة

إلى صديقاتي العزيزات رفيقات دربي الذين كان لهم نصيب الأسد من الدعم والمساندة دون كلل أو ملل خلال هذه الرحلة العلمية " إيمان ببة، أسماء شاوش، نفيسة خميس"

إلى كل الطلبة الباحثين الذين يسعون للإتقان  والتميز من أجل الإرتقاء في سلم النجاح

# شكر

وصية جدي عقب كل نجاح رددي " **هذا من فضل ربي**"

فالحمد لله حمدا كثيرا والشكر لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل

وعرفانا مني بأصحاب الفضل، أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والإمتنان إلى البرفيسور أحمد تي المشرف على أطروحتي فأشكره جزيل الشكر على رحابة صدره وسعة باله وكل ما قدمه من توجيهات من أجل إتمام هذه الدراسة من البداية إلى النهاية.

أشكر البرفيسور لخضر بن عمر على المساعدة في الإشراف على هذا العمل

كما أو أن أشكرا الدكتورة إيمان ببة لتقديمها لي يد المساعدة

كما أتوجه بالشكر للدكتورة بالأطرش حورية لتقديمها لي يد المساعدة

شكرا للسيد خالد باللحمو على تقديمه يد العون في توزيع إستمارة الإستبيان

**الملخص:**

هدف هذه الدراسة هو دراسة أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية توقرت، أجريت دراسة ميدانية على 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في قطاعات مختلفة؛ أبعاد التوجه المقاولاتي تتضمن: (الإبتكار، الإستباقية، المخاطرة، العدائية التنافسية، الإستقلالية)؛ بينما تم قياس الأداء من خلال 14 مؤشر مستقاة من الدراسات السابقة. تمثلت أداة جمع البيانات في الإستبيان والمقابلة، وتحليل البيانات من خلال برنامج spss v23.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: مستوى التوجه المقاولاتي لدى عينة الدراسة مرتفع؛ تحقق هذه المؤسسات أداءا منخفضا؛ يوجد تأثير سلبي للتوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت؛ يوجد تأثير سلبي لعوامل البيئة الداخلية على أداء م ص م لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للتوجه المقاولاتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، )؛ يختلف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإختلاف موقع نشاط المؤسسة وعمر المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** توجه مقاولاتي، أداء، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، بيئة داخلية، ، توقرت.

**Abstract**

The aim of our study is to study the effect of entrepreneurial orientation on performance of small and medium enterprises in touggourt, A field study was conducted on 30 small and medium enterprises (SMEs) active in different sectors, dimensions of entrepreneurial orientation includes : "innovativeness, risk- taking, proactiveness, competitive aggressiveness, autonomy".While performance of SMEs, it was measured through 14 indicator derived from previous studies and adapted according to the objective of the study. data collection techniques through questionnaire and interview, data that has been collected is then analyzed using spss.

The results showed that the entrepreneurial orientation of the research Sample is high; the performance of (SMEs) is low; The existence of a strong inverse relationship between the entrepreneurial orientation and the performance of these Enterprises. The existence of a strong inverse relationship between the Internal environment and the performance of (SMEs), There are no existence significant differences in entrepreneurial orientation (Gender,age, educational level, experience).The performance of SMEs varies depending on the location of the enterprise activity and age of enterprise.

**Keywords**: Entrepreneurial Orientation, Business Performance, SMEs, Internal environment, Touggourt.

**قائمة المحتويات:**


| | |
|---|---|
| الإهداء | III |
| الشكر | IV |
| الملخص | V |
| قائمة المحتويات | VI |
| قائمة الجداول | VII |
| قائمة الأشكال البيانية | IX |
| قائمة الرموز والإختصارات | VI |
| قائمة الملاحق | VI |
| مقدمة | أ |
| **الفصل الأول:الأدبيات النظرية للتوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** | |
| تمهيد | 02 |
| المبحث الأول: المرتكزات الفكرية للتوجه المقاولاتي | 03 |
| المبحث الثاني: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 16 |
| خلاصة الفصل | 31 |
| **الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للتوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** | |
| تمهيد | 39 |
| المبحث الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة حول التوجه المقلاوةلاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 40 |
| المبجث الثاني: مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة | 52 |
| خلاصة الفصل | 57 |
| **الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للتوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** | |
| تمهيد | 59 |
| المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة | 60 |
| المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية؛ تفسيرها؛ مناقشتها | 66 |
| خلاصة الفصل | 93 |
| الخاتمة | 95 |
| المصادر والمراجع | 101 |
| الملاحق | 108 |
| الفهرس | 124 |

## قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1.1 | أبعاد التوجه المقاولاتي حسب وجهات رأي المفكرين الأوائل | 08 |
| 2.1 | مؤشرات قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مجموعة من الباحثين | 24 |
| 3.1 | أنواع المؤسسات حسب Miller وارتباطها بالمقاولاتية | 25 |
| 4.1 | العلاقة بين الأبعاد الفرعية الثلاثة للتوجه المقاولاتي، الخصائص البيئية، الهيكل التنظيمي | 29 |
| 1.2 | يوضح ملخص الدراسات السابقة و أهم الفروقات بينها | 52 |
| 1.3 | سلم ليكارت الخماسي | 61 |
| 2.3 | أوزان المتوسط المرجح | 61 |
| 3.3 | معاملات الإرتباط بين درجة كل بعد من أبعاد التوجه المقاولاتي والدرجة الكلية | 64 |
| 4.3 | معاملات الإرتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الأداء والدرجة الكلية | 64 |
| 5.3 | قيمة الفاكرونباخ لفقرات الإستبيان | 65 |
| 6.3 | متوسط إجابات أفراد العينة لأبعاد التوجه المقاولاتي | 74 |
| 7.3 | متوسط إجابات أفراد العينة لأبعاد محور أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 75 |
| 8.3 | متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد محور البيئة الداخلية | 77 |
| 9.3 | مصفوفة الإرتباطات Corrélations للتوجه المقاولاتي والأداء | 78 |
| 10.3 | إختبار Shapiro-Wilk | 79 |
| 11.3 | يوضح إختبار معنوية نموذج الإنحدار ومعامل الإرتباط | 80 |
| 12.3 | معاملات الإنحدار للتوجه المقاولاتي والأداء | 81 |
| 13.3 | يوضح علاقات الإرتباط بين كل بعد من أبعاد التوجه المقاولاتي والأداء | 82 |
| 14.3 | نتائج الإنحدار المتعدد التدريجي | 83 |
| 15.3 | يوضح إختبار معنوية نموذج الإنحدار ومعامل الإرتباط للتوجه المقاولاتي والبيئة االداخلية | 83 |
| 16.3 | معاملات الإنحدار للتوجه المقاولاتي والبيئة الداخلية | 84 |
| 17.3 | نتائج إختبار T- test لمتغير الجنس | 85 |
| 18.3 | نتائج إختبار ANOVA لمتغير السن | 85 |
| 19.3 | نتائج إختبار ANOVA لمتغير الخبرة | 85 |
| 20.3 | نتائج إختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي | 86 |
| 21.3 | نتائج إختبار ANOVA لمتغير المنصب | 86 |
| 22.3 | نتائج إختبار ANOVA لمتغير قطاع النشاط | 87 |
| 23.3 | نتائج إختبار ANOVA لمتغير عمر المؤسسة | 87 |

| | | |
|---|---|---|
| 24.3 | يوضح إختبار Levene لتجانس التباين | 88 |
| 25.3 | نتائج إختبار ANOVA لمتغير حجم المؤسسة | 88 |
| 26.3 | نتائج إختبار T- test لمتغير موقع النشاط | 89 |

## قائمة الأشكال البيانية


| رقم الأشكال | عنوان الشكل | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1.1 | أنواع المستثمرون حسب رغبتهم لتحمل المخاطرة | 14 |
| 2.1 | العلاقة بين التوجه المقاولاتي، الخصائص البيئية، الهيكل التنظيمي وأداء المؤسسة | 28 |
| 3.1 | العلاقة بين التوجه المقاولاتي والأداء المالي حس" Mohammed Sanusi Magaji and al " | 31 |
| 4.1 | التوجه المقاولاتي خصائص المقاولاتية وعمليات وهياكل المؤسسات لتحسين أداء المؤسسات | 32 |
| 5.1 | العلاقة بين التوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الجديدة والقديمة | 34 |
| 1.3 | جوانب الظاهرة المدروسة بشقيها النظري والميداني | 59 |
| 2.3 | نموذج الدراسة | 62 |
| 3.3 | النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 66 |
| 4.3 | النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | 67 |
| 5.3 | النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 68 |
| 6.3 | النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب | 68 |
| 7.3 | النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة | 69 |
| 8.3 | النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عمر المؤسسة | 70 |
| 9.3 | النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط | 71 |
| 10.3 | النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب متغير عدد العمال | 72 |
| 11.3 | النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مصادر التمويل | 72 |
| 12.3 | النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب موقع نشاط المؤسسة | 73 |
| 13.3 | قرار النشاط أثناء جائحة كورونا | 76 |
| 14.3 | التدابير المتخدة لمواجهة جائحة كورونا | 76 |
| 15.3 | التوزيع الطبيعي لبعد الأداء | 80 |

## قائمة الرموز والإختصارات

| الرمز | الدلالة باللغة الأصلية | الدلالة باللغة العربية |
|---|---|---|
| **ف** | / | الفرضية |
| **م ص م** | / | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| **EO** | (Entrepreneurial Orientation) | التوجه المقاولاتي |
| **SMEs** | (Small and medium-sized enterprises) | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم |
| **GEM** | (Global Entrepreneurship Monitor) | المرصد العالمي للمقاولاتية |

**قائمة الملاحق**


| رقم الملحق | عنوان الملحق | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1.3 | إستمارة الإستبيان | 109 |
| 2.3 | قائمة الأساتذة المحكمين | 113 |
| 3.3 | قيمة ألفا كرونباخ لمحور التوجه المقاولاتي المقاولاتي | 113 |
| 4.3 | قيمة الفا كرونباخ لفقرات التوجه المفاولاتي | 114 |
| 5.3 | قيمة الفا كرونباخ لمحور الأداء | 115 |
| 6.3 | قيمة الفا قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الأداء | 115 |
| 7.3 | قيمة الفا كرونباخ لمحور البيئة الداخلية | 115 |
| 8.3 | قيمة ألفا كرونباخ لفقرات البيئة الداخلية | 115 |
| 9.3 | إختبار إختبار شبيرو – ويلك "Shapiro-Wilk" | 116 |
| 10.3 | رسم بياني لتوزيع البيانات المتعلقة بالأداء | 116 |
| 11.3 | رسم بياني يوضح توزيع البواقي المتعلقة بمتغير الأداء | 117 |
| 12.3 | رسم بياني لتوزيع البيانات المتعلقة بالتوجه المقاولاتي | 118 |
| 13.3 | رسم بياني يوضح توزيع البواقي المتعلقة بمتغير التوجه المقاولاتي | 119 |
| 14.3 | رسم بياني لتوزيع البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية | 120 |
| 15.3 | رسم بياني يوضح توزيع البواقي المتعلقة بمتغير البيئة الداخلية | 121 |
| 16.3 | قيم متوسط فقرات بعد الإستباقية | 121 |
| 17.3 | قيم متوسط فقرات بعد المخاطرة | 122 |
| 18.3 | قيم متوسط فقرات بعد الإبتكار | 122 |
| 19.3 | قيم متوسط فقرات بعد الإستقلالية | 122 |
| 20.3 | العدائية التنافسية | 123 |
| 21.3 | إختبار المقارنة البعدية "Post Hoc Tests" | 123 |

# المقـــــــدمة

**توطئة:**

تعتبر فكرة المقاولاتية فكرة قديمة جدًا، وليست وليدة الساعة، لكن هذا المفهوم تغير بمرور الزمن، حيث كان ينظر إلى المقاولاتية في القرن السادس عشر على أنها وظيفة تقليدية تنطوي على إنتاج وبيع السلع، وفي ذلك الوقت انتشر مفهوم المقاول الصناعي؛ بعدها تطورت الفكرة وانتشر الفكر المقاولاتي ليعبر عن المقاول المسير فأصبحت المقاولاتية عبارة على عملية إنشاء مؤسسة صغيرة يقوم من خلالها الفرد بإدارة مجموعة من الأفراد وبذلك اعتبر في تلك الفترة المقاول مثل صاحب المؤسسة الصغيرة، بعد ذلك جاءت عدة دراسات في العصر الحالي لتوضح أن العملية المقاولاتية تختلف عن إنشاء المؤسسة الصغيرة فحسب، حيث أصبح الموضوع أكثر تعقيدا وشمولا حيث أصبح مفهوم المقاول المبتكر أهم سمة تميز العصر الحالي.

فاتسع هذا المفهوم بحيث أصبح يشكل نموذجًا مختلفًا تمامًا يعبر عن مدى البراعة واليقظة الريادية لهذا الفرد (المقاول، الريادي، رجل الأعمال) التي تسمح له بإقتناص الفرص المتوفرة في بيئته وكذا القدرة على التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية في السوق، وبالتالي إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة تمتاز بالتجديد والإبتكار.

كما ينظر واضعي السياسات ومتخذي القرار في الدول على أنها حل لمجموعة من أزمات المجتمع كالقضاء على البطالة، في حين انتشر هذا المصطلح في الأوساط الأكاديمية بشكل هائل، وأصبحت مجالًا علميًا شاسعا يُدرس في مختلف جامعات العالم.

إذا فالمقاولاتية تعتبر بمثابة أداة مهمة للأفراد والحكومات، وذلك من خلال دورها الفعال في تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث تشكل هذه المشاريع نسبة **99 %** من النسيج الصناعي في الإقتصاديات المتطورة وذلك لوعي هذه الدول بالدور البالغ لهذه المؤسساتن حيث عملت على توفير مناخ أعمال سهل وملائم لإنشاءها إستمراريتها ونموها وذلك بتوفير التمويل المرافقة هيئات الدعم لتكون أكثر فعالية في الابتكار التجديد المعرفة ...بغية تحقيقها لأداء عالي يضاهي أداء المؤسسات الكبيرة.

رغم كل ماوفرته هذه الاقتصاديات العالمية من إمكانيات، إلا أن التغير التكنولوجي، المعرفي، الرقمي المتسارع جعل هذه المؤسسات في تحد دائم أمام المنافسة ويحتم عليها ضرورة البحث عن أساليب تضمن لها إستمرار ونمو أدائها من ضمنها : نظام العناقيد و المجمعات الصناعية، تبني توجهات إستراتجية من أبرزها التوجه المقاولاتي والذي يظهر من خلال القدرة على تحمل المخاطرة والاستباقية الإبتكار والتي تضمن له فرص فريدة من نوعها تحقق له مكانة وتموقع دائم في السوق. وبالتالي تحقيق أداء عالي هذا ما اثبتته تجارب العديد من الدول المتقدمة والدراسات الميدانية في هذا الإطار.

والجزائر كغيرها من الدول سعت نفس المسعى من خلال قيامها بمجموعة من الآليات والميكانيزمات المتمثلة في إستحداث العديد من هيئات الدعم والمرافقة وكذا سن ترسانة من القوانين المتعلقة بهذا الشأن، من أجل تهيئة بيئة الأعمال المحفزة للنشاط المقاولاتي متوقعةً منها زيادة في أداء هذه المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة.

وتزامنا مع الوقائع الاقتصادية و ما أفرزته أزمة كورنا من تداعيات على الاقتصاد الوطني أدركت الجمهورية الجزائرية الجديدة ضرورة التوجه نحو نموذج إقتصاد جديد يسمح بخلق الثروة فقامت بمجموعة من الخطط الإستعجالية من إجل إنقاذ المؤسسات المتضررة من الجائحة، وكذا خطط مستقبلية من بينها التوجه لإقتصاد جديد قائم على التنويع الإقتصادي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة وتهيئة مناخ أعمال يسمح لأصحاب المشاريع من إقامة مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة من خلال تخفيف العبء الضريبي وتفعيل النصوص القانونية التي تنظم عمل هذه الأخيرة بما يتماشى مع الواقع الاقتصادي، وكذا إستحداث صيغ تمويلية جديدة كالتمويل الإسلامي لتشجيع ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

لكن على الرغم من هذه الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية لا تزال العديد من التحديات والعقبات أمام هذا النوع من المؤسسات إذ أن الألاف من هذه المؤسسات سرعان ما تظهر وتزول كل سنة، ويعود ذلك لعدة أسباب منها ما يتعلق بالمقاول وإفتقاره للخبرة في مجال التسيير، عدم وجود شبكة علاقات قوية مع الموردين والزبائن؛ ومنها ما يتعلق بالعوامل الخارجية المحيطة بالمقاول كهشاشة النظام التمويلي؛ البيروقراطية وطول الإجراءات الإدارية المتعلقة بالحصول على التمويل ومنح التراخيص والحصول على عقار صناعي؛ عدم كفاءة النظم القانونية ونظم فرض الضرائب وكذا عدم فعالية هياكل الدعم والخدمات المقدمة من طرفها من جهة؛ ومن جهة أخرى منح الدعم للفرد غير المناسب للقيام بالعمل المقاولاتي؛ وأسباب أخرى تتعلق بالعمل المقاولاتي في حد ذاته، عدم توافق استراتيجيات توجيه المشاريع مع ظروف بيئة الأعمال المحلية والدولية، إذا بسبب هذه المشاكل سجلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية انخفاضًا في أدائها وربحيتها، إضافة إلى ذلك فإن إنخفاض نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر قد لا يرجع فقط إلى هذه المشاكل ولكن قد يعود أيضا لإفتقارها للتوجه المقاولاتي. حيث إتفق بعض الباحثين على أن التوجه المقاولاتي ظهر كفكرة في مجال المقاولاتية وهو بمثابة وسيلة لتحقيق الربحية والنجاح والنمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وضمن هذه الإعتبارات تمحورت فكرة الدراسة الحالية وإشكاليتها في التالي:

**إلى أي مدى يسهم تبني التوجه المقاولاتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت في مستوى الأداء المحقق؟**

**التساؤولات الفرعية:**

- ما مدى تبني المقاولون أصحاب المؤسسات الصغيرة محل الدراسة توجها مقاولاتيا؟
- ما هي أهم مرتكزات التوجه المقاولاتي للمقاولين محل الدراسة؟
- هل يحقق المقاولون للعينة محل الدراسة أداءا مرتفعا؟
- هل يؤثر تبني المقاولين لتوجه مقاولاتي في مستوى الأداء المحقق؟
- هل تختلف درجة تأثير كل بعد من أبعاد التوجه المقاولاتي في تأثيرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- هل تعمل عوامل البيئة الداخلية على زيادة مستوى التوجه المقاولاتي؟

– هل يختلف التوجه المقاولاتي للمقاولين باختلاف العوامل الديمغرافية والشخصية للمقاول؟

– هل يختلف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة باختلاف خصائص المؤسسات؟

**الفرضيات:**

ف1. مستوى التوجه المقاولاتي لدى عينة الدراسة في ولاية توقرت متوسط.

ف2. يرتكز التوجه المقاولاتي للمقاولين محل الدراسة بالاساس على بعد الاستقلالية.

ف3. تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة اداءا منخفضا.

ف4. يؤثر التوجه المقاولاتي للمقاولين تاثيرا ضعيفا في مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توقرت.

ف5. تختلف درجة التأثير لكل بعد من أبعاد التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الجزئية التالية:

ف1.5 تؤثر المخاطرة تأثير سلبي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية توقرت.

ف2.5 تؤثر الإستباقية تأثير سلبي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية توقرت.

ف3.5 يؤثر الإبتكار تأثير سلبي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية توقرت.

ف4.5 تؤثر العدائية التنافسية تأثير إيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية توقرت.

ف 5.5 تؤثر الإستقلالية تأثير إيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية توقرت.

ف6. البيئة الداخلية تعمل على زيادة مستوى التوجه المقاولاتي، ويعود ذلك إلى نمط التنظيم والتسير المنتهج وكذا مدى تحكم المقاول في عوامل البيئة الداخلية على أساس أن المقاول يأخذ صفة مسير.

ف7. يختلف التوجه المقاولاتي للمقاولين باختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب).

ف 1.7 مستوى التوجه المقاولاتي لدى الرجال أكثر من النساء؛

ف2.7 عمر المقاول يحدث فارق في مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث يمتلك المقاولون الأكبر سنا توجه مقاولاتي مرتفع؛

ف3.7 المقاولون ذوي خبرات هم الذين يحققون مستويات مرتفعة من التوجه المقاولاتي؛

ف4.7 المقاولون الذين يمتلكون شهادات جامعية يحققون مستويات مرتفعة جدا من التوجه المقاولاتي؛

ف5.7 يعتبر المالك المسير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أكثر توجها مقاولاتيا من المالك؛

ف.8 يختلف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بإختلاف خصائص المؤسسات؛

ف 1.8 توجد فروق في مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصالح القطاع الصناعي.

ف2.8 تمتلك المؤسسات الجديدة (التي تنشط منذ أقل من 5 سنوات) توجه مقاولاتي مرتفع مقارنة مع المؤسسات الأخرى (التي تنشط لأكثر من 5 سنوات)

ف3.8 يختلف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة محل الدراسة بإختلاف حجم المؤسسة.

ف4.8 المؤسسات التي تنشط في المدينة تمتلك توجه مقاولاتي أكبر من المؤسسات التي تم تأسيسها في المدن الريفية.

## 1. أهداف الدراسة:

للدراسة مجموعة من الأهداف نوجزها فيمايلي:

- تحليل مدى تبني المقاولين للتوجه المقاولاتي؛
- إبراز أسباب ضعف الأداء لدى عينة الدراسة؛
- إبراز أهم أسس التوجه المقاولاتي للمقاولين؛
- تحليل العوامل المتسببة في مستوى تبني التوجه المقاولاتي؛
- تحديد مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية توقرت؛
- تحليل درجة تأثير التوجه المقاولاتي في مستوى الاداء المحقق؛
- تقييم درجة تأثير العوامل الأخرى ( الموقع، الخبرة،....) في الأداء المحقق؛
- تقييم البيئة الداخلية وتحليل مساهمتها في مستوى تبني التوجه المقاولاتي.

## 2. أهمية الدراسة :

يستمد هذا البحث أهميته نظرا للإعتبارات التالية:

- يتناول موضوع مهم على المستوى الوطني والعالمي والمتمثل في المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الاستنتاجات المتوصل إليها تفيد متخذي القرار وصانعي السياسات بإعتبار أن المقاولاتية توجه إستراتيجي للدولة الجزائرية؛
- تعتبر الدراسة بمثابة أداة تساعد مسيري ومالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بالعمليات والإجراءات التي تمكنهم من تحقيق أداء مرتفع؛
- تعتبر الدراسة بمثابة مصدر ومرجع يساعد الأكادمين والباحثين المستقبليين المهتمين بموضوع المقاولاتية والتوجه المقاولاتي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترسيخ وتعزيز الوعي لدى الشباب الجزائري بالفكر المقاولاتي وضرورة تبني التوجه المقاولاتي بإعتباره أسلوب يسمح بتعزيز الأداء داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .

## 3. حدود الدراسة

– **المكانية:** شملت الدراسة ولاية توقرت؛ حيث كانت حول 30 مقاولة (نساء/رجال).

– **الزمانية:** إمتدت فترة الدراسة الميدانية من مارس 2021 إلى 31 ديسمبر 2021.

– **المعرفية:** تمثلت حدود الدراسة في المقاربات المتعلقة بالتوجه المقاولاتي؛ حيث تم الإعتماد بكل كبير على مقاربة Lumpkin and Dess لتحديد أبعاد التوجه المقاولاتي كونها أول دراسة تناولت الأبعاد الخمس للتوجه المقاولاتي.

## 4. مبررات إختيار الموضوع

من بين الدوافع التي دعت إلى دراسة الموضوع مايلي:

- كون التوجه المقاولاتي من المواضيع المهمة التي تندرج ضمن مواضيع المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تنعكس على المجتمع إما سلبا أو إيجابا؛
- تعدد وجهات النظر حول آلية قياس التوجه المقاولاتي ومؤشراته ما جعله مجالا واسع للبحث والتمعن؛
- تناقض دراسات سابقة حول نفس المفهوم اذا ان بعض الدراسات تقر بوجود علاقة ايجابية وبعضها تقر بوجود علاقة سلبية بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع التوجه المقاولاتي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لأنه مما لاشك فيه أن البيئة الجزائرية لها خصائص معينة غير موجودة في بيئات أخرى؛ وبالتالي هذا الموضوع سيعطي إنعكاسات جديدة لم تكن موجودة كما سيفتح آفاق جديدة للباحثين في مجال المقاولاتية؛
- الميول الشخصي والإهتمام البحثي بمجال المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ خاصة وأن البحث الحالي يعتبر إمتداد لجهود بذلت سابقا من قبل الباحثة في مرحلة الماستر، وذلك بغية التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة والتي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال وتقديم إضافة علمية.

## 5. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تتعدد وتتنوع مناهج البحث العلمي؛ وذلك حسب موضوع الظاهرة وماتصبو إليه؛ حيث يعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج إستخداما في العلوم الإنسانية والإقتصادية ذلك لأن هدفه :[1]

- جمع معلومات حقيقية لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين؛
- تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والإستفادة من آرائهم وخبراتهم؛
- تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر؛
- إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة.

إذا من هذا المنطلق تم الإعتماد على المنهج الوصفي بغية التعبير عن ظاهرة المقاولاتية والتوجه المقاولاتي وأهم المقاربات النظرية التي تطرقت للموضوع؛ وكذا التعرف على مفهوم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعقيد الذي ينطوى عليه؛ كذلك من أجل معرفة جهود المفكرين والباحثين في هذا المجال والإستفادة منها؛

كذلك تم الإعتماد على المنهج الوصفي بغية معرفة تأثير أبعاد التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة توقرت – الجزائر – وهذا يتناسب مع منهجية IMRAD، حيث تمثلت أداة جمع المعلومات في الإستبيان الذي شمل جميع محاور الدراسة المعبرة عن الفرضيات، ثم إستخدام برنامج spss لمعالجة البيانات وبعدها تحليل وتفسير النتائج.

## 6. مرجعية الدراسة:

بغية إعداد إطار نظري يعبر عن الظاهرة المدروسة والإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد فرضيات الدراسة بدقة؛ وكذا التمكن من صياغة أسئلة الإستبيان، تم الإعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المصادر المختلفة

[1] نادية عيشور وآخرون، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، ص 217.

والمتمثلة في كتب، أطروحات ومقالات خاصة المقالات الأجنبية المنشورة في مجلات رصينة ذلك لأن هذه المقالات تناولت الموضوع من عدة زوايا مايتيح للباحث تكوين عدسة فكرية خاصة ما يتعلق بمفهوم التوجه المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 7. هيكل الدراسة:

بغية التوصل إلى هدف الدراسة قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول

تضمن الفصل الأول والمعنون بـ **الأدبيات النظرية للتوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** مبحثين، بحيث سنتطرق في المبحث الأول إلى المرتكزات الفكرية للتوجه المقاولاتي ( مفاهيم، مقاربات نظرية ...)، مع الإشارة لمفهوم المقاولاتية، أما في المبحث الثاني سيتم التركيز على المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا مفهوم الأداء بصفة عامة مع التركيز على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤشرات قياسه.

أما الفصل الثاني والمعنون بـ **الأدبيات التطبيقية للتوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، تناول مبحثين، بحيث يركز المبحث الأول على عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث شملت هذه الدراسات دول ومناطق مختلفة لتعطي صورة شاملة وزوايا متعددة للدراسة، في حين جاء المبحث الثاني ليبين تموقع الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة، ومحاولة معرفة الإضافة والإسهام البحثي المرجو من هذه الدراسة.

بينما الفصل الثالث والمعنون بـ **الدراسة الميدانية للتوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** والذي يسلط الضوء على واقع الميدان، سيتم تخصيص المبحث الأول لعرض طريقة الدراسة وكيفية إجراءها وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، وكيفية قياسها وكذا طريقة جمع المعطيات وإختبار الفرضيات، أما البحث الثاني فسيتم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية بغية نفي أو إثبات فرضيات الدراسة؛ وسنحاول أيضا مناقشة وتفسيير هذه النتائج بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**تمهيد:**

أدركت العديد من الدول وخاصة المتقدمة منها دور المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية، وعليه أصبح هذا المجال الشغل الشاغل لدى العديد من الباحثين والمفكرين، حيث يعتبر التوجه المقاولاتي من مواضيع المقاولاتية التي لاقت إهتماما واسعا لدى العديد من الباحثين، حيث أكدت العديد من الأبحاث والدراسات أن التوجه المقاولاتي برز كمفهوم يسمح بتحسين ورفع أداء المؤسسات، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويختلف هذا التأثير بإختلاف البيئات التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

لذا تم تخصيص هذا الفصل للتعرف على مفهوم التوجه المقاولاتي وأهم المقاربات النظرية المتعلقة به ومؤشرات قياسه مع الإشارة لمفهوم المقاولاتية والمفاهيم المرتبطة به، وما قامت به الدولة الجزائرية من هيئات من أجل ترقية ودعم روح المقاولاتية لدى الشباب بغية تحويل أفكارهم إلى مشاريع استثمارية حقيقية مراكز الدعم والاستشارة وكذا مشاتل المؤسسات التابعة لوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار هذا من جهة، ومن جهة أخرى سيتم تسليط الضوء على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والآليات المستحدثة من الحكومة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى مفهوم أداء المؤسسة والتعقيد الذي ينطوى عليه بإعتباره مفهوم مركب وشامل للعديد من المفاهيم كما سيتم التطرق إلى أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفي الأخير سنحاول معرفة العلاقة التي تربط بين التوجه المقاولاتي والأداء وعلاقة بعض العوامل الأخرى بالمتغيرين ( عوامل البيئة الداخلية، عوامل البيئة الخارجية، العوامل الشخصية والديمغرافية وعوامل تتعلق بخصائص المؤسسة).

## المبحث الأول: المرتكزات الفكرية للتوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيتم في هذا الجزء الإشارة بلمحة قصيرة لمصطلح المقاولاتية والمفاهيم المتعلقة به، إضافة إلى مفهوم التوجه المقاولاتي وكذا عرض أهم المقاربات (النماذج) التي تناولت مفهوم التوجه المقاولاتي من خلال ما قدم من إسهامات علمية تسمح بتكوين معارف تراكمية؛ تسهل على الباحث الوصول إلى الفهم الدقيق لبناء التوجه المقاولاتي وذلك من خلال جمع وجهات النظر المختلفة التي تم طرحها من قبل الباحثين وكذا عرض بعض النماذج المقترحة من قبل مجموعة من الباحثين.

### المطلب الأول: المقاولاتية

إن إختلاف الرؤى لدى الباحثين وتعدد وجهات النظر وتداخل المفاهيم والمصطلحات حول مفهوم المقاولاتية يجعلنا نتساءل عن مالمقصود بالمقاولاتية؟ وما الذي يميز المقاولون عن غيرهم من الأفراد، مثلا أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمدراء التنفيذين ؟

لقد قدمت عدة مصطلحات لمفهوم المقاولاتية على سبيل المثال المقاولية أو ريادة الأعمال وتمازجت وإرتبطت بعدة مفاهيم مثل المبادرة أو المبادأة أو العمل الحر، المشروع الصغير، المخاطرة، الإبتكار، الفرص ...وغيرها من المفاهيم.

إذا يعود مفهوم المقاولاتية للإقتصادي النمساوي (Schumpeter, 1950) الذي إعتبر أن وجود المقاولون في الأسواق والصناعات المختلفة يؤدي إلى نشوء منتجات ونماذج عمل، أي أن المقاولون هم محركو النمو الاقتصادي على المدى الطويل، ومن هنا قدم تعريف للمقاول ( Entrepreneur) بأنه ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو إختراع جديد إلى إبتكار ناجح.[1]

تتمثل المقاولاتية في عملية إنشاء مؤسسة/ مؤسسات جديدة أو تطوير مؤسسات موجودة وهي بالتحديد إنشاء عمل/ أعمال جديدة أو الإستجابة لفرص جديدة عامة.[2]

أما صندرة صابيي" إعتمدت على كلمة مقاولية لتكون ترجمة ومرادف لكلمة (Entrepreneuriat) بالفرنسية وكلمة (Entrepreneurship) باللغة الإنجليزية، وإعتبرت أن تعريف المقاولاتية لا يختلف عن تعريف المقاول من حيث التعقيد وعدم التجانس، وإعتبرت أن مصطلح المقاولاتية مصدر صناعي مشتق من الإسم مقاول مثل الديمقراطية، حيث إستعمل المشارقة مصطلح ريادة الأعمال وحسب رأيها إعتبرت أن هذا المصطلح لا يحدد بدقة معنى المقاول والمقاولاتية على مر العصور التي مر بها هذا المصطلح، ضمن مختلف التعاريف ".[3]

تُفسر المقاولاتية على أنها السعي وراء فرص السوق وإكتشافها وتقييمها والإستفادة منها قصد إنشاء منتجات مبتكرة في المستقبل والحصول على قيمة اجتماعية واقتصادية ضمن سياق بيئي معين، مما يؤدي في النهاية إلى إنشاء

---

[1] عامر خربوطي، **ريادة الأعمال وإدارة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة**، من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018 ص 5، متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة على الموقع pedia.svuonline.org .

[2] نفس المرجع والصفحة سابقا.

[3] صندرة صابيي، **المقاولية وإستراتجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة مقارنة بين ولايات قسنطية وميلة وجيجل**، أطروحة الدكتوراة علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013 – 2014، ص 57.

أعمال/ مشاريع مستقلة جديدة؛ فالمقاولاتية هي عبارة نشاط اقتصادي يشارك فيه الأفراد أو الفرق، أي المقاولون الذين يمتلكون نشاط خاص بهم ( يعملون بمفردهم ) أو الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسات وبإمكانهم تصور فرص جديدة وتقييمها وإستغلالها بإستخدام الإبتكار وتقديم أفكار إبداعية في ظل عدم اليقين.[1]

وفقًا لكارلاند وكارلاند من خلال دراسة قاما بها، حيث توصلا من خلال الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة إلى التمييز والفصل بين المقاولون وأصحاب الأعمال الصغيرة، ، وذلك بإعتبار أن المؤسسات المقاولاتية هي التي تعرض واحدة على الأقل من فئات الأنشطة الأربعة لشومبيتر (تطوير سلع جديدة، وخلق طرق جديدة للإنتاج، وفتح أسواق جديدة، وإعادة تنظيم صناعي) أي أن الأعمال التجارية تتميز بممارسات استراتيجية مبتكرة.[2]

وفي هذا الصدد أشار المرصد العالمي للمقاولاتية Global Entrepreneurship Monitor في تقرير له عن فكرة تتمثل في **هل المقاولاتية هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وتوصل إلى جملة من النتائج وهي:**[3]

- يمكن أن تكون بعض المؤسسات الصغيرة مؤسسات مقاولاتية؛
- هناك مؤسسات صغيرة تتحول إلى مؤسسات مقاولاتية وهناك مؤسسات صغيرة تبدأ مقاولة؛
- المؤسسة الصغيرة تهدف الى تحقيق دخل ثابت وتحقيق ربح مستقر؛
- المقاولاتية تسعى إلى تحقيق ثروة متزايدة وطموحة؛
- المقاولاتية تتطور سريعا لديها نموذج أعمال واضح بينما المشروع الصغير لايتطور سريعا؛
- المقاولاتية قائمة على المخاطر؛
- المقاولاتية قائمة على الابداع ومن ثم ابتكار.

وحسب صباح براهيمي فالمقاولاتية عبارة عن كيان قائم بذاته أو وحدة تنظيمية تهدف إلى خلق الثروة ولديها أربعة مرتكزات وهي: إقتناص الفرص، الإبتكار، المخاطرة وتحتاج إلى رؤساء ومديرين لديهم رؤوس أموال، وفي هذا الصدد أشارت الباحثة أن المقاول يتفرد عن صاحب المؤسسة أو مدير المشروع بمجموعة من الخصائص الشخصية والمهارات الإدارية والسلوكية[4]

**وعليه نستنتج أنه ليس كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة هي مؤسسة مقاولاتية بالضرورة، وليس كل صاحب مؤسسة صغيرة ومتوسطة هو مقاول، ذلك لأن المقاول له عدة مميزات وخصائص تميزه عن غيره من أصحاب المؤسسات**

[1]Umar abbas Ibrahim, martins abu," influence of entrepreneurial orientation on firms' performance: evidence from small and medium enterprises in Nigeria", international journal of economics and financial, vol 10 n02, march 2020, p101.
[2]Idem.
[3]Bos33ma et al ," model of business phases and gem operational definitions" ,2020.
[4] صباح براهيمي، المقاولاتية: من تحمل المسؤولية البيئية إلى المقاولاتية الخضراء، **مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية**، المجلد 5، العدد1، جامعة أدرار، الجزائر، 2020، ص 87.

تجدر الإشارة إلى أن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02 لـ 11 ربيع الثاني 1438 ل الموافق 10 جانفي2017 تضمن مقاربة اقتصادية متكاملة شملت ثلاثة عناصر أساسية وهي[1]:

1. دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
2. العمل على تطويرها،
3. على ديمومتها.

فيما يخص المحور المتعلق بتشجيع إنشاء المؤسسات فعمل القطاع الوزاري إلى جانب القطاعات الأخرى المعنية على دعم وترقية روح المقاولاتية لدى الشباب بغية تحويل أفكارهم إلى مشاريع استثمارية حقيقية من خلال[2]:

- مراكز الدعم والاستشارة وكذا مشاتل المؤسسات التابعة لوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار، التي تضطلع بمهام توجيه، مرافقة واحتضان حاملي المشاريع.
- تنظيم فعاليات الأسبوع العالمي للمقاولاتية (Global Entrepreneurship Week) وهو تظاهرة دولية تشارك فيها الدول عبر مسابقة، تمنح الفرصة لحاملي المشاريع على استكشاف إمكاناتهم وخوض مغامرة المقاولاتية. يتواصل المشاركون، بفضل الأنشطة المنظمة من مسابقات، موائد مستديرة، أيام مفتوحة، معارض ولقاءات، مع مختلف الفاعلين وكذا المستثمرين.

يذكر أن الجزائر تحصلت على المرتبة الأولى خلال طبعة 2021 حيث فازت كأحسن بلد منظم من حيث عدد الأنشطة وذلك خلال المؤتمر العالمي للمقاولاتية المنعقد بالرياض بالمملكة العربية السعودية -بتاريخ 27 إلى 30 مارس 2022، عبر مشاركة واسعة وقوية في الأنشطة ذات الصلة بالموضوع تمثلت حصيلتها فيما يلي[3]:

مجموع الشركاء: 532 شريك

مجموع النشاطات: 1405 نشاط

مجموع المشاركين: 103050 مشارك

تتم المشاركة في هذا الحدث عن طريق التنسيق مع جمعية شبكة المقاولاتية العالمية عبر التسجيل في الموقع الإلكتروني : www.genglobal.org/algeria

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية- وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني – متاح على الموقع: https://www.industrie.gov.dz/soutien-pme/

[2] نفس المرجع السابق.

[3] نفس المرجع السابق.

**المطلب الثاني: تعريف التوجه المقاولاتي (Entrepreneurial Orientation (EO**

يعتبر التوجه المقاولاتي من المواضيع التي تندرج ضمن المواضيع المتعلقة بالإدارة الإستراتجية، حيث لاقى هذا المفهوم إهتمام كبير من قبل الباحثين، إلا نه لا يوجد تعريف محدد له، حيث اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تعريفه وأبعاد قياسه، لذا سنحاول عرض مجموعة من التعريفات التي قدمت لهذا المصطلح والخروج بتعريف إجرائي يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية.

كان أول ظهور لمصطلح التوجه المقاولاتي إثر أعمال (miller, 1983) فبرز التوجه المقاولاتي كمفهوم يصف المقاولاتية في المؤسسات القائمة (الموجودة)، حيث عرف ميلر المؤسسة المقاولة (An entrepreneurial firm) بأنها تلك المؤسسة المبتكرة التي لديها ميل شديد للمخاطر وتستجيب بشكل استباقي وبقوة من أجل التفوق على المنافسين"، في حين إعتبر المؤسسة غير (A non entrepreneurial firm) بأنها تلك المؤسسة التي لديها عدد قليل من الابتكارات، ولديها عزوف عن المخاطرة، وتقوم بتقليد تحركات المنافسين بدلا أن تكون هي القائدة واعتبر ميلر مبدئيا أن المقاولاتية كوزن مركب لهذه المتغيرات الثلاثة.[1]

**إذا حسب miller فالتوجه المقاولاتي هو محصلة للإبتكار، المخاطرة والإستباقية**

يشير التوجه المقاولاتي إلى "العمليات والممارسات وأنشطة إتخاذ القرار التي تؤدي إلى إدخال جديد" [2]

كما أشار Usman Isa Yaru إلى أن التوجه المقاولاتي نموذج عالمي يمكن تطبيقه في سياقات بيئية مختلفة؛ حيث يمكن لأصحاب المشاريع وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أي دولة تطبيقه من خلال اتخاذ قرارات تجارية مستقلة لإدارة مؤسساتهم لتحقيق النجاح. كذلك فإنه يمكن للأفراد الذين لديهم الدافع لتحمل المخاطرة، الإبتكار العالي والاستعداد لتجربة أفكار جديدة أو التنافس بقوة تحقيق أداء أفضل.[3]

**مما سبق يتضح أن التوجه المقاولاتي هو نموذج عالمي (أي يمكن تطبيقه في أي دولة) يعكس سلوك المقاول من أجل تحقيق الأداء العالي لمؤسسته.**

بالنسبة لـBasso and Bouchard فإن التوجه المقاولاتي هو إرادة المقاولين لتحديد وتقييم واستغلال فرص النمو.[4]

**نلاحظ هنا أن مفهوم التوجه المقاولاتي إقترن بالفرصة.**

[1]Danny miller, "the correlates of entrepreneurship in three types of firms", **management science**, prinited in u.s.a, vol 29, n 7, jul, 1983, p 771.
[2]Lumpkin, g.t and dess, g.g, "clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", **the academy of management review**, vol 21, n 1, 1996, p 136.
[3]Usman isa, "**strategies for small business enterprise success in ireland: a case of three businesses"**, doctor of business administration, walden university college of management and technology ( private online for-profit university) minneapolis, minnesota, united states, 2017, p15.
[4]Azzedine tounés, fafani gribaa, **Conference: international council for small business, "**influence of entrepreneurial orientation on environmentai intention of managers of smes in textile-ciothing industry", Dublin, Ireland, January, 2014, p3.

أشار كل S.A.zahra and J.G covin أن التوجه المقاولاتي إستراتجية طويلة المدى؛ حيث توصلا إلى أن التوجه المقاولاتي يرتبط إرتباطا إيجابيا بالأداء، مقاسا بالنمو والربحية حيث أن هذا التأثير يكون ضعيف في السنوات الأولى من إنشاء المؤسسة ومع نمو المؤسسة ومرور الوقت يزداد هذا التأثير. كما أشارا إلى أن هذا التأثير يكون فعالا بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في بيئات عدائية على عكس المؤسسات التي تنشط في البيئات الحميدة.[1]

وعليه فإن **التوجه المقاولاتي يعتبر بمثابة آلية أو وسيلة مستقبلية لتحفيز المؤسسات القائمة وتعزيز أدائها في ظل بيئة شديدة التنافس والعدائية.**

وتجدر الإشارة أن التوجه المقاولاتي على المستوى الفردي يعبر عن جملة من السمات والخصائص الشخصية والنفسية والتعليمية التي يتمتع بها المقاول أو موظفيه مما ينعكس إيجابا على أدائه داخل المؤسسة، أما على مستوى المؤسسة فإنه يعبر عن مجموع العمليات التي تهدف إلى إدخال الجديد الذي يمتاز بالإبتكار، المخاطرة والاستباقية.[2]

وذلك لأنه في المؤسسات البسيطة ذات الهيكل البسيط **المقاول** هو المسؤول عن إتخاذ القرار في المؤسسة، ومع كبر حجم المؤسسة تصبح عملية التسيير أكثر تعقيدا، وبالتالي يصبح للمؤسسة هيكل تنظيمي، وبالتالي تصبح **الإدارة العليا** هي المسؤولة عن إتخاذ القرارات.

إذا من خلال عرض التعاريف السابقة وبإسقاط مفهوم التوجه المقاولاتي على الدراسة الحالية، يمكن إستنتاج التعريف الآتي:

**التوجه المقاولاتي هو التوجه الإستراتيجي للمؤسسة والذي يُترجم سلوكات وممارسات المقاول المتعلقة بإتخاذ القرارات من خلال إستغلال عناصر البيئة الخارجية وإقتناص الفرص والإستعداد لتحمل المخاطر من أجل الدخول إلى أسواق جديدة أو تجديد وتحفيز المؤسسات القائمة – الموجودة – مما يسمح بتعزيز أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**المطلب الثالث: مؤشرات (أبعاد) التوجه المقاولاتي:**

إختلفت الدراسات في مناهجها لقياس التوجه المقاولاتي، حيث إعتبر بعض الباحثين أن التوجه المقاولاتي مبنى أحادي البعد ( A uni-dimensional construct)؛ في حين إعتبر آخرون أن التوجه المقاولاتي عبارة عن مبنى متعدد الأبعاد( A multidimensional construct) ؛ فتصف إحدى المدارس الفكرية ( Covin and Slevin1989; Rauch et al, 2009; Tang and Tang, 2012) التوجه المقاولاتي على أنه بنية أحادية البعد ويوجد إرتباط كبير بين أبعاده، في حين تكشف مدرسة فكرية أخرى ( Lumpkin and Dess, 1996; Kreiser

[1]S.a.zahra and j.g.covin, "contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis", **journal of business venturing**, vol 10 n 1,1995, p43.

[2]نفيسة خميس، **محددات التوجه الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة**، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص 7.

et al, 2013; Rezaei and Ortt,2018) أن الأبعاد المختلفة للتوجه المقاولاتي ترتبط بشكل مختلف في السياقات البيئية المختلفة.[1]

سنحاول في هذا الجزء عرض وتوضيح هذه المؤشرات (الأبعاد) حسب بعض المفكرين الذين ناقشوا هذا الموضوع وتمعنوا في حيثياته.

إذا سبق الإشارة إلى أن أول ظهور لمصطلح التوجه المقاولاتي إنبثق عن أعمال Miller، حيث تنوعت آراء الباحثين حول هذا المفهوم وطرق قياسه، فالبعض ينظر إليه على انه مفهوم أحادي البعد والبعض الآخر ينظر له على أنه مفهوم مركب من مجموعة من الأبعاد، فركز Miller على ثلاثة أبعاد والمتمثلة في: (الإستباقية، المخاطرة والابتكار)، وأضاف Lumpkin and Dess بعدي الإستقلالية والعدائية التنافسية للأبعاد التي ذكرها Miller ، فأصبح التوجه المقاولاتي عبارة عن مفهوم يتكون من خمسة أبعاد؛ من هنا أصبح جدال كبير لدى الباحثين حول الأبعاد التي تقيس التوجه المقاولاتي، لكن أغلب البحوث إعتمدت على مقاربة Miller.

في هذا الإطار ذكر Azzedine Tounés, Fafani Gribaa أن بعض الباحثين، مثل (Fayolle et al ) إعتبروا أن الإستقلالية والعدائية التنافسية هما إنعكاس لممارسة الأبعاد الثلاثة للتوجه المقاولاتي (الإستباقية، المخاطرة والابتكار). حيث أن العدائية التنافسية تعكس السلوك الاستباقي للمقاولين من خلال البحث الدائم عن الأوضاع المميزة في السوق، بالإضافة إلى ذلك فإن المقاول عندما يبتكر ويخوض المخاطر فإنه يظهر درجة من الاستقلالية في قراراته الاستراتيجية.[2]

وفيمايلي عرض لأهم الباحثين (المفكرين الأوائل الذين تطرقوا لمفهوم التوجه المقاولاتي) الذين أشاروا لهذا لأبعاد التوجه المقاولاتي في حدود إطلاع الباحثة (أنظر الجدول (1.1).

**الجدول رقم (1.1): أبعاد التوجه المقاولاتي حسب وجهات رأي المفكرين الأوائل**

| المفكر | أبعاد التوجه المقاولاتي |
|---|---|
| Miller, 1983 | الإبتكار، الإستباقية، المخاطرة |
| Covin and Slevin1989 | الإبتكار، الإستباقية، المخاطرة |
| Slevin and covin 1991 | المخاطرة، الابتكار، الاستقلالية |
| Lumpkin and Dess1996 | الاستقلالية، والابتكار، المخاطرة، الاستباقية، العدوانية التنافسية |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات المذكورة في الجدول

وبعد عرض هذا الجدول، سنحاول التطرق إلى هذه الأبعاد بشيء من التفصيل

[1]Harpreet singh bedi, sandeep vij, rayees farooq," india's entrepreneurial landscape:unpacking the relationship between entrepreneurial orientation and business performance"**, journal of information and knowledge management systems cfp**, september 2023,pp 1-2.
[2]Azzedine tounés, fafani gribaa, **op .cit**, p4.

1. **الإبتكار** Innovativeness

أكد Schumpeter أن الإبتكار يعتبر بمثابة أسلوب أو نموذج للتحول الإقتصادي وهو جوهر الرأسمالية بحيث يكون الابتكار كإستراتيجية شاملة، تسمح بإستغلال الفرص وجذب القيمة.[1]

في هذا الصدد عرض Schumpeter خمسة أنواع مختلفة للإبتكار وهي: [2]

- إبتكار المنتج: يتعلق بإنتاج منجات جديدة؛
- إبتكار الإجراءات: يتعلق بإدخال نماذج جديدة للإنتاج؛
- فتح فروع جديدة والدخول إلى أسواق جديدة؛
- إستحداث مواد أولية جديدة؛
- إبتكار تنظيمي: أشكال وأساليب جديدة لتنظيم العمل.

أشار محمد بن ناصر الشقاوي وآخرون إلى أن الإبتكار عملية مهمة تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية من خلال طرح أو تطوير( منتجات أو خدمات) جديدة؛ إيجاد حلول مبتكرة للعقبات التي توجهها المؤسسة وكذا القدرة على الإبتكار في الأنشطة والعمليات والسياسات والنظم الإدارية.[3]

وفقا لبيتر دراكر فإن الإبتكار هو أهم موضوع عند الحديث عن المقاولاتية، حيث يؤكد على أن الإبتكار يتطلب القيام ببعض الأمور والمتمثلة في: [4]

- تحليل مصادر الإبتكار وفقا للموضوع الذي يتمحور حوله والتركيز في الدراسة على العامل الأكثر تأثيرا؛
- تخطيط العمليات التي يمر بها مشروع الإبتكار من خلال وضع الرزنامة والموارد اللازمة؛
- الإبتكار ينبغي أن يتسم بالبساطة وله هدف محدد بغض النظر عن السوق التي يستهدفها؛ سوق جديدة أو سوق قائمة ( موجودة )؛
- الإبتكار ينبغي دائما أن يتضمن هدف التحكم في السوق وإحتلال مراكز الريادة.

وأشار Gbene Zaato et al أن الإبتكار هو أحد الأدوات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الإستراتيجيات التي تقوم بها هذه المؤسسات من أجل تطوير أفكار جديدة تؤدي إلى عمليات ومنتجات و / أو خدمات جديدة أو محسّنة لتكوين أسواق جديدة وتوسيع حصتها السوقية؛ فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات العقلية المبتكرة تعزز نمو المهارات الجديدة والمعرفة الفنية بكيفية التعامل مع مواقف

---

[1] حورية بالأطرش، **دراسة تحليلية للعلاقة بين الروح المقاولاتية وإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة في الجزائر والتنمية الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المقاولين في الجنوب الشرقي**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص 62.

[2] نفس المرجع والصفحة سابقا.

[3] محمد بن ناصر الشقاوي وآخرون، الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية، دراسة ميدانية في فنادق وشركات السياحة بالمنطقة الشرقية، **مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة**، المجلد 21، العدد2، ديسمبر 2021، ص 270.

[4] عمار فاروف غربي، فتيحة نشنش، أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الناشئة: الدور الوسيط للفريق المؤسس، **مجلة العلوم التجارية والتسيير**، الجزائر، المجلد 13 العدد 1، 2017، ص 78.

السوق غير المتوقعة؛ بالإضافة إلى تعزيز علاقاتها الاجتماعية مع المؤسسات الأخرى؛ مايجعلها أكثر إبداعًا وابتكارًا في الخروج بمنتجات وخدمات جديدة.[1]

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تختار التركيز على طرق مبتكرة للتسويق رغم عدم إمتلاكها الموارد اللازمة، من خلال التركيز على الأفكار التي ستسمح لها بإنشاء منتجات أوعمليات جديدة أوأسواق جديدة، يحتاج مالك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستمرار إلى إيجاد وسائل جديدة لتوليد القيمة من خلال **عقلية مبتكرة**، تكون مصدر إلهام أفكار جديدة ومبتكرة لتطوير المنتجات وإدارة العلاقات.[2]

**إذا يتمثل الإبتكار في القدرة على الإتيان بالجديد من خلال:**

- أفكار جديدة؛
- تقديم منتجات وخدمات جديدة؛
- طرق وأساليب إنتاج جديدة؛
- إدخال تعديلات على منتجات أو خدمات جديدة؛
- الدخول إلى أسواق جديدة.

### 2. الإستباقية (المبادرة) Proactiveness

يستخدم أيضا مصطلح المبادرة أو المبادأة من أجل الإشارة للإستباقية، وهي إستخدام تدابير جديدة لتطوير تقنيات وعمليات ومنتجات جديدة أو محسنة وإدخال المنتجات إلى نظام السوق من أجل اغتنام فرص السوق واكتساب ميزة تنافسية.[3]

أشار Dess and Lumpkin أن المبادرة من خلال توقع الفرص الجديدة والسعي إليها والدخول إلى الأسواق الناشئة (الجديدة) مرتبط بالمقاولاتية.[4]

في حين طرح Gabriel Linton فكرة ميزة المحرك الأول« first mover » كاستراتيجية من إستراتجيات الإستباقية.[5]

بينما إعتبر Miller أن الإستباقية يمكن تعريفها على أنها "أول من يأتي بإبتكارات جديدة"، من خلال التركيز أكثر على سرعة الابتكار وتقديم المنتجات والخدمات.[6]

[1]Gbene zaato, et al, "the impact of entrepreneurial orientation on smes performance in ghana: the role of social capital and government support policies"**, jurnal manajemen dan kewirausahaan**, september, vol 22, n 2, 2020, pp 102-103.
[2]Santhosh samuel putta," the impact of enterepreneurial marketing on the financial performance of small and medium scale enterprises", **international journal of research and analytical reviews**, vol 10 n 2, april 2023, p223.
[3] M.a. arokodarel and o.u asikhial, "entrepreneurial orientation as a determinant of oil and gas service firm performance in Nigeria: the moderating role of external environment", **journal of management and strategy**, vol 11, n2, 2020, p3.
[4] Lumpkin, g.t and dess, gg, **op.cit**, p 146.
[5] Gabriel linton, "innovativeness, risk-taking and proactiveness in startups: a case study and conceptual development", **journal of global entrepreneurship research**, vol 9, n20, 2019,p4.
[6] Danny miller, **loc.cit**.

يُعرّف Venkatraman الإستباقية على أنها عمليات تهدف إلى البحث عن فرص جديدة قد تكون مرتبطة أو لا تكون مرتبطة بخط العمليات الحالي، وإدخال منتجات وعلامات تجارية جديدة قبل المنافسين، والقضاء إستراتجيا على العمليات التي هي في مرحلة النضج أو مرحلة التدهور من دورة حياتها.[1]

إن العمل الإستباقي يتمثل في العمل قبل المنافسين، حيث أن من يمارسون السلوك الإستباقي هم أول من يحددون الأسواق الجديدة أو يخترعون منتجات أو عمليات جديدة ولا يقومون بتقليد الاخرين، كذلك فإن أصحاب الأعمال الإستباقية يستخدمون خبرتهم ومعرفة موقعهم في الصناعة للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.[2]

الإستباقية تشير إلى كيفية إرتباط المؤسسات بفرص السوق من خلال الريادة في السوق؛ وتكون المؤسسة إستباقية ومتكيفة مع بيئتها فيما يتعلق بـ: التكنولوجيا، الابتكار، المنافسة، العملاء، التحديات.[3]

بناءً على ماسبق الإستباقية هي:

- قدرة المقاول أو صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على التنبؤ بإحتياجات السوق المستقبلية وبالتالي إجراء التغيرات المطلوبة التي تساعد على التفوق على المنافسين؛
- أن يكون المقاول أو صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أول من يقوم بتقديم الإنتاج بتقنيات وأساليب جديدة؛
- أن يكون المقاول أو صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أول من يقوم بتقدم منتجات (خدمات) جديدة؛
- أن يكون المقاول أو صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أول من يقوم بالدخول إلى أسواق جديدة.

### 3. تحمل المخاطرة Risk-Taking

يشير مفهوم المخاطرة في مجال المقاولاتية إلى رغبة المقاول في أخذ المخاطر المحسوبة المتعلقة بالأعمال التجارية، ولكي تنجح المقاولات الصغيرة والمتوسطة الحجم، يتعين عليها في العادة أن تتولى المشاريع ذات المخاطر العالية، حتى لو كان يعني ذلك التخلي عن الأساليب أو المنتجات القديمة وذلك من أجل تحقيق أداء أفضل للمؤسسة وعوائد عالية، فإن المؤسسات تواجه مخاطر مثل تراكم مستويات عالية من الديون، إستخدام كميات كبيرة من الموارد وإدخال منتجات جديدة في أسواق جديدة.[4]

---

[1]Venkatrman, n, "strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement", **management science**, vol 35, n 8, 1989, p 949. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.942

[2] Usman isa yaru, **op.cit**, p18.

[3]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**, 2001, p434.

[4]Moshe mohutsiwa, "**strategic entrepreneurship and performance of small and medium enterprises in south africa, master of management in entrepreneurship and new venture creation"**, the faculty of commerce, law and management, university of the witwatersrand, february 2012, pp34.

يشير أخذ المخاطر إلى الميل إلى اتخاذ إجراءات جريئة مثل المجازفة من خلال الدخول إلى أسواق جديدة غير معروفة وتخصيص جزء كبير من الموارد للمشروعات ذات النتائج غير المؤكدة؛ حيث وصف كانتيلون صاحب المشروع بأنه صانع قرار عقلاني "الذي يتحمل المخاطر ويوفر إدارة".[1]

"يشير تحمل المخاطرة المحسوبة إلى مدى رغبة واستعداد المؤسسة لتخصيص واستخدام موارد كبيرة في مشاريع تحمل نسبة عالية من المخاطر مع توقع عائد مرتفع، وتعني المخاطرة الرغبة في المجازفة وتجريب أعمال ومشاريع جديدة غير مؤكدة النتائج أي أنها ترتبط بإتخاذ قرارات تتسم بالمجازفة وعدم التأكد من النتائج، إن الأخذ بالمخاطرة قد يشمل إيجاد أعمال جديدة داخل المؤسسة وخارجها مثل الدخول في صناعات جديدة".[2]

يتم تعريف النزوع إلى المخاطرة على أنه الإحتمال الملحوظ لتلقي المكافآت المرتبطة بنجاح موقف محتمل، والذي يتوقعه الفرد قبل أن يعرض نفسه للعواقب المرتبطة بالفشل، عوضا عن الوضع الذي يوفر مكافأة أقل بالإضافة إلى عواقب أقل خطورة من الموقف المحتمل. قد يصف مثل هذا التعريف الوضع الذي يواجه المقاول عندما يقرر إنشاء مشروع تجاري جديد.[3]

ووفقا لـ slevin and covin فإن المؤسسة التي لا تخاطر في بيئة ديناميكية ستفقد حصتها في السوق ولن تكون قادرة على منافسة المؤسسات الأخرى في نفس القطاع. وفقا لـ Lumpkin and Dess فإن تهديد المخاطر التنظيمية موجود في كل مؤسسة؛ بمعنى أنه لا تعمل أي مؤسسة على مستوى صفر من المخاطر، وهذا يجعل المؤسسات تفكر في مستوى المخاطر المستعدة لتحملها، في كثير من الحالات يتم إفتراض المخاطر من خلال الإقتراض الشديد وتخصيص جزء كبير من الموارد و/أو الدخول إلى سوق غير معروفة، وبناءً على ذلك يمكن رسم مستوى المخاطر في المؤسسة على طول سلسلة متصلة تتراوح من المخاطر المنخفضة إلى المخاطر العالية.[4]

أشار Fatai Alani Lawal et al إلى ثلاث زوايا في ما يتعلق بالمخاطرة وهي كالتالي:[5]

- من منظور المديرين والمؤسسات فيوجد ثلاثة أنواع من المخاطرة والمتمثلة في:

1. مخاطرة الأعمال: التي تنطوي على المغامرة في المجهول دون التأكد من إحتمالية النجاح؛

[1]Mohammed sanusi magaji, et al, "entrepreneurial orientation and financial performance of nigerian smes:the moderating role of environement. A review of literature", **journal of management and training for industries**, vol 4, n1, 2017, p 31.

[2] محمود عبد العزيز المنسي، هاني سعيد عبده، العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للتوجه الريادي، دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية، **مجلة العلوم التجارية**، المجلد 42، العدد 3، جويلية 2020، ص ص 46-47.

[3]Robert h brockhaus, sr," risk taking propensity of enterpreneurs", **the academy of management journal**, vol 23, n3 sep, 1980, p513. .

[4]Moshe mohutsiwa, **op.cit**, pp 35-36.

[5]Fatai alani lawal et al," nexus between informal networks and risk: implications for improving the performance of small and medium enterprises ( smes ) in nigeria", **academy of strategic management journal**, vol 17, n 2, 2018, p3.

2. المخاطرة المالية: الوضع عندما تحتاج المؤسسة إلى الإقتراض بكثافة أو تخصيص جزء كبير من مواردها من أجل النمو؛
3. المخاطر الشخصية: بما في ذلك المخاطر التي يفترضها تنفيذي في اتخاذ موقف لصالح مسار عمل استراتيجي.

- من منظور إدارة المخاطر فركزت Wendestam إلى إجمالي إدارة المخاطر في الأعمال من ثلاث وجهات نظر:

1. المنظور الإستراتيجي: الذي يركز على المخاطر من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والتي تتضمن المخاطر المرتبطة بالابتكارات الجديدة وإطلاق منتج جديد في سوق جديدة؛
2. إدارة المخاطر التكتيكية: التي تركز على القرارات التكتيكية للمشروع وتسيطر على التعامل مع المخاطر المرتبطة بالتخطيط السنوي؛
3. إدارة المخاطر التشغيلية: التي تتعلق بالعمليات اليومية للمشروع.

- من منظور السوق حدد Olaniran et al ثلاثة أنواع من المخاطر وهي:

1. السوق أو المخاطر الاجتماعية: المخاطر التي تنضج عندما ينخفض السوق وبالتالي تسحق أداء الاستثمارات حتى عندما تظل نوعية الاستثمارات كما هي؛
2. مخاطر نقدية: مرتبطة بالأثر الناتج للتضخم. في هذا السيناريو، يقلل التضخم من القوة الشرائية للنقود، مما يؤدي إلى استهلاك المزيد من الأموال في إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات وبالتالي يؤثر سلبًا على مستوى الربح؛
3. المخاطر النفسية: وهي مخاطر مرتبطة بعدم قدرة المدينين على الوفاء بالتزامات سدادهم، مما يضعف وضع السيولة في المؤسسة وأداؤها.

في هذا الصدد فقد أشار البوغين محمد عيسى "أنه يوجد الكثير من المخاطر يتكبدها كل من المقاول ومؤسسته ومن بين هذه المخاطر: مخاطر مالية مخاطر وظيفية مخاطر إجتماعية وعائلية، مخاطر إقتصادية، فقدان الإستثمار".[1]

فرق إيهاب مقابلة وآخرون، 2021 بين ثلاث أنواع من المستثمرين وذلك حسب درجة ميلهم وإستعدادهم لتحمل المخاطرة عند القيام بمشروع إستثماري جديد:[2]

**المستثمر المتحفظ**: المستثمر الذي لا يرغب في تحمل مخاطرة كبيرة ويرضى بتحقيق مكاسب وأرباح قليلة بمعنى أنه ينجذب للإستثمارات الآمنة ويبتعد عن أي مخاطرة محتملة.

[1] محمد عيسى البوغين وآخرون، أثر التوجه الريادي على الأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية، **مجلة الدراسات العليا**، جامعة النيلين المجلد 11 العدد 42، ص 162.

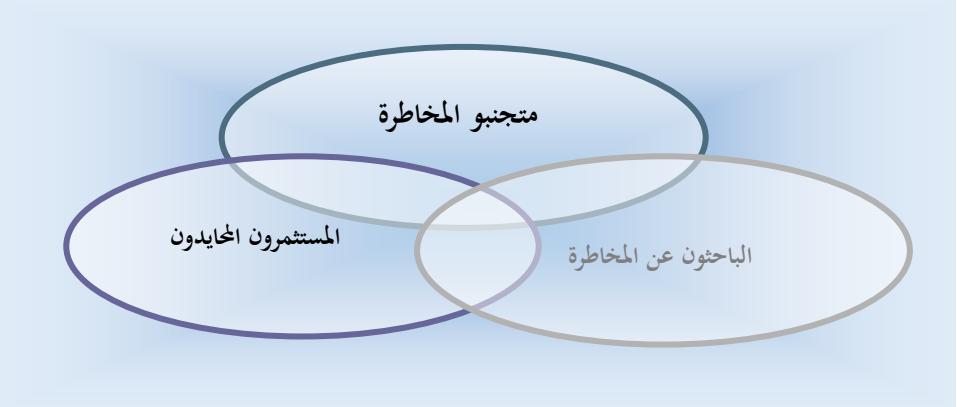
[2] إيهاب مقابلة وآخرون، مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، **سلسلة جسر التنمية**، المعهد العربي للتخطيط، العدد 153، 2021، ص22.

**المستثمر المغامر**: المستثمر الذي يرغب في تحمل درجة كبيرة من المخاطر في سبيل تحقيق أرباح ومكاسب كبيرة.

**المستثمر المحايد**: المستثمر الذي يرغب في تحمل قدر متوسط من المخاطر في سبيل تحقيق قدر متوسط من الأرباح والمكاسب.

وأشار إيهاب مقابلة وآخرون أن هناك علاقة إيجابية بين حجم المخاطرة التي يقدم عليها صاحب المشروع وحجم العائد المتوقع من المشروع، فإذا ما أراد عائدا مرتفعا فلابد من تحمل مخاطرة مرتفعة من خلال تبني أفكار ومشروعات إبتكارية غير تقليدية.[1]

**الشكل رقم (1.1) : أنواع المستثمرون حسب رغبتهم لتحمل المخاطرة**




**المصدر**: إيهاب مقابلة وأخرون،، مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 153، 2021، ص 22.

إذا وبربط هذه المفاهيم بموضوع الدراسة الحالية يتضح أن صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة – على إعتبار أنه مستثمر – ينقسم إلى ثلاث أصناف؛ فيكون:

- إما متحفظ هدفه تحقيق ربح منخفض وبالتالي أداء منخفض؛
- إما محايد هدفه تحقيق ربح متوسط وبالتالي أداء متوسط؛
- أو مغامر هدفه تحقيق أرباح مرتفعة وبالتالي أداء عالي وهذا ما يميز المقاول أو رائد الأعمال صاحب الأفكار الإبتكارية غير التقليدية

### 4. العدائية التنافسية Competitive Aggressiveness

يطلق عليها أيضا العدوانية التنافسية أو المغامرة التنافسية، وتشير إلى ميل المؤسسة إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق الدخول إلى أسواق جديدة، أو تحسين مركزها التنافسي، أي التفوق على

[1] المرجع السابق، ص ص 22، 23.

منافسيها في الصناعة. كما أن العدوانية التنافسيية هي إستجابة من المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.[1]

كما يميز هذا المفهوم الأفراد الذين يعتمدون على الأساليب غير التقليدية للمنافسة، ويستخدم هذ المفهوم أيضا ليوضح كيف يتعامل المقاولون مع التهديدات من خلال الإستجابة السريعة التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية.[2]

### 5. **الإستقلالية** Autonomy

تشير الإستقلالية من منظور التوجه المقاولاتي في المقام الأول إلى الاستقلال الاستراتيجي؛ حيث تتيح هذه المستويات العليا أو الأبعاد الإستراتيجية للإستقلالية للفريق (أو الفرد) ليس فقط حل المشكلات، بل في الواقع حل المشكلة والأهداف التي سيتم تحقيقها من أجل حل هذه المشكلة، يمكن تشبيه مستويات الاستقلالية الاستراتيجية مع النمط التأسيسي لهارت Hart 1992 لوضع الإستراتيجية، حيث يعتمد أسلوب هارت على سلوك أعضاء المنظمة بطريقة مستقلة أثناء متابعتهم للابتكار؛ يتمثل دور الإدارة العليا في هذا الوضع في تشجيع الابتكار عن طريق تسهيل التجريب وتحمل المخاطر من خلال الإجراءات والعمليات غير الرسمية على المستويين الفردي وفرق العمل.[3]

تجدر الإشارة إلى أن هناك حقائق يجب أخذها بعين الإعتبار وهي:

- المخاطرة في عالم المقاولاتية ليست عشوائية بل هي عملية يتم التحكم فيها وهو مايطلق عليه **المخاطرة المحسوبة؛**
- يقصد بالإستقلالية في مصطلح التوجه المقاولاتي **منح الحرية** (أي حرية التصرف وعدم التقييد) من قبل قادة أقوياء أو فرق عمل بعيدا عن الإجراءات الإدارية البيروقراطية؛
- الإستقلالية **تُشجع** على المقاولاتية حيث تسمح بممارسة الأفكار والإبتكار وخوض المخاطرة **وليست تطابق** لمفهوم الإبتكار والمخاطرة؛
- الإستباقية هي إستجابة **للفرص** أما العدوانية التنافسية تتمثل في **الإستجابة للتهديدات**.

[1] عمار فاروق غربي، فتيحة نشنش، أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الناشئة الدور الوسيط للفريق المؤسس، **مجلة العلوم التجارية وعلوم التسيير**، المجلد 13 العدد 1، 2017، ص 79.

[2] Mohammed sanusi magaji et al, **loc. cit.**

[3] Lumpkin, g.t and dess, gg, **op.cit**, p140.

## المبحث الثاني: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سنعرض في هذا المبحث التعاريف المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا مفهوم الأداء في هذه المؤسسات، بغية تحديد هذا المفهوم والخروج بتعريف يتناسب مع الدراسة الحالية، ويتوافق مع خصوصية هذه المؤسسات.

### المطلب الأول: لمحة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سنعرض في هذا الجزء مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى الآليات المستحدثة من طرف الحكومة الجزائرية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### أولا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لايوجد تعريف محدد عالميا لمصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعدد وتنوعت التعاريف. ومن أجل ضبط هذا المفهوم، أشار **عامر خربوطي** إلى أهمية وضع تعريف وطني لهذه المؤسسات نظراً للأسباب التالية:[1]

- تسهيل جمع البيانات والإحصائيات والتحليلات عن هذه المؤسسات؛
- تسهيل تقديم التسهيلات والميزات لهذا النوع من الناحية الضريبية والإئتمانية؛
- وضع إستراتيجية وطنية للتطوير والدعم؛
- تحديد مشكلات هذه المؤسسات وأساليب معالجتها؛
- قياس مساهمتها في الاقتصاد الكلي.

وأشار **مصطفى يوسف كافي** كذلك إلى ضرورة تبني تعريف أكثر شمولا للمؤسسات الصغيرة وتعبيرا عن الواقع ويعتمد على الأسس التالية:[2]

- إستقلالية العمل والإدارة والملكية، حيث يجب ألا تتدخل هيئات أو جهات خارجية في عمل المؤسسة وأن لاتعتبر المؤسسة فرعا لأحد المؤسسات الكبرى؛
- وحدة الملكية والإدارة حيث يجب أن يكون صاحب المشروع هو المدير الفعلي؛
- أن لايتجاوز عدد العاملين الدائمين 20 عامل؛
- محدودية حجم العمل وحصة المؤسسة من المبيعات السنوية.
- أن يكون نشاط المؤسسة محلي.

"المشروع الصغير هو الذي يمتلكه ويديره صاحبه بمفرده، ويتميز بمحدودية حجم مبيعاته. وأطلق إسم المشروعات الصغيرة على المطاعم، الورشات الصغيرة، ومحلات البقالة، المصانع الصغيرة، المراكز الطبية والمستشفيات الخاصة، أعمال المقاولات ومحلات بيع الألبسة."[3]

---

[1] عامر خربوطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 49، 50.

[2] مصطفى يوسف كافي، **بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، ط1 مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 33.

[3] عبد الرحمان كساب عامر، إسلام الحماقي، **جسور التنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، دار كتاب للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص 35.

تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يتم إيضاحه بطرق مختلفة ويمكن تصنيف الأعمال على أنها كبيرة أو صغيرة على أساس حجم المنتجات، حجم المبيعات، حجم المؤسسة، رأس المال، ولكن المفهوم الأكثر إنتشارا يركز على عدد العاملين في المؤسسة ولذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يتم إدارتها بأقل من خمسين عامل، أو الأعمال التي يتم إدارتها من قبل مالك المؤسسة.[1]

أما المشرع الجزائري فعرفها بأنها: مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات؛ تشغل من 01 إلى 250 شخصا؛ لايجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايير دينار جزائري؛ أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري؛ تستوفي معيار الإستقلالية.[2]

**ثانيا: برامج وهيئات الدعم المستحدثة من قبل الحكومة الجزائرية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

"سطرت السلطات العمومية برامج متعددة وأحدثت أجهزة دعم ومرافقة مختلفة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، والعمل على تفعيل أدائها من خلال تحسين تنافسية المؤسسات من جهة أخرى.

فيما يخص أجهزة الدعم التي استحدثها القطاع بموجب القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يذكر ما يلي"[3]:

**1. وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإبتكار ADPMEPI**

هي هيئة أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 25-331 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020. تتولى الوكالة تنفيذ سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال إنشاء، إنماء وديمومة هذه المؤسسات بالتنسيق مع القطاعات المعنية.

للوكالة فروع محلية تتمثل في مراكز الدعم والاستشارة وكذا مشاتل المؤسسات.

- **مشاتل المؤسسات**

تعريف المشتلة : "المشتلة هي عبارة عن إطار متكامل لبيئة تتوفر على المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم، مخصصة لمساعدة أصحاب الأفكار أو المؤسسات المنشأة حديثا في إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتولى مهمة تنفيذ نظام دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي و تقديم الخدمات الخاصة بها من خلال":

- تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقديم خدمات الاحتضان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة والتسريع بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة أو تلك التي لديها إمكانات نمو كبيرة؛
- توفير إيواء ظرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات؛

---

[1] نغم حسين نعمة، حمزة باسم الورد، **تقييم التوجه الريادي في إنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تجربة الأردن وماليزيا انموذجا**، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 1، العدد 1، سبتمبر 2020، ص 15.

[2] المادة 5، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 02، 11 جانفي 2017، ص 5.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية- وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني – متاح على الموقع: https://www.industrie.gov.dz/soutien-pme/

- القيام بأعمال تحسيسية وتكوينية لفائدة الشباب فيما يخص المقاولاتية، بالتكامل مع الأجهزة الموجودة؛
- تقييم الإمكانيات المحلية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكثيف النسيج الصناعي؛
- تحديد فرص الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة المؤسسات الكبيرة، لا سيما الصناعية، بهدف تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا الإطار .

- **مراكز الدعم و الاستشارة**

تتولى مهمة تنفيذ برامج وأنظمة دعم، تطوير وديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:

- دراسة وتحليل احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاتصال مع مجموع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي بهدف اقتراح التكيفيات المطلوبة للبرامج والأنظمة التي تنفذها؛
- اقتراح مشاريع للتطوير الجماعي أو للنظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تنفيذ برامج وأنظمة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المحددة من طرف الوكالة بالاتصال مع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي؛
- عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطوير المناولة ودعم تعزيز الاندماج الصناعي الوطني؛
- دعم الابتكار و الرقمنة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- دعم ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والحفاظ عليها؛
- تطوير النظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 2. المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CNC DPME

تم إنشاء المجلس من أجل تعزيز التشاور والحوار الذي يجمع بين السلطات العمومية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممثلة بجمعيات ومنظمات مهنية لتشكيل شراكة حقيقية بين الكيانين من حيث تطوير وتنفيذ ومراقبة السياسات الموضوعة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تركيبة المجلس: يتألف المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظمات وجمعيات مهنية متخصصة وممثلة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن ممثلين عن القطاعات والمؤسسات المعنية بإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**مهام المجلس:**

- توسيع قاعدة تمثيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاتحاديات والمنظمات المهنية ولا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز الخيارات السياسة الاقتصادية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إثراء فرص الحوار بين الجهات الفاعلة والمؤسسات المسؤولة عن الاقتصاد الوطني، يتعين على المجلس الوطني الاستشاري تقديم مزيد من التآزر والتكامل في جهود التنمية الاقتصادية لبلدنا، والمزيد من التقارب في استخدام الموارد والوسائل المتاحة وزيادة الكفاءة.

- إضفاء فعالية أكبر في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمواجهة التحديات المستقبلية والتحكم في التأثيرات المختلفة للاقتصاد عالمي المتسم بالتغير المستمر.

**أهداف المجلس:**

المجلس يرمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان تآزر أفضل بين الهيئات المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمجلس في إطار تكاملي؛
- ضمان تمثيل أفضل لجمعيات المؤسسات الصغيرة على مستوى المجلس؛
- ضمان تمثيل أفضل لجمعيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل مجلس الإدارة؛
- رفع تحدي تنويع مصادر الثروة واستبدال الواردات بالمنتوجات الوطنية يتطلب تضافر جهود جميع الفاعلين في الساحة الاقتصادية قصد تسهيل إنشاء وتطور وإستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة لنقترب من المعدلات الدولية لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل 1000 ساكن والتي تتجاوز 45 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

لمزيد من المعلومات، موقع الصندوق/https://cncdpme.dz :

### 3. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR

هو جهاز يهدف إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينية اللازمة المشترطة من قبل البنوك.

نوعية الاستثمارات المعنية:

- إنشاء مؤسسات جديدة؛
- توسعة المؤسسات الموجودة؛
- تجديد أجهزة الإنتاج؛
- اخذ مساهمات؛
- المرافقة لاسيما في عمليات التصدير.

**المؤسسات المؤهلة للحصول على ضمانات الصندوق هي المؤسسات الانتاجية في ميدان الصناعات التحويلية باستثناء المؤسسات التجارية.**

تعطى الأولوية للمؤسسات التي تقدم مشاريع تتوفر فيها احدى أو بعض الخصائص التالية:

- المؤسسات التي تنتج أو تقدم خدمات غير موجودة في الجزائر؛
- المؤسسات التي تعطي قيمة مضافة معتبرة للمنتجات المصنعة؛
- المؤسسات التي تساهم في تخفيض الواردات او زيادة الصادرات؛
- المشاريع التي تنشأ في مناطق بها نسبة بطالة كبيرة، وتساهم في تحقيق التوازن الجهوي بالبلاد؛
- المشاريع التي تسمح بتطوير التكنولوجيا الحديثة.

للاستفادة من خدمات الصندوق يتم الاتصال عبر موقعه الالكترونيww.fgar.dz

**4. الجائزة الوطنية للمؤسسة الصغيرة والمبتكرة**

إن تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لن يتأتى إلا من خلال تجسيد سياسة ابتكار قوية وفعالة لتطوير منتجاتها وكذا طرق الإنتاج ذات القيمة المضافة العالية، للولوج نحو الأسواق الوطنية والخارجية وكذا التموقع الجيد بفعل القوة التنافسية.

إن الظرف الراهن يدفع مؤسساتنا إلى إدماج الابتكار في مسارها الاستراتيجي، باعتباره أداة ضرورية لتحسين تنافسيتها في ظل محيط دائم التحولات.

هي آلية لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاندماج في ديناميكية الابتكار الدائم والمستمر ويتعلق الأمر بإنشاء الجائزة الوطنية للابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المحدثة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-323 المؤرخ في 14 شوال عام 1429 الموافق 14 أكتوبر سنة 2008، المتضمن إحداث جائزة وطنية للابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدد لشروط وكيفيات منحها، والذي عرف فيها تعديلات أخذت بعين الإعتبار المعطيات الاقتصادية الجديدة للبلاد، ويعنى بذلك المرسوم التنفيذي رقم 18-226 المؤرخ في 14 محرم عام 1440 الموافق 24 سبتمبر سنة 2018، المتضمن إحداث جائزة وطنية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة ويحدد شروط وكيفيات منحها.

المؤسسات المعنية:

1 -المؤسسات التي تنشط في قطاع يساهم في التنمية الاقتصادية المستدامة،

2 -المؤسسات الناشطة في شعبة الاقتصاد الأخضر،

3 -المؤسسات الشابة الناشطة في قطاع يساهم في التنمية الاقتصادية المستدامة.

محتوى الجائزة:

بالنسبة للجوائز التي تمنح للمؤسسات الفائزة وطبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 18-226، فهي عبارة عن ميداليات وشهادات تقديرية لأفضل مؤسسة مبتكرة إلى جانب تحفيزات مالية حددتها المادة 2 من المرسوم التنفيذي،

كيفية المشاركة:

في إطار تنظيم الطبعة الحادية عشر (11) تحت شعار "الابتكار: رابط نحو المستقبل" تتم المشاركة عبر المنصة الرقمية apie.industrie.gov.dz

**المطلب الثاني: مفهوم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

سنحاول إبراز مفهوم الأداء بشكل عام وإقتراح تعريف لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ قد يكون هذا التعريف المقترح مفيدا في تقديم رؤى بشأن أداء هذه المؤسسات والتعقيد الذي ينطوي عليه تطبيق مقاييس الأداء داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتقريب الفهم للباحثين للتمكن من معرفة أهم الجوانب المتعلقة بمعايير الأداء الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

"معنى الأداء في معجم المعاني هو مصدر أدَّى أي قَامَ بأداء وَاجِبِهِ، بِإِنْجَازِهِ، بِإِكْمَالِهِ، ويقصد به من ناحية المصطلحات المالية نتائج نشاط مؤسّسة أو استثمار خلال فترة زمنية محدّدة.[1]

وبما أننا بصدد الحديث عن موضوع المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه ما يهمنا أكثر هو الأداء فسوف نعتمد على معنى الأداء الذي يعبر عن المدلول التالي: الأداء هو نتائج نشاط المؤسسة أو إستثمار خلال فترة زمنية محددة.

"إن شيوع مصطلح الأداء في الأدب التسيري وكثرة إستعمالاته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤديا إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في إستخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام".[2]

من خلال هذا التعريف وما يخدم هدف الدراسة، فإننا فسيتم النظر لمفهوم الأداء من الزاوية التي تعبر عن مدى تحقيق المقاول لأهدافه.

ففي العديد من الدراسات إستخدمت كلمتي أداء المؤسسة« firm performance » ونجاح المؤسسة « firm success » بشكل متبادل، فالأداء يعني مقارنة القيمة التي حققتها المؤسسة مع القيمة المتوقعة من البداية. حيث ركزت الأدبيات الموجودة حول أداء المؤسسة على مسارين رئيسيين. يركز المسار الأول من البحث على دراسة طرق تحسين أداء المؤسسة ويتناول المسار الثاني دراسة العوامل المؤثرة المختلفة على أداء الموسسة.

الأداء هو مفهوم يستخدم على نطاق واسع في العديد من المجالات. عادة ما يكون الأداء مقياسا لمدى نجاح الآلية أو العملية لتحقيق هدف ما. حيث يرتبط الأداء بتحقيق مصالح المساهمين والمستثمرين من أجل الحصول على أداء نسبي متفوق، وبالتالي يجب على المؤسسة تحقيق هدفها المتوقع مع مزيد من الكفاءة والفاعلية للتفوق منافسيها.[3]

إذا الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد والمتغيرات، بحيث أنه محصلة لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المتداخلة فيما بينها، وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن موضوع الأداء وقياس الأداء يحظى بالكثير من الخصوصية.

---

[1] https://www.almaany.com/ar/dict/ar

[2] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة بسكرة، العدد1، نوفمبر 2001، ص 86.

[3]Mohammed sanusi magaji, et al, "entrepreneurial orientation and financial performance of Nigerian smes: the moderating role of environment, a review of literature", **journal of management and training for industries** vol 04, n01, 2017, p32.

في هذا الصدد أشار Soares et al إلى ثلاثة جوانب مهمة عند قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي:[1]

1. **الربحية:** يرى جانب الربحية من خلال نقطة تحقيق الأهداف المالية كما هو مخطط لها من قبل المؤسسة، تركز الأهداف المالية عمومًا على تحقيق الإيرادات أو الربح أو التدفق النقدي أو معدل العائد على رأس المال المستخدم أو معدل العائد على الاستثمار أو القيمة الاقتصادية المضافة.
2. **الإنتاجية:** تعتمد الإنتاجية على تحقيق المؤسسة في أنشطتها التجارية لتلبية احتياجات العملاء وكذلك إنتاجية الموظف.
3. **السوق:** يعتمد أداء الأعمال على جوانب السوق من حيث تحقيق مبيعات المنتجات وموقع السوق والحصة السوقية.

وأشار Amaka Cordelia Egele et al أن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبنى مهم في مجال المقاولاتية، ولا يوجد إتفاق بين الباحثين على مقياس الأداء المناسب. وقد اقترحت الدراسات السابقة أن النمو والمعايير المالية مقاييس أداء مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث إستخدم عدد قليل من الدراسات مقاييس غير مالية لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل أداء العملاء والمنتجات، ورضا العملاء ودوران الموظفين؛ وأشار كذلك إلى أن بعض الباحثين إعتبروا أن بعض المعايير مهمة لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي غالبا ما تستخدم كمؤشرات لنجاح الأعمال التجارية والمتمثلة في: الربح، النمو، الابتكار، البقاء، المساهمة في المجتمع، الرضا الشخصي، رضا أصحاب المصلحة ( خاصة رضا العملاء والموظفين ) وتحقيق التوازن بين العمل والحياة.[2]

في حين أشارت Somarathn أنه عند إختبار ظواهر مثل التوجه المقاولاتي، يجب إستخدام معايير الأداء المتعددة بدلاً من الإعتماد على مقياس واحد، وتشمل هذه المؤشرات مقاييس الأداء التقليدية مثل: الحصة السوقية، الربحية ونمو المبيعات ومؤشرات الأداء الكلي من أجل تمثيل الأهداف ومستويات الطموح ورضاء أصحاب المصلحة. فعرفت الأداء المالي من الناحية التشغيلية بأنه درجة رضا صاحب المشروع عن النتائج الاقتصادية للأعمال والفوائد التي يتم الحصول عليها من خلال بيع المنتجات الحرفية. يتم تعريف الأداء غير المالي من الناحية التشغيلية على أنه رضى رائد الأعمال (المقاول) عن مهنته ومساهمته في الحفاظ على التقاليد الحرفية. الرضا عن المبيعات والأرباح وإجراء التحسينات على السكن وورشة العمل وأسلوب الحياة والسمعة الحرفية وتحقيق الأهداف الشخصية.[3]

وفي دراسة قام بها Solomon Gbene Zaato et al حيث إعتبروا أن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو المصطلح الذي يشير إلى معاني مختلفة من قبل الباحثين، حيث إتفق مع العديد من الباحثين الذين يفترضون أن للباحث الحرية في اختيار المقاييس التي تعتبر مناسبة لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – الأداء المتعلق

[1]Soares augusto da conceição et al, "effect of entrepreneurial orientation on business performance moderated by government policy (study on smes in timor leste)", **international journal of business and management invention**, vol3, n 8, 2014, p66.
[2]Amaka cordelia egele et al, "entrepreneurial personal networks and performance of small and medium scale enterprises (smes) in kano state, nigeria", **international journal of research**, vol 5, n 17, july, 2018, pp 223- 232.
[3]Somarathna yeshika, "strategic orientation and organizational performance the case of srilankan smes, **international conference on inclusive innovations and innovative management"**, 2015, p03.

بمؤسساتهم- فيشار إلى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى قدرتها إلى الوصول إلى النتائج والأنشطة المرجوة بشكل عام. ويمكن أن يكون مقياس الأداء هذا مقبول إما عن طريق معايير ذاتية أو موضوعية ومعايير مالية أو غير مالية أو كلاهما؛ لأنه من الصعب في بعض الأحيان أن يصرح أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المعلومات المتعلقة بمواردهم المالية؛ حيث إستخدمت هذه الدراسة معايير مالية وغير مالية لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل؛ نمو المبيعات، النمو في الربح، نمو الموظفين، النمو في الحصة السوقية، رضا العملاء والاحتفاظ بهم.[1]

أشار Moshe Mohutsiwa أن أصحاب ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب لايرغبون في الإفصاح عن أداء مؤسساتهم. حيث قام الباحث بتطوير مقياس للأداء يتكون من قسمين، القسم الأول تطرق فيه إلى آراء مديري المؤسسات عن أدائهم من خلال تحديد **درجة أهمية** مجموعة من العوامل والمتمثلة في معدل نمو المبيعات، الحصة السوقية، أرباح التشغيل، نسبة الربح إلى المبيعات، تطوير السوق وتطوير المنتجات الجديدة. بإستخدام سلم ليكارت الخماسي (حيث يشير الرقم 01 إلى" قليل الأهمية" ويشير الرقم 05 "مهم جدا")، يستخدم الجزء الثاني من مقياس الأداء نفس العوامل مثل الأول ولكنه يقيس **مدى رضا المستجيبين** حيث (يشير الرقم 1 إلى "غير راض تماما" و5 يشير إلى"راض تماما").[2]

فسر Santhosh samuel putta أداء المؤسسة على أنه مجموعة من الإجراءات المالية وغير المالية التي تنتج المعلومات المتعلقة بالأهداف والنتائج المحققة حيث يتضمن هذا الأداء المالي والأداء غير المالي، وأشار أن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تحديده من خلال الجوانب التالية وهي: نمو الموظفين، ونمو الحصة السوقية ونمو المبيعات.[3]

كما أشار **مجاهد عبده قائد صالح وآخرون** أن توقع أداء فعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إقتصاديات الدول ذات النمو المنخفض والتي تشهد غياب الاستقرار السياسي والإقتصادي يعتبر غير دقيقا أو فعالا حيث أن عدد التحديات وحجمها يزيد في ظل غياب الاستقرار السياسي والإقتصادي، أي أن البيئة التجارية تعمل على إختلاف أداء المؤسسة .[4] وهذا يقود إلى نتيجة مفادها أن البيئة التجارية عامل محدد لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الجدول رقم (2.1) : مؤشرات قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مجموعة من الباحثين**

| الباحث | مؤشرات قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
|---|---|
| (Moshe Mohutsiwa, 2012) | معدل نمو المبيعات، وحصة السوق، وأرباح التشغيل، نسبة الربح إلى المبيعات، تطوير السوق، تطوير المنتجات الجديدة. |
| (Soares, Moeljadi and Fatchur Rohman, 2014) | **الربحية**: الإيرادات أو الربح أو التدفق النقدي أو معدل العائد على رأس المال المستخدم أو معدل العائد على الاستثمار أو القيمة الاقتصادية المضافة.<br>**الإنتاجية**: الأنشطة التجارية، إنتاجية الموظف. |

[1] Solomon gbene zaato**, op.cit**, pp 106 – 107.
[2]Moshe mohutsiwa, **op. cit**, pp 54 – 55.
[3]Santhosh samuel putta, **op.cit**, p224.
[4] مجاهد عبده قائد صالح، سهيلة المسلوخ، محمد مصطفى محمد قائد، العوامل المؤثرة في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البلدان الأقل نموا اليمن أنموذجا، مؤتمر إفتراضي مستقبل **ريادة الأعمال العربية في ظل جائحة كورونا (الواقع والمأمول)**، المركز الديمقراطي العربي، 16 – 17 أكتوبر 2021، ص 07.

| | |
|---|---|
| | **السوق**: مبيعات المنتجات، موقع السوق، الحصة السوقية. |
| (Somarathna, 2015) | الحصة السوقية، الربحية، نمو المبيعات، رضاء أصحاب المصلحة. تحسين السكن وورشة العمل وأسلوب الحياة والسمعة وتحقيق الأهداف الشخصية. |
| (Solomon Gbene Zaato et al, 2020 ) | نمو المبيعات، النمو في الربح، نمو الموظفين، النمو في الحصة السوقية، رضا العملاء والاحتفاظ بهم. |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءا على الدراسات الواردة في الجدول.

وعليه وبعد مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بالأداء وبغية صقل تلك المعارف والمفاهيم وإسقاطها على الدراسة فإن مفهوم الأداء الذي ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعرف بالشكل التالي:

**الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد والمتغيرات، بحيث أنه محصلة لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المتداخلة فيما بينها، بحيث أنه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مقاييس الأداء بمثابة دوافع وأهداف المقاول أو رائد الأعمال أو صاحب المشروع لتأسيس مؤسسته سواء كانت هذه الأهداف ملموسة كالربحية الحصة السوقية، المبيعات ..... أو أهداف غير ملموسة (معنوية) كالرضا، السعادة، التقدم الاجتماعي، الحرية المالية...وغيرها من الدوافع.**

**المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

سنتطرق في هذا المطلب إلى العلاقة النظرية بين التوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعدها سنسلط الضوء على مجموعة من الدراسات المهمة والتي قدمت وصفا شاملا لعلاقة التأثير غير المباشر للتوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**أولا: العلاقة المباشرة للتوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

أشارت العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالمقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أهمية و دور التوجه المقاولاتي في نمو وبقاء المؤسسات وتحسين أدائها، حيث توصل العديد من الباحثين إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل دراسة (Somarathna, Covin and Lumpkin 2011 Ali and Nasra 2018, 2015 ....)، في حين دراسة (محمد عيسى البوعينين و آخرون سنة 2018) لم يجدوا أي علاقة بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووجد باحثون آخرون علاقة سلبية بين أبعاد التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أشارت المساهمة البحثية لكل من (G. J. Wiklund A) . Rauch M. Frese 2009 Lumpkin ) إلى وجود تأثير سلبي لبعض أبعاد التوجه المقاولاتي على الأداء، ووجد (Fred Phanuel Okangi, 2019) أن الابتكار والمخاطرة إرتبطا إيجابياً بنمو الربحية في مؤسسات البناء المحلية في تنزانيا بينما إرتبطت الإستباقية ارتباطاً سلبياً بنمو الربحية.

**ثانيا: التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل أخرى**

في هذا الصدد إقترح Lumpkin and Dess سنة 1996 أن الآثار المترتبة للتوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبطة بالسياق؛ وبالتالي فإن تفسير النتائج المتناقضة هو أن العلاقة بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسة لكل شكل تتأثر بعوامل أخرى. حيث تم الاعتراف بهذا التفسير على نطاق واسع في الأبحاث المتداولة حاليا، وقد تم استخدام كل من نموذج التأثير المعتدل لشرح النتائج التجريبية المتناقضة للتوجه المقاولاتي على الأداء؛ وفيمايلي عرض لمجموعة من هذه العلاقات.

**1. التوجه المقاولاتي والأداء وعوامل البيئة / الهيكل التنظيمي/ الإستراتجية / الخصائص الشخصية للمقاول**

كما سبق وأشرنا أن أول ظهور لمصطلح التوجه المقاولاتي إنبثق عن أعمال Miller، والذي وصف المقاولاتية في المؤسسات القائمة، حيث وضح أن المقاولاتية ترتبط ارتباطا وثيقا بمتغيرات البيئة، الهيكل، الاستراتيجية والخصائص الشخصية للقائد، وأن هذه العلاقات تختلف من مؤسسة إلى أخرى؛ حيث توصل إلى تصنيف للمؤسسات كما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3.1): جدول يوضح أنواع المؤسسات حسب Miller وارتباطها بالمقاولاتية**

| مؤسسات بسيطة | مؤسسات التخطيط | المؤسسات العضوية |
|---|---|---|
| قوة مركزية في الأعلى ويديرها مدير مالك.<br>التنسيق عن طريق الإشراف المباشر<br>صغر حجم هذه المؤسسات يتركها عرضة للتهديدات من المنافسين.<br>لديها هيكل بسيط<br>هذه المؤسسات صغيرة تعمل في بيئات متجانسة<br>تقنية قليلة أو معدومة | إستخدام الضوابط والخطط الرسمية<br>إتخاذ قرارات مركزية ومكانة الرئيس التنفيذي مهمة جدا<br>لديها هيكل ميكانيكي<br>تمتلك مستويات عالية من البيروقراطية.<br>وقنوات اتصال محدودة. | تفويض السلطة للمستويات الدنيا<br>إستخدام خبراء ومهندسين من أجل إبتكار المنتجات<br>لديها هيكل عضوي<br>تسعى إلى التكيف مع بيئتها من خلال دراسة هذه البيئة وتشخيصها بشكل عميق لإكتشاف الفرص وتجنب التهديدات<br>عملية الإتصال مكثفة ومفتوحة بين أعضاء المؤسسة من أجل العمل على مشاريع مبتكرة |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مقاربة Miller, 1983

- **مؤسسات بسيطة:** في المؤسسات البسيطة يتم تحديد عملية المقاولاتية من خلال **الخصائص الشخصية للقائد** شخصيته، قوته ومعلوماته. بحيث تكون عملية وضع الاستراتيجيات في هذه المؤسسات بديهية وليست تحليلية.
- **مؤسسات التخطيط:** المؤسسة تنشط في بيئة مستقرة ما يجعل من الأسهل والأكثر أمانا أن تتخلص المؤسسة من عدم اليقين الخارجي؛ فمؤسسات التخطيط غالبا ما تتبع عملية منهجية ومنظمة للابتكار وتحديد سوق المنتجات.

- **المؤسسات العضوية:** تميل المؤسسات إلى العمل في بيئات ديناميكية تتغير فيها أذواق العملاء، التكنولوجيا والمنافسة بشكل غير متوقع؛ بالتالي يجد المديرون أنفسهم أمام مجموعة متنوعة من العملاء وسوق غير متجانسة وبيئة شديدة التعقيد. أي ينبغي لهذه المؤسسات وضع إستراتجية مناسبة تتمثل في إيجاد التوليفة (**بيئة /هيكل مرن**) التي تسمح بتشجيع عملية الاتصال.

**2. العلاقة بين التوجه المقاولاتي والأداء والعوامل الديمغرافية والشخصية للمقاول**

في دراسة قام بها Sajilan Sulaiman سنة 2015 والتي هدف من خلالها لدراسة أثر الخصائص الديموغرافية (العمر والجنس) والخصائص الشخصية للمقاولين على أداء المؤسسات من خلال النظر في الدور الوسيط للتوجه المقاولاتي من خلال اقتراح نموذج نظري؛ فقام بمناقشة مجموعة من الدراسات وفي الأخير توصل إلى أن التوجه المقاولاتي بمثابة آلية لتأثير خصائص المقاولين على أداء مؤسساتهم لذلك أوصى الباحث بإجراء اختبار تجريبي لنموذجه المقترح للتحقق من صحة هذه الفرضية.كما أشار Moukhtar Houssein Robleh أن عمر رجل الأعمال قد يؤثر على بقاء المؤسسة ونموها أو فشلها وموتها. إن ما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة التي يمتلكها صغار السن تواجه مخاطر أكبر للبقاء من المؤسسات القديمة التي يمتلكها كبار السن، هو أن المؤسسات الجديدة لا تمتلك الخبرة الكافية، الوصول إلى الموارد، ومهارات التواصل، حيث نجد أن كبار السن يتعاملون بثقة أكبر من ناحية تبادل السلع والخدمات مقارنة بالشباب.[1]

**إذا العوامل الديمغرافية والخصائص الشخصية من شأنها أن تحدث الفارق بين المقاولين في تحقيقهم لأداء عالي في ظل توفر أبعاد التوجه المقاولاتي.**

**3. العلاقة بين التوجه المقاولاتي والأداء والموقع الجغرافي للمؤسسة:**

وفي دراسة قام بها Moukhtar Houssein Robleh حيث أشار بأن للموقع الجغرافي تداعياته في الوصول إلى الأسواق والموارد الأخرى مثل التمويل، العمالة الماهرة، المتعاقدين من الباطن، البنية التحتية، التوزيع، النقل، الإمداد وغيرها من المرافق؛ يعتمد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضًا على مظهر الحي والحفاظ على العمليات التجارية المستقبلية في هذا الموقع. ووفقًا لنظرية التطور الإقليمي الأرثوذكسي من قبل (Row, 2008) " فإن **المناطق الحضرية** لديها مقومات معينة تسمح بتطور المؤسسات". فعادة ما تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الموجودة في المناطق الحضرية بسهولة نسبية في الوصول إلى العملاء والمدخلات المطلوبة (أي التمويل، المباني والتكنولوجيا) لإنتاج السلع أو الخدمات. قد تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في المناطق الحضرية من البنى التحتية المتخصصة، المعلومات، شبكة الموردين، العمالة المتخصصة، المعرفة المتخصصة والمصدريين. بينما المؤسسات في **المناطق الريفية** النائية تكون أقل

[1]Moukhtar houssein robleh," factors influencing the performance of small and micro enterprises (smes) in Somaliland a case study of hargeisa city", **global journal of management and business research**, vol 17, n 5, 2017, p19.

نشاطا في مختلف أبعاد الابتكار؛ وقد يتأثر ذلك بحقيقة أن معظم المناطق الريفية لديها قطاعات خدمات مالية وتجارية أقل من المناطق الحضرية.[1]

**من هنا يتضح أن: موقع نشاط المؤسسة (منطقة حضرية / منطقة ريفية) يحدث فارق في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث تشكل المناطق الحضرية عامل تحفيز للمقاول وذلك من خلال توفرها على (التمويل، التكنولوجيا، البنية التحتية (ماء، كهرباء، غاز، تدفق جيد للأنترنت)، الموردين، الزبائن... وغيرها من المقومات.**

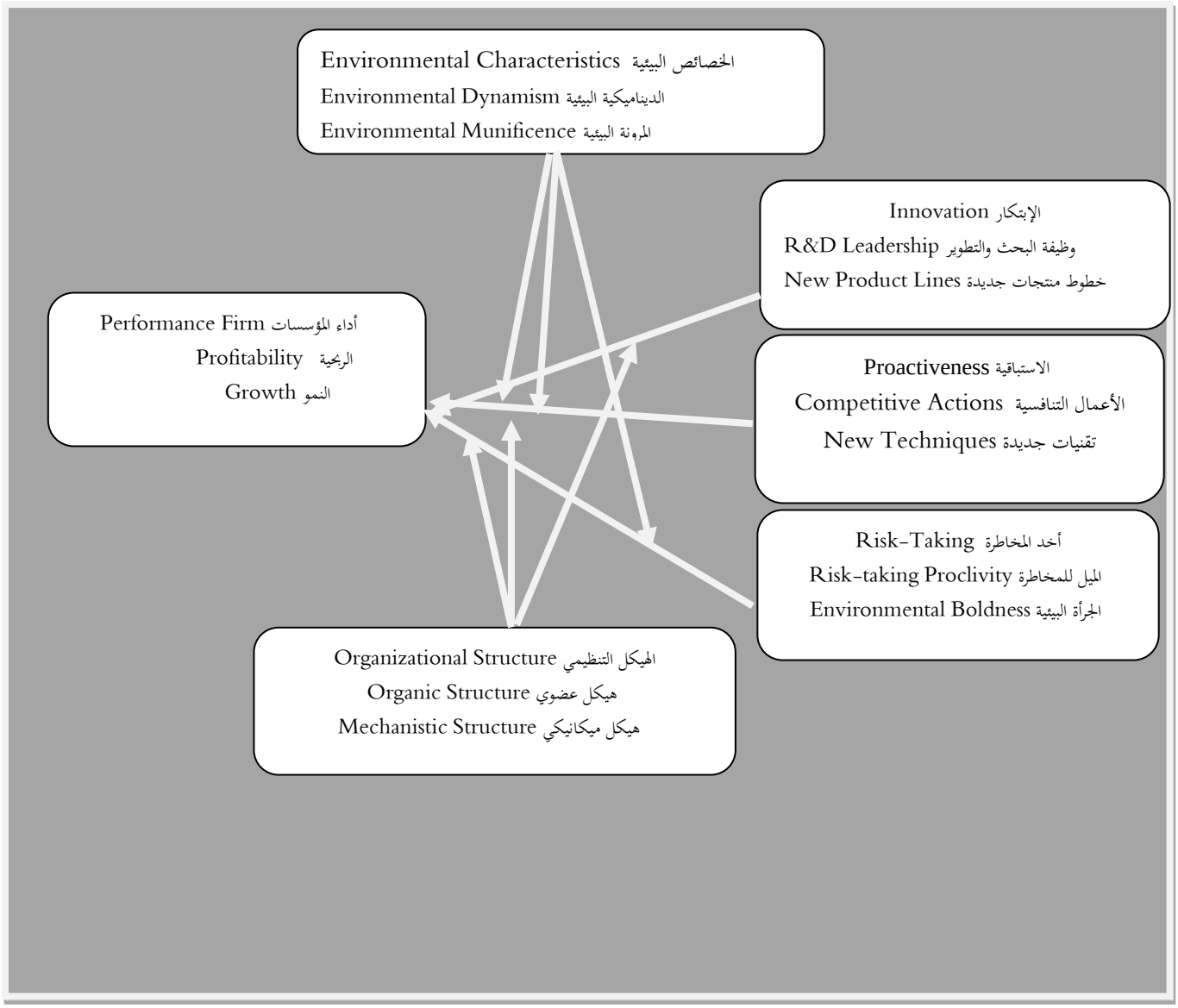
### 4. العلاقة بين التوجه المقاولاتي والأداء والخصائص البيئية والهيكل التنظيمي

قامت كل من Covin and Slevin سنة 1991 بإقتراح نموذج يصور العلاقة بين التوجه المقاولاتي ووأداء المؤسسة، إضافة إلى متغيرات بحثية أخرى تمثلت أبعاد التوجه المقاولاتي في: (الابتكار، الإستباقية والمخاطرة)، أما الأداء فتمثلت أبعاده في الربحية والنمو، بينما تمثلت المتغيرات الأخرى في العوامل الداخلية (الهيكل التنظيمي) والعوامل الخارجية (البيئية) أنظر الشكل (2.1).

على إعتبار أن الأبعاد الفرعية الثلاثة للتوجه المقاولاتي قد تقدم مساهمات فريدة للمستوى العام لأداء المؤسسة على سبيل المثال، تؤدي المستويات العالية من المخاطرة إلى نتائج عكسية للمؤسسات. تشير الحجج النظرية إلى أن المخاطرة لها علاقة منحنية مع الأداء، بحيث أن المستويات المعتدلة من المخاطرة ستسمح للمؤسسات بالتفوق على تلك التي تظهر مستويات عالية من المخاطرة. ومن المتوقع أيضا أن يكون سلوك المؤسسة فيما يتعلق بالإبتكار والإستباقية مرتبط بشكل إيجابي بأدائها.

[1] idem

**الشكل رقم (2.1): العلاقة بين الأبعاد الفرعية الثلاثة للتوجه المقاولاتي، الخصائص البيئية، الهيكل التنظيمي وأداء المؤسسة.**




**Source:** Patrick M. Kreiser, Justin Davis," Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking" , Journal of Small Business and Entrepreneurship", 2010, vol 23, n01. p41.

**الجدول رقم (4.1): العلاقة بين الأبعاد الفرعية الثلاثة للتوجه المقاولاتي، الخصائص البيئية، الهيكل التنظيمي**

| البيئة | مستقرة (ثابتة) *Stable* | ديناميكية (متغيرة) *Dynamic* |
|---|---|---|
| حميدة *Munificent* | الإبتكار: (من متوسط إلى مرتفع)<br>الإستباقية: (من متوسط إلى مرتفع)<br>المخاطرة: متوسط<br>الهيكل التنظيمي: مختلط | الإبتكار: مرتفع جدا<br>الإستباقية: مرتفع جدا<br>المخاطرة: من متوسط إلى مرتفع<br>الهيكل التنظيمي: عضوي |
| عدائية *Hostile* | الإبتكار: **منخفض**<br>الإستباقية: **منخفض**<br>المخاطرة: **منخفض**<br>الهيكل التنظيمي: **ميكانيكي** | الإبتكار: **( من متوسط إلى مرتفع)**<br>الإستباقية: **( من متوسط إلى مرتفع)**<br>المخاطرة: **متوسط**<br>الهيكل التنظيمي: **مختلط** |

**Source:** Patrick M. Kreiser, Justin Davis," Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking" , Journal of Small Business and Entrepreneurship", 2010, vol 23, n01, p46.

هذه المصفوفة نتج عليها مجموعة من الوضعيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أداء عالي، أي ماهي التوليفات المختلفة التي تختارها المؤسسة بناء على ( الخصائص البيئية، الهيكل التنظيمي، التوجه المقاولاتي).

وعليه إقترح Patrick M. Kreiser, Justin Davis أربعة إقتراحات وهي:[1]

**الاقتراح الأول:** في البيئات الديناميكية والعدائية فإن المؤسسات التي تتمتع بمستوى عالي من الابتكار، ومستوى عالي من الإستباقية، ومستوى من متوسط إلى عالي من المخاطرة، ولديها هيكل عضوي، ستحقق مستوى أداء عالي.

**الإقتراح الثاني:** من أجل تحقيق مستوى عالي من الأداء يتوجب على المؤسسات العاملة في بيئة مستقرة / عادية أن تستخدم مستويات متوسطة إلى عالية من الابتكار والإستباقية ومستويات معتدلة من المخاطرة. يجب أن تستخدم هذه المؤسسات أيضًا الهيكل التنظيمي المختلط (مزيج من الهيكل الميكانيكي والعضوي).

**الاقتراح الثالث:** في البيئات الديناميكية والعدائية، فإن المؤسسات التي يكون فيها مستوى الإبتكار من متوسط إلى عالي ومستوى المخاطرة متوسط والإستباقية من متوسط إلى عالي وتعمل في بيئة مستقرة وعادية. يجب أن تستخدم هذه المؤسسات أيضًا الهيكل التنظيمي المختلط (مزيج من الهيكل الميكانيكي والعضوي).

الإقتراح الثاني والثالث يقودنا إلى فكرة مفادها أن الابتكار والإستباقية يرتبطان بشكل إيجابي مع أداء المؤسسة، وأن المستويات المتوسطة من المخاطرة ترتبط بمستويات الأداء العالي.

[1] Patrick M. Kreiser, Justin Davis, **op.cit**, pp 46 – 47.

**الاقتراح الرابع:** في البيئات المستقرة /العدائية تحقق المؤسسات التي يكون لديها مستوى منخفض من الإبتكار، الإسباقية والمخاطرة ولديها هيكل ميكانيكي مستوى أداء عالي.عادة لن تكون الجهود المبتكرة فعالة بسبب نقص الطلب المتغير في السوق وتفضيلات العملاء في بيئة مستقرة ونقص الموارد التي يمكن من خلالها الابتكار في بيئة عدائية لن تمثل نهج الاستباقية نهجا استراتيجيا مفضلا، لأن مزايا **المحرك الأول** ستكون بطيئة التطور في بيئة مستقرة وغير متغيرة، وبسبب عدم وجود حوافز تستند إلى الفرص في بيئة عدائية ستكون السلبيات المحتملة المرتبطة بالمخاطرة أعلى، لأن البدائل الأقل خطورة ستكون متاحة للمؤسسات في البيئات المستقرة، وستكون تكلفة الفشل الإستراتيجي شديدة في البيئات العدائية.

إذاً من خلال تحليل النموذج المقدم تم توضيح أهمية المتغيرات البيئية والتنظيمية عند تحليل التوجه المقاولاتي للمؤسسات حيث أن[1]:

- هذا النموذج **أكثر شمولا** بحيث يصور في نفس الوقت دور الهيكل التنظيمي والبيئة وتأثيرهما على العلاقة بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسة؛
- هذا النموذج **معياري** يوفر تدابير توجيهية للمؤسسات في مواقف بيئية مختلفة؛ حيث أن نتائج البحوث الحديثة أشارت أن التوجه المقاولاتي قد يكون مرتبط بشكل سلبي بالأداء في بيئات معادية.

## 5. التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل البيئة الخارجية

في دراسة قام بها Mohammed Sanusi Magaji et al [2] سنة 2017 لدراسة العلاقة بين أربعة أبعاد للتوجه المقاولاتي (الابتكار، الاستباقية، المخاطرة، العدوانية التنافسية) والأداء المالي. وكذلك تحديد مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية (الديناميكية والعداء) على هذه العلاقة ضمن سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النيجيرية. من خلال إقتراح نموذج نظري ومجموعة من الفرضيات المتمثلة فيمايلي:

(ف1، ف2، ف3، ف4) هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الابتكار، الإستباقية، المخاطرة، العدوانية التنافسية والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا؛

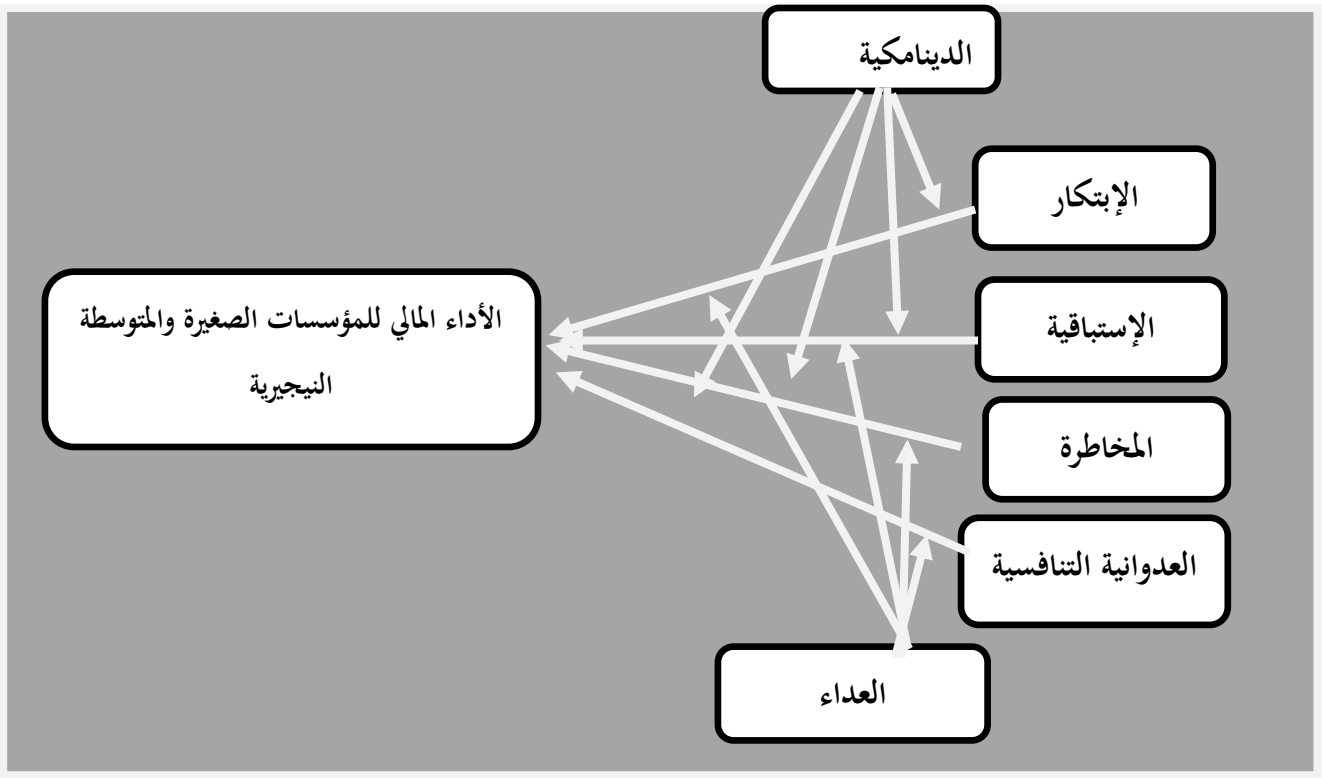
(ف5، ف6، ف7، ف8) ديناميكية بيئية تدير العلاقة بين الابتكار، الإستباقية، المخاطرة، العدوانية التنافسية والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا؛

(ف9، ف10، ف11، ف12) العداوة البيئية تعتدل العلاقة بين الابتكار، الإستباقية، المخاطرة، العدوانية التنافسية والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا.

[1]Patrick m. kreiser and justin davis, **op.cit**, p48
[2]Mohammed sanusi magaji et al, **op.cit**, pp 25 – 41.

.

**الشكل رقم (3.1): نموذج ( Mohammed Sanusi Magaji et al ) للعلاقة بين التوجه المقاولاتي والأداء المالي**



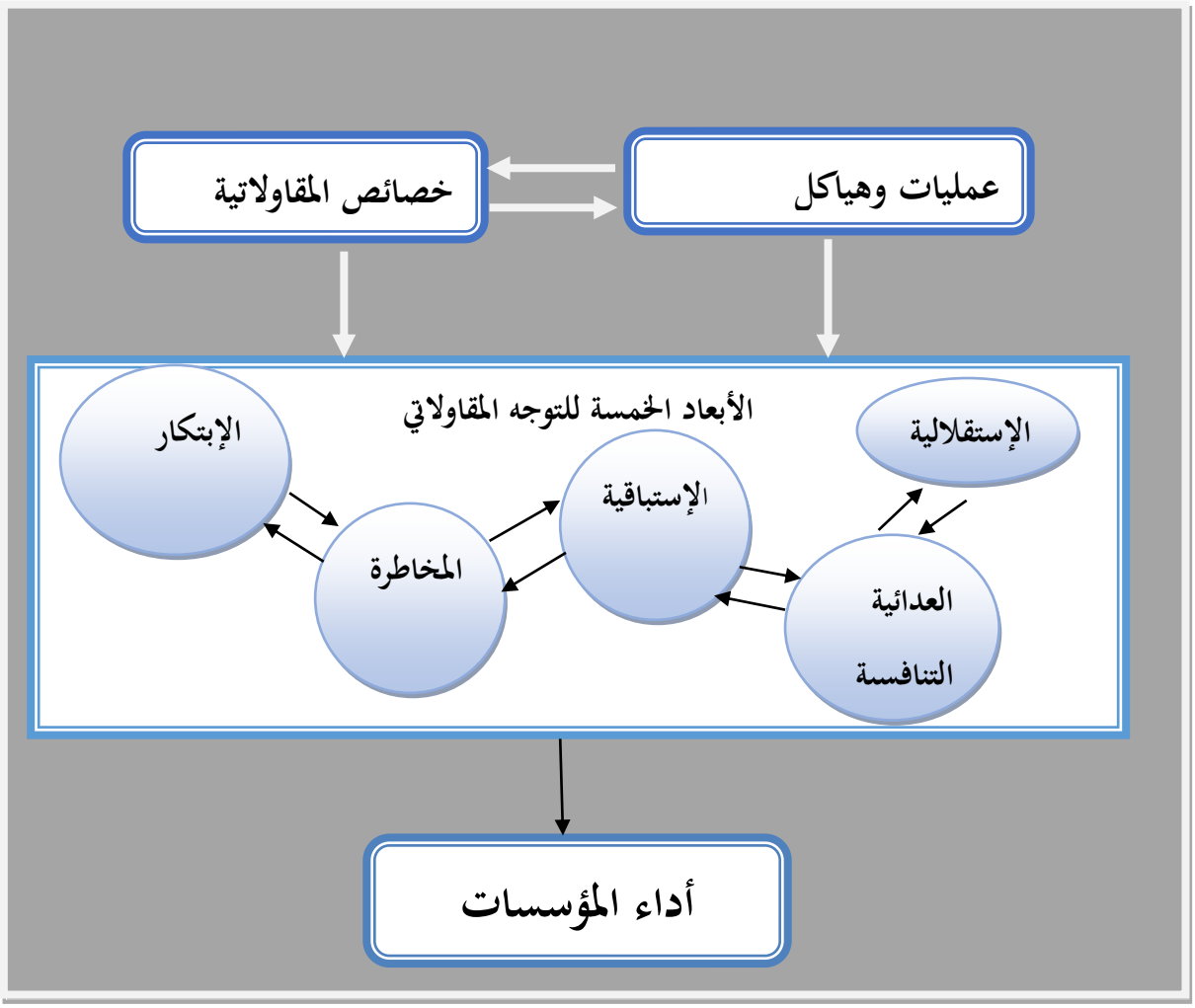

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على دراسة

Mohammed sanusi magaji, et al, "entrepreneurial orientation and financial performance of Nigerian smes: the moderating role of environment, a review of literature", journal of management and training for industries vol 04, n01, 2017.

## 6. التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخصائص الشخصية للمقاول وهياكل وعمليات المؤسسات

وفي هذا الصدد قام Usman Isa Yaru بتقديم نموذج من أجل وصف نظرية التوجه المقاولاتي وكيف تتوسط أبعاد التوجه المقاولاتي خصائص المقاولاتية، والخصائص الشخصية لصاحب العمل( المقاول) وعمليات وهياكل المؤسسات لتحسين الأداء، كما يظهر في الشكل (4.1):

**الشكل رقم (4.1): إطار التوجه المقاولاتي الذي يصور كيف تتوسط أبعاد التوجه المقاولاتي خصائص المقاولاتية وعمليات وهياكل المؤسسات لتحسين أداء المؤسسات**




**Source:** Usman Isa Yaru, "Strategies for Small Business Enterprise Success in Ireland: A Case of Three Businesses", Doctor of Business Administration, Walden University College of Management and Technology (Private online for-profit university), Minneapolis, Minnesota, United States, 2017, p7.

إذا بغية التحقق من هذا النموذج قام Usman Isa Yaru [1] بإجراء مقابلة لـ 3 أصحاب أعمال صغيرة في إيرلندا سنة 2017؛ وعليه تم إدراج الجزء الميداني لهذه الدراسة في جزء الدراسات السابقة كي يتسنى لنا مناقشته ومعرفة أهم الإختلافات بين وهذا النموذج ونموذج الدراسة الحالية.

## 7. التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة والمتطورة:

سبق الاشارة بأن التوجه المقاولاتي يتعلق بالدخول الى أسواق جديدة أو تجديد وتحفيز المؤسسات القائمة – الموجودة– مما يسمح بتعزيز أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من هنا يتضح أن التوجه المقاولاتي لا يرتبط بخطوة أو

[1] Usman isa yaru, **op.cit,** pp 1- 136.

مرحلة واحدة من مراحل دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل يبدأ هذا التوجه من إختيار الفكرة الاستثمارية وتقييمها لبيان مدى الفرصة الإستثمارية التي تنطوي عليها هذه الفكرة، ومن ثم البدء ببناء وتأسيس المشروع الإستثماري مرورا بعملية التشغيل وإدارة عمليات الإنتاج والمبيعات والتسويق وصولا إلى عملية التقييم والتطوير، وعليه سنتعرف على مفهوم التوجه المقاولاتي في المؤسسات الجديدة والمتطورة.

حيث تعرف المؤسسة الجديدة (حديثة النشأة) على أنها مؤسسة حديثة الإنطلاق ولها تاريخ تشغيلي قصير؛ وفي نموذج دورة حياة المؤسسة تظهر المؤسسة الناشئة كمؤسسة في أولى سنوات إنطلاقها؛ وكأول مرحلة تلي مباشرة إنشاءها القانوني أين تباشر عملياتها التشغيلية؛ حيث تبدأ مرحلة الإنطلاق عندما تتلقى المؤسسة أولى طلبياتها أو تقدم أولى مبيعات لها وتنتهي عندما تصل بالفعل أو تجاوز نقطة التعادل؛ وتمتد مرحلة المؤسسة الناشئة من ثلاث إلى خمس سنوات الأولى من وجود المؤسسة ثم تنتقل إلى المرحلة الموالية من مراحل النمو.[1]

ففي المؤسسات حديثة النشأة التي يقودها المقاولون من المرجح أن سلوك المؤسسة هو نفسه سلوك المقاول، لأن التوجه المقاولاتي في المشاريع الجديدة أمر بالغ الأهمية لنجاحها، لأنه يمثل وسيلة مهمة لكشف وإستغلال الفرص المربحة، لكن يجب أن تكون المؤسسات المنشأة حديثا حذرة جدا في متابعة التوجهات الإستراتجية لأن لديها موارد مالية وإدارية محدودة.[2]

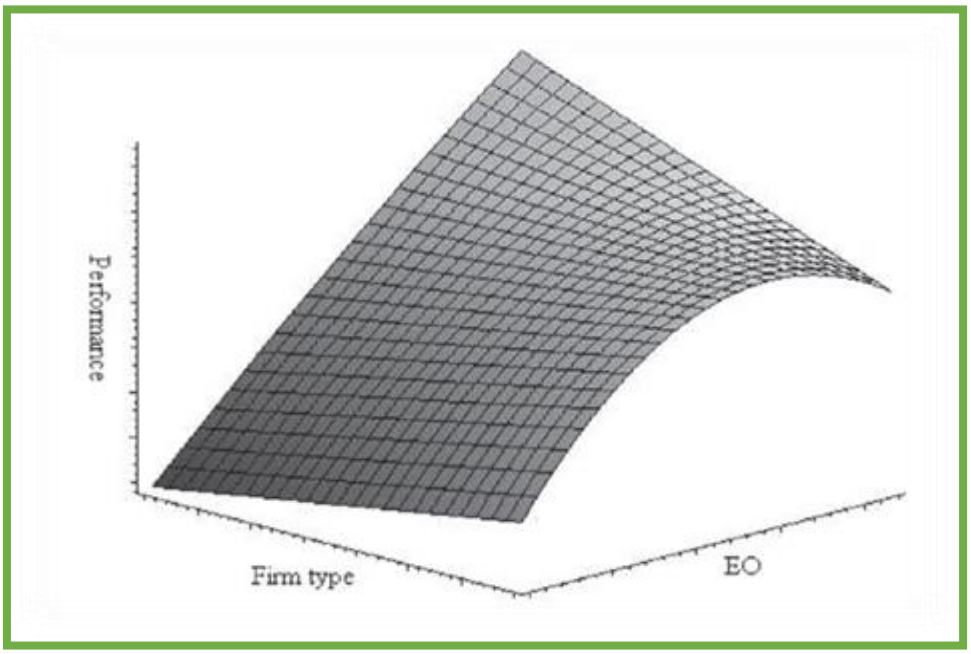
وفي دراسة قام بها [3] Zhongfeng Su, En Xie, and Yuan Li سنة 2011 حول علاقة التوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الجديدة والمؤسسات القائمة، توصل إلى أن العلاقة بين التوجه المقاولاتي والأداء هي علاقة عكسية على شكل حرف U في المؤسسات الجديدة و إيجابية في المؤسسات القائمة، أنظر الشكل رقم (5.1) يوضح هذه العلاقة.

[1] ياسين تليلي، أحمد رمزي سياغ، دراسة إستكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر دراسة حالة لولاية ورقلة، مجلة **الباحث**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر العدد 20 (01)، 2020، ص 779.

[2] عمار فاروق غربي، فتيحة نشنش، مرجع سبق ذكره، ص 85.

[3] Zhongfeng su et al, "enterpreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms", **journal of small business management**, 2011, vol 49, n 4, pp558 – 577.

**الشكل رقم (5.1): يوضح العلاقة بين التوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الجديدة والقديمة**




**Source:** Zhongfeng su et al, "enterpreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms", **journal of small business management**, 2011**,** P573.

إذا حسب Zhongfeng Su Et Al [1] فإن العلاقة بين التوجه المقاولاتي والأداء معكوسة على شكل حرف U في المؤسسات الجديدة. بحيث أن المؤسسات الجديدة التي تفتقر إلى التوجه المقاولاتي تعاني من ضعف في الأداء. من حيث انخفاض الفرص، بينما المؤسسات الجديدة ذات مستوى التوجه المقاولاتي المرتفع جدا تعاني أيضًا من الآثار السلبية للأداء، لكن عندما يكون التوجه المقاولاتي في مستوى متوسط، يمكن للمؤسسات الجديدة أن تجد فرصًا في السوق وتستغلها بسهولة، ولايكون هناك تأثير سلبي للتوجه المقاولاتي على الأداء. كذلك فإن فأحد الأسباب المهمة للمؤسسات الجديدة التي تعاني من معدل فشل مرتفع هو محدودية الموارد، نظرًا لمسؤولية الحداثة، يبحيث تم في البداية تمثيل هذه المؤسسات من خلال إضفاء الطابع الرسمي والذي يشير إلى تحديد وتعيين الأدوار الوظيفية الخاصة وتخصيصها لأفراد معينين. على عكس المؤسسات القديمة التي تمتلك شبكة علاقات إجتماعية تساعدها في الحصول على موارد خارجية.

بالنسبة للمؤسسات القائمة فالتوجه المقاولاتي يمكن أن يعزيز الأداء، تشير الأبحاث حول المقاولاتية إلى أن المؤسسات القائمة أقل فاعلية في التعرف على فرص الأعمال التجارية وبالتالي فإن التوجه المقاولاتي مهم جدًا لهذه المؤسسات لأنه يمكن أن يساعدها على تحديد فرص جديدة في السوق وتعزيز مزاياها التنافسية.

**وعلية تحتاج المؤسسات الجديدة أو القائمة أيضًا إلى التوفيق بين التوجه المقاولاتي والموارد والهيكل التنظيمي.**

[1] Idem.

## 8. التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأزمة كورنا:

قبل الحديث عن التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأزمة كورونا، سنحاول تسليط الضوء على ما خلفته أزمة كورنا من تداعيات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إذا على الرغم من حاجة جميع المؤسسات إلى التكيف بسرعة مع اماخلفتة هذه الجائحة كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سريعة التأثر بالأزمة بشكل خاص؛ نظرا للتداعيات التالية:[1]

### 1. تراجع الطلب وتحديات السيولة:

أدت جائحة كورنا إلى إنخفاض الطلب بشكل كبير، وحسب 15 دراسة استقصائية في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، واجه أكثر من نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خسائر في الإيرادات، ففي البرتغال فإن نسبة 37 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صرحت بإنخفاض إنتاجها بنسبة أكثر من 50 % ، وفي الصين فإن ثلثا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صرحت عن وجود مايكفي من النقد لتغطية التكاليف الثابتة لمدة لاتزيد عن شهرين، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فتمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سوى 27 يوم فقط من التدفقات النقدية.

### 2. سلاسل التوريد والعمليات غير المرنة:

جائحة كورونا زعزعت سلاسل التوريد وذلك ما لإفتقار العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الموارد التي تحتاج إليها للحفاظ على عملياتها، إضافة إلى ذلك أسفرت الإجراءات التي كان الهدف منها الحد من انتشار الوباء إلى زعزعة عمليات إنتاج م ص م خاصة أن المصانع غير مصممة لإجراءات التباعد ولاتمتلك هذه المؤسسات الخبرة والموارد اللازمة لإعادة تنظيم عملياتها بسرعة.

### 3. التمثيل غير المتكافىء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات الأكثر تضررا:

إن ما جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتأثر بشكل أكبر بالأزمة هو ممارستها لأعمالها في قطاعات معينة، وذلك بسبب الطبيعة المحلية للطلب وقلة عوائق الدخول إلى السوق في هذه القطاعات، على سبيل المثال تمارس نسبة 60 إلى 70 % من م ص م في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أعمالها فيقطاعات البيع بالتجزئة والفنادق والمطاعم والترفيه والبناء.

أشار Kaisu Puumalainen أن هناك دراسات إكتشفت دور التوجه المقاولاتي في ظل ظروف السوق غير المستقرة، على سبيل المثال، أثناء أزمة مالية أو جائحة عالمية؛ كان covin and Slevin سنة 1989 من أوائل الذين درسوا العلاقة بين الموقف الاستراتيجي للمقاولاتية مثل التوجه المقاولاتي والأداء المالي لمؤسسات التصنيع الصغيرة في بيئات عدائية وحميدة. تُظهر نتائج covin and Slevin أن المؤسسات ذات التوجه المقاولاتي المرتفع يكون أدائها جيد في البيئات العدائية من المؤسسات ذات التوجه المقاولاتي المنخفض. أشار أيضا أن التوجه المقاولاتي يلعب دورًا أساسيًا في إدارة الأزمات. على سبيل المثال جائحة covid-19 العالمي، فمن خلال دراسة لـ Li et al سنة 2021

[1] عبد العزيز الباز وآخرون،" **إعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمرحلة التعافي وإعادة تشغيل الأنشطة الاقتصادية**"، يونيو 2020، ص2.

حول تأثير التوجه المقاولاتي على نمو المؤسسات الصناعية خلال جائحة covid-19باستخدام عينة لـ 700 مؤسسة صغيرة ومتوسطة غانية، توصلوا إلى أن هناك علاقة مباشرة إيجابية بين EO ونمو المؤسسة، قام Zighan et al سنة 2021 بدراسة كيفية تأثير EO على مرونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أي قدرة المنظمة على التعافي من الأزمة) خلال جائحة covid-19 في الأردن، أظهرت الدراسة أن EO يزيد من تحمل عدم اليقين وخاصة المخاطرة والابتكار، وهما عنصران أساسيان لمساعدة المؤسسات على التكيف بسرعة مع التغيير، وفي دراسة قام بها Salmony et al سنة 2022 درس كيف تؤثر شخصية رجل الأعمال على تصوراتهم حول مدى تأثير covid-19 على أعمالهم. وجدت الدراسة أن الميل إلى المخاطرة كان أعلى بين أولئك الذين عانوا من تأثير أقوى لـ covid-19 (سواء إيجابًا أو سلبًا) على أعمالهم، بينما لم يكن للإبتكار تأثير كبير.[1]

"كذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي الأكثر تضررا من جائحة كورونا وبالتالي فإن هذه المؤسسات قد تجد نفسها مجبرة للتخلي عن بعض العمال وذلك بسبب قدرتها المادية المحدودة في مواجهة هذه الأزمة، والتي لاتمكنها من تسديد أجور العمال بسبب التوقف عن النشاط لاسيما في مجال البناء والأشغال العمومية والخدمات بصفة أكثر".[2]

إستنادا لما سبق يمكن إستنتاج نقطتان مهمتان تتعلق **بموضوع التوجه المقاولاتي** وهما:

- **يمكن تصور التوجه المقاولاتي على أنه بناء أحادي البعد أو متعدد الأبعاد، يمثل التصور أحادي البعد للتوجه المقاولاتي التأثير الإجمالي لبعد التوجه المقاولاتي، أما التصور متعدد الأبعاد يصف المؤشرات المتفككة ل التوجه المقاولاتي؛**
- **علاقة التوجه المقاولاتي بالأداء تتحكم فيها العديد من العوامل التي تعمل على وجود علاقات تفسيرية مختلفة حيث أن كلا النموذجين يتناسبان مع طبيعة البيانات المقترحة وهدف الدراسة المنشود.**

[1] Kaisu puumalainen, "crisis response strategies and entrepreneurial orientation of smes : a configurational analysis on performance impacts", **international enterpreneurship and management journal**, 23 february 2023.

[2] نبيل بن عديدة، انعكاسات جائحة كوفيد على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، **مجلة قانون العمل والتشغيل، عدد خاص**، تأثير فيروس كورونا على علاقات العمل، أوت 2020 ص 158.

**خلاصة الفصل:**

تم في هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري للدراسة، حيث خصص المبحث الأول لعرض المرتكزات الفكرية للتوجه المقاولاتي، وبعد جمع وجهات نظر لمجموعة من الباحثين والمفكرين تم صياغة تعريف للتوجه المقاولاتي. كما عُرض في ذات الفصل مفهوم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ومن خلال صياغة تعريف شامل له تبين بأنه يحتوي على عدة أبعاد ومؤشرات وزاويا، وهذا يتوقف على دوافع وأهداف صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وما يطمح لتحقيقه؛ وفي الأخير تم إستنتاج العلاقة التي تربط بين التوجه المقاولاتي والأداء وعلاقة بعض العوامل الأخرى بالمتغيرين (عوامل البيئة الداخلية، عوامل البيئة الخارجية، العوامل الشخصية والديمغرافية وعوامل تتعلق بخصائص المؤسسة).

# الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للتوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**تمهيد:**

بعد عرض مجموعة من المصطلحات وأوجه النظر لمجموعة من الباحثين في الفصل الأول وذلك بغية تكوين عدسة فكرية حول موضوع التوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سيتم التطرق في هذا الفصل لعرض ومراجعة الأبحاث والدراسات العلمية السابقة المتعلقة بموضوع التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث سيتم عرضها وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم مناقشة هذه الدراسات السابقة من خلال مراجعة الإنتاج الفكري الذي قام به الباحثون السابقون، ومعرفة زوايا النظر المتعلقة بموضوع الدراسة وأهم الإختبارات والوسائل والمناهج المتبعة من قبل هؤولاء الباحثين. وفي الأخير التعليق على هذه الدراسات من خلال تبيان أوجه الاتفاق بينها وبين الدراسة الحالية، كل هذا بغية تحديد المتغيرات بدقة وطريقة قياسها وصياغة الفرضيات بوضوح ودقة.

**المبحث الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة حول التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

سيتم في هذا المبحث عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في مجموعة من الدول المختلفة؛ حيث أن أغلبها نشرت في دوريات علمية محكمة خلال الفترة من 2007 إلى غاية 2023.

حيث إختلفت وتنوعت هذه الدراسات فبعضها ناقشت موضوع التوجه المقاولاتي وبعضها خصت موضوع الأداء والبعض الآخر عالجت علاقة التوجه المقاولاتي بالأداء وبعض الدراسات التي تناولت علاقة التوجه المقاولاتي والأداء وتأثير متغيرات أخرى على العلاقة بينهما.

**المطلب الأول: عرض الدرسات السابقة**

**الدراسة الأولى:** دراسة Adegbite, et..al, 2007 [1]، سنة 2007، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الخصائص المقاولاتية على أداء الصناعات التحويلية الصغيرة في ولاية أويو في نيجيريا، تقع ولاية أويو في الجزء الجنوبي الغربي في نيجيريا والذي يتميز بوجود أنواع مختلفة من الصناعات التحويلية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، إن أغلب المشاريع في نيجيريا هي المؤسسات الصغيرة التي يديرها المالك، وبغرض معالجة إشكالية الدراسة وجمع البيانات إعتمد الباحثون على أداة الإستبيان، حيث شملت عينة الدراسة **100** مؤسسة تم اختيارها عشوائيا من بين الصناعات التحويلية الصغيرة التي تعمل في الأغذية والمشروبات؛ المنسوجات؛ الخشب؛ الكيماويات والمستحضرات الصيدلانية؛ التعدين.

تم قياس بعد الخصائص المقاولاتية من خلال:(الاستمرار، الالتزام بالعمل، البحث عن الفرص والمبادرة، الكفاءة وجودة المنتج، أخذ المخاطر، تحديد الأهداف، البحث عن المعلومات، التخطيط، التشبيك والإقناع، الاستقلال والثقة بالنفس)، أما بعد الأداء من خلال: دوران مبيعات الصناعة.

**توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:**

- سبعة (07) من أصل عشرة خصائص مقاولاتية كانت لها مساهمة سلبية على عائدات المبيعات بينما الكفاءة وجودة المنتج، البحث عن المعلومات، التخطيط كان لها أثر إيجابي على الأداء.
- الميل السلبي للمخاطرة هو نتيجة مباشرة لشيخوخة رجال الأعمال حيث تراوحت أعمارهم بين (46-60) سنة والذي أثر بدوره على دوران مبيعات الصناعة؛
- كما يظهر أفراد العينة رغبة منخفضة في تحديد الأهداف، مما أدى إلى انخفاض في معدل دوران مبيعات الصناعة وقد أثر ذلك سلبا في القدرة على أن تكون استباقية، إذا فإن السمات السلبية التي أظهرها أفراد العينة في قدرتهم على تحديد الأهداف والغايات، وتوقع المشاكل ووضع استراتيجيات للتعامل معها هي المسؤولة أيضا عن ضعف أداء الصناعات الصغيرة.
- أظهر أفراد العينة أنهم لا يكتشفون طرقًا أفضل لإنجاز مهامهم من خلال الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة والاختراعات.

[1] Adegbite, et al, "evaluation of the impact of entrepreneurial characteristics on the performance of small scale manufacturing industries in Nigeria", journal of asia entrepreneurship and sustainability, vol 03, n01, 2007.

**الدراسة الثانية:** دراسة Hyunjoong Yoon[1]، سنة 2012، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الناشئة ( سريعة النمو )؛ وبغية التوصل لهدف الدراسة قام الباحث بتفكيك أبعاد التوجه المقاولاتي والتحقيق في تأثيراتها على أداء المؤسسات تبعا لمرحلة النمو، اشتملت عينة الدراسة على 1499 مؤسسة ناشئة كورية، استخدم المتغير التابع زيادة المبيعات والذي يعبر عن أداء هذه المؤسسات، من خلال قياس حجم المبيعات في الفترة 2009 إلى 2010، المتغير المستقل الأول هو التوجه المقاولاتي والذي قيس من خلال نموذج (Covin Slevin, 1989) والذي يأخذ ثلاث أبعاد من أبعاد التوجه المقاولاتي وهي الإبتكار، الإستباقية، المخاطرة أما المتغير المستقل الثاني: هو مرحلة النمو تشير "المرحلة المبكرة" إلى "المرحلة التي تؤسس فيها المؤسسة وتطور المنتج والخدمات الأولية". تشير "مرحلة النمو" إلى "المرحلة التي تولد حجم المبيعات والأرباح بعد تطوير المنتج الأولي والخدمات"، كما تم إدراج العديد من متغيرات التحكم لضمان صحة النموذج حجم المؤسسة (مقاساً بعدد الموظفين) كان متوسط حجم المؤسسات 27 موظفا؛ ثانيًا تم التحكم في عمر المؤسسة لتعكس مسؤولية حداثة المؤسسات وكان متوسط عمر المؤسسة 7.8 سنوات، وأخيرًا تم تضمين صناعة التكنولوجيا الفائقة أيضًا للتحكم في الفرص التكنولوجية.

**توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- التأثير الكلي للتوجه المقاولاتي على أداء المؤسسة كان إيجابيًا باستمرار؛ ولكن تأثيرات التوجه المقاولاتي على الأداء كان أعلى في المرحلة المبكرة من تأسيس المؤسسة مقارنة بمرحلة النمو .
- أما التأثير الفردي لأبعاد التوجه المقاولاتي كان كالتالي:
- الإستباقية تؤثر بشكل مستمر على أداء المؤسسة في كل من المرحلة المبكرة ومرحلة النمو؛
- الابتكار يؤثر على أداء المؤسسة بشكل مهم في مرحلة النمو؛
- لا يوجد تأثير كبير للمخاطرة سواء في المرحلة المبكرة أو مرحلة النمو.

**الدراسة الثالثة:** دراسة Luis Mendoza-Ramírez and Arcelia Toledo-López[2]، سنة 2014 هدفت الدراسة إلى تحديد واستكشاف ممارسات التوجه الاستراتيجي الذي ينفذه رواد الأعمال الذين يقومون بأعمال حرفية يدوية ذات دخل منخفض لتحسين أداء أعمالهم في Oaxaca بالمكسيك وتعتبر هذه المنطقة من أكثر المناطق التجارية المشهورة في تسويق المنتجات الحرفية، تناولت الدراسة مجموعة من الأبعاد، أولا بعد التوجه الاستراتيجي (الابتكار، الإستباقية والعدوانية التنافسية) يشمل الابتكار (ابتكار المنتج والعملية)، تشمل الإستباقية (حماية المعلومات، تشويه

[1] Hyunjoong yoon, "the performance effects of entrepreneurial orientation: evidence from south korean start- ups", **international journal of arts and commerce**, vol 01, n 04, september 2012, pp 248- 254.

[2] Luis mendoza-ramirez et al, "strategic orientation in handicraft subsistence businesses in oaxaca, mexico", **journal of marketing management**, vol 30, 2014, pp 476- 500.

* **التعامل مع طرف ثالث**: يشمل الاتفاقيات مع وكالات السفر، المرشدين السياحيين وسيارات الأجرة التي تجذب المشترين إلى أعمال المقاول من خلال إبرام اتفاقيات مع وكالات السفر، يضمن رواد الأعمال أن الأدلة ستجلب المجموعات السياحية إلى أعمالهم مقابل نسبة مئوية من المبيعات وبهذه الطريقة يقرر الدليل المكان الذي سيقوم فيه السياح بعمليات الشراء، مما يحد من فرص المبيعات لأصحاب المشاريع الآخرين.

المنافسة والتعامل مع أطراف ثالثة*)، أما العدوانية التنافسية فكانت من خلال المنافسة القائمة على السعر، ثانيا بعد الأداء (الأداء المالي والأداء غير المالي)، بالإضافة إلى متغيري التحكم (الفرع الحرفي ومحو الأمية)، وبغية تحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة تتكون من 101 صاحب مؤسسة صغيرة مخصصة لإنتاج وتسويق المنتجات الحرفية في أربعة فروع: (الفخار، والمنسوجات، والنقوش الخشبية، وصناعة المعادن). كان متوسط عمر هذه المؤسسات 23 سنة. فيما يتعلق بمحو الأمية، لم يذهب إلى المدرسة الثانوية سوى 33٪ من أفراد العينة.

**توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:**

- مؤسسات الحرف اليدوية تمارس كل من الابتكار، الاستباقية والعدوانية التنافسية؛
- يتحدد الأداء المالي لمؤسسات الحرف اليدوية من خلال وضع استباقي يركز على حماية السوق ومعلومات المنتج؛
- يتم تحديد الأداء غير المالي في مؤسسات الحرف اليدوية من خلال الابتكار إلى جانب ممارسات الاستباقية وذلك كمايلي:
  - ابتكار المنتج عن طريق إجراء تغييرات في الحجم، الشكل، الديكور والملمس والتحسينات في التصميم والشكل والديكور والرسم والجودة استجابة لإحتياجات العميل.
  - الاستباقية من خلال تبني ممارسات تنافسية غير تقليدية من خلال تشويه سمعة المنافسين وإخبار المشترين بأن منتجات المنافسين ليست أصيلة وذات نوعية رديئة أو مكلفة جدا.
  - العدوانية التنافسية تؤثر سلبا على الأداء (المالي، وغير المالي) ومع ذلك لا تزال هذه المؤسسات تنفذها من أجل الحفاظ على حصتها السوقية؛
  - لا يرتبط أي من متغيري التحكم (الفرع الحرفي ومحو الأمية) بالأداء.

**الدراسة الرابعة:** دراسة Moeljadi Fatchur Rohman, Solimun[1] سنة 2014 هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتوضيح تأثير التوجه المقاولاتي على أداء الأعمال مع سياسة الحكومة كمتغير وسيط، أُجري هذا البحث في خارج 13 مقاطعة في تيمور – ليشتي. على عينة متكونة من 157 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

**توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:**

- تتمتع المؤسسات محل الدراسة بأداء جيد من حيث الحفاظ على جودة المنتجات، لتحقيق أهداف الإنتاج، وإنتاجها وفقًا لوقت محدد مسبقًا وقادرة على إنتاج منتج جديد في السوق؛
- التوجه المقاولاتي له تأثير إيجابي وكبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحسين التوجه المقاولاتي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- سياسة الحكومة لا تؤثر على التوجه المقاولاتي في أداء الأعمال؛
- سياسة الحكومة ليس لها تأثير مباشر في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[1] Moeljadi et al, "effect of enterepreneurial orientation on business performance moderated by government policy (study on smes in timor leste)", **international journal of business and management invention**, vol 03, n 08, 2014, pp 64- 71.

**الدراسة الخامسة** : دراسة Azlin Shafinaz Arshad et al [1]، سنة 2014 هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التوجه المقاولاتي الذي يتكون من خمسة أبعاد (الابتكار، الاستباقية، المخاطرة، العدوانية التنافسية، الاستقلالية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – القائمة على التكنولوجيا– في ماليزيا، حيث تم قياس الأداء من خلال النمو والربحية تم اعتماد أخد العينات العشوائية من خلال الحصول على قائمة المؤسسات القائمة على التكنولوجيا من مركز تطوير التكنولوجيا الماليزي (MTDC)، وهي وكالة مكلفة من قبل الحكومة الماليزية بالإشراف على تطوير المؤسسات القائمة على التكنولوجيا وفي نفس الوقت تقدم المساعدة المالية. ثم قام الباحثون بتضييق نطاق القائمة من خلال تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة على تكنولوجيا التصنيع، حيث تحصلوا على 88 مؤسسة صغيرة ومتوسطة قائمة على التكنولوجيا من خلال توزيع إستمارة استبيان، تم تحليل البيانات من خلال برنامج spss17.

**توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:**

- أن هناك علاقة **متوسطة** إلى **صغيرة** بين التوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة على التكنولوجيا في ماليزيا؛
- أن **أربعة** أبعاد فقط من أبعاد التوجه المقاولاتي لها تأثير على أداء المؤسسات؛ الابتكار والاستباقية والمخاطرة والعدوانية التنافسية في حين **لم يتم العثور على ارتباط ببعد الإستقلالية** في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة على التكنولوجيا في ماليزيا.

**الدراسة السادسة:** دراسة Yeshika Somarathna[2]، سنة 2015 هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سرلانكا، تمت الدراسة على عينة تتكون من 140 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في كولومبو، هذه المؤسسات تنشط في قطاعات مختلفة، تم جمع البيانات باستخدام أداة الإستبيان، وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM وبرنامج SPSS، أبعاد التوجه الاستراتيجي تمثلت في: (الابتكار، الإستباقية، المخاطرة والإستقلالية)، أما أبعاد الأداء تمثلت في (الأرباح والمبيعات).

**توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:**

- أبعاد التوجه الإستراتيجي لها تأثير إيجابي كبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من بين الأبعاد الأربعة تتمتع الاستقلالية بأعلى تأثير على الأداء، يليها الإبتكار ثم المخاطرة ثم الإستباقية؛
- حوالي 75٪ من المؤسسات لا يمتلكون أي توجه استراتيجي وهو ما أدى إلى ضعف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سيرلانكا بشكل عام؛
- أكثر من 70 ٪ من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السيرلانكية تتمتع باستقلال منخفض وهو ما أدى إلى إنخفاض مستوى أدائها؛

[1] Azlin shafinaz arshada et al, "the impact of entrepreneurial orientation on business performance: a study of technology-based smes in malaysia", **procedia-social and behavioral sciences**, 2014, pp 46-53.
[2]Somarathna k.y.j, "strategic orientation and organizational performance: the case of srilankan smes", conference international conference of inclusive innovation and innovative management, november 2015.

- تحمل المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سيرلانكا منخفض، وهو ما أدى إلى إنخفاض مستوى الأداء، وارجعت الدراسة ذلك إلى ثقافة المجتمع السيرلانكي الذي يكره تحمل المخاطر؛
- (أكثر من 60٪) من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السيرلانكية تفتقر إلى السلوك الاستباقي؛
- ووفقا للنتائج التي توصل إليها البحث فإنه عندما تريد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السيرلانكية تحسين أدائها فإن أفضل الاستراتجيات التي تنتهجها مايلي:
- أفضل استراتيجية تحفز الاستقلالية داخل المؤسسات هي منح الحرية للموظفين للتوصل إلى حلول جديدة؛
- القدرة أو الاستعداد للقيام بمشاريع عالية المخاطر هي العامل الأكثر تأثيراً الذي يقرر تحمل مخاطر تجاه مؤسسة ما والذي يؤدي إلى أداء متفوق؛ الاستعداد لتأمين استثمارات عالية، والاستعداد لقبول مشاريع أقل خبرة والاستثمار في المشاريع ذات عوائد مجهولة على التوالي لها تأثير على الأداء العالي للمؤسسة؛
- القدرة على اتخاذ ميزة المحرك الأول هو العامل الأكثر تأثيرا على استباقية المؤسسة، تليها الاستجابة للتغيرات البيئية قبل الآخرين، وتحديد الفرص قبل المنافسين وتقديم منتجات وخدمات قبل المنافسين.

**الدراسة السابعة**: دراسة Sandip Sarker and Mollika Palit [1]، سنة 2015 ،كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كانت هناك أي علاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنغلاديش، تمثلت متغيرات التوجه الاستراتيجي في: التوجه السوقي، التوجه نحو التعلم، التوجه المقاولاتي، مجتمع هذه الدراسة يتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة Khulna، وبغية التوصل إلى هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبيان يتكون من ثلاثة أبعاد، التوجه نحو السوق (Narver and Slater, 1990)، والتوجه نحو التعلم ( Sinkula et al, 1997) والتوجه المقاولاتي (Lumpkin and Dess, 1996)، أبعاد التوجه المقاولاتي تمثلت في الإستباقية، الإبتكار، المخاطرة، الإستقلالية والعدوانية التنافسية، استخدم الباحثان طريقة أخذ العينات الحصصية، حجم العينة هو 399 والذي يتكون من 133 من كل حصة.تم تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة قطاعات: الخدمات، التصنيع، التجارة.

**توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:**

- وجود علاقة بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- وجود علاقة إيجابية بين الاستباقية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- وجود علاقة سلبية بين الاستقلالية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوك المخاطرة وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- وجود علاقة إيجابية بين الابتكار وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- عدم وجود علاقة كبيرة بين العدوانية التنافسية وأداءالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[1] Sandip sarker and mollika palit, "strategic orientation and performance of small and medium enterprises in bangladesh", **international journal of entrepreneurship and small business**, vol 24, n 04, 2015, pp 572- 586.

**الدراسة الثامنة:** دراسة مسيخ أيوب،[1] سنة 2017، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الذي يمكن أن يلعبه التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة بالجزائر، تكونت عينة الدراسة من 143 صاحب مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وقام الباحث بإستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت متغيرات الدراسة إلى متغير التوجه الريادي والذي قيس من خلال (المخاطرة، الإبتكار، الإستقلالية، الإستباقية، القدرة الذاتية والرغبة في الإنجاز) أما المتغير الثاني فتم قياسه من خلال درجة ديمومة المؤسسة.

**توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:**

- يمتلك أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة توجه ريادي مرتفع؛
- وجود علاقة بين التوجه الريادي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكنها منخفضة نوعا ما؛
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول متغير دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

وبناءا على النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات أبرزها:

- ضرورة التنفيذ الفعال لعنصري الإبتكار والإستباقية اللذان يؤديان إلى تحسين تنافسية وأداء المؤسسة بما يضمن لها النجاح والإستمرارية؛
- التعاون بين المختصين في مجال المقاولاتية وصناع القرار بغية تذليل الصعاب أمام المقاول الجزائري.

**الدراسة التاسعة:** دراسة Usman Isa Yaru [2]، سنة 2017، قام الباحث بإجراء مقابلة لـ 3 أصحاب أعمال صغيرة في إيرلندا؛ سنة 2017؛ هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إكتشاف مجموعة من الإستراتيجيات استخدمها بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة الأيرلندية للنجاح في مجال الأعمال بعد 5 سنوات من إنطلاق نشاط المؤسسة.

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- سلوك مالكي المؤسسات الصغيرة على مستوى مؤسساتهم أثر في أعمالهم من خلال استغلال بيئتهم الخارجية لتحقيق النجاح بعد 5 سنوات، وكانت تجربة المشاركين كما تم تلخيصها متطابقة للوصف الوارد في المؤلفات الخاصة ببعض الأبعاد الخمسة لمفهوم التوجه المقاولاتي التي تسهل نجاح الأعمال؛
- أوضح صاحب المؤسسة الأول على أنه بالرغم من المنافسة الشديدة، وخاصة من محلات السوبر ماركت الكبيرة التي توفر أسعارًا أقل، فقد حافظ على قاعدة عملائه وحصته في السوق بسبب مهاراته وكفاءته في مجال عمله؛
- أما مالكة المؤسسة الثانية أكدت أن خبرتها ساعدتها في جذب عملاء جدد إلى نشاطها؛
- ومالكة المؤسسة الثالثة ذكرت أن مهاراتها ومصالحها المشتركة مكنتها من إرضاء العملاء.

---

[1] أيوب مسيخ ، "دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة – الجزائر"، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، المجلد 31، العدد 11، 2017، ص ص 1990، 2040.

[2] Usman Isa Yaru, **op.cit,** pp 1-136**.**

- عوامل البيئة الداخلية ساهمت في نجاحهم وذلك من خلال مسك الدفاتر وإدارة التكاليف، وصف المشاركون كيف كان تنظيم وثائق الأعمال، والاحتفاظ بسجلات مناسبة لجميع المعاملات، وإعداد سجلات جميع الالتزامات أمرًا مهمًا في إدارة الخسائر، وتجنب التأخر عن الدفع، وتراكم الديون؛
- بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية فأكد كل من أصحاب المؤسسات الصغيرة أن تلقي الدعم الخارجي مثل الدعم المعنوي والنفسي من العائلات والأصدقاء، والمساعدة المالية من البنوك والدائنين، والائتمانات الميسرة والممتدة من الموردين، والدعم المهني من الخبراء ساهم في نجاحهم؛ صرح مالك المؤسسة الأولى والثالثة أنهم لم يتلقوا أي قروض أو منح أو مساهمة رأسمالية من أي مصدر عند بدء التشغيل، لكن أصحاب الأعمال الثلاثة أفادوا أنهم تلقوا دعمًا ماليًا خلال الأوقات الحرجة ساعدتهم على الحفاظ على عملياتهم.

**الدراسة العاشرة:** دراسة Abdella Kosa1 et al [1]، سنة 2018، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التوجه المقاولاتي على أداء المشاريع الصغيرة في إثيوبيا، حيث تم اختيار عينة مؤسسات لاجراء الدراسة الميدانية تتكون من 210 مؤسسة صغيرة إستطاعت أن تنمو لمؤسسة متوسطة موزعة بين المدن الكبرى و الاقليمية في اثيوبيا، إذ اشتمل نشاط المؤسسات المختارة على عدة قطاعات (التصنيع، البناء، الخدمات، التجارة والزراعة)، قد تم دراسة متغيرات الدراسة بالتركيز على عدة أبعاد في كل منها بحيث تم قياس الأداء من خلال أبعاد ( تحسين الربحية، المبيعات والموارد و الموظفين )، أما التوجه المقاولاتي فتم قياسه من خلال الأبعاد التالية ( المخاطرة، الابتكار، الاستباقية، الاستقلالية و العدوانية التنافسية).

**أظهرت النتائج أن:**

- تأثير إيجابي للتوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات محل الدراسة، بحيث يؤثر كل من الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة، والاستقلالية بدرجة كبيرة على الأداء، في حين تقل درجة هذا التأثير بالنسبة للعدوانية التنافسية؛
- معظم أبعاد التوجه المقاولاتي (الابتكار، الاستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، العدوانية التنافسية) تمارس بشكل معتدل؛
- قطاع الصناعات التحويلية يشكل جزءًا كبيرًا من المؤسسات الموجودة من بين القطاعات الخمسة التي تشارك فيها المؤسسات حيث أن أغلب هذه المؤسسات مؤسسات متوسطة ناشئة هذا يدل على أن المؤسسات العاملة في هذا القطاع هي أكثر نجاحا ونمت إلى المستوى المتوسط، وأرجعت الدراسة ذلك الى أن المؤسسات الناشئة تصنع تفكيرًا جديدًا وأفكارًا جديدة؛
- يؤثر موقع المؤسسات على نموها، حيث نجد أن هناك فرصًا أكبر للنمو في المدن الكبرى مقارنة بالمدن الإقليمية، ويعود ذلك للتمركز الكبير للعملاء والمنافسين في المدن الكبرى؛

[1] Abdella kosal et al, "entereprenurial orientation and venture performance in Ethiopia: the moderating role of business sector and enterprise location", **journal of global enterepreneurship research**, vol 08, n25, 2018, pp 1-17.

- تتنافس المؤسسات في قطاع التصنيع على تمييز منتجاتها فمعظم الصناعات التحويلية، وخاصة الصناعات المعدنية والخشبية، والقطاعات النسيجية، تنتج تصميمات جذابة ونموذجًا جديدًا لجذب العملاء والفوز بالمنافسة، بينما تتنافس قطاعات البناء والتجارة على الأسعار؛
- يهيمن جنس الذكور على المؤسسات محل الدراسة وهذا يعني أن المرأة تشارك أقل كمالك ومدير لمؤسسة؛
- معظم المؤسسات التي نمت إلى المؤسسات المتوسطة هي المؤسسات التي يقودها الذكور مقارنة بالإناث.

**الدراسة الحادي عشر**: دراسة Ali Yassin Sheikh Ali ;Nasra Ahmed Mohamed[1] سنة 2018 هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة دراسة أثر التوجه المقاولاتي بأبعاده الخمسة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصومال؛ حيث قام الباحثان بإجراء دراسة على مائتان وخمسة (205) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الصومال من خلال إستبيان.

**تشير النتائج إلى :**

- أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين (الابتكار، الإستباقية، المخاطرة، العدائية التنافسية والاستقلالية) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- أن **العدائية التنافسية** هي العامل الأكثر تأثير من عوامل التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصومال؛
- عدد المقاولين الذكور ضعف عدد المقاولات الإناث (69.3٪ منهم ذكور و 30.7٪ إناث) وهو النمط السائد في الصومال في جميع القطاعات.

**الدراسة الثانية عشر**: دراسة Fatai Alani Lawal et..al[2]، سنة 2018 ، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير المخاطرة والشبكات غير الرسمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا وبغرض معالجة إشكالية الدراسة وجمع البيانات تم تصميم استبيان، حيث شملت عينة الدراسة 381 صاحب مؤسسة صغيرة ومتوسطة مدير مالك) ، تم إستخدام مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المالكين المسجلين في الاتحادات المهنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا دون الأخذ بعين الإعتبار نوع القطاع الذين يعملون فيه.

**أظهرت النتائج أن:**

- أخذ المخاطر له تأثير إيجابي كبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث النمو والربحية والقدرة التنافسية؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات المستويات المعقولة من المخاطرة أدائها أفضل من تلك التي إتخذت مستويات عالية أو منخفضة جدا من المخاطرة؛

[1] Ali yassin sheikh ali, nasra ahmed mohamed, "entrepreneurial orientation and small and medium enterprises performance in somalia", **journal of adv research in dynamical and control systems**, vol 10, n 06, 2018, pp 116-122.
[2] Fatai alani lawal et..al, "nexus between informal networks and risk-taking: implications for improving the performance of small and medium enterprises ( smes) in Nigeria", **academy of strategic management journal**, 2018.

- الشبكات غير الرسمية لها تأثير إيجابي وكبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يعني أن زيادة في الشبكات غير الرسمية من شأنها أن تعزز من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الدراسة الثالثة عشر**: دراسة محمد عيسى البوعينين وآخرون، سنة 2018[1] هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الريادي على الأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإستعانة بالدراسات السابقة لبناء نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات، إستهدفت هذه الدراسة المؤسسات العائلية البحرينية في محافظات البحرين المختلفة والتي كان عددها 102 مؤسسة، من خلال توزيع إستمارة إستبيان، بحيث تم قياس التوجه الريادي من خلال الأبعاد التالية ( المخاطرة بالإعتماد على دراسة Real. C J 2014 Friesen and Miller1978، الابتكار بالإعتماد على دراسة Real. C Juan 2014 .Knight،Real 1997 المبادرة من خلال دراسة Real. C Juan 2014 Dess and Lumpkin 1996) أما الأداء التشغيلي فتم قياسه من خلال دراسة Flynn et al 2010 ولتحليل بيانات الدراسة اعتمد الباحثون على برنامج AMOS 25 عن طريق التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي بغرض الحصول على مؤشرات جودة النموذج والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها، وبعد تحليل المسار الذي اجري بهدف اختبار الفرضيات.

**توصلت الدراسة إلى:**

عدم وجود علاقة ايجابية بين أبعاد التوجه الريادي والأداء التشغيلي حيث أن:

- المسار من الإبتكار إلى الأداء التشغيلي غير دال احصائيا؛
- المسار من الإستباقية إلى الأداء التشغيلي غير دال إحصائيا؛
- المسار من تحمل المخاطر إلى الأداء التشغيلي غير دال إحصائيا.

**الدراسة الرابعة عشر**: دراسة Nor Liza Abdullah[2]، سنة 2019، كان الهدف من هذه الدراسة هو مناقشة فكرة مفادها أن قطاعات الأعمال المختلفة لها أولويات مختلفة من حيث ممارسة أبعاد التوجه المقاولاتي، تمت الدراسة على 409 مدير مؤسسة صغيرة ومتوسطة في إندونيسيا، وخاصة في مقاطعة Sumatera الغربية باعتبارها مركزا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم جمع البيانات من أربعة قطاعات أعمال رائدة في الصناعة التحويلية (الحرف اليدوية، الكعك، التطريز، المقرمشات).

تمثلت أبعاد التوجه المقاولاتي في (الإستباقية، المخاطرة، الإبتكار) بالإضافة إلى ذلك هناك معيار آخر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختارة في هذه الدراسة وهو أن هذه المؤسسات يجب أن يكون عمرها أكثر من 5 سنوات.

---

[1] البوغين محمد عيسى وآخرون، أثر التوجه الريادي على الأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية، **مجلة الدراسات العليا**، المجلد 11، العدد 42، ماي 2018، ص ص 157 – 174.

[2]Susanto p et al, "entrepreneurial orientation: prioritising and mapping in the context of small and medium-sized enterprises", **polish journal of management studies**, vol 20, n01, december 2019, pp 429-446.

تمثلت أداة التحليل في طريقة تفضيل اتخاذ القرار متعدد المعايير *(MCDM) لكل بُعد وعناصره الفرعية بإستخدام التحليل الهرمي التحليلي (AHP) لتحليل وتصنيف تصورات المديرين أو أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على كل بعد من أبعاد التوجه المقاولاتي.

**أظهرت النتائج أن:**

- المؤسسات المقاولاتية تعطي الأولوية بشكل مختلف لأبعاد التوجه المقاولاتي فيما يتعلق باتخاذ القرارات التجارية؛
- أن الابتكار هو الأولوية القصوى مقارنة بالاستباقية والمخاطرة بين مديري أو مالكي القطاعات الأربعة في الصناعة التحويلية في إندونيسيا؛
- حصل معيار "البحث وتطوير المنتجات" على أعلى درجة في بعد الإبتكار؛
- قطاع أعمال (الكعك والتطريز) يعتبران الابتكار معيارا أساسيا مقارنة بالاستباقية، على عكس قطاع أعمال الحرف اليدوية والمقرمشات.

**الدراسة الخامسة عشر**: دراسة Fred Phanuel Okangi [1]، سنة 2019، تحلل هذه الدراسة أثر التوجه المقاولاتي (الابتكار، الاستباقية، والمخاطرة) على نمو الربحية في مؤسسات البناء المحلية في تنزانيا، بغية تحقيق هدف الدراسة قام الباحث بدراسة استقصائية لـ **132** مؤسسة بناء تنزانية باستخدام استبيان. بمساعدة برنامج STATA 13، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل الانحدار المتعدد؛ تم قياس التوجه المقاولاتي من خلال (أخذ المخاطر، الابتكار، الإستباقية) بينما نمو الربحية تم قياسه من خلال "رأس المال المستخدم" و "الأرباح السنوية".

**توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:**

- القدرة على الابتكار والمخاطرة ارتبطا إيجابياً بنمو الربحية في مؤسسات البناء المحلية في تنزانيا. ويشير هذا إلى أنه كلما زادت استثمارات المؤسسة في الابتكار، والمخاطرة، كلما تعرضت مؤسسة البناء لتغير في الأرباح المتولدة.
- في حين كانت الإستباقية كبيرة ولكنها كانت مرتبطة ارتباطا سلبيا بنمو الربحية في نفس المؤسسات؛ إنه مؤشر على أن بيئة سوق البناء في تنزانيا لا تسمح بتوقع الطلب في المستقبل.
- لا يوجد إرتباط بين نمو مؤسسات البناء المحلية في تنزانيا ومتغيرات التحكم الداخلة في هذه الدراسة (عدد الموظفين وموقع المؤسسة والأنشطة الرئيسية).
- عدم وجود علاقة مستدامة بين مؤسسات البناء في تنزانيا مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين في الصناعة مثل العملاء والموردين يمكن أن يمنع أيضا هذه المؤسسات من تحقيق مزايا الاستباقية. وهذا مؤشر على أن مؤسسات البناء المحلية في تنزانيا غير قادرة على "تبني موقف جريء وعنيف من أجل تعظيم احتمالية الاستفادة من الفرص المحتملة.

[1]Fred okangi, "the impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in tanzania", **journal of global entrepreneurship research**, vol 09 n 14, december 2019, pp 1-23.

**الدراسة السادسة عشر**: دراسة M. Khalifatul Ardhi et al[1]، سنة 2021، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الأبعاد الخمسة للتوجه المقاولاتي (الإبتكار، الإستباقية، المخاطرة، الإستقلالية، العدائية التنافسية) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (معدل نمو المبيعات، الدخل، رضا العملاء، رضا الموظفين) ؛ تم إجراء هذا البحث على 80 مقهى من المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في منطقة Yogyakarta أندونيسيا، ولتحليل البيانات إستخدم الباحثون طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM).

**أظهرت النتائج أن:**

– **بعد الابتكار ليس له تأثير كبير على أداء هذه المؤسسات**. وحسب ما توصل إليه الباحث وزملاؤه في هذه الدراسة فإن الأسباب قد تعود لوباء COVID-19 حيث قل اهتمام المستهلكين للقهوة، وذلك لوجود لوائح وقيود مفروضة على ساعات العمل، وحصص الزوار وهو ما أدى إلى تعطيل أنشطة المقاهي؛ وأن حل مشاكل العمل تعتمد على قرار المالك والمتمثلة في الحد الأدنى من الابتكار لأن تطوير المنتجات والخدمات سيؤدي إلى مستوى عالٍ من مخاطر الفشل، وبالتالي إعطاء الأولوية لأنشطة الابتكار الأكثر أهمية مثل صنع منتجات القهوة مع زجاجات جذابة لتسليمها لعملائهم.

– **بعد المخاطرة ليس له تأثير كبير على أداء هذه المؤسسات**؛ وفسر الباحث وزملاؤه سبب حدوث ذلك: أولا : تعتبر مشروبات القهوة منتجًا معرضًا جدًا للتقليد من قبل المنافسين، لذلك تعمل هذه المؤسسات على مراقبة تحركات المنافسين لتجنب المخاطر التي تحدث؛ كذلك بسبب جائحة COVID-19 فعملت هذه المقاهي على تقليل الإنفاق المالي نظرا لمحدودية مواردهم؛ وكذا تبني استراتيجيات المنافسين لتجنب المخاطر التي تحدث ثانيا: المخاطرة تقاس من خلال الإستثمار في المعدات والمرافق الجديدة المتعلقة بأنشطة الابتكار وبالتالي فإن النتائج المتعلقة ببعد الإبتكار تتبعها النتائج المتعلقة ببعد المخاطرة. هذا الإستثمار قد ينتج عنه خسائر مالية وبالتالي زيادة المخاطر التي يتم التعرض لها سيكون له تأثير سلبي على تحسين أداء الأعمال.

– **بعد الإستباقية له تأثير مهم وإيجابي على أداء هذه المؤسسات**؛ إن استعداد أصحاب الأعمال لتنفيذ استراتيجيات الأعمال للتعامل مع اتجاهات سوق صناعة القهوة المحلية والعالمية التي لا تزال تتغير حتى الآن هو دليل على أنهم كانوا استباقيين ومتفاعلين مع مواقف السوق المتغيرة.

– **بعد الاستقلالية له تأثير مهم وإيجابي على أداء هذه المؤسسات**؛ حيث يظهر موقفهم المستقل من خلال توفير الحرية والفرص للموظفين، وذلك من خلال حرية تقديم مشروبات القهوة بنكهات أصيلة وتحسين جودة المنتج وتقديم خدمة جيدة.

– **بعد العدوانية التنافسية له تأثير كبير على أداء هذه المؤسسات**؛ وحسب ملاحظات أصحاب هذه الدراسة فإن العديد من المقاهي قريبة من بعضها البعض وأغلبها تقع في منطقة واحدة بحيث أدى الإنتشار الواسع لهذه المقاهي إلى التنافس بينها وبالتالي توجب عليها استخدام قدراتها التنافسية من أجل تحدي منافسيها وتحسين أدائها؛ تعكس القدرة

[1]M khalifatul ardhi et al, "how does entrepreneurial orientation affect the business performance of coffee shop msmes in indonesia? " **The first international conference on assessment and development of agricultural innovation**, vol 306, july 6-7, 2021.

التنافسية كيفية التعامل مع المنافسين، والجرأة على الدخول إلى السوق، وتطبيق الاستراتيجيات بشكل أسرع من المنافسين. هذا شكل من أشكال رد فعلهم حتى لا يخسروا المنافسة بحيث تظهر الجهود مثل إنشاء منتجات جديدة أو عروض ترويجية أو تجهيز المرافق كشكل من أشكال جذب اهتمام العملاء والحفاظ على شريحة السوق.

**الدراسة السابعة عشر**: دراسة SANTHOSH SAMUEL PUTTA[1]، سنة 2023، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التسويق المقاولاتي بأبعاده (الإستباقية، الإبتكار، المخاطرة، التركيز على الفرص، الإستفادة من الموارد، كثافة العملاء، خلق القيمة) والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك لمعرفة تأثير التسويق المقاولاتي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في Pune بالهند.

تمت الدراسة على 320 مقاول، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع إستمارة إستبيان بطريقة أخذ العينات العشوائية ومعالجة هذه البيانات من خلال برنامج SPSS 23.

**أظهرت نتائج الدراسة:**

أن للتسويق المقاولاتي تأثير كبير وإيجابي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في Pune بالهند. المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على الأداء المالي هو **الاستباقية** بنسبة (23%) تليها المتغيرات الأخرى كثافة العملاء بنسبة (19%)، التركيز على الفرص بنسبة (18.7%)، الاستفادة من الموارد بنسبة (16.8%)، **الابتكار** بنسبة (13.3%)، خلق القيمة بنسبة (12%)، و**المخاطرة** بنسبة (11.7%).

[1]Santhosh samuel putta, "the impact of entrepreneurial marketing on the financial performance of small and medium scale enterprises", **international journal of research and analytical reviews**, vol 10, n 02, april 2023, pp 220-233.

**المبحث الثاني: مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

سيتم في هذا الجزء مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية (أوجه التشابه وأوجه الإختلاف) مع إبراز ما تتميز به الدراسة الحالية عن باقي الدراسات وماهي الإسهامات والإضافات التي ستقدمها هذه الدراسة.

إذا أثناء القيام بورشة تدريبية عن طريق zoom بعنوان: The Easiest Way to identify Research Gap[1] والتي تمكننا من خلالها من معرفة كيفية تحديد الفجوة البحثية؛ من خلال مجموعة من الأفكار تميز هذه الدراسة؛ والجدول (5.1) يوضح أهم هاته الفروقات.

**الجدول رقم (1.2): يوضح ملخص الدراسات السابقة وأهم الفروقات بينها**

| الرقم | اسم الباحث/ السنة | البلد | المستقل | التابع | العينة | العلاقة/ التأثير |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **01** | Adegbite, et...al 2007 | نجيريا | الخصائص المقاولاتية | معدل دوران المبيعات | 100 | تأثير سلبي لبعد المخاطرة |
| **02** | Hyunjoong Yoon 2012 | كوريا الجنوبية | الإبتكار الإستباقية المخاطرة العدائية التنافسية الإستقلالية | زيادة المبيعات | 1499 | تأثير إيجابي |
| **03** | Luis Mendoza-Ramírez & Arcelia Toledo-López 2014 | المكسيك | الإبتكار الإستباقية العدائية التنافسية | أداء مالي أداء غير مالي | 101 | تأثير سلبي للعدوانية التنافسية وتأثير إيجابي لباقي المتغيرات |
| **04** | Moeljadi, Fatchur Rohman, Solimun 2014 | تيمور | الإبتكار الإستباقية المخاطرة العدائية التنافسية الإستقلالية | النمو والبحية | 157 | تأثير إيجابي |
| **05** | Azlin Shafinaz Arshad et al 2014 | ماليزيا | الإبتكار الإستباقية المخاطرة العدائية التنافسية | النمو والربحية | 88 | لايوجد تأثير لبعد الإستقلالية تأثير أيجابي لبقية أبعاد التوجه المقاولاتي |

[1] أحمد القطان، ورشة تدريبية عن طريق zoom بعنوان: "The Easiest Way to identify Research Gap"، 2020/07/29.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | الإستقلالية | | | |
| **06** | Yeshika Somarathna 2015 | سرلانكا | الإبتكار<br>الإستباقية<br>المخاطرة<br>الإستقلالية | الأرباح<br>المبيعات | 140 | تأثير إيجابي |
| **07** | Sandip Sarker and Mollika Palit 2015 | بنغلادش | التوجه نحو السوق<br>التوجه نحو التعلم<br>التوجه المقاولاتي:<br>الإستباقية<br>الإبتكار<br>المخاطرة<br>الإستقلالية<br>العدائية التنافسية | لم تحدد الأبعاد | 399 | علاقة إيجابية بين الإستباقية والأداء<br>علاقة سلبية بين الإستقلالية والأداء<br>علاقة إيجابية بين المخاطرة والأداء<br>علاقة إيجابية بين الإبتكار والأداء<br>علاقة ضعيفة بين العدائية التنافسية والأداء |
| **08** | **مسيخ أيوب 2017** | الجزائر/ سكيكدة | المخاطرة<br>الإبتكار<br>الإستقلالية<br>الإستباقية<br>القدرة الذاتيةوالرغبة في الإنجاز | ديمومة المؤسسة | 143 | وجود علاقة إيجابية منخفضة بين متغيرات الدراسة |
| **09** | Usman Isa Yaru 2017 | إيرلندا | التوجه المقاولاتي | نجاح م ص م | 3 | / |
| **10** | Abdella Kosa1 et al 2018 | إثيوبيا | المخاطرة<br>الإبتكار<br>الإستباقية<br>الإستقلالية<br>العدائية التنافسية | الربحية<br>المبيعات<br>الموارد<br>الموظفين | 210 | تأثير إيجابي لجميع أبعاد التوجه المقاولاتي |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **11** | Ali Yassin Sheikh Ali ;Nasra Ahmed Mohamed 2018 | الصومال | إبتكار<br>إستباقية<br>المخاطرة<br>العدائية التنافسية<br>الإستقلالية | لم تحدد الأبعاد | 205 | علاقة إيجابية بين كل أبعاد التوجه المقاولاتي والأداء |
| **12** | Fatai Alani Lawal et...al 2018 | نيجيريا | إبتكار<br>إستباقية<br>المخاطرة<br>العدائية التنافسية<br>الإستقلالية | تحسين الربحية<br>المبيعات<br>الموارد<br>الموظفين | 381 | تأثير إيجابي للمخاطرة |
| **13** | دراسة محمد عيسى البوعينين و آخرون 2018 | البحرين | المخاطرة | الأداء التشغيلي | 102 | عدم وجود علاقة إيجابية |
| **14** | Nor Liza Abdullah 2019 | أندونسيا | الإستباقية<br>المخاطرة<br>الإبتكار | / | 409 | / |
| **15** | Fred Phanuel Okangi2019 | تنزانيا | إبتكار<br>إستباقية<br>المخاطرة | نمو<br>الربحية | 132 | تأثير إيجابي للإبتكار والمخاطرة<br>سلبي للإستباقية |
| **16** | M. Khalifatul Ardhi et al 2021 | أندونسيا | الإبتكار، الإستباقية، المخاطرة، الإستقلالية، العدائية التنافسية | معدل نمو المبيعات<br>الدخل<br>رضا العملاء<br>رضا الموظفين | 80 | لايوجد تأثير كبير للإبتكار والمخاطرة<br>وجود تأثير مهم وإيجابي للإستباقية والإستقلالية<br>وجود تأثير كبير لبعد العدوانية التنافسية |

**المصدر**: من إعداد الطالبة

إذا بعد عرض هذا الجدول، سنحاول إبراز أوجه التشابه والإختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة وتموقع دراستنا من هذه الدراسات.

**أ/ المتغير المستقل:**

تتفق دراستنا في قياسها للتوجه المقاولاتي بأبعاده الخمسة (الإبتكار، الإستباقية، المخاطرة، العدائية التنافسية، الإستقلالية) مع دراسة كل من:

Hyunjoong Yoon, 2012, Luis Mendoza-Ramírez & Arcelia Toledo-López 2014, Moeljadi, Fatchur Rohman, Solimun2014, Sandip Sarker and Mollika Palit2015, Ali Yassin Sheikh Ali ; Nasra Ahmed Mohamed 2018, Fatai Alani Lawal et.al 2018 Fred Phanuel Okangi 2019 M. Khalifatul Ardhi et al 2021

في حين تتفق دراستنا في بعض الأبعاد وتختلف في أبعاد أخرى لقياس التوجه المقاولاتي مع بعض الدراسات السابقة؛ فتختلف دراستنا مع دراسة Adegbite, et..al ,2007 ؛ حيث إعتمدت هذه الدراسة على عشرة خصائص مفاولاتية وعلاقتها بالأدء بينما استخمت دراسستنا خمسة أبعاد للتوجه المقاولاتي وتأثيرها على الأداء، بينما تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في بعدي المبادرة والمخاطرة.

كذلك فإن هذه الدراسة تشترك مع دراسة كلا من دراسة محمد عيسى البوعينين وآخرون سنة 2018، **ودراسة كل من** Nor Liza Abdullah 2019 في ثلاث أبعاد لقياس التوجه المقاولاتي والمتمثلة في الإستباقية، المخاطرة والإبتكار.

وتشترك كذلك دراستنا مع دراسة Yeshika Somarathna 2015 في أربعة أبعاد لقياس التوجه المقاولاتي والمتمثلة في الإستباقية، المخاطرة، الإبتكار والإستقلالية.

**ب/ المتغير التابع:**

يعود الإختلاف إلى الأبعاد التي تقيس أداء هذه المؤسسات؛ حيث تستخدم دراستنا مقياس أداء يعتمد على 14 بعد يقيس الأداء في حين نجد أن دراسة كل من Adegbite, et..al 2007 إعتمدت على بعد واحد لقياس الأداء وهو دوران مبيعات الصناعة، أما دراسة Mendoza-Ramírez and Arcelia Toledo-López 2014 فتمثلت أبعاد الأداء في (البعد المالي، البعد غير المالي) وركز كل من Azlin Shafinaz Arshad et al 2014 على النمو والربحية كمؤشرين للأداء؛ بينما إعتمدت Yeshika Somarathna 2015 في دراستها على معيارين للأداء والمتمثلة في (الأرباح والمبيعات). وبالنسبة لـ Abdella Kosa1 et al 2018 فإستخدم أربع أبعاد لقياس الأداء وهي: (تحسين الربحية، المبيعات والموارد و الموظفين)، بينما دراسة Fred Phanuel Okangi 2019 فإستخدمت مؤشر نمو الربحية تم قياسه من خلال "رأس المال المستخدم" و "الأرباح السنوية.

**ج/ العوامل الأخرى:**

استنادًا إلى الدراسات السابقة التي تم مناقشتها أعلاه وفي حدود إطلاع الباحثة، لا توجد دراسة في االجزائر درست التوجه المقاولاتي والأداء وعلاقتهم بالبيئة الداخلية

بحيث عوامل البيئة الداخلية تتمثل في المهارات السمات الشخصية الخبرة شبكة العلاقات مدى امتلاك المقاول لتكنولوجيا تسهل له نشاطه؛ مدى إمتلاكه لخبرات في مجال عمله مدى امتلاكه للتمويل لإستمرار عمله مدى امتلاكه لمهارات تسيرية وإدارية في مجال تسير مؤسسة مدى امتلاكه لعلاقات مع الزبائن من أجل تسويق منتجاته مدى امتلاكه لموظفين أكفاء وذوي مهارات عالية إذ ركزت أغلب الدراسات على خصائص وشخصية المقاول والهيكل التنظيمي.

**خلاصة الفصل:**

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض جملة من الدراسات السابقة التطبيقية، التي عالجت موضوع التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل مباشر أو تطرقت لإحدى جوانبه، حيث تم عرض تلك الدراسات السابقة وفقا لتسلسل زمني، حيث أن أغلبها كان في بيئات أجنبية عدا دراسة واحدة، بعدها حاولنا إبراز أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي وقع عليها الاختيار، من أجل معرفة الإسهامات العلمية التي ستقدمها الدراسة الحالية.

# الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للتوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية للتوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ومراجعة ما تم طرحه من قبل الباحثين الذين عالجوا هذا الموضوع؛ تبلورت لدينا مجموعة من الأفكار حول التوجه المقاولاتي وعلاقته بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من دول العالم التي قامت الدراسة بمسحها؛ حيث أثبتت العديد من هذه الدراسات أن هناك علاقة بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ كما أشارت النتائج النظرية التي توصلنا إليها أيضًا أن هذه العلاقة تتوقف على البيئة التي تنشط فيها المؤسسة؛ حيث أن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون أفضل في البيئات الدينامكية والعدائية شديدة التنافسية، على عكس البيئات المستقرة.

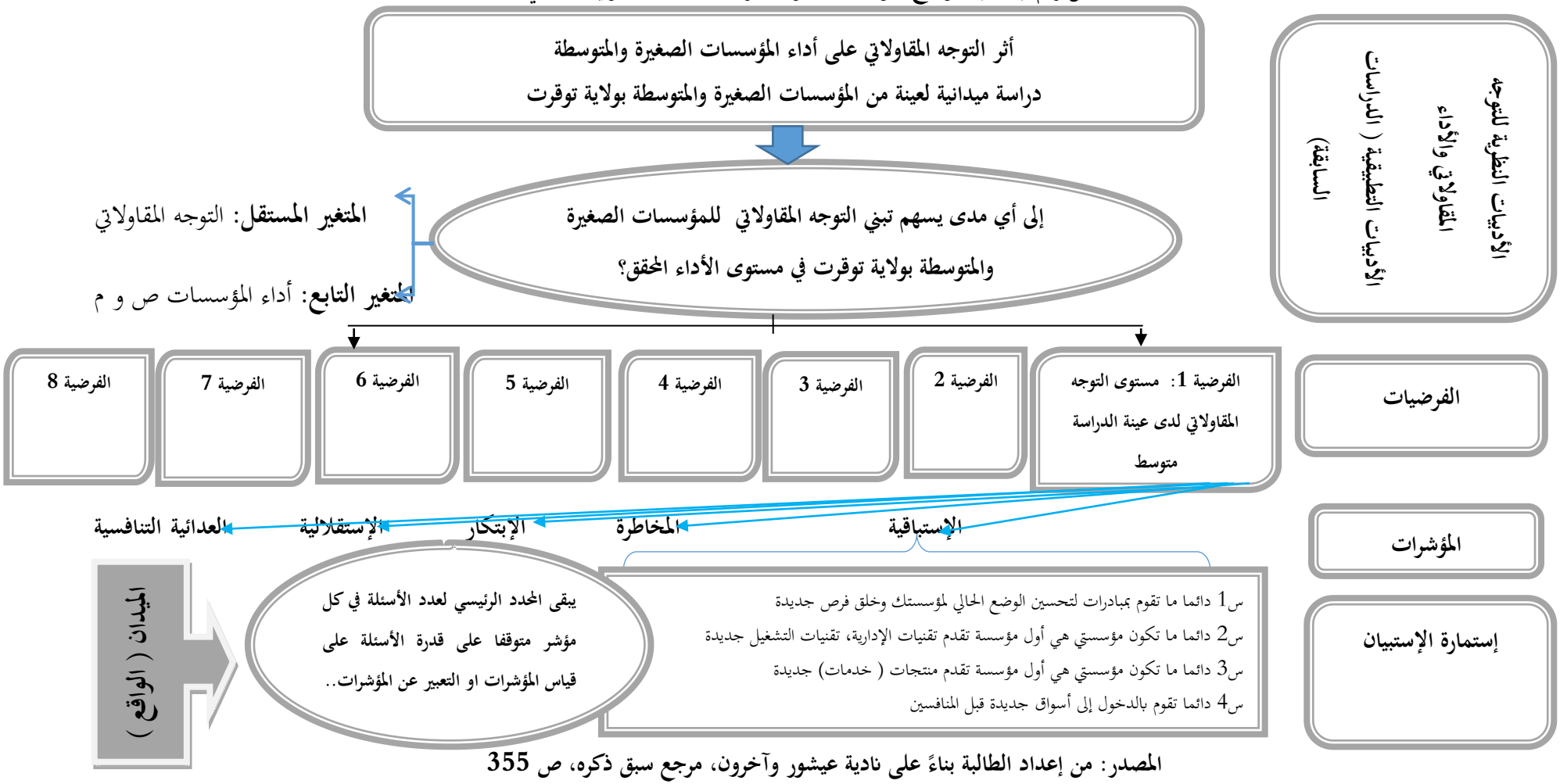
لذا سنحاول في هذا الفصل معالجة الموضوع ميدانيا وذلك من خلال معرفة أثر التوجه المقاولاتي بأبعاده الخمسة (المخاطرة، الإستباقية، الإبتكار، العدائية التنافسية، الإستقلالية) على المتغير التابع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية توقرت (الجزائر) بغية التوصل إلى هدف الدراسة؛ وكذا مدى إتساق هذه النتائج مع النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري، وبهذا يكون لدينا إلمام بالظاهرة بشقيها النظري والميداني؛ أنظر الشكل رقم (1.3) الذي يحدد كيفية الوصول إلى إستمارة الإستبيان – الإستمارة المفصلة في الملحق رقم (1.3) التي نهدف من خلالها إلى التعرف على الظاهرة المدروسة في الواقع.

وعليه قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: يتناول هذا المبحث طريقة الدراسة وكيفية إجراءها وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، وكيفية قياسها وكذا طريقة جمع المعطيات وإختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: فسيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية بغية نفي أو إثبات فرضيات الدراسة؛ وسنحاول أيضا مناقشة وتفسيير هذه النتائج بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وكذا مقارنة هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحثين وتموضع الدراسة الحالية من هذه الدراسات.

**الشكل رقم (1.3): يوضح جوانب الظاهرة المدروسة بشقيها النظري والميداني**




**المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نادية عيشور وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 355**

## المبحث الأول: الطريقة والأوات

سيتم في هذا الجزء التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، الطريقة المتبعة في جمع البيانات، محاور(أبعاد) الدراسة وكذا التعرف على الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة هذه البيانات.

### المطلب الأول: كيفية إنجاز الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة

**أولا: مجتمع وعينة الدراسة**

1. **مجتمع الدراسة:** تمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في ولاية توقرت، في قطاعات مختلفة الخدمات التجارة الصناعة الحرف اليدوية... تم إختيار هذه المؤسسات كونها تدخل ضمن تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي ينص على أن هذه المؤسسات هي "مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات؛ تشغل من 01 إلى 250 شخصا؛ لايتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايير دينار جزائري؛ أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري؛ تستوفي معيار الإستقلالية".[1]
2. **عينة الدراسة:** إخترنا عينة عشوائية تتكون من **30** مقاول ومقاولة في ولاية توقرت خلال سنة **2021**، حيث قمنا بتوزيع **50** إستمارة استبيان وتم إسترجاع **38** منها **30** إستبيان صالح للدراسة و**8** إستبيانات قمنا بإلغائها نظرا لإحتوائها على العديد من البيانات المفقودة.

**ثانيا: أدوات الدراسة**

**1. مصادر جمع البيانات:**

**1.1. المصادر الأولية:**

**1.1.1 الإستبيان:** تمثلت أداة البحث في إستمارة استبيان تم ملؤه من قبل مالك / مالك مسير لمؤسسة صغيرة متوسطة؛ حيث تعتبر هذه الأدة الأنسب لهذه الدراسة؛ سيما أن أغلب الدراسات التي تناولت التوجه المقاولاتي إستخدمت الإستبيان؛ كذلك لأن موضوع التوجه المقاولاتي يتعلق بممارسات وسلوك المقاولين وعليه قمنا بقياس بعد التوجه المقاولاتي من خلال جمع آراء المستجوبين لمدى ممارستهم للتوجه المقاولاتي وفق سلم ليكارت الخماسي من موافق بشدة ( والذي يعبر على توجه مقاولاتي مرتفع جدا) إلى غير موافق بشدة ( والذي يعبر على توجه مقاولاتي منخفض جدا) هذا من جهة؛ من جهة أخرى فإن أغلب المقاولين لا يصرحون بالنتائج المتعلقة بقيم أداء مؤسساتهم كرقم الأعمال ومعدل الربحية والعائد على الأصول وعليه لجئنا لقياس الظاهرة من خلال وصف المقاولين لأدائهم خلال ثلاث سنوات ماضية وفق سلم ليكارت الخماسي من موافق بشدة ( والذي يعبر عن أداء مرتفع جدا) إلى غير موافق بشدة (والذي يعبر عن أداء منخفض جدا).

**2.1.1 المقابلة:** من أجل الحصول على بيانات تخدم أهداف الدراسة بدقة تم القيام بمقابلة وجها لوجه لبعض المقاولين من أجل ملء إستمارة الإستبيان حيث استجاب بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبعض الآخر لم نتمكن

[1] المادة 5، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 02، 11 جانفي 2017، ص 5.

من مقابلتهم بإعتبار عدم وجود وقت لديهم لمثل هذه الأعمال والبعض الآخر نظر لعدم تواجد مالك/ مالك مسير المؤسسة

### 2.1. المصادر الثانوية:

تم الإعتماد على مجموعة من المقالات العلمية الأجنبية المحكمة والمنشورة في المجلات الرصينة بغية تحديد فرضيات الدراسة وكذا تحديد متغيرات الدراسة بدقة وبناء إستمارة الإستبيان.

**الجدول رقم (1.3): سلم ليكارت الخماسي**

| العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الأوزان | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**المصدر:** وليد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010، ص 7.

**الجدول رقم (2.3): أوزان المتوسط المرجح**

| المجالات | التقدير |
|---|---|
| 1 إلى 1.80 | غير موافق بشدة |
| 1.81 إلى 2.61 | غير موافق |
| 2.62 إلى 3.42 | محايد |
| 3.43 إلى 4.23 | موافق |
| 4.24 إلى 5 | موافق بشدة |

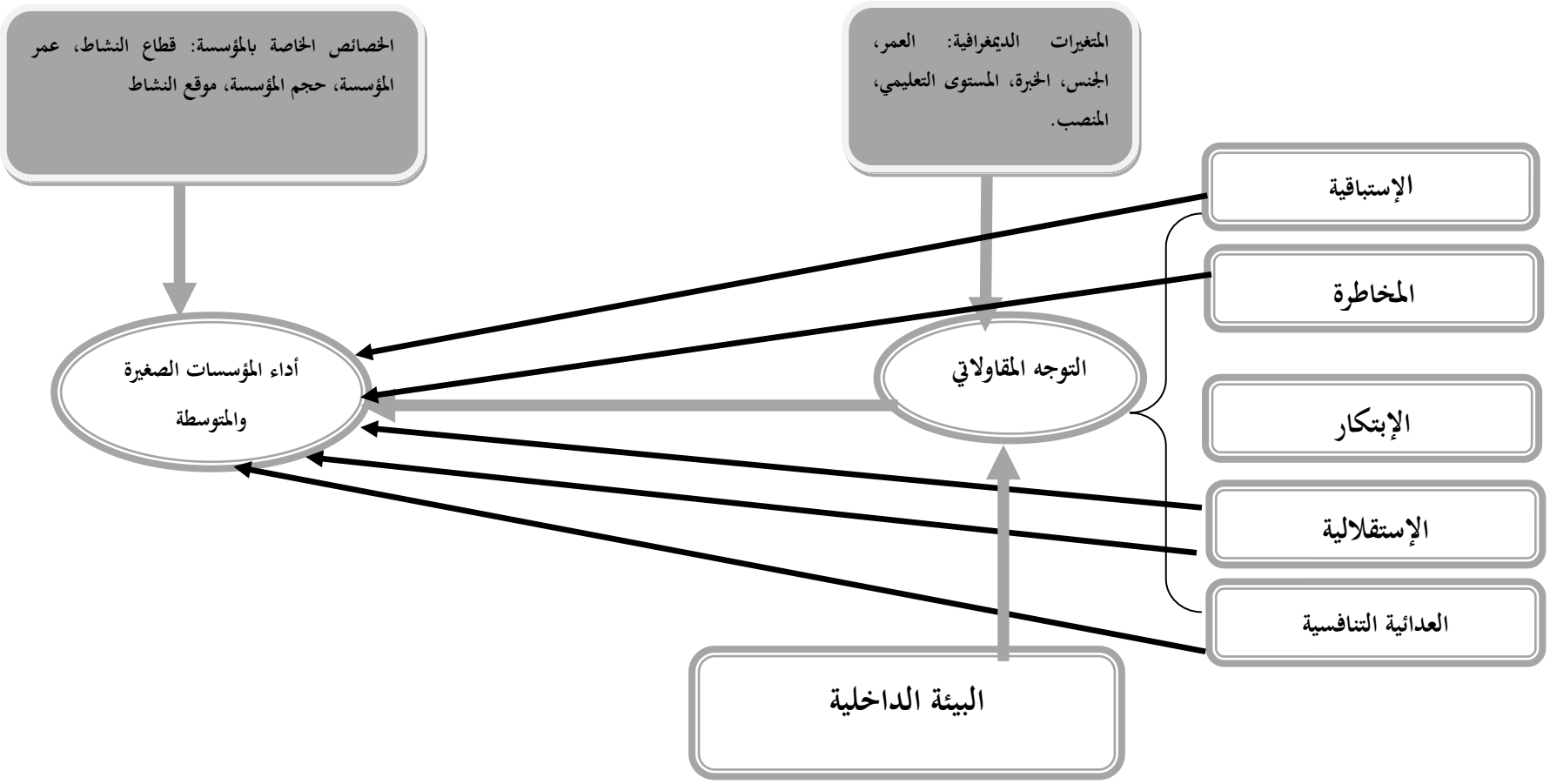
**المصدر:** وليد الفرا، المرجع السابق، ص 7.

**ثالثا: تحديد المتغيرات (نموذج الدراسة)**

بالنظر إلى **الفجوة البحثية** التي تم تحديدها من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وبغية التوصل إلى هدف الدراسة حاولنا صياغة نموذج يعطي تصور للظاهرة المدروسة ويمكن تطبيقه على البيئة الجزائرية، بحيث يشمل هذا النموذج جميع متغيرات الدراسة والذي يوضح كيف يؤثر المتغير المستقل متمثلا في التوجه المقاولاتي (المخاطرة، الإستباقية، الإبتكار، العدائية التنافسية، الإستقلالية) على المتغير التابع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت؛ وكذا دراسة العلاقات المباشرة لمتغيرات الأخرى للدراسة ( عوامل البيئة الداخلية وتأثيرها على التوجه المقاولاتي )، وكذا علاقة المتغيرات الديمغرافية وعلاقتها بالتوجه المقاولاتي؛ ومتغيرات خصائص المؤسسة وعلاقتها بالأداء.

وعليه قمنا بإقتراح النموذج الموضح في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (2.3): نموذج الدراسة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

**المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والبرامج الإحصائية المستخدمة**

**أولا: الإستبيان**

**1. محتوى الإستبيان:** يشتمل هذا الإستبيان على جزئين

الجزء الأول: معلومات متعلقة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي)؛ ومعلومات متعلقة بخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة محل الدراسة (قطاع النشاط، موقع النشاط، عمر المؤسسة، عدد العمال).

الجزء الثاني: أبعاد (محاور الإستبيان)

المحور الأول: محور التوجه المقاولاتي: يشتمل بعد التوجه المقاولاتي في هذه الدراسة على 20 مؤشرا، هذه المؤشرات مأخوذة من دراسة كل من (Miller, 1983) و (Lumpkin & Dess, 1996) وتكييفها حسب هدف الدراسة؛ بإستخدام سلم ليكارت الخماسي، حيث يشير الرقم 1 إلى موافق بشدة (بمعنى توجه مقاولاتي مرتفع جدا)، يشير الرقم 2 إلى موافق (بمعنى توجه مقاولاتي مرتفع)، يشير الرقم 3 إلى محايد، يشير الرقم 4 إلى غير موافق (بمعنى توجه مقاولاتي ضعيف)، يشير الرقم 5 إلى غير موافق بشدة بمعنى توجه مقاولاتي ضعيف جدا.

المحور الثاني: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتكون من 14 عنصر (مؤشر) مستقاة من الدراسات السابقة وتكييفها حسب هدف الدراسة. باستخدام سلم ليكارت الخماسي. حيث يشير الرقم 1 إلى موافق بشدة (بمعنى أداء مرتفع جدا)، يشير الرقم 2 إلى موافق (بمعنى أداء مرتفع)، يشير الرقم 3 محايد، يشير الرقم 4 غير موافق (بمعنى أداء ضعيف)، يشير الرقم 5 إلى غير موافق بشدة بمعنى أداء ضعيف جدا.

المحور الثالث: عوامل البيئة الداخلية: تم قياس هذا البعد من خلال 06 مؤشرات، باستخدام سلم ليكارت الخماسي من الرقم 01 موافق بشدة إلى الرم 05 غير موافق بشدة

**2. صدق الإستبيان:**

**1.2 صدق المحكمين:** بعد الإنتهاء من تصميم إستمارة الإستبيان الأولي تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين الواردة أسماءهم في الملحق رقم (2.3) لإبداء رأيهم حول أسئلة الإستمارة ومدى وملاءمتها لإشكالية الدراسة المطروحة، وبعد التوجيهات والملاحظات المقدمة من طرف هؤلاء الأساتذة تم تعديل إستمارة الإستبيان وفق ما يناسب موضوع البحث وأهدافه وبعدها تمت الصياغة النهائية لإستمارة الإستبيان في شكلها القابل للتوزيع.

**2.2 الصدق والإتساق الداخلي لأبعاد التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

يوضح الجدول (4.3) معاملات الارتباط بين محور التوجه المقاولاتي وأبعاده عند مستوى دلالة 0.05 حيث جاءت قيم معاملات الإرتباط كالتالي:

**الجدول ( 3.3): معاملات الإرتباط بين درجة كل بعد من أبعاد التوجه المقاولاتي والدرجة الكلية**

| | التوجه المقاولاتي | الإستباقية | المخاطرة | الإبتكار | الإستقلالية | العدائيةالتنافسية | التوجه المقاولاتي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Corrélation de Pearson** | | ,800** | ,759** | ,828** | ,876** | ,517** | 1 |
| **Sig.(unilatéral)** | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,003 | . |
| **N** | **30** | | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23

نلاحظ من الجدول (3.3) وجود علاقة إرتباط قوية موجبة عند مستوى دلالة 0.05 بين الدرجة الكلية للتوجه المقاولاتي ودرجة كل بعد من أبعاده الخمسة متمثلة في (الإستباقية، المخاطرة، الإبتكار، الإستقلالية، العدائية التنافسية) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.51 فيما كان الحد الأعلى 0.87، وعليه فإن جميع أبعاد التوجه المقاولاتي متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه.

**الجدول (4.3): معاملات الإرتباط بين درجة كل بعد من أبعاد أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدرجة الكلية**

| | | بعد_الاداء | معدل نمو المبيعات | تطور رقم الأعمال | تطوير منتج/خدمة جديدة | حجم الأرباح المعاد إستثمارها داخل المؤسسة | الحصة السوقية | أرباح التشغيل | نسبة الربح إلى المبيعات | تطوير السوق | زيادة عدد العملاء مقارنة بالمنافسين | متوسط مبيعات الزبائن الأوفياء | تعطية السوق المحلية | الوصول إلى أسواق دولية | نمو عدد العمال | الأهداف الشخصية (أسلوب حياة. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأداء | Corrélation | 1 | ,521** | ,591** | ,409* | ,423* | ,788** | ,683** | ,676** | ,612** | ,729** | ,752** | ,864** | ,584** | ,596** | ,117 |
| | Sig | | ,003 | ,001 | ,025 | ,020 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,001 | ,540 |
| | N | **30** | | | | | | | | | | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23

نلاحظ من الجدول (4.3) وجود علاقة إرتباط قوية موجبة عند مستوى دلالة 0.05 بين الدرجة الكلية للأداء، ودرجة (13 بعد) من أبعاده؛ بإستثناء بعد واحد والمتمثل في بعد تحقيق الأهداف الشخصية (المسكن، أسلوب الحياة...).

3. **إختبار ثبات الاستبيان:** للتأكد من مصداقية المقاولين في الاجابة على أسئلة الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ فجاءت القيم كما هي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (5.3): قيمة الفاكرونباخ لفقرات الإستبيان**

| المحور | عدد الفقرات | قيمة ألفاكرونباخ |
|---|---|---|
| التوجه المقاولاتي | 20 | 0.89 |
| أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 14 | 0.87 |
| البيئة الداخلية | 6 | 0.80 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23

نلاحظ من الجدول (5.3) أن قيمة ألفاكرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان جاءت مرتفعة جدا، وهذا يعني أن معامل الثبات مقبول؛ وعليه فإن الاستبيان في صورته النهائية قابل للتوزيع وصالح لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

**ثانيا: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات:**

بغرض معالجة البيانات تم استخدام البرامج الإحصائية التالية:

- برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spssv 23 وبرنامج المجدول الإحصائي EXCEL 2016 .

ومجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في:

- النسب المئوية والتكرارات؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
- معامل رونباخ ألفا لقياس الثبات؛
- إختبار شبيرو – ويلك Shapiro-Wilk؛
- إختبار T- test لمعرفة الفروقات؛
- إختبار ANOVA لمعرفة الفروقات؛
- إختبار post hoc للمقارنة؛
- إختبار Pearson لقياس علاقة الارتباط؛
- معامل تضخم التباين (VIF)

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

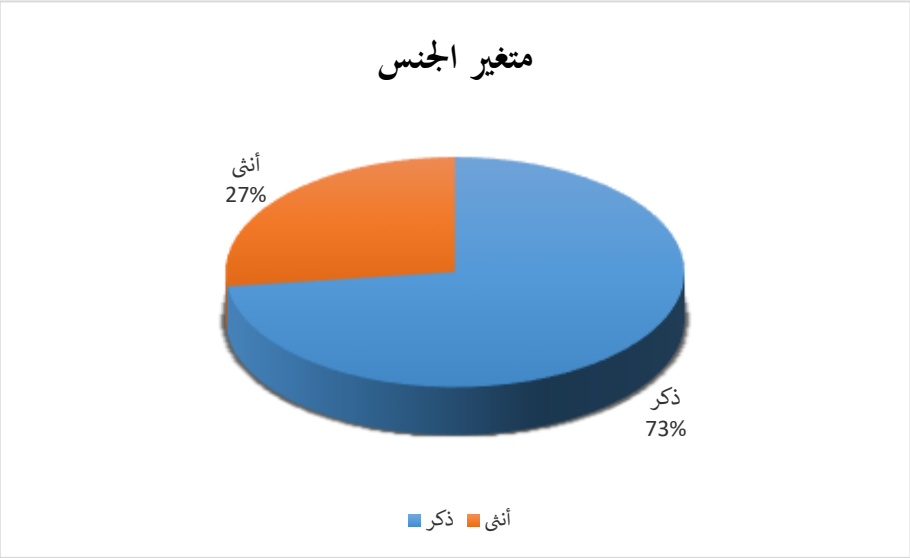
سنحاول عرض نتائج التحليل الإحصائي والتي بدورها تساعدنا في الوصول للإجابة عن التساؤولات التي طرحناها وذلك من خلال نفي أو إثبات فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بوصف أفراد العينة

#### أولا: عرض النتائج المتعلقة بوصف أفراد العينة

**1. حسب الجنس**

**الشكل رقم (3.3): يوضح النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

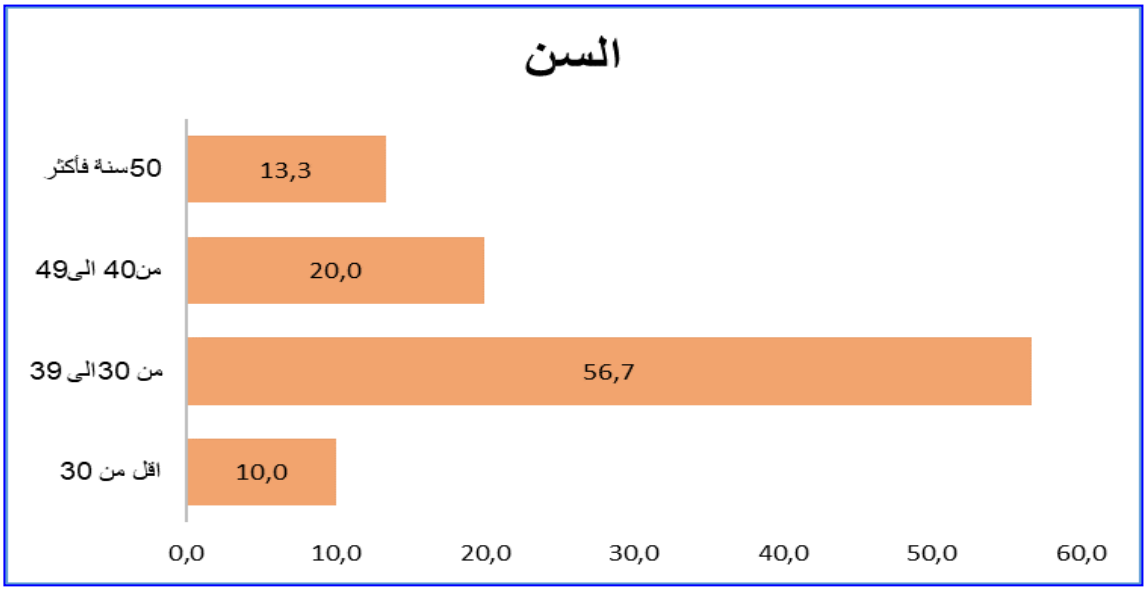



**المصدر**: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss v 23

بلغت نسبة الذكور 77% من المقاولين، بينما بلغت نسبة الإناث 23% من المقاولات، وهذا ما يوضح أن المقاولة في توقرت هي مقاولة ذكورية؛ وذلك راجع إلى ضعف توجه فئة الإناث في المجتمع الجزائري بصفة عامة إلى إنشاء المشاريع خاصة في بعض القطاعات؛ وهذا يتضح من خلال إجابة عينة الدراسة حول قطاع النشاط، حيث صرحت عينة الدراسة أن نسبة 63.3 % من أفرادها يرتكز في قطاع التجارة، البناء والأشغال العمومية، الخدمات بنسة 30%، 20%، 13.3% على التوالي، وكما نعلم أن هذه القطاعات تشهد إقبالا واسع لفئة الذكور في بيئة الأعمال الجزائرية، خاصة قطاع البناء والأشغال العمومية.

## 2. حسب السن

**الشكل رقم ( 4.3): النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن**

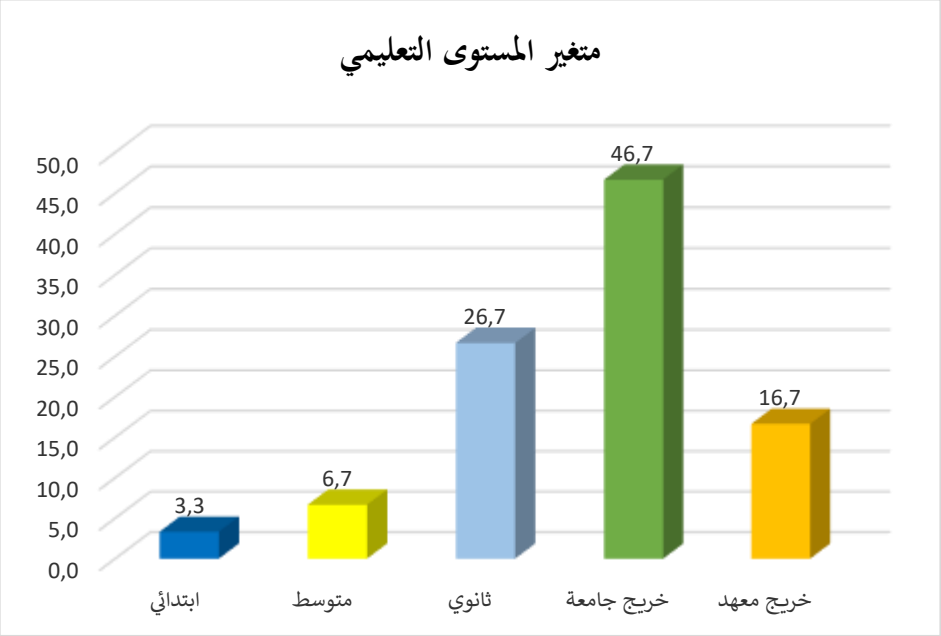



**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23

نلاحظ أن فئة المقاولين التي يتراوح سنهم بين 30 – 39 سجلت أعلى نسبة حيث بلغت 57 % من إجمالي حجم عينة الدراسة؛ وهذا يدل على أن المقاولة في ولاية توقرت هي مقاولة شابة؛ وهذا دليل على إقبال فئة الشباب أكثر من غيرها لإنشاء المؤسسات وإقامة مشاريعهم الخاصة، هروبا من البطالة وتحديات عالم الشغل.

### 3. حسب المستوى التعليمي

**الشكل رقم ( 5.3 ): النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**

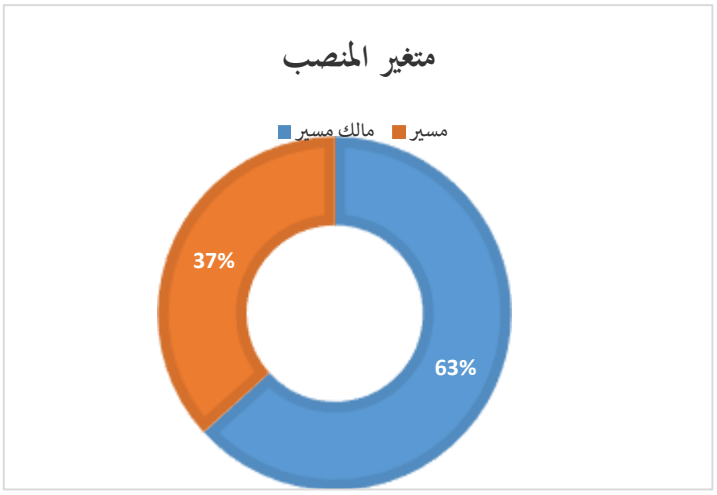



**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23

جاءت فئة المقاولين ذوي مستوى جامعي في المرتبة الأولى بنسبة 46.7% من إجمالي حجم عينة الدراسة تليها فئة المقاولين الذين لديهم مستوى تعليمي أقل من ثانوي بنسبة 26.7% واحتلت فئة المقاولين الذين يمتلكون شهادة تكوين مهني نسبة 16.7 % بينما احتلت فئة المقاولين ذوي مستوى تعليم متوسط نسبة 6.7 %، وإحتلت فئة المقاولين ذوي مستوى التعليم الإبتدائي المرتبة الأخيرة بنسبة 3.3 % .

### 4. حسب المنصب

**الشكل رقم ( 6.3 ): النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب**

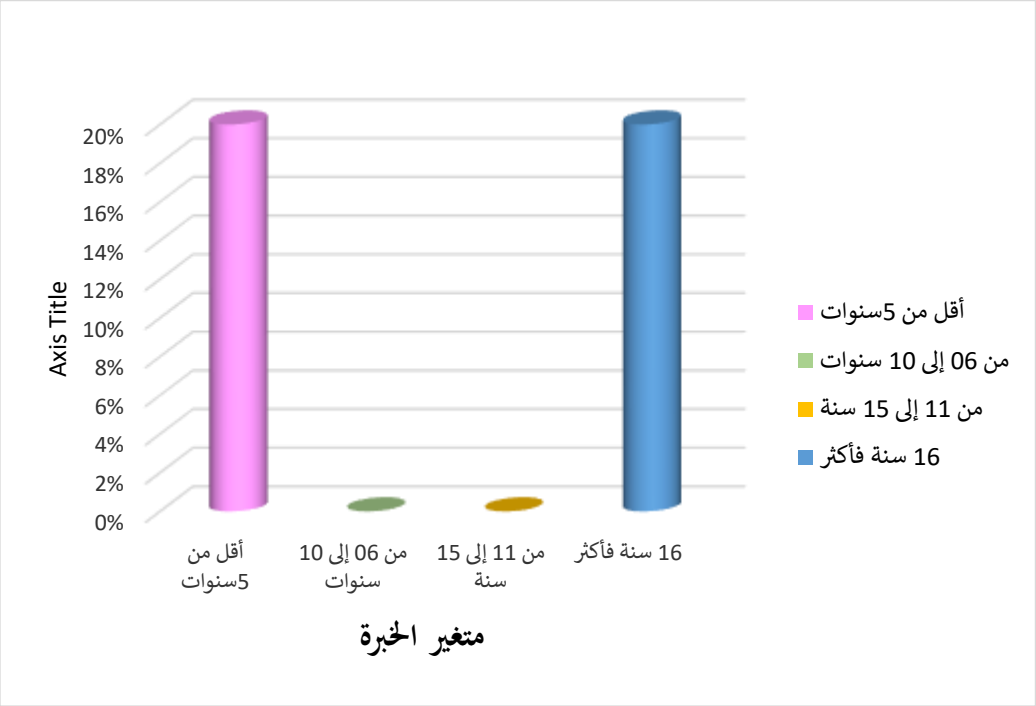



**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

نسبة 36.7 % من المقاولين يحملون صفة مسير، بينما 63.3 % من المقاولين يحملون صفة مالك مسير.

5. **حسب الخبرة**

**الشكل رقم ( 7.3): النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

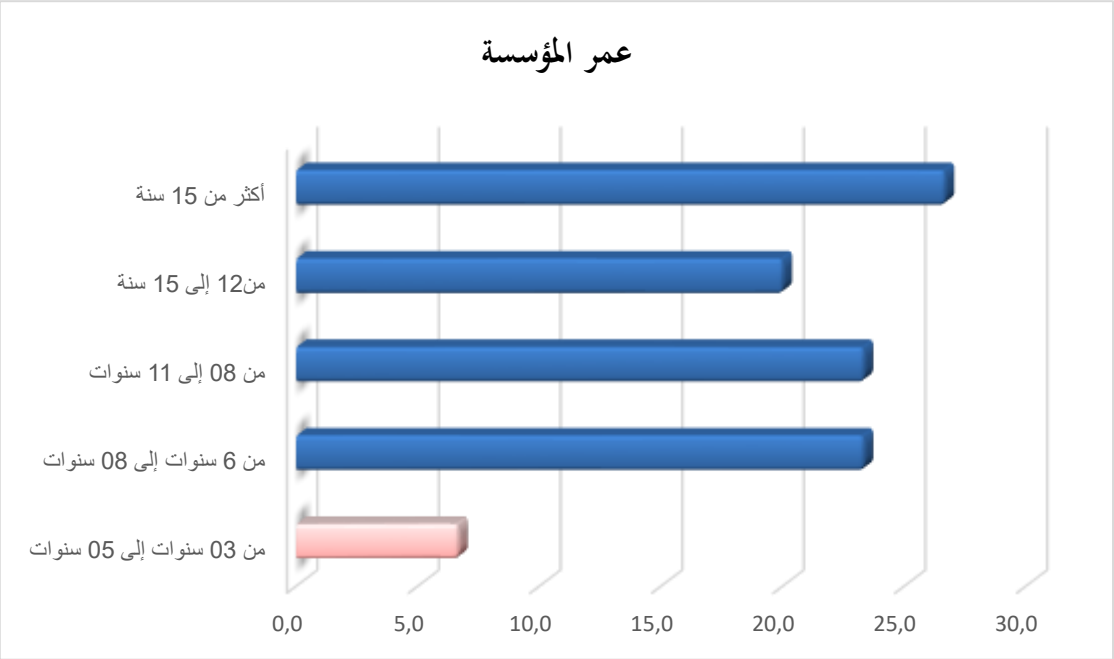
نسبة 40 % من أفراد عينة الدراسة (المقاولين) لديهم خبرة سابقة في النشاط المقاولاتي من 6إلى 10 سنوات تليها نسبة 23.3% من المقاولين يمتلكون خبرات سابقة تفوق 16 سنة؛ تليها نسبة 20% من المقاولين يمتلكون خبرة أقل من 5سنوات؛ أما باقي أفراد عينة الدراسة وما يشكل نسبته 16.7 % يمتلكون خبرة من 11 إلى 15 سنة.

**ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عمر المؤسسة، قطاع النشاط، عدد العمال، موقع النشاط)

**1. حسب عمر المؤسسة**

**الشكل رقم (8.3): النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عمر المؤسسة**

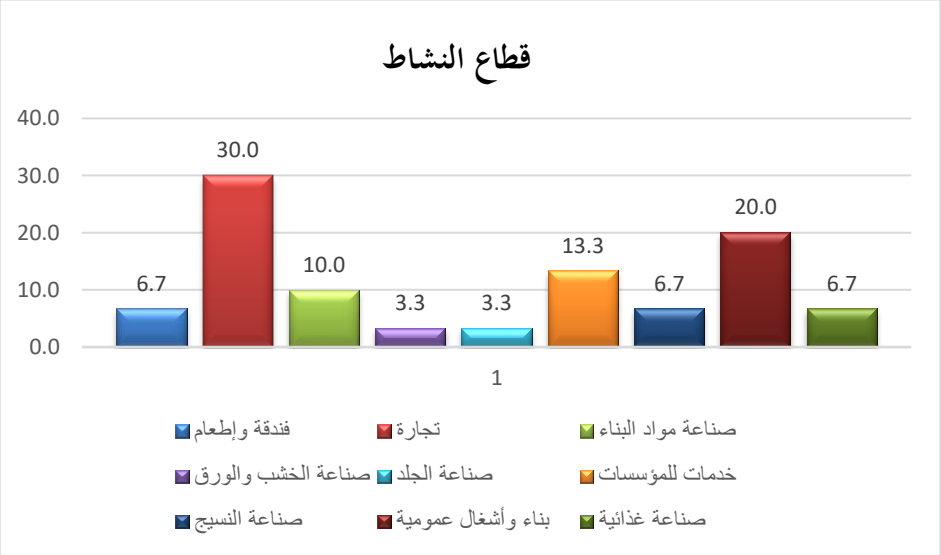



**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

نلاحظ أن نسبة 6.7% من أفراد عينة الدراسة يصرحون بأنهم ينشطون لمدة أقل من 5 سنوات، ونسبة 93.3 % من هذه المؤسسات تنشط لأكثر من 5 سنوات؛ وهذا دليل على أن غالبية هذه المؤسسات هي في المرحلة المستقرة، حيث أن 26.7 % من هذه المؤسسات تنشط لأكثر من 15 سنة.

## 2. حسب قطاع النشاط

**الشكل رقم (9.3) النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط**

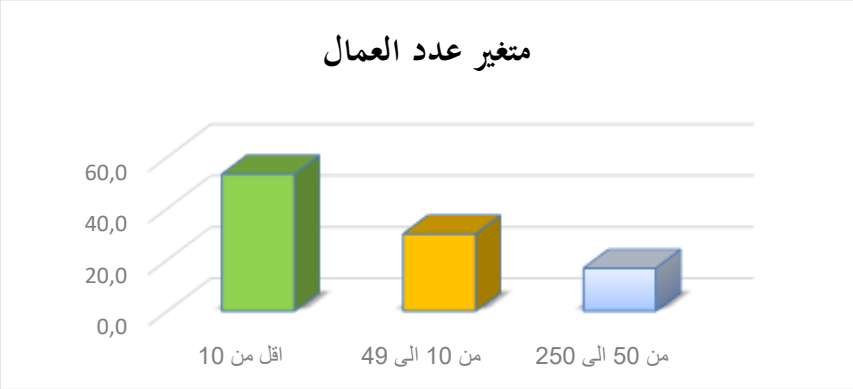



**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

نلاحظ أن نسبة 30 % من المقاولين تتركز في قطاع التجارة، يليها نسبة 20% في قطاع البناء والأشغال العمومية، بينما بلغ قطاع الخدمات ما نسبته 13.3 %، وبالنسبة لقطاع الفلاحة والصيد البحري فقد حاز على أقل نسبة والتي تبلغ 0% وهذا يدل أن أغلب المقاولين في ولاية تقرت يتجهون إلى قطاع التجارة والخدمات والأشغال العمومية، لأن هذه القطاعات لا تتطلب تكاليف ضخمة عند الإنشاء، بالإضافة إلى سهولة الإنشاء ولا تتطلب إجراءات كثيرة ولا مهارات عالية، كذلك بسبب الطبيعة المحلية والوطنية للطلب وقلة عوائق الدخول إلى السوق في هذه القطاعات، كما أنه لا توجد ثقافة للتوجه نحو المشاريع الزراعية والصيد البحري لأنها تتطلب تكاليف رأسمالية كبيرة وعمالة كفؤة وتكنولوجيا متطورة، وكذلك فإن بيئة الأعمال ( مناخ الأعمال) في قطاعي الصناعة والزراعة غير مشجعة للنشاط المقاولاتي وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 3. حسب عدد العمال

**الشكل رقم (10.3): يوضح النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب متغير عدد العمال**

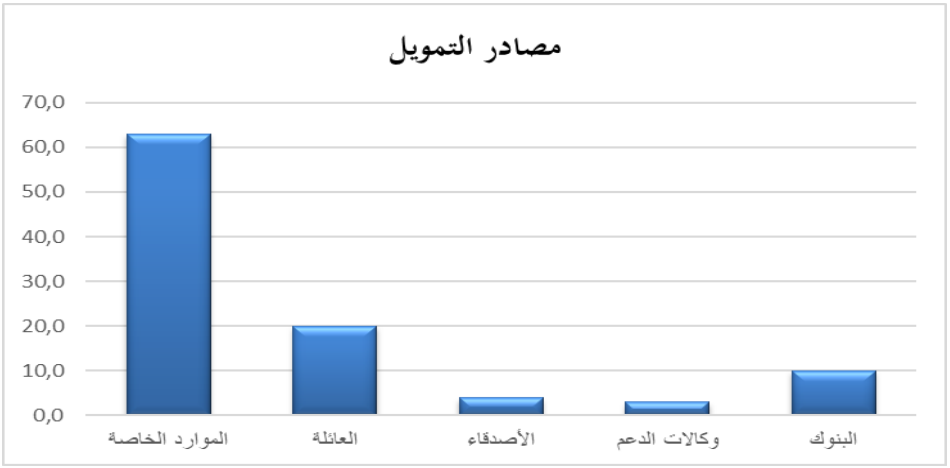



**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

نلاحظ أن نسبة 53 % من أفراد عينة الدراسة، لديهم أقل من 10 عمال، وهذا دليل على أن معظم هذه المؤسسات مصغرة، وكما أشرنا سابقا أن 63.3 % من أفراد عينة الدراسة ينشطون في قطاع التجارة والأشغال العمومية والخدمات، وما يميز هذه القطاعات أنها لاتحتاج إلى عدد كبير من العمال.

### 4. حسب مصادر التمويل:

**الشكل رقم ( 11.3): النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مصادر التمويل**

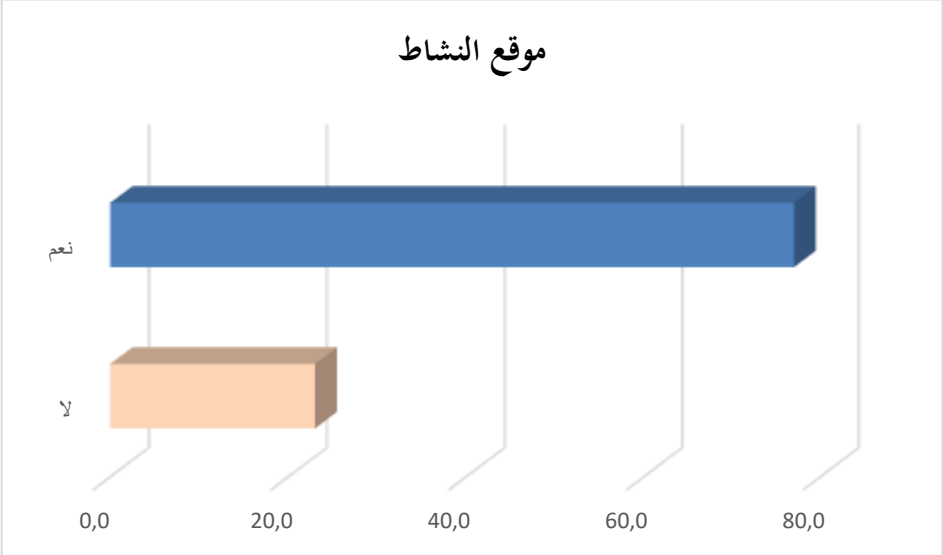



**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

نلاحظ أن نسبة63 % من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صرحوا بأنهم لجؤا إلى أموالهم الخاصة من أجل إنشاء مؤسساتهم، تليها نسبة 20% لجؤا إلى العائلة، بينما نسبة 4% لجؤا إلى الأصدقاء، ونسبة 03% كان تمويلهم عن طريق وكالات الدعم، أما البنوك لم يعتمد عليها في التمويل ولا مالك/ مالك مسير لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 5. حسب موقع النشاط

**الشكل رقم ( 12.3): النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب موقع نشاط المؤسسة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

نلاحظ أن نسبة 77 % من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن موقع الذي تنشط فيه مؤسساتهم النشاط مناسب؛ حيث طلب من المستجوبين الذين أجابوا – **بنعم** – ترتيب العناصر التالية حسب أهميتها بالنسبة لهم فكانت الإجابات كالتالي: إحتلت توفر شبكة النقل والمواصلات المرتبة الأولى؛ ثم جاءت القرب من الزبائن المرتبة الثانية؛ والمرتبة الثالثة كانت القرب من الموردين؛ في حين إحتلت توفر البنية التحتية (كهرباء، غاز، ماء) المرتبة الأخيرة.

كما تم طرح سؤال على أولئك الذين أجابو ب **– لا –** والذين شكلوا نسبة 23 % من أفراد عينة الدراسة ذكر الأسباب المتعلقة بعدم مناسبة الموقع الذي تتواجد به مؤسساتهم لنشاطهم؛ فكانت بعض أجوبة أصحاب هذه المؤسسات كالتالي:

- فحسب رأي صاحب مؤسسة متوسطة كانت أهم تحديات الموقع تتمثل في: بعد الموردين عن موقع المصنع؛ بعد الزبائن عن موقع المؤسسة، كذلك وجود المؤسسة في منطقة صناعية غير مهيأة سبب له الكثير من المشاكل من بينها إرتفاع سعر التكلفة وبالتالي ارتفاع أسعار البيع.
- أما صاحبة مؤسسة مصغرة حرفية إعتبرت أن الموقع غير ملائم لأنها تقطن بمنطقة ريفية وتوجد بعض الصعوبات المتمثلة في تسويق المنتوج؛ ولا توجد منافذ تسويقية قريبة لعرض منتوجها؛ كالأسواق الكبيرة والمحلات المشهورة ومن أجل تفادي هذه المشكلة عملت على الحضور لبعض المعارض والورشات التي أقيمت بالولاية للتعريف بمنتوجها، لكنها تصرح بأن الموقع الذي تنشط فيه يعتبر غير ملائم لنشاطها خاصة من ناحية التسويق.

**المطلب الثاني: إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الإستبيان**

**أولا: إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التوجه المقاولاتي**

يوضح االجدول رقم (6.3) النتائج المتعلقة بمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التوجه المقاولاتي

**الجدول (6.3): متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد محور التوجه المقاولاتي**

| عنوان الأبعاد | المتوسط المرجح | الإنحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|---|---|---|---|---|
| بعد الإستباقية | 3.63 | 1.19 | 04 | موافق |
| بعد المخاطرة | 3.66 | 0.78 | 03 | موافق |
| بعد الإبتكار | 3.8 | 0.84 | 01 | موافق |
| بعد الإستقلالية | 3.68 | 0.75 | 02 | موافق |
| بعد العدائية التنافسية | 3.62 | 0.83 | 05 | موافق |
| **نتيجة محور التوجه المقاولاتي** | **3,68** | **0.67** | / | **موافق** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

نلاحظ من الجدول (6.3) أن المتوسط العام لبعد التوجه المقاولاتي بلغ 3.68 بإنحراف معياري 0.67 وحسب آراء المقاولين فإن كل أبعاد التوجه المقاولاتي تقع في مجال موافق مع إختلاف درجة المتوسطات، حيث أن بعد الإبتكار حصل على الرتبة الأولى بمتوسط 3.80، أما بعد الإستقلالية أخذ الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.68، بينما جاء بعد المخاطرة في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.66، في حين تحصل بعد الإستباقية على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.63، أما بعد العدائية التنافسية إحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.62.

حيث يتمثل الإبتكار في توليد أفكار جديدة ودعمها، كذلك القيام بالتجريب والعمليات الإبتكارية التي تتناسب مع تصنيع منتجات (خدمات) جديدة أو تعديل منتجات (جديدة)؛ حيث جاءت فقرة عادة ما أركز على السلع والخدمات المجربة في المرتبة الأولى من أبعاد الإبتكار تليها الفقرة في السنوات الثلاث الماضية قمت بتقديم منتجات (خدمات) جديدة أنظر الملحق رقم (16.3).

نلاحظ أيضا أن بعد الإستباقية إحتل المرتبة الثانية لينسجم مع بعد الإبتكار حيث يسعى معظم أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى عينة الدراسة ت إلى الاستقلالية لاتخاذ الإجراءات اللازمة. قد يشمل الفرد أو الفريق من خلال تكوين أفكار ومفاهيم مستقلة تكوين أفكار ومفاهيم مستقلة لتنفيد أعمالهم. وما يؤكد ذلك إحتلال الفقرة التي تنص على (أتيح الحرية للعمال من أجل الخروج بأفكار جديدة) أنظر الملحق رقم (17.3).

جاء بعد المخاطرة في المجال موافق ليظهر مدى جاهزية ورغبة المقاولين لتحمل الإلتزامات المتعلقة بأعمالهم، حيث إحتلت المرتبة الأولى الفقرة عندما أواجه مواقف إتخاذ القرار التي تنطوي على عدم التأكد فإنني أكون حذرا من أجل تقليل إحتمالية الفشل أنظر الملحق رقم (18.3 )

يظهر كذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن مستوى الإستباقية والذي يدل على رغبة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإستفادة السريعة لأي فرص متوقعة بحيث تسمح هذه الفرص بتطوير وتحسين المنتجات والخدمات

حيث إحتلت الفقرة – دائما ماأقوم بتحسين الوضع الحالي لمؤسستي وخلق فرص جديدة – المرتبة الأولى من بين فقرات بعد الإستباقية، أنظر الملحق رقم (19.3).

جاء بعد العدوانية التنافسية في المجال موافق. والذي يؤكد على رغبة المقاولين في توسيع الحصة السوقية والمركز التنافسي لمؤسساتهم بإستمرار عن طريق تجاوز منافسيهم في السوق من خلال المواقف العدائية القوية، حيث جاء فقرة (أقوم بمتابعة أنشطة المؤسسات المنافسة من أجل تسويق منتجاتي) في المرتبة الأولى، أنظر الملحق رقم ( 20.3 ).

**ثانيا: إجابات أفراد العينة لمحور أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

يوضح االجدول رقم (7.3) النتائج المتعلقة بمتوسط إجابات أفراد العينة لأبعاد أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الجدول (7.3): متوسط إجابات أفراد العينة لأبعاد محور أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

| عنوان البعد | المتوسط المرجح | الإنحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|---|---|---|---|---|
| ارتفاع معدل نمو المبيعات | 1.73 | 0.89 | 08 | غير موافق بشدة |
| تطور رقم الأعمال | 1.60 | 1.07 | 11 | غير موافق بشدة |
| زيادة حجم الأرباح المعاد استثمارها داخل المؤسسة | 1.60 | 0.32 | 10 | غير موافق بشدة |
| هل قمت بتطوير منتج جديد أو خدمة جديدة | 1.57 | 0.60 | 12 | غير موافق بشدة |
| زيادة الحصة السوقية | 1.77 | 1.36 | 06 | غير موافق بشدة |
| زيادة أرباح التشغيل | 1.73 | 0.68 | 07 | غير موافق بشدة |
| زيادة نسبة الربح إلى المبيعات | 1.57 | 0.74 | 13 | غير موافق بشدة |
| تطوير السوق (أساليب تسويقية جديدة) | 1.87 | 0.88 | 03 | غير موافق |
| زيادة عدد العملاء مقارنة مع المنافسين | 1.87 | 1.29 | 04 | غير موافق |
| زيادة متوسط مبيعات الزبائن الأوفياء | 1.80 | 0.92 | 05 | غير موافق بشدة |
| تهدف ألى تغطية السوق المحلية | 2.03 | 1.21 | 02 | غير موافق |
| تهدف إلى الوصول إلى أسواق دولية | 1.70 | 0.84 | 09 | غير موافق بشدة |
| زيادة ونمو عدد العمال | 2.13 | 1.22 | 01 | غير موافق |
| تحقيق الأهداف الشخصية (المسكن، أسلوب الحياة...) | 1.30 | 0.22 | 14 | غير موافق بشدة |
| **نتيجة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** | **1.73** | **0.57** | / | غير موافق بشدة |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

يُظهر الجدول (7.3) تصورات مالكي/ مالكي مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأداء الخاص بمؤسساتهم والذي يعكس مستوى الأداء الفعلي لهذه المؤسسات.

نلاحظ من الجدول (7.3) أن المتوسط العام لبعد أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلغ 1.73 بإنحراف معياري 0.57. والذي يعبر على غير موافق بشدة أي أن مستوى أداء هاته المؤسسات ضعيف جدا.

كما نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن جميع فقرات محور أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقعت في المجال غير موافق والمجال غير موافق بشدة.

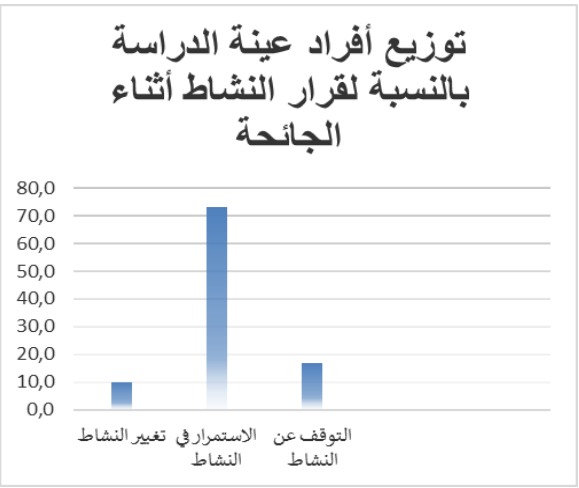
وتجدر الإشارة إلى إحتلال فقرة (تحقيق الأهداف الشخصية (المسكن، أسلوب الحياة...) المرتبة الأخيرة والتي تدل على أن هذا المؤشر مهمل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة المبحوثة وما يؤكد ذلك، وجود علاقة إرتباط ضعيفة جدا بين هذا المؤشر وبعد أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنظر الجدول (5.3).

إن تدني جميع مؤشرات أداء هذه المؤسسات يعود إلى الظروف الاقتصادية المظطربة وغير المستقرة التي مر بها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة التي أجريت فيها الدراسة والتي انعكست سلبا على إنخفاض مستوى أداء هذه المؤسسات.

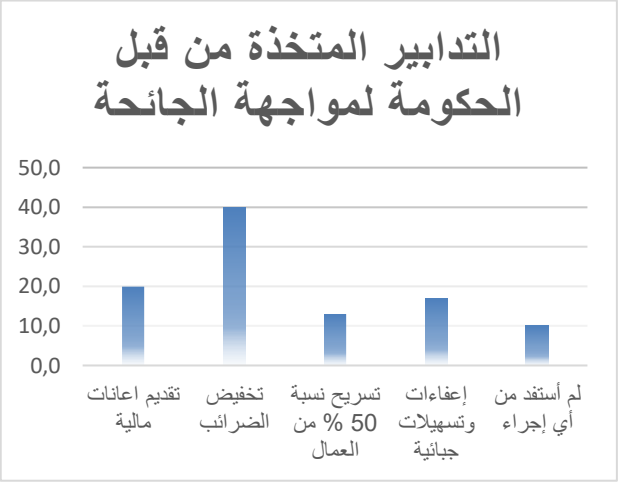
طرحنا على عينة الدراسة سؤال حول جائحة كورنا، والمتمثل في أثناء جائحة كورونا هل قررت (تغيير نشاطك؛ الإستمرار في نشاطك، التوقف عن نشاطك)؟ فكانت إجابات عينة الدراسة كالتالي 73% من أفراد عينة الدراسة قرروا الإستمرار في النشاط؛ ونسبة 17% قرروا التوقف عن النشاط؛ ونسبة 10 % قرروا تغيير النشاط.

أما فيما يتعلق بالتدابير المتخذة من الحكومة من أجل مواجهة الأزمة، فصرح 20 % من إستفادتهم من إعانات مالية، و40% إستفادوا من تخفيض الضرائب، و13% قامو بتسريح 50 % من عمالهم، و17% استفادو من إعفاءات وتسهيلات جبائية، بينما 10 % من أفراد عينة الدراسة لم يستفيدوا من أي مساعدات.

**الشكل رقم (13.3): قرار النشاط أثناء جائحة كورونا**




**الشكل رقم (14.3): التدابير المتخذة لمواجهة جائحة كورونا**




**المصدر**: من إعداد الطالبة.

**ثالثا: إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور البيئة الداخلية**

يوضح االجدول رقم (8.3) النتائج المتعلقة بمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور البيئة الداخلية

**الجدول (8.3): متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد محور البيئة الداخلية**

| عنوان الأبعاد | المتوسط المرجح | الإنحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|---|---|---|---|---|
| تمتلك تكنولوجيا كافية في مجال عملك تجعلك تتحكم في نشاطك | 2.07 | 1.03 | 04 | غير موافق |
| تمتلك خبرة عالية في مجال عملك تجعلك تتحكم في نشاطك | 1.87 | 1.02 | 06 | غير موافق |
| لديك الموارد المالية الكافية لإستمرار نشاطك | 2.33 | 1.33 | 01 | غير موافق |
| لديك مهارات تسيرية وإدارية في مجال تسيير المؤسسة | 2.20 | 0.99 | 02 | غير موافق |
| لديك علاقات قوية مع مجموعة من الزبائن تمكنك من تسويق منتجاتك | 2.10 | 0.13 | 03 | غير موافق |
| مؤسستك لديها موظفين أكفاء وذوي مهارات عالية | 2.03 | 0.79 | 05 | غير موافق |
| **نتيجة محور البيئة الداخلية** | **2.01** | **0.7** | / | **غير موافق** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

نلاحظ من الجدول (8.3) أن المتوسط العام لمحور البيئة الداخلية بلغ 2.01 بإنحراف معياري 0.7 وحسب آحيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على ( لديك الموارد المالية الكافية لإستمرار نشاطك ) بإنحراف معياري قدره 1.33 وبمتوسط حسابي 2.33 والذي يعبر على غير موافق، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على ( لديك مهارات تسيرية وإدارية في مجال تسيير المؤسسة ) بإنحراف معياري قدره 0.99 وبمتوسط حسابي 2.20 والذي يعبر على غير موافق، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (لديك علاقات قوية مع مجموعة من الزبائن تمكنك من تسويق منتجاتك ) بإنحراف معياري قدره 0.13 وبمتوسط حسابي 2.10 والذي يعبر على غير موافق ، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على ( تمتلك تكنولوجيا كافية في مجال عملك تجعلك تتحكم في نشاطك ) بإنحراف معياري قدره 1.03 وبمتوسط حسابي 2.07 والذي يعبر على غير موافق ، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة التي تنص على ( مؤسستك لديها موظفين أكفاء وذوي مهارات عالية ) بإنحراف معياري قدره 0.79 وبمتوسط حسابي 2.03 والذي يعبر على غير موافق، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على ( تمتلك خبرة عالية في مجال عملك تجعلك تتحكم في نشاطك ) بإنحراف معياري قدره 1.02 وبمتوسط حسابي 1.87.

**المطلب الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:**

**أولا: إختبار الفرضيات**

**إختبار الفرضية الأولى:** تم اختبار الفرضية الأولى من خلال تقييم وصف المقاولين للتوجه المقاولاتي وفق سلم ليكارت الخماسي من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة، حيث أظهرت نتائج الجدول (6.3) أن التوجه المقاولاتي يقع في المجال موافق وهذا يدل على أن التوجه المقاولاتي لدى عينة الدراسة مرتفع؛ وهذا **ماينفي صحة الفرضية الأولى** والتي تنص على أن مستوى التوجه المقاولاتي لدى عينة الدراسة في ولاية توقرت متوسط.

**إختبار الفرضية الثانية:** من الجدول (6.3) نلاحظ أن بعد الإبتكار حصل على الرتبة الأولى بمتوسط 3.80، أما بعد الإستقلالية أخذ الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.68 والذي يدل على أن التوجه المقاولاتي لدى عينة الدراسة يرتكز على الإبتكار؛ **وعليه نرفض الفرضية الثانية** والتي تنص يرتكز التوجه المقاولاتي للمقاولين محل الدراسة بالاساس على بعد الاستقلالية.

**إختبار الفرضية الثالثة:** تم اختبار الفرضية الثالثة من خلال تقييم وصف المقاولين لأدائهم خلال ثلاث سنوات ماضية وفق سلم ليكارت الخماسي من أداء منخفض جدا إلى أداء مرتفع جدا، ويوضح الجدول (7.3) أن المتوسط العام لبعد الأداء 1.73 وبإنحراف معياري 0.57؛ أي وقع في المجال غير موافق بشدة والذي يدل على أن هناك أداء منخفض جدا لدى أفراد عينة الدراسة، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة** والتي تنص تحقق المؤسسات محل الدراسة أداءا منخفضا. ويعود تراجع أداء هذه المؤسسات إلى الفترة التي أجريت فيها الدراسة؛ حيث كما نعلم أن أزمة كورنا أثرت على الاقتصاد الوطني والعالمي خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**إختبار الفرضية الرابعة:** تختبر هذه الفرضية من خلال معاملات الإرتباط بين محور التوجه المقاولاتي ومحور الأداء وتحليل الإنحدار

يوضح الجدول الموالي قيم معاملات الإرتباط بين محور التوجه المقاولاتي ومحور الأداء عند مستوى دلالة **0.05**، حيث جاءت قيم معاملات الإرتباط كالتالي:

**الجدول (9.3): مصفوفة الإرتباطات Corrélations**

| | | التوجه المقاولاتي | الأداء | التوجه المقاولاتي |
|---|---|---|---|---|
| Corrélation de Pearson | التوجه المقاولاتي | 1 | -,605** | 1 |
| Sig. (unilatéral) | | . | ,000 | . |
| N | | 30 | | |

**المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على spss v 23**

نلاحظ من الجدول (9.3) وجود علاقة ارتباط قوية سالبة تقدر ب 0.60- عند مستوى دلالة 0.05 بين الدرجة الكلية للتوجه المقاولاتي ودرجة كل بعد من أبعاده الخمسة متمثلة في (الإبتكار، الإستباقية، المخاطرة،

الإستقلالية، العدائية التنافسية)، وهذا مايدل على وجود علاقة عكسية بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

وعليه سنقوم بإجراء الإنحدار الخطي البسيط لتبيان أثر التوجه المقاولاتي على الأداء

تم إجراء تحليل الإنحدار للتحقق من أثر بالتوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية توقرت.

**شروط إستخدام الإنحدار:** يمكن إستخدام الإنحدار الخطي في حالة توفر الشروط التالية:[1]

1. أن تكون العلاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع
2. أن تكون البيانات موزعة توزيعا طبيعيا للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع
3. يجب أن تكون قيم المتغير التابع من المستوى الترتيبي على الأقل

1. **إختبار طبيعة توزيع البيانات:** من أجل إختبار طبيعة توزيع البيانات سنطبق إختبار شابيرو Shapiro-Wilk يستخدم هذا الإختبار في حالة العينات الصغيرة، والذي يشير بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. بحيث إذا كانت قيم مستوى الدلالة لكل مجال (بعد أو محور) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي (sig > 0.05) وفي هذه الحالة يجب إستخدام الإختبارات المعلمية المتمثلة في إختبار ت (Test T) وإختبار أنوفا (ANOVA). وفي حالة ما إذا كانت قيم مستوى الدلالة لكل مجال (بعد أو محور) أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي (sig > 0.05) نقول أن البيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي، وهنا من الأنسب إستخدام الإختبارات اللامعلمية المتمثلة في إختبار مان ويتني ( Whitney-Mann ) وإختبار كروسكال والاس (Wallis Kruskal ).[2]

وعليه طبقنا إختبار شابيرو- ويلك Shapiro-Wilk والجدول الموالي يوضح نتائج الإختبار.

**الجدول رقم (10.3): إختبار شابيرو- ويلك Shapiro-Wilk**

| محاور | قيمة الإختبار | قيمة مستوى الدلالة ( sig ) |
|---|---|---|
| محور التوجه المقاولاتي | 0.968 | 0.477 |
| محور الأداء | 0.931 | 0.052 |
| محور البيئة الداخلية | 0.954 | 0.221 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

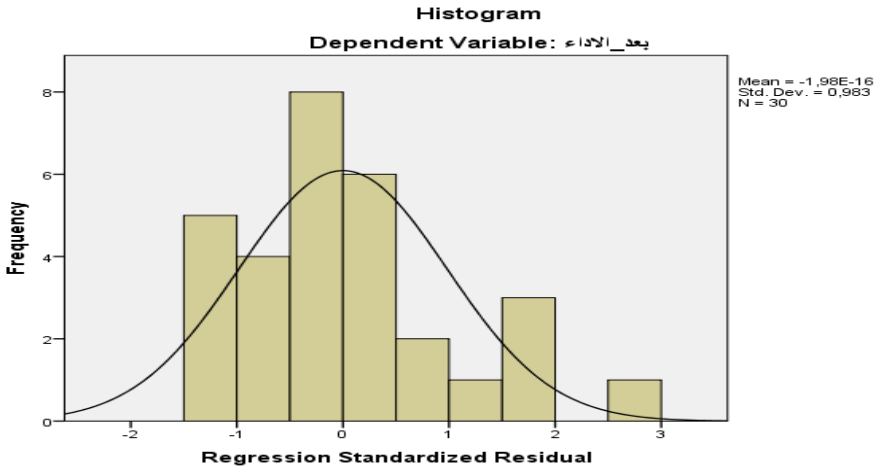
من خلال الجدول (10.3) والذي يوضح قيم إختبار شابيرو، نلاحظ أن قيمة الدلالة sig أكبر من 0.05، مايدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

[1] محمد الشريف ناصري، تحليل الإنحدار الخطي بإستخدام برنامج SPSS ضمن بحوث علوم الرياضة Linear regression analysis using SPSS within Sports Science Research، **مجلة علوم الأداء الرياضي**، المجلد 3 العدد 1 جوان 2021.

[2] بية إيمان، **تحليل واقع الإصلاح والتغيير وأثارهما على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2000 – 2015**، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر، 2017، ص 209.

كما يوضح الشكل رقم (13.3) كذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

**الشكل رقم (15.3): التوزيع الطبيعي لبعد الأداء**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

ومن الملحق (10.3 ) نلاحظ أن كل النقاط قريبة جدا من الخط المستقيم وبعضها واقع على الخط، وهو مايدل أن العلاقة خطية بين المتغيرات.وعليه فإن الإختبارات التي سنطبقها في هذه الحالة هي الإختبارات المعلمية، المتمثلة في إختبار **T- test** لمعرفة الفروقات؛ إختبار **ANOVA** لمعرفة الفروقات.

إذا وبتحقق شروط الإنحدار سنحاول إختبار معنوية النموذج من خلال مايلي:

- **الفرض الصفري $H_0$:** الانحدار بين المتغير التابع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتوجه المقاولاتي يساوي الصفر أي أن الانحدار غير معنوي والمتغير المستقل غير مرتبط بالمتغير التابع
- **الفرض البديل H1:** الانحدار بين المتغير التابع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتوجه المقاولاتي لا يساوي الصفر أي ان الانحدار معنوي والمتغيرات المستقلة مرتبطة بالمتغيرات التابع.

يوضح الجدول (11.3) إختبار المعنوية الكلية للنموذج أي هل المتغير المستقل (التوجه المقاولاتي) دال إحصائيا في توقعه للمتغير التابع (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، وهل نموذج خط الإنحدار ملائم.

**جدول (11.3): يوضح إختبار معنوية نموذج الإنحدار ومعامل الإرتباط**

| معامل الإرتباط R | معامل التحديد $R^2$ | معامل التحديد المعدل | قيمة F | قيمة sig |
|---|---|---|---|---|
| 0.605 | 0.366 | 0.343 | 16.154 | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

يوضح الجدول (11.3) تحليل الإنحدار البسيط للتوجه المقاولاتي مع الأداء؛ حيث قيمة R هي 0.605 مما يعني أن 60.5 %من التباين في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تم تفسيره بشكل كبير من خلال جميع أبعاد التوجه المقاولاتي.

من خلال الجدول (11.3) نلاحظ أن قيمة F تساوي 16.154 وهي دالة إحصائيا عند مستوى sig يقدر ب 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي فإن نموذج الإنحدار معنوي أي أن هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار يختلف عن الصفر.

**الجدول (12.3): معاملات الإنحدار للتوجه المقاولاتي والأداء**

| المعاملات | قيمة المعاملات | قيمة t | قيمة sig |
|---|---|---|---|
| الثابت | 3.609 | 7.609 | 0.000 |
| معامل الإنحدار | - 0.509 | - 4.019 | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

من خلال الجدول (12.3) يتبين أن قيمة ثابت الإنحدار 3.609 ، أما قيمة معامل الإنحدار B تساوي ( - 0.509 ) وهو دال إحصائيا لأن القيمة الإحتمالية للدلالة sig المقابلة لـ t الخاصة به تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي أن معامل الإنحدار دال إحصائيا .

وهذا يدل على أن التوجه المقاولاتي يؤثر تأثير سلبي متوسط على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وعليه نرفض الفرضية الرابعة والتي تنص **يؤثر التوجه المقاولاتي تاثيرا إيجابي ضعيف في مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توقرت**

معادلة خط الإنحدار

$$Y = 3.609 - 0.509\ (X)$$

بمعنى:

أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة = 3.609 – 0.509 (التوجه المقاولاتي)

**إختبار الفرضية 5:**

سنجري إختبار **الانحدار المتعدد التدريجي** Régression Pas àPas، والذي يوضح درجة الارتباط العام بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛ والذي يوضحه من خلال الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت في تحليل الانحدار للمتغير التابع (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) والمتغيرات المستقلة (الإبتكار، الإستباقية، تحمل المخاطرة، العدائية التنافسية، الإستقلالية) حسب ما يلي:

- **الفرض الصفري $H_0$:** الانحدار بين المتغير التابع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتغيرات المستقلة يساوي الصفر أي أن الانحدار غير معنوي والمتغير المستقل غير مرتبط بالمتغير التابع.
- **الفرض البديل H1:** الانحدار بين المتغير التابع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتغيرات المستقلة لا يساوي الصفر أي ان الانحدار معنوي والمتغيرات المستقلة مرتبطة بالمتغيرات التابع.

يوضح الجدول (13.3) النتائج المتعلقة بالأبعاد المكونة للتوجه المقاولاتي وتأثيرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت

**الجدول (13.3): نتائج الإنحدار المتعدد التدريجي:**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | T | Sig | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | | Tolerance | VIF |
| 2 | (Constante) | 3.612 | 0.518 | | 6.973 | 0.000 | | |
| | الإبتكار | - 0.032 | 0.145 | - 0.047 | - 0.221 | 0.827 | ,495 | 2,020 |
| | الإستباقية | - 0.084 | - 0.1 | - 0.175 | - 0.841 | 0.409 | ,518 | 1,929 |
| | المخاطرة | 0.196 | 0.187 | 0.268 | 1.050 | 0.304 | ,345 | 2,900 |
| | العدائية التنافسية. | - 0.134 | 0.119 | - 0.196 | - 1.132 | 0.269 | ,749 | 1,335 |
| | الإستقلالية | -0.456 | 0.233 | - 0.603 | -1.963 | 0.061 | ,238 | 4,205 |
| **a. Variable dépendante :** | | المتغير التابع: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالي بين المتغيرات المستقلة بإستخدام معامل تضخم التباين VIF وإختبار التباين المسموح Tolerance لكل متغيرات الدراسة، حيث يجب أن لا يتجاوز معامل التضخم القيمة 10 وتكون قيمة إختبار التباين المسموح أكبر من 0.01 .

إذا من خلال الجدول (13.3) نلاحظ أن كل قيم إختبار التباين المسموح أكبر من 0.01 حيث تراوحت بين ( 0.345 – 0.749 )، كما أن كل قيم إختبار معامل تضخم التباين أقل من 10 حيث تراوحت بين ( 1.335 – 4.205 ) وهذا يدل على أنه لايوجد إرتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، ومنه إمكانية تطبيق إختبار نموذج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

على الرغم من وجود إرتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في مصفوفة معاملات الإرتباط الجدول (12.3) ، إلا أنه لا توجد تأثيرات مهمة لكل بعد من أبعاد التوجه المقاولاتي على الأداء؛ أي أن الانحدار بين المتغير التابع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتغيرات المستقلة غير معنوي والمتغيرات المستقلة غير مرتبطة بالمتغير التابع نظرا

للإرتباط الوثيق للمتغيرات المستقلة فيما بينهم أكثر من إرتباطهم بالأداء مما جعلهم لايدخلون في التأثير على الأداء ولكنهم ظهروا في النموذج البسيط بتأثير قوي وفي مصفوفة الإرتباط.

وعليه نرفض الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة من الفرضية الخامسة؛ وعليه نرفض الفرضية الخامسة والتي **تنص تختلف درجة التأثير لكل بعد من أبعاد التوجه المقاولاتي.**

**جدول (14.3): يوضح علاقات الإرتباط بين كل بعد من أبعاد التوجه المقاولاتي والأداء**

| | | الاداء_بعد | الاستباقية_بعد | المخاطرة_بعد | الابتكار_بعد | الاستقلالية_بعد | التنافسية_بعد |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pearson Correlation | الاداء_بعد | 1,000 | -,483 | -,369 | -,431 | -,610 | -,448 |
| | الاستباقية_بعد | -,483 | 1,000 | ,383 | ,641 | ,562 | ,212 |
| | المخاطرة_بعد | -,369 | ,383 | 1,000 | ,510 | ,798 | ,329 |
| | الابتكار_بعد | -,431 | ,641 | ,510 | 1,000 | ,599 | ,243 |
| | الاستقلالية_بعد | -,610 | ,562 | ,798 | ,599 | 1,000 | ,484 |
| | التنافسية_بعد | -,448 | ,212 | ,329 | ,243 | ,484 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | الاداء_بعد | . | ,003 | ,022 | ,009 | ,000 | ,007 |
| | الاستباقية_بعد | ,003 | . | ,018 | ,000 | ,001 | ,130 |
| | المخاطرة_بعد | ,022 | ,018 | . | ,002 | ,000 | ,038 |
| | الابتكار_بعد | ,009 | ,000 | ,002 | . | ,000 | ,098 |
| | الاستقلالية_بعد | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | . | ,003 |
| | التنافسية_بعد | ,007 | ,130 | ,038 | ,098 | ,003 | . |
| N | الاداء_بعد | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | الاستباقية_بعد | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | المخاطرة_بعد | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | الابتكار_بعد | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | الاستقلالية_بعد | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | التنافسية_بعد | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

## إختبار الفرضية السادسة:

تختبر هذه الفرضية من خلال معاملات الإرتباط بين محور التوجه المقاولاتي ومحور الأداء وتحليل الإنحدار.

يوضح الجدول (15.3) إختبار المعنوية الكلية للنموذج أي هل المتغير المستقل (البيئة الداخلية) دال إحصائيا في توقعه للمتغير التابع (التوجه المقاولاتي)، وهل نموذج خط الإنحدار ملائم.

**الجدول (15.3): يوضح إختبار معنوية نموذج الإنحدار ومعامل الإرتباط للتوجه المقاولاتي والبيئة االداخلية**

| معامل الإرتباط R | معامل التحديد $R^2$ | معامل التحديد المعدل | قيمة F | قيمة sig |
|---|---|---|---|---|
| ,596[a] | ,355 | ,332 | 15,415 | 0.01 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

من خلال الجدول (15.3) قيمة تساوي 15.415 وهي دالة إحصائيا عند مستوى sig يقدر ب 0.01 وهي أقل من 0.05 وبالتالي فإن نموذج الإنحدار معنوي أي أن هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار يختلف عن الصفر.

**يوضح الجدول ( 16.3): معاملات الإنحدار للتوجه المقاولاتي والبيئة الداخلية**

| المعاملات | قيمة المعاملات | قيمة t | قيمة sig |
|---|---|---|---|
| الثابت | 4,864 | 15,382 | ,000 |
| معامل الإنحدار | -,560 | -3,926 | ,001 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

من خلال الجدول يتبين أن قيمة ثابت الإنحدار 4.864، أما قيمة معامل الإنحدار B تساوي ( -0.560 ) وهو دال إحصائيا لأن القيمة الإحتمالية للدلالة sig المقابلة لـ t الخاصة به تساوي 01.0 وهي أقل من 0.05 أي أن معامل الإنحدار دال إحصائيا.

وهذا يدل على أن عوامل البيئة الداخلية تؤثر تأثير سلبي على التوجه المقاولاتي؛ وعليه نرفض الفرضية السادسة والتي تنص البيئة الداخلية تعمل على زيادة مستوى التوجه المقاولاتي ويعود ذلك الى نمط التنظيم والتسير المنتهج وقلة الخبرة لدى عينة الدراسة، وما يؤكد ذلك حصول الفقرة التي تنص على (تمتلك خبرة عالية في مجال عملك تجعلك تتحكم في نشاطك) المرتبة الأخيرة؛ وكذا مدى تحكم المقاول في عوامل البيئة الداخلية على اساس ان المقاول ياخذ صفة مالك مسير 63.3 % مؤسستك لديها موظفين أكفاء وذوي مهارات عالية.

معادلة خط الإنحدار

$$Y = 4{,}864 - {,}560\ (X)$$

بمعنى:

**التوجه المقاولاتي = 4,864 – ,560(البيئة الداخلية)**

**إختبار الفرضية السابعة: يختلف التوجه المقاولاتي للمقاولين والمقاولات بإختلاف العوامل الديمغرافية للمقاول** والمتمثلة في (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب).

1. **حسب الجنس**: من أجل معرفة مدى وجود إختلاف بين الجنسين في درجة التأثر بالتوجه المقاولاتي تم إجراء إختبار **T- test** والموضح في الجدول التالي :

**الجدول رقم (17.3) نتائج إختبار T- test لمتغير الجنس**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Sig. | T | df | Sig. (2-tailed) |
| التوجه المقاولاتي | Equal variances assumed | 0.142 | 0.709 | 0.728 | 28 | ,473 |
| | Equal variances not assumed | | | 0.813 | 15,717 | ,428 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

من خلال الجدول (17.3) نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.813 وهي أكبر من 0.05 أي أن لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للتوجه المقاولاتي لكلا الجنسين سواء مقاولين أم مقاولات، وعليه **ننفي** الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية السابعة والتي تنص **مستوى التوجه المقاولاتي لدى الرجال أكثر من النساء.**

**2. حسب السن:** من أجل معرفة مدى وجود إختلاف في درجة التأثر بالتوجه المقاولاتي يعود الى السن تم إجراء إختبار ANOVA كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول (18.3): نتائج إختبار ANOVA لمتغير السن**

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 2,845 | 4 | ,711 | 1,688 | ,184 |
| Within Groups | 10,533 | 25 | ,421 | | |
| Total | 13,378 | 29 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

من خلال الجدول (18.3) نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.184 وهو أكبر من 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه المقاولاتي تعود لسن المقاول؛ على الرغم من أن فئة 30 – 39 والتي تمثل فئة الشباب إحتلت أعلى نسبة حيث بلغت 57 % من إجمالي حجم عينة الدراسة.

وعليه ننفي الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية السابعة والتي **تنص عمر المقاول يحدث فرقا في مستوى الأداء؛ حيث يمتلك المقاولون الأكبر سنا توجه مقاولاتي مرتفع.**

**3. الخبرة:** من أجل معرفة مدى وجود إختلاف في درجة التأثر بالتوجه المقاولاتي يعود الى الخبرة في مجال النشاط الحالي (المقاولاتية)؛ تم إجراء إختبار ANOVA كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول (19.3) نتائج إختبار ANOVA لمتغير الخبرة**

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 1,379 | 3 | ,460 | ,996 | ,410 |
| Within Groups | 11,999 | 26 | ,462 | | |
| Total | 13,378 | 29 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

من خلال الجدول (19.3) نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.410 وهو أكبر من 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه المقاولاتي تعود لخبرة؛ على الرغم من أن فئة 30 – 39 والتي تمثل فئة الشباب إحتلت أعلى نسبة حيث بلغت 57 % من إجمالي حجم عينة الدراسة، وعليه ننفي الفرضية الجزئية الثالثة من الفرضية السابعة والتي تنص **المقاولون ذوي خبرات هم الذين يحققون مستويات مرتفعة من التوجه المقاولاتي**.

4. **المستوى التعليمي**: من أجل معرفة مدى وجود إختلاف في درجة التأثر بالتوجه المقاولاتي يعود الى المستوى التعليمي؛ تم إجراء إختبار ANOVA كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول (20.3) نتائج إختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي**

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 2,845 | 4 | ,711 | 1,688 | ,184 |
| Within Groups | 10,533 | 25 | ,421 | | |
| Total | 13,378 | 29 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

من خلال الجدول (20.3) نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.410 وهو أكبر من 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه المقاولاتي تعود للمستوى التعليمي.

وعليه ننفي الفرضية الجزئية الرابعة من الفرضية السابعة والتي تنص **المقاولون الذين يمتلكون شهادات جامعية يحققون مستويات مرتفعة جدا من التوجه المقاولاتي**.

5. **المنصب**: من أجل معرفة مدى وجود إختلاف بين الجنسين في درجة التأثر بالتوجه المقاولاتي تم إجراء إختبار T-test والموضح في الجدول التالي :

**الجدول رقم (21.3): نتائج إختبار ANOVA لمتغير المنصب**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Sig. | T | df |
| **التوجه المقاولاتي** | Equal variances assumed | ,029 | ,866 | 1,021 | 28 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,052 | 23,003 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

من خلال الجدول (21.3) نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.866 وهي أكبر من 0.05 أي أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تأثير التوجه المقاولاتي تعود للمنصب (مالك مسير/ مالك)، و**عليه ننفي الفرضية الجزئية الخامسة من الفرضية السابعة والتي تنص يعتبر المالك المسير للمؤسسة أكثر توجها مقاولاتيا من المالك**.

وعليه ننفي الفرضية السابعة والتي تنص **يختلف التوجه المقاولاتي للمقاولين باختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب)**.

**إختبار الفرضية الثامنة:**

يتختلف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بإختلاف خصائص هذه المؤسسات والمتمثلة في (قطاع النشاط، عمر المؤسسة، الموقع، حجم المؤسسة، الموقع)

1. **قطاع النشاط**: من أجل معرفة مدى وجود إختلاف في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود الى قطاع النشاط في مجال النشاط الحالي (المقاولاتية)؛ تم إجراء إختبار ANOVA كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول (22.3): نتائج إختبار ANOVA لمتغير قطاع النشاط**

| | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 3,092 | 8 | ,386 | 1,275 | ,308 |
| Within Groups | 6,367 | 21 | ,303 | | |
| Total | 9,459 | 29 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

من خلال الجدول (22.3) نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.866 وهي أكبر من 0.05 أي أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود لقطاع النشاط، وعليه ننفي الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الثامنة والتي تنص توجد فروق في مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصالح القطاع الصناعي.

2. **عمر المؤسسة**: من أجل معرفة مدى وجود إختلاف في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود إلى عمر المؤسسة؛ تم إجراء إختبار ANOVA كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول (23.3): نتائج إختبار ANOVA لمتغير عمر المؤسسة**

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 4,906 | 4 | 1,227 | 6,736 | ,001 |
| Within Groups | 4,552 | 25 | ,182 | | |
| Total | 9,459 | 29 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

نلاحظ من خلال الجدول (23.3) أن مستوى الدلالة sig لقيمة ( F ) أقل من 0.05؛ وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى عمر المؤسسة؛ ولمعرفة لصالح من تعود هذه الفروق أجرينا أسلوب المقارنة البعدية Post Hoc Tests لإيجاد مصدر الفروقات.

شروط إستخدام إختبار Post Hoc Tests :

1 وجود فروق؛

2 وجود تجانس في التبيان: ومن أجل معرفة ذلك، نقوم بإجراء إختبار Levene.

ولإختبار تجانس التباين سنجرى إختبار *Leven* لتجا نس التباين

**الجدول (24.3): يوضح إختبار Levene لتجانس التباين**

| Test of Homogeneity of Variances | | | |
|---|---|---|---|
| بعد_الاداء | | | |
| **Levene Statistic** | **df1** | df2 | Sig. |
| **1,880** | **4** | 25 | **,145** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

نلاحظ من الجدول (24.3) أن قيمة sig تساوي 0.145 وهي أكبر من 0.05 وعليه قبول الفرضية الصفرية أي يوجد تجانس في التباين.

وعليه من يتضح من خلال الجدولين (23.3 و24.3) تحقق الشرطين (وجود فروق + تجانس التباين) وعليه نقوم بإجراء اختبار Post Hoc Tests الذي يقارن بين المجموعات؛ ومعرفة الفروق لصالح أي مجموعة. أنظر الملحق (21.3 ).

جاءت المقارنات دالة احصائيا بمعنى توجد فروق بين المجموعات تحدث إختلافات في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعود لصالح المؤسسات التي عمرها من 06 إلى 08 سنوات ومن 12إلى 15 سنة.

**3. حجم المؤسسة**: من أجل معرفة مدى وجود إختلاف في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود إلى حجم المؤسسة؛ تم إجراء إختبار ANOVA كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول (25.3) نتائج إختبار ANOVA لمتغير حجم المؤسسة**

| | **Sum of Squares** | **df** | **Mean Square** | **F** | **Sig.** |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | **,650** | **2** | **,325** | **,996** | **,383** |
| Within Groups | 8,809 | 27 | ,326 | | |
| Total | 9,459 | 29 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

من خلال الجدول (25.3 ) نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.866 وهي أكبر من 0.05 أي أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود لقطاع النشاط، وعليه ننفي الفرضية الجزئية

الثالثة من الفرضية الثامنة والتي تنص يختلف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة محل الدراسة بإختلاف حجم المؤسسة.

4. **موقع النشاط**: من أجل معرفة مدى وجود إختلاف في أداء المقاولين يعود لموقع النشاط تم إجراء إختبار T- *test* والموضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (26.3): نتائج إختبار T- test لمتغير موقع النشاط**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Sig | T | df | Sig. (2-tailed) |
| التوجه المقاولاتي | Equal variances assumed | 1,176 | ,287 | 2,760 | 28 | ,010 |
| | Equal variances not assumed | | | 2,474 | 8,606 | ,036 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss v 23.

نلاحظ من خلال الجدول (26.3) أن مستوى الدلالة sig لقيمة ( F ) أكبر من 0.05؛ وعليه نذهب للدلالة sig لقيمة ( T)؛ فنلاحظ أنها أقل من 0.05، وعليه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود لموقع نشاط المؤسسة؛ وعليه قبول الفرضية الجزئية الرابعة من الفرضية الثامنة **والتي تنص على أن المؤسسات التي تنشط في المدينة تمتلك توجه مقاولاتي أكبر من االمؤسسات التي تم تأسيسها في المدن الريفية.**

**ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية**

سيتم تفسير النتائج المتوصل إليها بغية الوصول إلى هدف الدراسة المنشود والإجابة على الإشكالية، وكذا تفسير هذه النتائج بناءً على ماتوصلت إليه الدراسات السابقة؛ وتبيان تموقع الدراسة الحالية من هذه الدراسات خاصة أن مثل هذه الدراسة ضئيل جدا في بيئة الأعمال الجزائرية.

- المقاولة في توقرت هي مقاولة ذكورية؛ وذلك راجع إلى ضعف توجه فئة الإناث في المجتمع الجزائري إلى إنشاء المشاريع خاصة في بعض القطاعات؛ وهذا يتضح من خلال إجابة عينة الدراسة حول قطاع النشاط حيث صرحت عينة الدراسة أن نسبة 63.3 % من أفرادها يرتكز في قطاع التجارة، البناء والأشغال العمومية، الخدمات بنسبة 30 %، 20%، 13.3 %على التوالي، حيث أن هذه القطاعات تقبل عليها فئة الذكور .تتفق هذه النتيجة مع درسة ( Abdella Kosa1 and al, 2018) التي توصلت إلى يهيمن جنس الذكور على المؤسسات الصغيرة في إثيوبيا وهذا يعني أن المرأة تشارك أقل كمالك ومدير لمؤسسة؛ كذلك تتفق مع دراسة Ali Yassin Sheikh Ali and (Nasra Ahmed Mohamed) عدد المقاولين الذكور ضعف عدد المقاولات الإناث (69.3٪ منهم ذكور و30.7٪ إناث) وهو النمط السائد في الصومال في جميع القطاعات.

- أن المقاولة في ولاية توقرت هي مقاولة يغلب عليها طابع الشباب؛
- لايزال التمويل جهدا شخصيا تقوم به أغلب هذه المؤسسات من أجل بدء مشاريعهم، وهذا يتوافق مع نوعية هذه المؤسسات إذا يتركز أغلبها في قطاع التجارة والخدمات والأشغال العمومية وهي لاتتطلب تكاليف ضخمة.
- أغلب المقاولين في ولاية تقرت يتجهون إلى قطاع التجارة والخدمات والأشغال العمومية، لأن هذه القطاعات لا تتطلب تكاليف ضخمة عند الإنشاء، وحسب مقال قام بها إبراهيم قندوزي فإن الجزائر تحصي أكثر من 1093170 مؤسسة بين مصغرة وصغيرة ومتوسطة تهيمن عليها قطاعات البناء والأشغال العمومية، التجارة والخدمات، النقل والمواصلات، بالإضافة إلى الصناعات التقليدية ومختلف الخدمات التجارية المقدمة للأفراد، الفندقة والمقاهي والمطاعم، الصناعات الغدائية، مواد البناء، السيراميك والزجاج، صناعة الخشب والفلين، الفلاحة والصيد البحري، وهذا دون الحديث عن المؤسسات الناشئة التي تنشط كثيرا في مجال التكنولوجيا والبرمجيات، وهو مجال ينشط فيه الكثير من الشباب خرجي الجامعات والمعاهد العلمية والتقنية
- 77 % من المقاولون في ولاية توقرت يعتبرون موقع النشاط ملائم لنشاطهم؛ تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Abdella Kosa1 and al, 2018 )حيث وجدوا أن موقع المؤسسات يؤثر على نموها، وإعتبروا أن هناك فرصًا أكبر للنمو في المدن الكبرى مقارنة بالمدن الإقليمية، ويعود ذلك للتمركز الكبير للعملاء والمنافسين في المدن الكبرى.
- يتمتع المقاولون في ولاية توقرت بمستوى مرتفع من التوجه المقاولاتي هذا دليل على أن مستوى الوعي بالتوجه المقاولاتي لدى هذه الفئة خاصة أن أغلبهم شباب وذوي شهادات جامعية؛ تتفق هذه النتيجة مع دراسة مسيخ أيوب 2017 بحيث توصل إلى أن التوجه الريادي مرتفع لدى المقاولين في ولاية سكيكدة بالجزائر؛ وتختلف مع (Abdella Kosa1 and al) الذي توصل إلى أن معظم أبعاد التوجه المقاولاتي (الابتكار، الاستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، العدوانية التنافسية) تمارس بشكل معتدل في اثيوبيا.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية مابين التوجه المقاولاتي و أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توقرت تختلف هذه النتيجة مع دراسة ( Azlin Shafinaz Arshad et al, 2014 )هناك علاقة متوسطة إلى صغيرة بين التوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة على التكنولوجيا في ماليزيا؛ وتختلف كذلك مع دراسة مسيخ أيوب الذي توصل إلى وجود علاقة بين التوجه الريادي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكنها منخفضة نوعا ما، وتختلف كذلك مع دراسة ( Ali Yassin Sheikh Ali ;Nasra Ahmed 2018 Mohamed ) الذي وجد علاقة إيجابية مهمة بين (الابتكار، الإستباقية، المخاطرة، العدائية التنافسية والاستقلالية) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصومال؛ وتختلف مع دراسة محمد عيسى البوعينين و آخرون سنة 2018 عدم وجود علاقة ايجابية بين أبعاد التوجه الريادي والأداء التشغيلي.
- التوجه المقاولاتي يؤثر تأثير سلبي متوسط على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية توقرت؛ هذه الدراسة تختلف مع دراسة ) (Yeshika Somarathna, 2015), (Abdella Kosa1 and al, 2018)

(Moeljadi and al, 2014), (SANTHOSH SAMUELPUTTA, 2023) الذي وجد أن التوجه المقاولاتي له تأثير إيجابي وكبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أنه لا توجد تأثيرات مهمة للأبعاد الفردية للتوجه المقاولاتي ( المخاطرة، الإبتكار، الإستباقية، العدائية التنافسية، الإستقلالية) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت تتفق هذه الدراسة مع دراسة (محمد عيسى البوعينين و آخرون سنة 2018) حيث وجد أن أثر كل من الإبتكار، الإستباقية، تحمل المخاطر على الأداء التشغيلي المؤسسات العائلية البحرينية غير دال إحصائيا؛ بينما تختلف مع دراسة ( Hyunjoong Yoon 2012 )حيث وجد أن الإستباقية تؤثر بشكل مستمر على أداء المؤسسة في كل من المرحلة المبكرة ومرحلة النمو؛ الابتكار يؤثر على أداء المؤسسة بشكل مهم في مرحلة النمو؛ لا يوجد تأثير كبير للمخاطرة سواء في المرحلة المبكرة أو مرحلة النمو. تختلف كذلك مع دراسة (Azlin Shafinaz Arshad et al, 2014) بحيث توصل إلى أن أربعة أبعاد فقط من أبعاد التوجه المقاولاتي لها تأثير على أداء المؤسسات؛ الابتكار والاستباقية والمخاطرة والعدوانية التنافسية في حين لم يتم العثور على ارتباط ببعد الإستقلالية في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة على التكنولوجيا في ماليزيا. تختلف أيضا نتائج هذه الدراسة مع درسة (Fred Phanuel Okangi, 2019 ) الذي وجد أنالقدرة على الابتكار والمخاطرة ارتباطاً إيجابياً بنمو الربحية في مؤسسات البناء المحلية في تنزانيا؛ في حين كانت الإستباقية كبيرة ولكنها كانت مرتبطة ارتباطاً سلبياً بنمو الربحية في نفس المؤسسات؛ كذلك تختلف مع دراسة (M. Khalifatul Ardhi and al, 2021) الذي وجد أن الابتكار والمخاطرة ليس له تأثير كبير على أداء هذه المؤسسات بينما كان للإستباقية والعدائية التنافسية والإستقلالية تأثيرا على أداء هذه المؤسسات. وبالتالي نتائج دراستنا الحالية تتفق مع المدرسة الفكرية (Covin and Slevin, 1989; Rauch et al., 2009 ; Tang and Tang, 2012) والتي توصلت إلى أن التوجه المقاولاتي بنية أحادية البعد ويوجد إرتباط كبير بين أبعادهوتختلف مع المدارس الفكرية الأخرى (Lumpkin and Dess, 1996 ; Kreiser et al., 2013 ; Rezaei and Ortt, 2018) والتي إعتبرت أن الأبعاد المختلفة للتوجه المقاولاتي ترتبط بشكل مختلف في السياقات البيئية المختلفة. فعلى الرغم من وجود توجه مقاولاتي رتفع لدى عينة الدراسة والذي من المفترض أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى هاته العينة، ويعد ذلك لجملة من الأسباب سيما مايتعلق ببيئة الأعمال الجزائرية اغير تنافسية وغير ديناميكية، لأن التوجه المقاولاتي تزداد فعاليته في البيئات التنافسية غير المؤكدة؛ كذلك الفترة التي أجريت فيها الدراسة وماخلفته أزمة كورنا من تداعيات على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- لا يتختلف التوجه المقاولاتي للمقاولين والمقاولات باختلاف العوامل الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب) تتفق هذه الدراسة مع دراسة مسيخ أيوب الذي توصل إلى لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سكيكدة حول متغير دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

- توجد فروق بين المجموعات تحدث إختلافات في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعود لصالح المؤسسات التي عمرها من 06 إلى 08 سنوات ومن 12 إلى 15 سنة.
- المؤسسات التي تنشط في المدينة تمتلك توجه مقاولاتي أكبر من االمؤسسات التي تم تأسيسها في المدن الريفية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abdella Kosa1 and al, 2018 ) حيث توصلوا إلى نتيجة مفادها أن موقع المؤسسات على نموها، حيث نجد أن هناك فرصًا أكبر للنمو في المدن الكبرى مقارنة بالمدن الإقليمية، ويعود ذلك للتمركز الكبير للعملاء والمنافسين في المدن الكبرى؛ وتختلف مع دراسة ( Fred Phanuel Okangi 2019 ) حيث توصل الباحث إلى عدم وجود علاقة بين نمو مؤسسات البناء في تنزانيا وموقع نشاطها.

**خلاصة الفصل:**

تم في هذا الفصل معالجة الدراسة في شقها الميداني، وذلك من خلال نزولنا لواقع الميدان ودراسة الظاهرة من خلال توزيع إستمارة الإستبيان، ومعالجة البيانات بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية؛ وبعد الحصول على النتائج قمنا بتفسيرها وتحليلها بغية الوصول إلى هدف هذه الدراسة والمتمثل في مدى تبني المقاولين أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت إلى توجه مقاولاتي، وهل هذا التوجه المقاولاتي له تأثير على مستوى الأداء المحقق لهذه المؤسسات.

كما تم كذلك في هذا الفصل مناقشة نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، ومعرفة الإختلافات الجوهرية بين هذه الدراسات سيما أن هذا الموضوع نوقش في عدة بيئات تختلف خصائصها مع خصائص بيئة الأعمال الجزائرية.

في الأخير توصلنا إلى مجموعة من التحليلات بعضها يتوافق مع هذه الدراسة والبعض الآخر يختلف عن هذه الدراسة، حيث تبين لنا أن لهذا الموضوع له عدة زوايا ووجهات نظر هذا ما جعله مجالا واسعا للبحث.

# الخـــاتـــــــمة

# خاتمة

حاولنا في هذه الدراسة معرفة أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا، والمتمثلة **في إلى أي مدى يسهم تبني التوجه المقاولاتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت في مستوى الأداء المحقق؟** قمنا بدراسة نظرية تطرقنا فيها لمقاربات التوجه المقاولاتي، وكذا مفهوم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤشرات قياسه؛ ثم حاولنا معرفة العلاقة بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظريا، وكذا العوامل المؤثرة في هذه العلاقة. وبغية التحقق من هذه العلاقة حاولنا النزول إلى الميدان والتأكد من الظاهرة في الواقع.

**توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج متمثلة في:**

**النتائج المتعلقة بالجانب النظري:**

– ليس بالضرورة أن تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي نفسها المؤسسة المقاولاتية؛

– تعددت التعاريف ووجهات النظر لمفهوم التوجه المقاولاتي على مر العصور؛ حيث تعتبر مقاربة ميلر 1983 من المقاربات الأولى التي تناولت موضوع التوجه المقاولاتي على مستوى المؤسسة، وبعد مراجعتنا للتطور التاريخي للموضوع وأهم ما قدمه الباحثين في المجال، قمنا بصياغة تعريف لهذا المفهوم (أنظر الصفحة ص 7)؛

– يعتبر بعض المفكرين أن التوجه المقاولاتي بناء أحادي البعد؛ والبعض الآخر يعتبر أن التوجه المقاولاتي عبارة عن بناء متعدد يتكون من مجموعة من الأبعاد والمتمثلة في ( الإستباقية، الإبتكار، المخاطرة، العدائية التنافسية، الإستقلالية)؛ فالمدرسة الفكرية للباحثين ( Covin and Slevin, 1989; Rauch et al., 2009 Tang and Tang, 2012) توصلت إلى أن التوجه المقاولاتي بنية أحادية البعد ويوجد إرتباط كبير بين أبعاده أما المدرسة الفكرية الأخرى ( Lumpkin and Dess, 1996 ; Kreiser et al., 2013 ; Rezaei and Ortt, 2018) إعتبرت أن الأبعاد المختلفة للتوجه المقاولاتي ترتبط بشكل مختلف في السياقات البيئية المختلفة؛

تعتبر المخاطرة والإبتكار ركيزتان أساسيتان في عالم المقاولاتية وهي ما تميز المقاول عن غيره من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– في المؤسسات البسيطة ذات الهيكل البسيط المقاول هو المسؤول عن إتخاذ القرار في المؤسسة، ومع كبر حجم المؤسسة تصبح عملية التسيير أكثر تعقيد، وبالتالي يصبح للمؤسسة هيكل تنظيمي، وبالتالي تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن إتخاذ القرارات؛

– أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مفهوم مركب من مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية والمالية وغير المالية والتي تعبر عن أهداف ودوافع صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛ وبالتالي قمنا في الجانب النظري بصياغة تعريف لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتوافق مع أهداف الدراسة ( أنظر الصفحة ص24)؛

– علاقة التوجه المقاولاتي بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتحكم فيها مجموعة من العوامل الأخرى ( عوامل البيئة الداخلية، عوامل البيئة الخارجية، الهيكل التظيمي، خصائص صاحب المؤسسة، الخبرة، عمر صاحب المؤسسة، الموقع الجغرافي...)؛

– يسمح تبني مستوى متوسط من التوجه المقاولاتي في رفع أداء المؤسسات الجديدة، وذلك نظرا لمحدودية مواردها. المؤسسات القديمة أقل فاعلية في التعرف على فرص الأعمال التجارية وبالتالي فإن التوجه المقاولاتي مهم جدًا لهذه المؤسسات لأنه يمكن أن يساعدها على تحديد فرص جديدة في السوق وتعزيز مزاياها التنافسية؛

– موقع نشاط المؤسسة يلعب دورا كبير في فعالية علاقة التوجه المقاولاتي بالأداء حيث تشكل المناطق الحضرية عامل تحفيز للمقاول وذلك من خلال توفرها على ( التمويل، التكنولوجيا، البنية التحتية (ماء، كهرباء، غاز، تدفق جيد للأنترنت)، الموردين، الزبائن... وغيرها من المقومات.

**النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي (الميداني):**

- المقاولة في توقرت هي مقاولة يغلب عليها الطابع الذكوري؛ وذلك راجع إلى ضعف توجه فئة الإناث في المجتمع الجزائري بصفة عامة إلى إنشاء المشاريع خاصة في بعض القطاعات؛ وهذا يتضح من خلال إجابة عينة الدراسة حول قطاع النشاط حيث صرحت عينة الدراسة أن نسبة 63.3 % من أفرادها يرتكز في قطاع التجارة، البناء والأشغال العمومية، الخدمات بنسة 30 %، 20% ، 13.3 % على التوالي، حيث أن هذه القطاعات تميز فئة الذكور؛
- المقاولة في ولاية توقرت هي مقاولة يغلب عليها طابع الشباب؛ وقد يعود هذا إلى إقبال هؤولاء الشباب إلى إنشاء المشاريع هروبا من البطالة وتحديات الحصول على وظيفة في القطاع الحكومي، وكذا توجه الدولة الجزائرية في الآونة الأخيرة إلى إنشاء المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة كخيار إستراتيجي لتنويع مصادر الدخل؛
- التمويل لايزال جهدا شخصيا تقوم به أغلب هذه المؤسسات من أجل بدء مشاريعهم، وهذا يتوافق مع نوعية هذه المؤسسات إذا يتركز أغلبها في قطاع التجارة والخدمات والأشغال العمومية وهي لاتتطلب تكاليف ضخمة
- يتمتع المقاولون في ولاية توقرت بمستوى مرتفع من التوجه المقاولاتي هذا دليل على أن إنتشار الوعي بالفكر المقاولاتي لدى عينة الدراسة خاصة أن أغلبهم شباب وذوي شهادات جامعية؛
- وجود علاقة عكسية بين التوجه المقاولاتي و أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توقرت؛
- رغم إمتلاك أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توجه مقاولاتي مرتفع إلا أنه لا زالت العديد من العقبات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالرغم من العديد الإصلاحات التي قامت بها الحكومة الجزائرية ( التخفيض الضريبي، تقديم الإعانات، الإعفاء الضريبي... وغيرها) من أجل تهيئة بيئة الأعمال المناسبة لهذه

المؤسسات، إلا أنه لازال هذا النوع من المؤسسات يعاني من العديد من العوائق تعطل إستمراريتها ونموها ويتضح ذلك جليا من خلال مستويات الأداء المنخفضة.

- لا توجد تأثيرات مهمة للأبعاد الفردية للتوجه المقاولاتي ( المخاطرة، الإبتكار، الإستباقية، العدائية التنافسية، الإستقلالية) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت؛ في حين كان هناك تأثير إجمالي لأبعاد التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المبحوثة؛
- لا يتختلف التوجه المقاولاتي للمقاولين والمقاولات باختلاف العوامل الديمغرافية والمتمثلة في ( الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب)؛
- توجد فروق بين المقاولين أدت إلى إحداث إختلافات في مستوى أدائهم المحقق وتعود هذه الفروق لصالح المؤسسات التي عمرها من 06 إلى 08 سنوات و من 12 إلى 15 سنة؛
- 77 % من المقاولين في ولاية توقرت يعتبرون أن الموقع التي تتواجد به مؤسساتهم ملائم لنشاطهم؛ فالمؤسسات التي تنشط في المدينة تمتلك توجه مقاولاتي أكبر من االمؤسسات التي تم تأسيسها في المناطق الريفية التي تفتقر لبعض المقومات الضرورية؛ حيث تعتبر المؤسسات الموجودة في المدينة أكثر إبتكارية وإستباقية ومخاطرة وتنافسية وإستقلالية مقارنة بالمؤسسات التي تم تأسيسها في المدن الريفية. ويرجع ذلك إلى المنافسة الشديدة في المدينة؛ والتي تفرض على هذه المؤسسات إبتكار طرق وتقنيات جديدة تساعد على إنتاج منتجات جديدة، والبحث عن أسواق جديدة.

**توصيات الدراسة وآفاقها**: لايخلو أي بحث علمي وأي مجهود بشري من القصور، وكما أوصت الدراسات السابقة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بأثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بلدان وقطاعات مختلفة من الاقتصاد لفهم **الظاهرة بشكل معمق** فتوصى هذه الدراسة كذلك بإجراء المزيد من الدراسات نظرا للإعتبارات التالية:

- قلة الدراسات الميدانية التي تعالج موضوع التوجه المقاولاتي وعلاقته بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، سيما أن موضوع المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين المواضيع التي تولي لها الدولة الجزائرية إهتمام بالغ كقطاع إستراتيجي يساهم في التنمية والنمو الاقتصادي.
- عينة دراستنا عينة عشوائية تتكون من 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في ولاية توقرت– الجزائر– مما يحد من تعميم نتائج الدراسة على الولايات الأخرى. وبالتالي نقترح على الأبحاث المستقبلية دراسة العلاقة بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر ولايات الوطن المختلفة، وإكتشاف الفروقات في علاقة الأداء بالتوجه المقاولاتي؛ لإعطاء نطاق أوسع للظاهرة؛
- تناولت هذه الدراسة قطاعات مختلفة، وبالتالي بإمكان الدراسات المستقبلية التركيز على قطاع واحد فقط كالقطاع الصناعي أو الخدماتي أو الزراعي؛ أو صناعة معينة ( القطاع الحرفي، التكنولوجي،...)
- هناك طرق مختلفة لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحسب البيانات المتوفرة لدينا تم إستخدام معايير ذاتية لقياس أداء هذه المؤسسات. حيث تعتبر مقاييس الأداء الموضوعية أكثر دقة من المعايير الذاتية وبالتالي يمكن أن تعتمد الدراسات المستقبلية على مؤشرات موضوعية لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تعتبر البيئة الخارجية عاملا مهما يؤثر على أداء المؤسسة وعلاقة الأداء بالتوجه المقاولاتي، ومع ظهور أزمة كورونا *Covid-19*؛ الذي يُنظر إليها على أنها متغير مهم من متغيرات البيئة الخارجية، والذي أثر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أشرنا له في الجانب النظري من الدراسة، ولكن لم نركز عليه كثيرا في الجانب التطبيقي؛ لدى توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية تدرس أثر جائحة كورونا *Covid-19* على التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.حيث أظهرت نتائج (Covin and Slevin ) المؤسسات ذات التوجه المقاولاتي المرتفع مستوى أدائها أفضل في البيئات المعادية مقارنة بالمؤسسات ذات التوجه المقاولاتي المنخفض.
- لا بد من توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمواجهة المنافسة العالمية من أجل تحسين أدائها
- تبين لنا من خلال الدراسة أن الوعي بالتوجه المقاولاتي إرتفع لدى أصحاب المؤسسات كتوجه إستراتيجي وممارسة لكن لا يكفي هذا وحده بل ضرورة التشديد على أهمية بعض المتغيرات الأخرى كمتغيرات البيئة الخارجية لتنسجم وتتوافق مع أبعاد التوجه المقاولاتي والذي بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

# خاتمة

- يعتبر التوجه المقاولاتي عاملا مهما لنجاح المؤسسات الصغيرة خاصة المتواجدة في المناطق الحضارية؛ حيث يمكن للمستهلكين العثور على المنتجات والخدمات بسهولة على عكس تلك المؤسسات المنشأة في المناطق الريفية؛ وعليه على الحكومات وصانعي القرارات إيلاء الإهتمام لتهيئة المناطق الريفية فيما يتعلق بالبنى التحتية لتسهيل نفاذ السلع والخدمات بصورة أفضل وبالتالي تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في تلك المناطق.
- فتح أسواق جديدة للمقاولين في المنطقة وخارج المنطقة وتشجيع وحماية المنتوج المحلي والوطني، ومنع إستيراد مواد معنية والتحفيز على تصدير منتجات معينة.
- كما أشرنا سابقا أن مشاركة المرأة في مجال المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاتزال قليلة جدا، لذلك على الحكومة الجزائرية الأخذ بعين الإعتبار مسألة تمكين المرأة وذلك من خلال تخصيص برامج وآليات معينة تسمح لها بمزاولة النشاط المقاولاتي وكذا رفع قدراتها خاصة مايتعلق بالتسيير والتمويل والمرافقة.

# المراجع والمصادر

# قائمة المراجع والمصادر

**المراجع باللغة العربية:**

- **الكتب:**


1. عبد الرحمان كساب عامر، إسلام الحماقي، جسور التنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دار كتاب للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
2. عبد الكريم بوحفص، أسس ومناهج البحث في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط 2، 2016.
3. مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ط1 مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
4. وليد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010.


- **الأطروحات:**


5. إيمان بية، تحليل واقع الإصلاح والتغيير وأثارهما على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2000 – 2015، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر، 2017.
6. حورية بالأطرش، دراسة تحليلية للعلاقة بين الروح المقاولاتية وإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة في الجزائر والتنمية الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المقاولين في الجنوب الشرقي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016.
7. نفيسة خميس، محددات التوجه الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021.
8. صندرة سايبي، المقاولية وإستراتجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة مقارنة بين ولايات قسنطية وميلة وجيجل، أطروحة الدكتوراة علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013 – 2014.


- **الجرائد والمجلات:**


9. محمد بن ناصر الشقاوي وآخرون، الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية، دراسة ميدانية في فنادق وشركات السياحة بالمنطقة الشرقية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 21، العدد2، ديسمبر 2021.
10. عمار فاروف غربي، فتيحة نشنش، أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الناشئة: الدور الوسيط للفريق المؤسس، مجلة العلوم التجارية والتسيير، الجزائر، المجلد 13 العدد 1، 2017.
11. صباح براهيمي، المقاولاتية: من تحمل المسؤولية البيئية إلى المقاولاتية الخضراء، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 5، العدد1، جامعة أدرار، الجزائر، 2020.

12. محمود عبد العزيز المنسي، هاني سعيد عبده، العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للتوجه الريادي، دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التجارية، المجلد 42، العدد 3، جويلية 2020.

13. محمد عيسى البوغين، صديق بلبل إبراهيم بلبل، عماد الدين عيسى إسحاق، أثر التوجه الريادي على الأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين المجلد 11 العدد 42، ماي 2018.

14. إيهاب مقابلة، سهيل مقابلة، عمر ملعب، مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 153، 2021.

15. ياسين تليلي، أحمد رمزي سياغ، دراسة إستكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر دراسة حالة لولاية ورقلة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر العدد 20 (01) 2020.

16. عبد العزيز الباز وآخرون، إعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمرحلة التعافي وإعادة تشغيل الأنشطة الاقتصادية، يونيو 2020.

17. بن عديدة نبيل، انعكاسات جائحة كوفيد على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة قانون العمل والتشغيل، عدد خاص، تأثير فيروس كورونا على علاقات العمل، أوت 2020.

18. مسيخ أيوب دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة – الجزائر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية )، المجلد 31، العدد 11، 2017.

19. نغم حسين نعمة، حمزة باسم الورد، تقييم التوجه الريادي في إنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تجربة الأردن وماليزيا انموذجا، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 1، العدد 1، سبتمبر 2020.

20. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد1، نوفمبر 2001.

21. محمد الشريف ناصري، تحليل الإنحدار الخطي بإستخدام برنامج SPSS ضمن بحوث علوم الرياضة « Linear regression analysis using SPSS within Sports Science Research »، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 3 العدد 1 جوان 2021.

22. إبراهيم قندوزي، الحفاظ على وتيرة الإنتاج وتدعيم المؤسسات الصغرى، جريدة الشعب، الثلاثاء 07 أفريل 2020.

- **المواقع الإلكترونية:**

24. أحمد القطان، ورشـــة تدريبية عن طريق zoom بعنوان « The Easiest Way to identify Research Gap »، 2020/07/29.

25. عامر خربوطي، ريادة الأعمال وإدارة والمشـروعات الصـغيرة والمتوسـطة، من منشـورات الجامعة الإفتراضـية الســـورية، الجمهورية العربية الســـورية،2018، متوفر للتحميل من موســـوعة الجامعة على الموقع: pedia.svuonline.org .

26. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشـــعبية- وزارة الصـــناعة والإنتاج الصـــيدلاني – متاح على الموقع: https://www.industrie.gov.dz/soutien-pme/

- **القرارات، القوانين، المراسيم:**

27. المادة 5 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، 11 جانفي 2017.

- **وقائع التظاهرات العلمية:**

28. مجاهد عبده قائد صالح، سهيلة المسلوخ، محمد مصطفى محمد قائد، العوامل المؤثرة في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البلدان الأقل نموا اليمن أنموذجا، مؤتمر إفتراضي مستقبل ريادة الأعمال العربية في ظل جائحة كورونا ( الواقع والمأمول )، المركز الديمقراطي العربي، 16 – 17 أكتوبر 2021.

**المراجع باللغة الأجنبية:**

- **Thesis** :

1. Moshe Mohutsiwa, "Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa, Master of Management in Entrepreneurship and New Venture Creation, the Faculty of Commerce, Law and Management", University of the Witwatersrand, February 2012.
2. Usman Isa Yaru, "Strategies for Small Business Enterprise Success in Ireland: A Case of Three Businesses", Doctor of Business Administration, Walden University College of Management and Technology (Private online for-profit university), Minneapolis, Minnesota, United States, 2017.

- **Conferences:**

1. Azzedine TOUNÉS, Fafani GRIBAA, Conference: International Council for Small Business, "Influence of entrepreneurial orientation on environmental intention of managers of SMEs in textile-clothing industry", Dublin, Ireland, January 2014.
2. M. Khalifatul Ardhi, Jangkung Handoyo Mulyo, and Irham,"how does entrepreneurial orientation affect the business performance of coffee shop MSMEs in Indonesia? "The First International Conference on Assessment and Development of Agricultural Innovatio",vol 306, Indonesia, July 6-7, 2021.
3. Somarathna K.Y.J, "Strategic Orientation and Organizational Performance:The Case of Sri Lankan SMEs", Conference International Conference of Inclusive Innovation and Innovative Management, November 2015.

- **Reports:**

1. Bosma et al," Model of business phases and GEM operational definitions", 2020.

- **Journal :**

1. Abdella Kosa1, Idris Mohammad and Dereje Ajibie," Entrepreneurial orientation and venture performance in Ethiopia: the moderating role of business sector and enterprise location", Journal of Global Entrepreneurship Research, Vol. 8, n 25, 2018.
2. Adegbite, et.al," Evaluation of The Impact of Entrepreneurial Characteristics on the Performance of Small Scale Manufacturing Industries in Nigeria, Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability", vol 3, n 1, 2007.
3. Ali Yassin Sheikh Ali, Nasra Ahmed Mohamed," Entrepreneurial Orientation and Small and Medium Enterprises Performance in Somalia, Journal of Adv Research in Dynamical & Control Systems", Vol. 10, No. 6, 2018.
4. Amaka Cordelia Egele and al,"Entrepreneurial personal networks and performance of small and medium scale Enterprises (SMEs) in Kano State, Nigeria, International Journal of Research", Vol.5, No17, July, 2018.
5. Azlin Shafinaz Arshada, Amran Raslib, Afiza Azura Arshadc, Zahariah Mohd Zainc,"The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia, Procedia - Social and Behavioral Sciences", Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol 130, 2014.
6. Danny Miller, "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms" Management Science, Prinited in U.S.A, Vol. 29, No. 7, Jul, 1983.
7. Fatai Alani Lawal et...al "Nexus Between Informal Networks and Risk-Taking: Implications for Improving the Performance of Small and Medium Enterprises (smes) In Nigeria", Academy of Strategic Management Journal, 2018.
8. Fatai Alani Lawal et al, "NEXUS BETWEEN INFORMAL NETWORKS AND RISK-TAKING: IMPLICATIONS FOR IMPROVING THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES) IN NIGERIA", Academy of Strategic Management Journal, Vol 17, No 2, 2018.
9. Fred Okangi, "The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania "Journal of Global Entrepreneurship Research, vol 9 n 14, December 2019.
10. 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, 2001.
11. Gabriel Linton, "Innovativeness, risk-taking, and proactiveness in startups: a case study and conceptual development", Journal of Global Entrepreneurship Research, VOL09, No20, 2019.

12. Gbene Zaato, Mohammad Ismail, Sathiswaran Uthamaputhran, Wilberforce Owusu-Ansah, "THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON SMEs PERFORMANCE IN GHANA: THE ROLE OF SOCIAL CAPITAL AND GOVERNMENT SUPPORT POLICIES", JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN, SEPTEMBER 2020, VOL 22, No 2.
13. Harpreet Singh Bedi, Sandeep Vij, Rayees Farooq, "India's entrepreneurial landscape: unpacking the relationship between entrepreneurial orientation and business performance", Journal of Information and Knowledge Management Systems CFP, September 2023.
14. Hyunjoong Yoon, "The Performance Effects of Entrepreneurial Orientation: Evidence from South Korean Start-ups, International Journal of Arts and Commerce", Vol. 1 No. 4 September 2012.
15. Kaisu Puumalainen, "Crisis response strategies and entrepreneurial orientation of SMEs: A configurational analysis on performance impacts", International Entrepreneurship and Management Journal, 23 February 2023.
16. Luis Mendoza-Ramírez & Arcelia Toledo-López," Strategic orientation in handicraft subsistence businesses in Oaxaca, Mexico", Journal of Marketing Management, Vol. 30, 2014.
17. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G," Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". The Academy of Management Review, 21, No1, 1996.
18. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G, "linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle", journal of business venturing, 2001
19. M. A. Arokodare1& O. U. Asikhia1 "Entrepreneurial Orientation as a Determinant of Oil and Gas Service Firm Performance in Nigeria: The Moderating Role of External Environment, Journal of Management and Strategy", Vol 11, No 2.
20. Mohammed Sanusi Magaji, Ricardo Baba, Harry Entebang , "Entrepreneurial Orientation and Financial SMES: The Moderating Role of Environment. A Review of Literature", Journal of Management and Training for Industries Vol.4, No.1, 2017.
21. Moukhtar Houssein Robleh, "Factors Influencing the Performance of Small and Micro Enterprises (SMEs) in Somaliland a Case Study of Hargeisa City", Global Journal of Management and Business Research, Vol 17, n 5, 2017.
22. Patrick M. Kreiser, Justin Davis, "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking, Journal of Small Business and Entrepreneurship", 2010, vol 23, n01.
23. Robert H. Brockhaus, Sr, "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs", The Academy of Management Journal, Vol 23, No 3 Sep., 1980.

24. S.A. ZAHRA AND J.G. COVIN, "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis", Journal of Business Venturing, vol 10 No 1, 1995.
25. Sandip Sarkerand Mollika Palit, "Strategic orientation and performance of small and medium enterprises in Bangladesh", International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 24, No. 4, 2015.
26. SANTHOSH SAMUEL PUTTA, "THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL MARKETING ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES", International Journal of Research and Analytical Reviews, Vol 10, n 2 April 2023.
27. Soares et al, "Effect of Entrepreneurial orientation on business performance moderated by Government Policy (Study on SMEs In Timor Leste)", International Journal of Business and Management Invention, Vol.3, No.8, 2014.
28. Susanto P and al "Entrepreneurial orientation: Prioritising and mapping in the context of small and medium-sized enterprises, Polish Journal of Management Studies" Vol.20 No.1, Polish Journal of Management Studies, December 2019.
29. Umar Abbas Ibrahim, "Martins Abu, Influence of Entrepreneurial Orientation on Firms Performance: Evidence from Small and Medium Enterprises in Nigeria", International Journal of Economics and Financial, vol 10 n 02, March 2020.
30. Venkatraman, N, "Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement", Management Science, VOL 35, No 8, 1989 .
31. Zhongfeng Su, En Xie, and Yuan Li, "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in New Ventures and Established Firms", Journal of Small Business Management, vol 49, n 4, 2011.

# الملاحـــــــــق

**الملحق رقم ( 1.3): الإستبيان**

**التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي**

**كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**الطالبة:** مجدوب جابرة **تحت إشراف الأستاذ:** د. أحمد تي

**إستبيان**

**أخي الكريم أختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله**

نضع بين أيديكم هذه الإستمارة المتعلقة بدراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: **أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات**

لذا نلتمس منكم المساعدة من خلال الإجابة بوضع علامة **X** في الخانة التي تعبر عن رأيكم؛ وستكون هذه البيانات في سرية تامة وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط بغية التوصل لنتائج واقعية تعبر عن عملك بصدق؛ شاكرين حسن تعاونكم مسبقا.

**البيانات الديمغرافية:**

**س1 . العمر:**

أقل من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر

**س2. الجنس:**

ذكر ..... أنثى.....

**س3. عدد سنوات الخبرة: في نشاطك الحالي**

- أقل من 5 سنوات
- من 06 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- 16سنة فأكثر

**س4. المستوى التعليمي**

- إبتدائي – متوسط – ثانوي – خريج معهد – خريج جامعي

**س5. ما هو منصبك ( وظيفتك) في المؤسسة**

– مسير المؤسسة – مالك مسير

**معلومات عامة عن المؤسسة:**

**س6. إلى أي قطاع نشاط تنتمي مؤسستك ؟**

| | | |
|---|---|---|
| فندقة وإطعام ☐ | تجارة ☐ | صناعة مواد البناء ☐ |
| صناعة الخشب والورق☐ | صناعة الجلد☐ | الفلاحة و الصيد البحري☐ |
| خدمات للمؤسسات☐ | صناعة النسيج☐ | خدمات وأشغال بترولية ☐ |
| بناء وأشغال عموميا☐ | صناعة غذائية ☐ | نقل و مواصلات☐ |

**س7. عمر المؤسسة**

من 03 إلى 05 سنوات من 06 إلى 08 سنوات من 09 إلى11 سنوات من 12 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

**س8. ما هي مصادر التمويل التي لجأت لها أثناء إنشاء المقاولة؟**

**1.** مواردك الخاصة☐ **2.** العائلة ☐ **3.** الأصدقاء ☐ **4.** وكالات الدعم☐ **5.** البنوك ☐

**6.**أخرى يرجى تحديدها.....

**س9. ما هو عدد الموظفين في مؤسستك**

- أقل من 10
- من 10 إلى 49
- من 50 إلى 250

**س10. الموقع الذي تتواجد فيه مؤسستك هل تعتبره مناسب لممارسة نشاطك الحالي؟**

نعم ( ) لا ( )

إذا كان " نعم "

**رتب العناصر التالية حسب الأهمية**

- القرب من الموردين – القرب من الزبائن – توفر البنية التحتية ( شبكة جيدة للنقل، كهرباء ماء، غاز، انترنت)

إذا كان " لا " أذكر الأسباب

.....

.....

.....

**محور التوجه المقاولاتي:**

| | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|---|
| **بعد الإستباقية** | | | | | |
| س11 دائما ما تقوم بمبادرات لتحسين الوضع الحالي لمؤسستك وخلق فرص جديدة | | | | | |
| س12 دائما ما تكون مؤسستي هي أول مؤسسة تقدم تقنيات الإدارية، تقنيات التشغيل جديدة | | | | | |
| س13 دائما ما تكون مؤسستي هي أول مؤسسة تقدم منتجات ( خدمات) جديدة | | | | | |
| س14 دائما تقوم بالدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين | | | | | |
| **بعد المخاطرة** | | | | | |
| س15 لدي نزعة قوية للمشروعات منخفضة المخاطر (مع معدلات عوائد عادية ومحددة). | | | | | |
| س16 بالنظر إلى البيئة الديناميكية، تفضل مؤسستي الانخراط في الاستثمارات التي تظهر السلوك التدريجي، بدءًا من الاستثمارات الصغيرة والزيادة التدريجية | | | | | |
| س17 عندما أواجه مواقف اتخاذ القرار التي تنطوي على عدم التأكد فإن مؤسستي عادة تتبنى موقفًا حذرًا ، "انتظر وانظر" من أجل تقليل احتمالية اتخاذ قرارات مكلفة | | | | | |
| **بعد الإبتكار** | | | | | |
| س18 عادة ما تركز على إنتاج السلع أو الخدمات المجربة | | | | | |
| س19 تفضل مؤسستي التركيز القوي على البحث والإبتكارات التكنولوجية | | | | | |
| س20 في السنوات الثلاث الماضية قمت بتقديم منتجات جديدة (خدمات جديدة) | | | | | |
| س21 غالبًا ما أجرت مؤسستي تغييرات جذرية على المنتجات والخدمات | | | | | |
| **بعد الإستقلالية** | | | | | |
| س22 تمنح للعمال الحرية من أجل التوصل إلى حلول للمشكلات المرتبطة بالعمل | | | | | |
| س23 تقوم بدعم الجهود الفردية | | | | | |
| س24 تعاقب الموظفين عند الفشل | | | | | |
| س25 تتيح للعمال الحرية في الخروج بأفكار جديدة | | | | | |
| س26 لديك ثقة عالية في مهارات وقدرات العاملين بمؤسستك | | | | | |
| **بعد العدائية التنافسية** | | | | | |
| س27 تقوم بتقديم أسعار أقل من المنافسين لإختراق الأسواق | | | | | |
| س28 من أجل زيادة المبيعات تقوم بتقليد المنافسين الناجحين | | | | | |
| س29 تقوم بمتابعة أنشطة المؤسسات المنافسة فيما يتعلق بتسويق المنتجات | | | | | |

**محور أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

**قم بوصف الأداء المتعلق بمؤسستك خلال الثلاث سنوات الأخيرة وذلك من خلال المؤشرات التالية:**

| المؤشرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| س30 ارتفاع معدل نمو المبيعات | | | | | |
| س31 تطور رقم الأعمال | | | | | |
| س32 زيادة حجم الأرباح المعاد استثمارها داخل المؤسسة | | | | | |
| س33 تطوير منتج جديد أو خدمة جديدة | | | | | |
| س34 زيادة الحصة السوقية | | | | | |
| س35 زيادة أرباح التشغيل | | | | | |
| س36 زيادة نسبة الربح إلى المبيعات | | | | | |
| س37 تطوير السوق ( أساليب تسويقية جديدة ) | | | | | |
| س38 زيادة عدد العملاء مقارنة مع المنافسين | | | | | |
| س39 زيادة متوسط مبيعات الزبائن الأوفياء | | | | | |
| س40 تهدف إلى تغطية السوق المحلية | | | | | |
| س41 تهدف إلى الوصول إلى أسواق دولية | | | | | |
| س42 زيادة ونمو عدد العمال | | | | | |
| س43 تحقيق الأهداف الشخصية ( المسكن، أسلوب الحياة ...) | | | | | |

**محور البيئة الداخلية:**

| حدد رأيك في العبارات التالية | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| س44 تمتلك تكنولوجيا كافية في مجال عملك تجعلك تتحكم في نشاطك | | | | | |
| س45 تمتلك خبرة عالية في مجال عملك تجعلك تتحكم في نشاطك | | | | | |
| س46 لديك الموارد المالية الكافية لإستمرار نشاطك | | | | | |
| س47 لديك مهارات تسيرية وإدارية في مجال تسيير المؤسسة | | | | | |
| س48 لديك علاقات قوية مع مجموعة من الزبائن تمكننك من تسويق منتجاتك | | | | | |
| س49 مؤسستك لديها موظفين أكفاء وذو مهارات عالية | | | | | |

**محور خاص بأزمة كورونا كمتغير أثر على الأداء**

س50 أثناء جائحة كورونا هل قررت

- تغيير النشاط - الإستمرار في النشاط - التوقف عن النشاط

س51 ماهي التدابير المتخدة من الحكومة من أجل مواجهة الأزمة

- تقديم إعانات مالية
- تخفيض الضرائب
- تسريح نسبة 50 % من العمال
- إعفاءات وتسهيلات جبائية
- أخرى يرجى تحديدها

.....

.....

.....

**الملحق رقم ( 2.3): قائمة الأساتذة المحكمين**

| الرقم | لقب وإسم الأستاذ | الجامعة |
|---|---|---|
| 01 | بالأطرش حورية | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 02 | قوجيل محمد | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 03 | ببة إيمان | المركز الجامعي إليزي |
| 04 | مرزوقي مرزوقي | جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي |

**الملحق رقم ( 3.3): قيمة ألفا كرونباخ لمحور التوجه المقاولاتي**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,894 | 20 |

## الملحق رقم ( 4.3): قيمة ألفا كرونباخ لفقرات التوجه المقاولاتي

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| الحالي الوضع بتحسين ماأقوم دائما جديدة فرص وخلق لمؤسستي | 69,90 | 157,886 | ,623 | ,886 |
| تقوم مؤسسة أول مؤسستي ماتكون دائما جديدة وأساليب بتقنيات بالإنتاج | 70,23 | 159,357 | ,681 | ,884 |
| مؤسسة أول هي مؤسستي ماتكون دائما جديدة (خدمات)منتجات تقدم | 70,13 | 160,878 | ,738 | ,882 |
| قبل جديدة أسواق إلى بالدخول تقوم دائما المنافسين | 70,27 | 164,133 | ,572 | ,887 |
| منخفضة للمشاريع شديد ميل لدي منخفضة وعوائد أرباح وذات المخاطر | 70,23 | 176,599 | ,237 | ,896 |
| مؤسستي تفضل المتغيرة، للبيئة نظرا تتوسع ثم صغيرة بإستثمارات البجء تدريجيا | 69,97 | 172,309 | ,468 | ,891 |
| التي القرار إتخاذ مواقف أواجه عندما حذرا أكون فإنني التأكد عدم على تنطوي الفشل إحتمالية تقليل أجل من | 69,93 | 164,616 | ,552 | ,888 |
| تساوي حال في المخاطرة على أقدم ما مشروع نجاح أو فشل إحتمالات | 70,30 | 165,183 | ,600 | ,887 |
| والخدمات السلع على أركز ما عادة المجربة | 69,83 | 175,454 | ,248 | ,897 |
| والتطوير بالبحث خاص قسم لدي | 70,40 | 166,386 | ,546 | ,888 |
| بتقديم قمت الماضية الثلاث السنوات في جديدة (خدمات) منتجات | 69,87 | 167,361 | ,584 | ,887 |
| للإنتاج جديدة طرق أستخدم دائما | 70,00 | 162,621 | ,655 | ,885 |
| حيث من منتجاتي بتعديل أقوم دائما الألوان الملمس، الديكور، الشكل، | 69,73 | 163,030 | ,681 | ,884 |
| إلى التوصل أجل من الحرية للعمال أتيح بالعمل المرتبطة للمشكلات حلول | 69,87 | 163,913 | ,717 | ,884 |
| الفردية الجهود بدعم أقوم | 69,83 | 166,695 | ,597 | ,887 |
| الفشل عند الموظفين أعاقب | 70,97 | 172,999 | ,324 | ,895 |
| الخروج أجل من للعمال الحرية أتيح جديدة بأفكار | 69,67 | 167,195 | ,723 | ,885 |
| المنافسين من أقل أسعار بتقديم أقوم الأسواق لإختراق | 70,20 | 174,303 | ,397 | ,892 |
| زيادة أجل من المنافسين بتقليد أقوم المبيعات | 70,57 | 176,323 | ,155 | ,902 |
| المنافسة المؤسسات أنشطة بمتابعة أقوم منتجاتي تسويق أجل من | 69,67 | 172,092 | ,379 | ,893 |

**الملحق رقم ( 5.3): قيمة ألفا كرونباخ لمحور الاداء**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,871 | 14 |

**الملحق رقم ( 6.3): قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الاداء**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| المبيعات نمو معدل | 22,53 | 56,947 | ,427 | ,867 |
| الأعمال رقم تطور | 22,67 | 55,195 | ,497 | ,864 |
| داخل إستثمارها المعاد الأرباح حجم المؤسسة | 22,67 | 60,437 | ,362 | ,870 |
| جديدة خدمة/منتج تطوير | 22,70 | 59,459 | ,324 | ,871 |
| السوقية الحصة | 22,50 | 50,603 | ,722 | ,850 |
| التشغيل أرباح | 22,53 | 55,568 | ,622 | ,858 |
| المبيعات إلى الربح نسبة | 22,70 | 55,390 | ,610 | ,858 |
| السوق تطوير | 22,40 | 55,628 | ,531 | ,862 |
| بالمنافسين مقارنة العملاء عدد زيادة | 22,40 | 51,972 | ,651 | ,855 |
| الأوفياء الزبائن مبيعات متوسط | 22,47 | 53,292 | ,692 | ,853 |
| المحلية السوق تعطية | 22,57 | 52,116 | ,830 | ,846 |
| دولية أسواق إلى الوصول | 22,23 | 54,875 | ,482 | ,865 |
| العمال عدد نمو | 22,13 | 54,602 | ,496 | ,865 |
| المسكن، )الشخصية الأهداف تحقيق الحياة أسلوب(... | 22,97 | 63,275 | ,059 | ,877 |

**الملحق رقم ( 7.3): قيمة ألفا كرونباخ لمحور البيئة الداخلية**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,798 | 6 |

**الملحق ( 8.3) قيمة ألفا كرونباخ لفقرات البيئة الداخلية**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| عملك مجال في كافية تكنولوجيا تمتلك نشاطك في تتحكم تجعلك | 10,53 | 13,913 | ,510 | ,777 |
| تجعلك عملك مجال في عالية خبرة تمتلك نشاطك في تتحكم | 10,73 | 14,547 | ,421 | ,797 |
| لإستمرار الكافية المالية الموارد لديك نشاطك | 10,27 | 12,340 | ,632 | ,748 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| مجال في وإدارية تسييرية مهارات لديك المؤسسة تسيير | 10,40 | 14,248 | ,473 | ,785 |
| من مجموعة مع قوية علاقات لديك منتجاتك تسويق من تمكنك الزبائن | 10,50 | 12,259 | ,728 | ,723 |
| وذوي أكفاء موظفين لديها مؤسستك عالية مهارات | 10,57 | 14,185 | ,570 | ,765 |

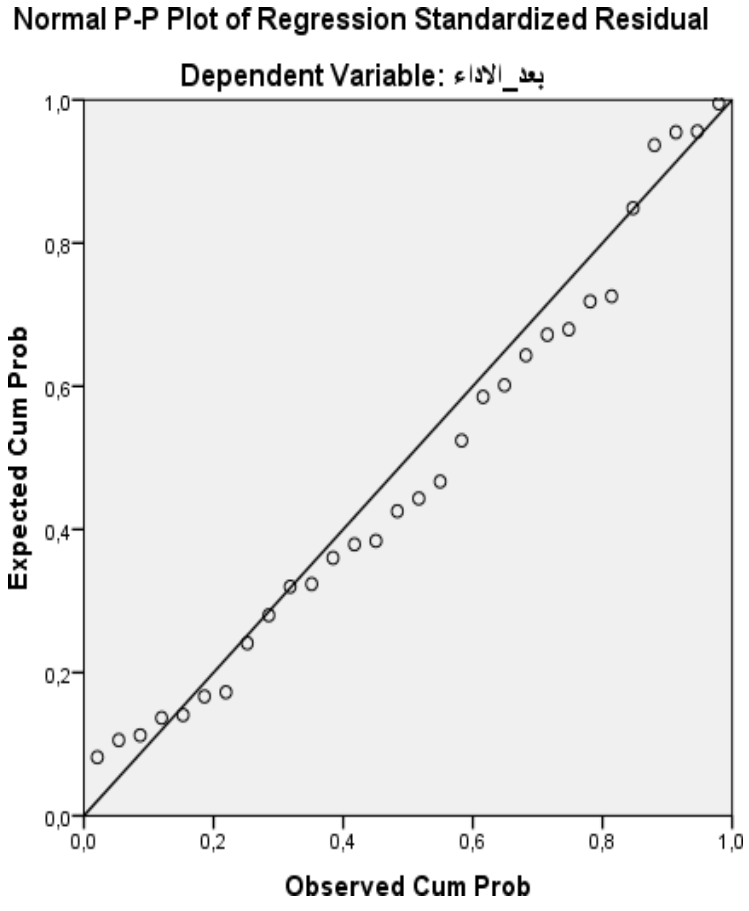
**الملحق رقم ( 9.3): إختبار شابيرو – ويلك** Shapiro-Wilk

| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| التوجه_المقاولاتي | ,114 | 30 | ,200* | ,968 | 30 | ,477 |
| بعد_الاداء | ,133 | 30 | ,186 | ,931 | 30 | ,052 |
| بيئة_داخلية | ,122 | 30 | ,200* | ,954 | 30 | ,221 |

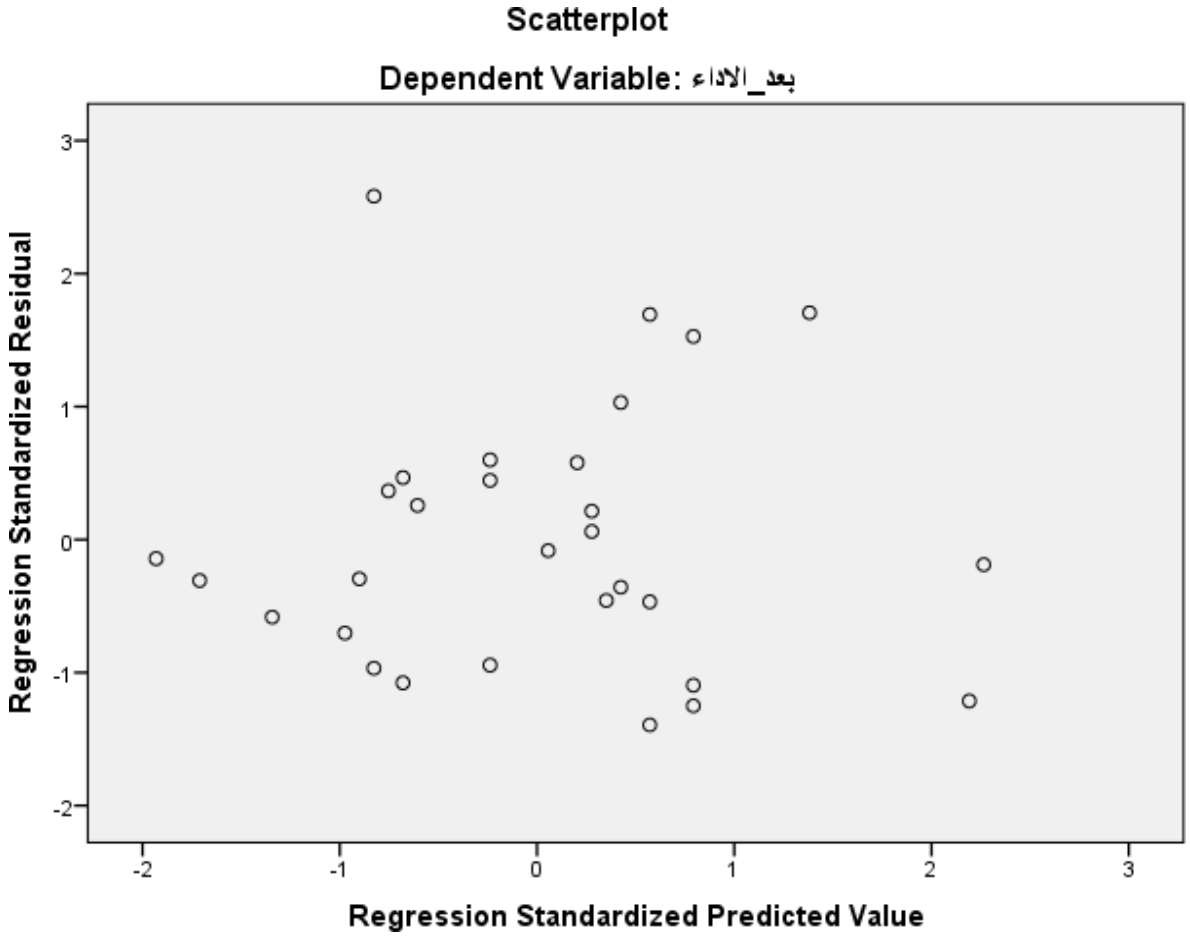
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

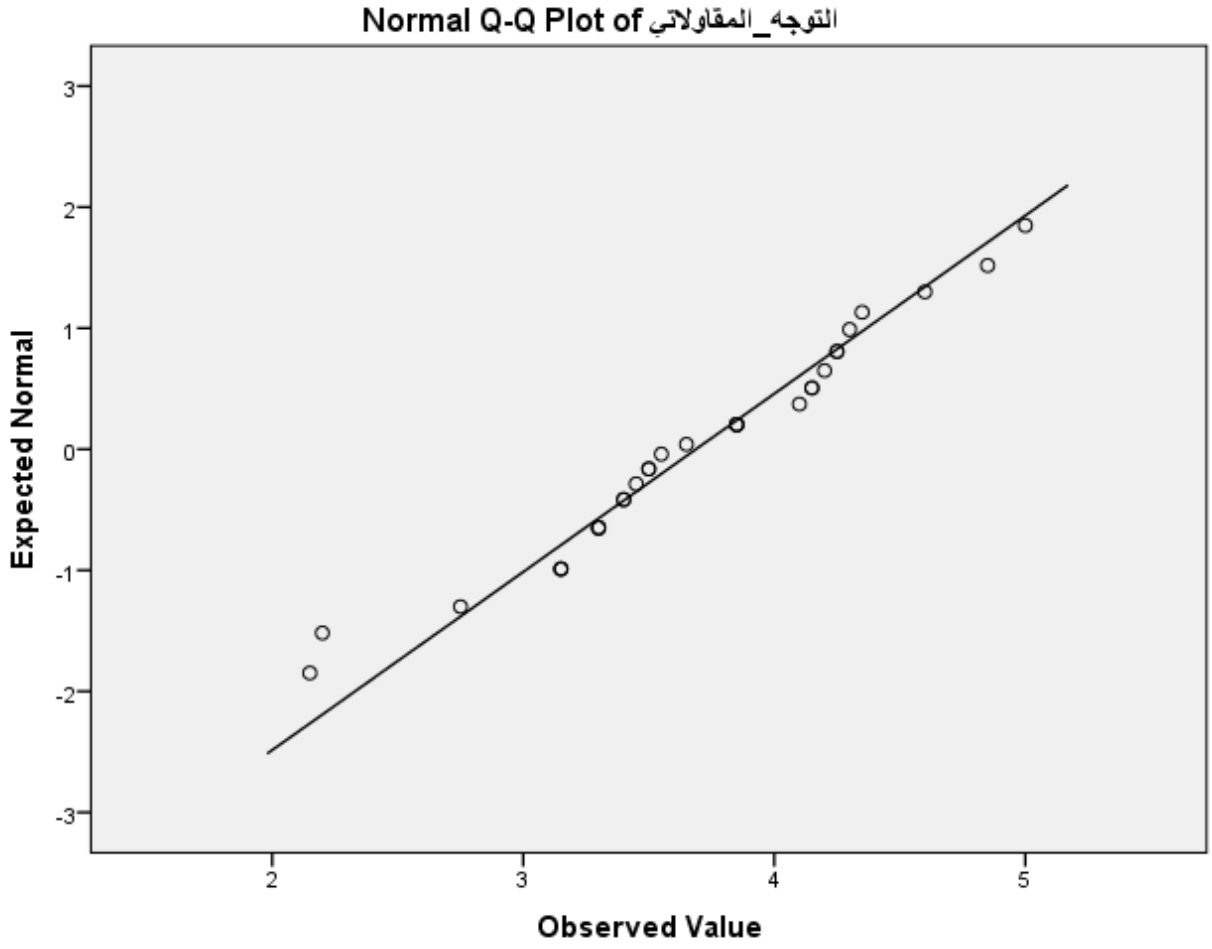
**الملحق رقم ( 10.3): رسم بياني لتوزيع البيانات المتعلقة بالأداء**



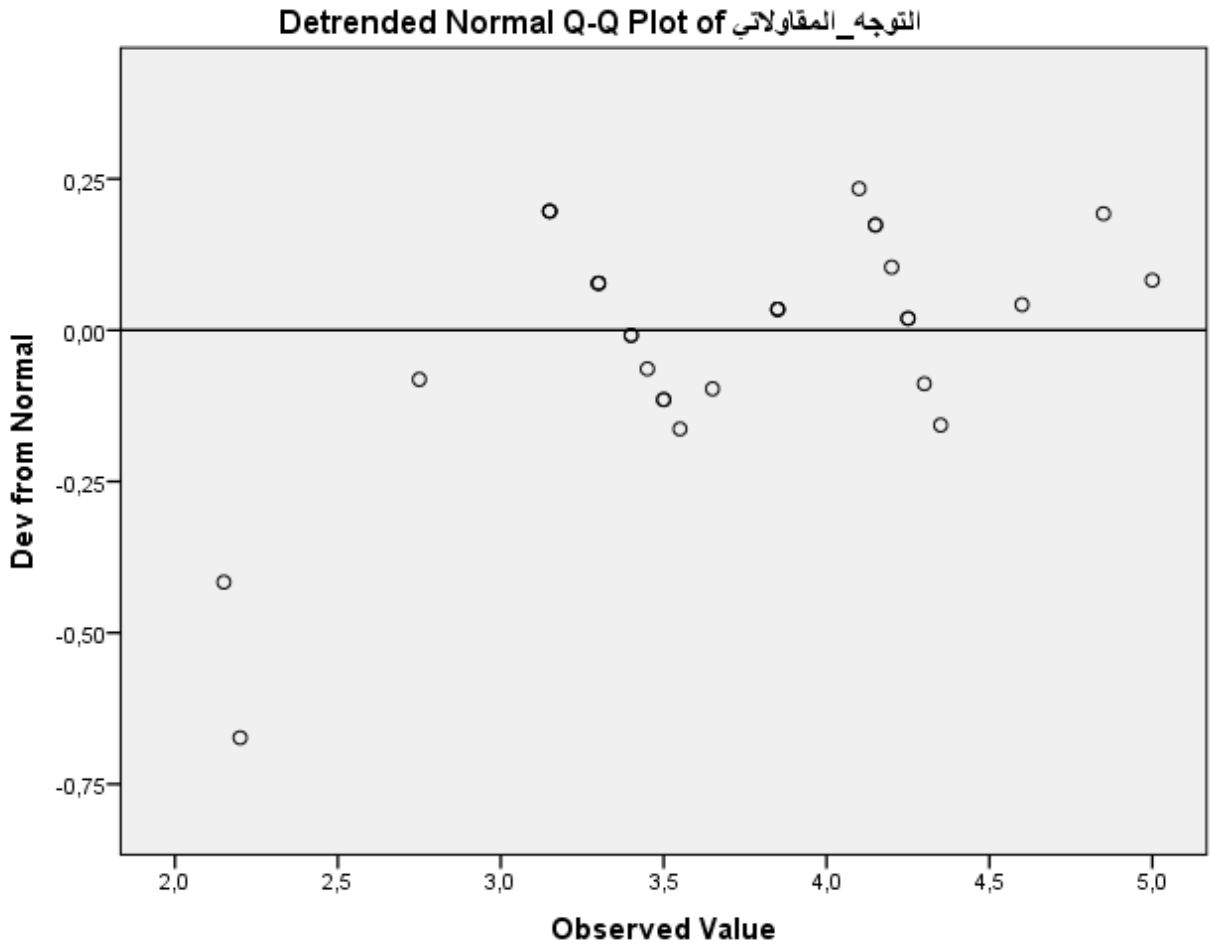
**الملحق رقم ( 11.3): رسم بياني يوضح توزيع البواقي المتعلقة بمتغير الأداء**



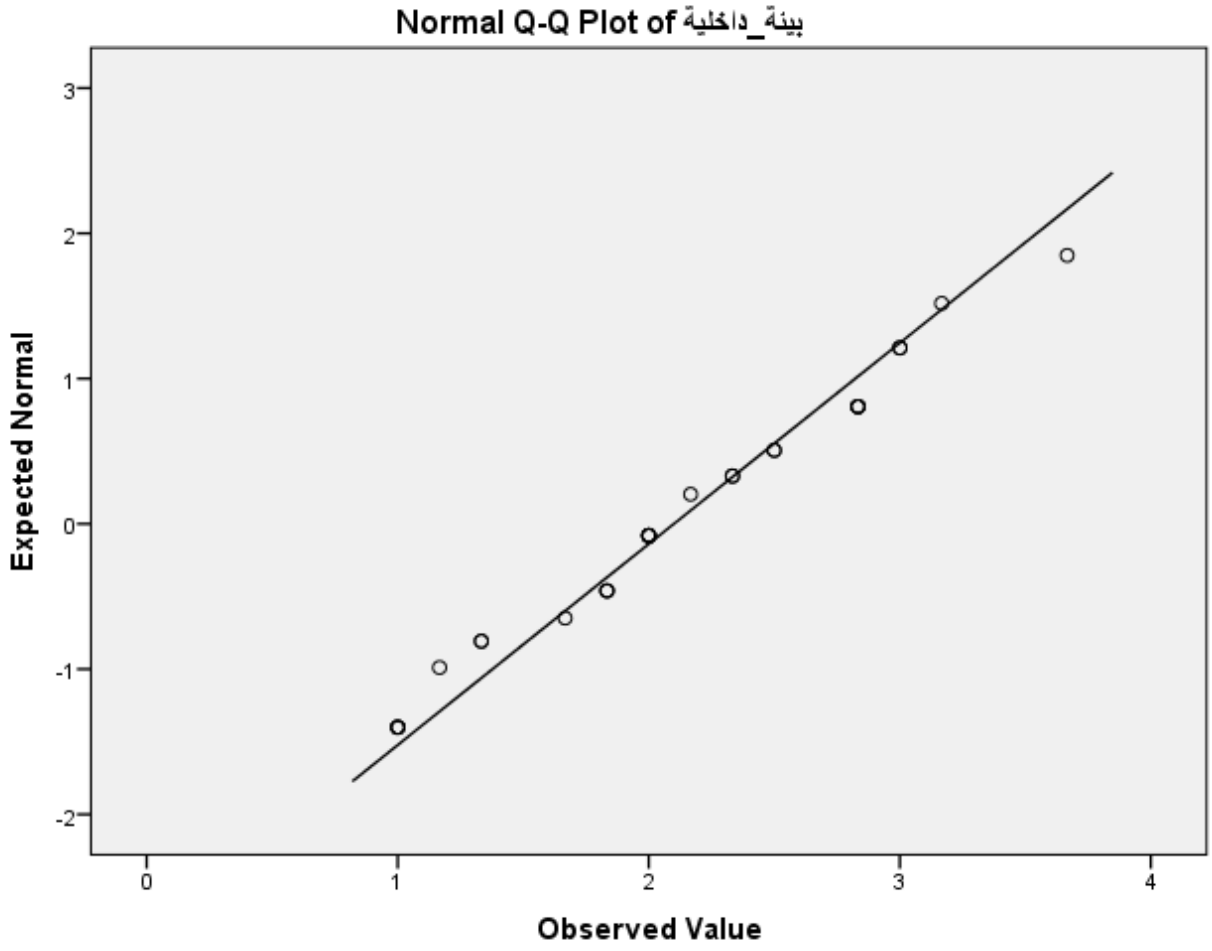
**الملحق رقم ( 12.3): رسم بياني لتوزيع البيانات المتعلقة بالتوجه المقاولاتي**



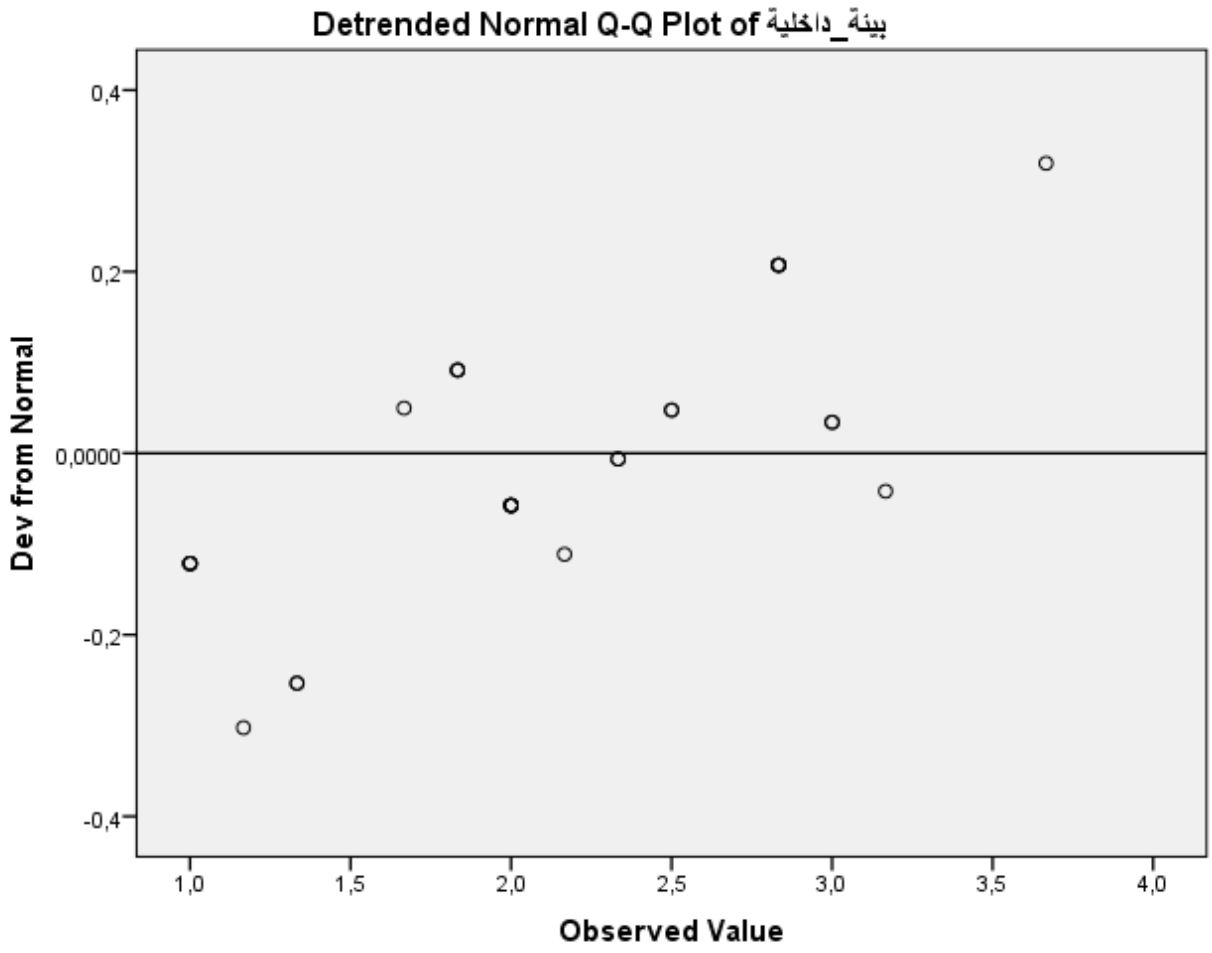
**الملحق رقم ( 13.3): رسم بياني يوضح توزيع البواقي المتعلقة بمتغير التوجه المقاولاتي**



**الملحق رقم ( 14.3): رسم بياني لتوزيع البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية**



الملحق رقم ( 15.3): رسم بياني يوضح توزيع البواقي المتعلقة بمتغير البيئة الداخلية




الملحق رقم ( 16.3): قيم متوسط فقرات بعد الإستباقية

**Descriptive Statistics**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| دائما ماأقوم بتحسين الوضع الحالي لمؤسستي وخلق فرص جديدة | 30 | 1 | 5 | 3,87 | 1,548 |
| دائما ماتكون مؤسستي أول مؤسسة تقوم بالإنتاج بتقنيات وأساليب جديدة | 30 | 1 | 5 | 3,53 | 1,358 |
| دائما ماتكون مؤسستي هي أول مؤسسة تقدم منتجات(خدمات) جديدة | 30 | 1 | 5 | 3,63 | 1,189 |
| دائما تقوم بالدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين | 30 | 1 | 5 | 3,50 | 1,280 |
| Valid N (listwise) | 30 | | | | |

## الملحق رقم ( 17.3): قيم متوسط فقرات بعد المخاطرة

**Descriptive Statistics**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| لدي ميل شديد للمشاريع منخفضة المخاطر وذات أرباح وعوائد منخفضة | 30 | 2 | 5 | 3,53 | 1,074 |
| نظرا للبيئة المتغيرة، تفضل مؤسستي البجء بإستثمارات صغيرة ثم تتوسع تدريجيا | 30 | 1 | 5 | 3,80 | ,925 |
| عندما أواجه مواقف إتخاذ القرار التي تنطوي على عدم التأكد فإنني أكون حذرا من أجل تقليل إحتمالية الفشل | 30 | 1 | 5 | 3,83 | 1,289 |
| أقدم على المخاطرة في حال تساوي إحتمالات فشل أو نجاح مشروع ما | 30 | 1 | 5 | 3,47 | 1,167 |
| Valid N (listwise) | 30 | | | | |

## الملحق رقم ( 18.3): قيم متوسط فقرات بعد الإبتكار

**Descriptive Statistics**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| عادة ما أركز على السلع والخدمات المجربة | 30 | 1 | 5 | 3,93 | 1,172 |
| لدي قسم خاص بالبحث والتطوير | 30 | 1 | 5 | 3,37 | 1,189 |
| في السنوات الثلاث الماضية قمت بتقديم منتجات (خدمات) جديدة | 30 | 1 | 5 | 3,90 | 1,062 |
| دائما أستخدم طرق جديدة للإنتاج | 30 | 1 | 5 | 3,77 | 1,223 |
| دائما أقوم بتعديل منتجاتي من حيث الشكل، الديكور، الملمس، الألوان | 30 | 1 | 5 | 4,03 | 1,159 |
| Valid N (listwise) | 30 | | | | |

## الملحق رقم ( 19.3): قيم متوسط فقرات بعد الإستقلالية

**Descriptive Statistics**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| أتيح للعمال الحرية من أجل التوصل إلى حلول للمشكلات المرتبطة بالعمل | 30 | 1 | 5 | 3,90 | 1,062 |
| أقوم بدعم الجهود الفردية | 30 | 1 | 5 | 3,93 | 1,081 |
| أعاقب الموظفين عند الفشل | 30 | 1 | 5 | 2,80 | 1,186 |
| أتيح الحرية للعمال من أجل الخروج بأفكار جديدة | 30 | 2 | 5 | 4,10 | ,885 |
| Valid N (listwise) | 30 | | | | |

## الملحق رقم ( 20.3): قيم متوسط فقرات بعد العدائية التنافسية

**Descriptive Statistics**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| أقوم بتقديم أسعار أقل من المنافسين لإختراق الأسواق | 30 | 1 | 5 | 3,57 | ,898 |
| أقوم بتقليد المنافسين من أجل زيادة المبيعات | 30 | 1 | 5 | 3,20 | 1,472 |
| أقوم بمتابعة أنشطة المؤسسات المنافسة من أجل تسويق منتجاتي | 30 | 1 | 5 | 4,10 | 1,125 |
| Valid N (listwise) | 30 | | | | |

## الملحق رقم ( 21.3): إختبار المقارنة البعدية Post Hoc Tests

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: الاداء_بعد

LSD

| (I) المؤسسة عمر | (J) المؤسسة عمر | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| سنوات5 إلى سنوات 3 من | سنوات 08 إلى 06 من | ,97959* | ,34214 | ,008 | ,2750 | 1,6842 |
| | سنة 11إلى 09 من | ,30612 | ,34214 | ,379 | -,3985 | 1,0108 |
| | سنة 15 إلى 12 من | -,17857 | ,34841 | ,613 | -,8961 | ,5390 |
| | سنة 15 من أكثر | ,54464 | ,33735 | ,119 | -,1501 | 1,2394 |
| سنوات 08 إلى 06 من | سنوات5 إلى سنوات 3 من | -,97959* | ,34214 | ,008 | -1,6842 | -,2750 |
| | سنة 11إلى 09 من | -,67347* | ,22809 | ,007 | -1,1432 | -,2037 |
| | سنة 15 إلى 12 من | -1,15816* | ,23740 | ,000 | -1,6471 | -,6692 |
| | سنة 15 من أكثر | -,43495 | ,22085 | ,060 | -,8898 | ,0199 |
| سنة 11إلى 09 من | سنوات5 إلى سنوات 3 من | -,30612 | ,34214 | ,379 | -1,0108 | ,3985 |
| | سنوات 08 إلى 06 من | ,67347* | ,22809 | ,007 | ,2037 | 1,1432 |
| | سنة 15 إلى 12 من | -,48469 | ,23740 | ,052 | -,9736 | ,0042 |
| | سنة 15 من أكثر | ,23852 | ,22085 | ,290 | -,2163 | ,6934 |
| سنة 15 إلى 12 من | سنوات5 إلى سنوات 3 من | ,17857 | ,34841 | ,613 | -,5390 | ,8961 |
| | سنوات 08 إلى 06 من | 1,15816* | ,23740 | ,000 | ,6692 | 1,6471 |
| | سنة 11إلى 09 من | ,48469 | ,23740 | ,052 | -,0042 | ,9736 |
| | سنة 15 من أكثر | ,72321* | ,23045 | ,004 | ,2486 | 1,1978 |
| سنة 15 من أكثر | سنوات5 إلى سنوات 3 من | -,54464 | ,33735 | ,119 | -1,2394 | ,1501 |
| | سنوات 08 إلى 06 من | ,43495 | ,22085 | ,060 | -,0199 | ,8898 |
| | سنة 11إلى 09 من | -,23852 | ,22085 | ,290 | -,6934 | ,2163 |
| | سنة 15 إلى 12 من | -,72321* | ,23045 | ,004 | -1,1978 | -,2486 |

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

# الـــــفـــــهرس

# الفهرس


| | |
|---|---|
| الإهداء | III |
| الشكر | IV |
| الملخص | V |
| قائمة المحتويات | VI |
| قائمة الجداول | VII |
| قائمة الأشكال البيانية | IX |
| قائمة الرموز والإختصارات | VI |
| قائمة الملاحق | VI |
| مقدمة | أ |
| الفصل الأول:الأدبيات النظرية للتوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | |
| تمهيد | 02 |
| المبحث الأول:المرتكزات الفكرية للتوجه المقاولاتي | 03 |
| المطلب الأول: المقاولاتية | 03 |
| المطلب الثاني: تعريف التوجه المقاولاتي | 06 |
| المطلب الثالث: مؤشرات ( أبعاد) التوجه المقاولاتي | 07 |
| أولا: الإبتكار | 09 |
| ثانيا: الإستباقية | 10 |
| ثالثا: تحمل المخاطرة | 11 |
| رابعا: العدائية التنافسية | 14 |
| خامسا: الإستقلالية | 15 |
| المبحث الثاني: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 16 |
| المطلب الأول: لمحة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 16 |
| أولا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 17 |
| ثانيا: برامج وهيئات الدعم المستحدثة من قبل الحكومة الجزائرية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 17 |
| المطلب الثاني: مفهوم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 21 |
| المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 24 |
| أولا: العلاقة المباشرة للتوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 24 |

| | |
|---|---|
| ثانيا: التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل أخرى | 24 |
| الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للتوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | |
| تمهيد | 39 |
| المبحث الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة | 40 |
| المطلب الثاني: مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة | 51 |
| خلاصة الفصل | 56 |
| الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للتوجه المقاولاتي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | |
| تمهيد | 58 |
| المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة | 60 |
| المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة | 60 |
| أولا : مجتمع وعينة الدراسة | 60 |
| ثانيا: أدوات الدراسة | 60 |
| ثالثا: تحديد المتغيرات (نموذج الدراسة) | 61 |
| المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والبرامج الإحصائية المستخدمة | 63 |
| أولا: الإستبيان | 63 |
| ثانيا: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات | 65 |
| المبحث الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة | 66 |
| المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية | 66 |
| أولا: عرض النتائج المتعلقة بوصف أفراد العينة | 66 |
| ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 70 |
| المطلب الثاني: تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الإستبيان | 74 |
| أولا: تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التوجه المقاولاتي | 74 |
| ثانيا: تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة لمحور أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 75 |
| ثالثا: تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور البيئة الداخلية | 77 |
| المطلب الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج | 78 |
| أولا: إختبار الفرضيات | 78 |
| ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية | 90 |

| | |
|---|---|
| خلاصة الفصل | 93 |
| الخاتمة | 95 |
| المصادر والمراجع | 101 |
| الملاحق | 108 |
| الفهرس | 124 |