

## دور السمات المقاولاتية للمقاول الحرفي في تبني التوجه الاستراتيجي

(دراسة ميدانية لعينة من المقاولات الحرفية بورقلة)

### The role of the entrepreneurial characteristics of the artisan entrepreneur in adopting the strategic orientation (Study of a sample of artisanal enterprises in ouargla)

نفيسة خميس<sup>1\*</sup>، عبد الرؤوف حجاج<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة (الجزائر)

<sup>2</sup> محبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2019/10/01؛ تاريخ المراجعة: 2019/10/04؛ تاريخ القبول: 2019/12/10

**ملخص:** تهدف الدراسة لمعرفة إلى أي مدى تسهم السمات المقاولاتية للمقاول الحرفي من خلال بعدي (الحاجة إلى المعرفة والحاجة إلى الإنجاز) في تبني التوجه الاستراتيجي من خلال بعدي (التوجه المقاولاتي والتوجه السوقي) في المقاولات الحرفية بولاية ورقلة. حيث تم استخدام أداة الإستمبيان على عينة مكونة 30 مقاول ومعالجتها ببرنامج spss v.22. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: المقاولات الحرفية أكثر تبني للتوجه السوقي من التوجه المقاولاتي؛ الحاجة إلى المعرفة لم تسهم في تبني التوجه الإستراتيجي على عكس الحاجة إلى الإنجاز التي ساهمت في تبني التوجه السوقي فقط.

**الكلمات المفتاح:** سمات مقاولاتية؛ مقاول حرفي؛ توجه استراتيجي؛ توجه مقاولاتي؛ توجه سوقي.

**تصنيف JEL:** L26؛ L19

**Abstract:** The objective of the study is to determine the extent to which the entrepreneurial characteristics of the artisan entrepreneur are represented in the (the Need For Cognition and the need for achievement) in adopting the strategic orientation represented in the (Entrepreneurial Orientation and Market Orientation) in the artisanal enterprise in the state of Ouargla. The questionnaire tool was used on a sample of 30 in the artisanal enterprise and processed with spss v.22.

The study reached a number of results, the most important of which are: the artisanal enterprise is more responsive to the market orientation than the entrepreneurial orientation; the Need For Cognition did not contribute to adopting the strategic orientation in contrast to the need for achievement which contributed to adopting the market orientation only.

**Keywords:** entrepreneurial characteristics artisan entrepreneur; strategic orientation ; Entrepreneurial Orientation ; Market Orientation.

**Jel Classification Codes :** L26 ; L19

\* Corresponding author, e-mail: [khemis.nafissa@univ-ouargla.dz](mailto:khemis.nafissa@univ-ouargla.dz)

## 1- تمهيد :

في الآونة الأخيرة تزايد اهتمام معظم اقتصاديات العالم بمجال المقاولاتية حيث أصبحت تشغل حيزا كبيرا في سياسات الحكومات والعديد من الدول، الجزائر كغيرها من الدول اتجهت إلى تشجيع هذا النوع من الأنشطة باعتباره حجر الزاوية في بناء النسيج الاقتصادي، ورهان أساسي للخروج من اقتصاد مبني على عائدات الربيع البترولي إلى اقتصاد مبني على نشاط مقاولاتي قوي وذلك بتشجيع التوجه نحو المقاولاتية مثلا في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات خاصة القطاعات الإستراتيجية على غرار قطاع السياحة الذي تعد الصناعات التقليدية أحد ركائزه.

فقد أولت الدولة اهتمام كبير لقطاع الحرف والصناعات التقليدية من خلال توفير وتسخير الإمكانيات المادية والتنظيمية لتشجيعها وترقية تنافسيتها إلا أنه لا يزال يواجه العديد من التحديات (منافسة المنتجات العصرية، تغيرات تكنولوجية سريعة إضافة إلى محدودية مواردها المادية والمالية) مما أدى إلى ضعف معدلات إنشاء المقاولات الحرفية التي بلغ عددها 243.699 مقاوله حرفية سنة 2017 وهي تمثل نسبة 23% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

بالرغم من هذه التحديات استطاعت العديد منها البقاء والاستمرار، وذلك لتبنيها توجهات إستراتيجية مكنتها من خلق سلوكيات مناسبة للتفاعل مع السوق التنافسي، وتتجلى هذه السلوكيات في سعيها للبحث عن الفرص الجديدة في السوق واستغلالها ( التوجه المقاولاتي ) والاهتمام باحتياجات العملاء وتسخير إمكانياتها لخدمة عملائها (التوجه السوقي).

وفي ذات السياق، ترى نظرية الموارد أن رأس المال البشري هو أحد الأصول غير الملموسة التي تمكن المقاول من النجاح، لكون الكفاءات والسمات المقاولاتية التي يتمتع بها المقاول تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة تؤثر إيجابا على أداء مقاولته. كما يؤدي الدور المركزي الذي يشغله المقاول إلى ظهور مجموعة من القيم التي توجه السلوك الاستراتيجي لمقاولته باعتبارها امتدادا لشخصيته ، حيث أظهرت العديد من الدراسات الدور الذي تلعبه السمات المقاولاتية في تبني التوجهات الإستراتيجية وعليه جاءت إشكالية الدراسة كما يلي :

إلى أي مدى تسهم السمات المقاولاتية للمقاول الحرفي بولاية ورقلة في تبني التوجه الاستراتيجي ؟

فرضيات الدراسة :

1. يتمتع المقاولين الحرفيين بولاية ورقلة بالسمات المقاولاتية ؛
2. مستوى تبني المقاوله الحرفية للتوجه الاستراتيجي مرتفع؛
3. السمات المقاولاتية تسهم في تبني التوجه الاستراتيجي وهي بدورها تتفرع إلى فرضيات جزئية:
  - 3.1 الحاجة إلى المعرفة تسهم في تبني التوجه المقاولاتي والتوجه السوقي؛
  - 3.2 الحاجة إلى الإنجاز تسهم في تبني التوجه المقاولاتي و التوجه السوقي؛

أهداف الدراسة :

1. معرفة مدى تمتع المقاولين الحرفيين بولاية ورقلة بالسمات المقاولاتية؛
2. إبراز نوع التوجه الاستراتيجي الذي يتبناه المقاول الحرفي للإستجابة للتغيرات البيئية ؛
3. إبراز دور السمات المقاولاتية في تحديد نوع التوجه الاستراتيجي الذي يتبناه المقاول الحرفي بولاية ورقلة.

1.1- الإطار النظري: يعتبر Venkatraman (1989) أول من استخدم مصطلح التوجه الاستراتيجي لقياس وتحديد أبعاد بناء استراتيجية معينة حيث عرف التوجه الاستراتيجي للمؤسسات التجارية (*Strategic Orientation of Business Enterprises (STROBE)* بأنه بناء متعدد الأبعاد (العدوانية *Aggressiveness* ، التحليل *Analysis*، المنفعة المستقبلية *Futurity* ، الاستباقية *Proactiveness* ، المخاطرة *Riskiness* ، الدفاع *Defensiveness*) وهو يختلف من مؤسسة لأخرى<sup>1</sup> يعرفه Hakala 2010 على أنه مجموعة من القواعد، المبادئ والسلوكيات التي تساعد المقاول في التعامل مع بيئات مختلفة<sup>2</sup>. كما عرف على أنه مجموع التوجهات (التوجه السوقي والمقاولاتي) التي يقوم المقاول بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة مقارنة بمنافسيه<sup>3</sup>. وعليه يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي على أنه الآليات والسلوكيات التي ينفذها المقاول للتفاعل مع تغيرات البيئة الخارجية.

## الفرع الأول : التوجهات الاستراتيجية ومؤشرات قياسها:

أولاً: التوجه المقاولاتي *Entrepreneurial Orientation*: عرفه *Miller* كمفهوم متعدد الأبعاد يشمل الإبداع، المخاطرة والاستباقية فالمؤسسة المقاوله هي التي تشارك في ابداع سوق لمنتجاتها، وتقوم بمشاريع محفوفة بالمخاطر، إستباقية في ابداع المنتجات<sup>4</sup>.

كما أضاف *Lumpkin et al 2009* إلى أن التوجه المقاولاتي يعمل على إبقاء المقاوله في حالة استعداد من خلال عرضها للتقنيات الجديدة، مما يجعل متخذي القرار فيها على دراية باتجاهات السوق و تغييرات القطاع والطلب<sup>5</sup>.

أما *Wan Mohd* فيرى أن امتلاك المقاول لخصائص معينة من الاستباقية، الإبداع، المخاطرة، الاستقلالية بالإضافة إلى العوامل التنظيمية الأخرى والبيئية سوف تشكل التوجه المقاولاتي للمقاولته<sup>6</sup>.

أي أنه يعتبر التوجه المقاولاتي كنتيجة لسلوك المقاول المبتكر.

من خلال ما سبق يتضح أن للتوجه المقاولاتي مستويين: يكون على مستوى المقاول في المقاولات المصغرة والصغيرة أي يكون لشخصية المقاول تأثير كبير على مقاولته بينما يكون على مستوى التنظيم كلما زاد نمو المقاوله أينما يقل تأثير شخصية المقاول (المقاولات متوسطة الحجم).

أما عن مؤشرات قياس التوجه المقاولاتي تتمثل فيما يلي :

1. الإبداع (*Innovativeness*): أشار *Lumpkin & Dess* إلى الإبداع على أنه ميل المقاوله لمشاركة ودعم الافكار الجديدة،

التجديد، التحريب والعمليات التي تؤدي إلى منتجات، خدمات وعمليات تكنولوجية جديدة<sup>7</sup>.

ويمكن تعريف الإبداع على أنه قدرة المقاوله على إدخال تغييرات سواء كانت جذرية أو جزئية على مستوى عملياتها أو منتجاتها لمسايرة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

2. الاستباقية (*proactiveness*): يعرف *Venkatraman* الاستباقية على أنها العمليات التي تهدف إلى البحث عن فرص جديدة،

ادخال منتجات وعلامات تجارية جديدة قبل المنافسين والقضاء استراتيجيا على العمليات التي هي في مراحل النضج والتدهور من دورة حياتها<sup>8</sup>.

وعليه يمكن القول أن بُعد الإستباقية هو بُعد تنافسي كونه يقارن وضعية المقاول مقارنة بمنافسيه وهو يفرض على المقاوله أن يكون لها يقظة تنافسية تمكنها من اقتناص الفرص المتاحة قبل منافسيها مما يعطيها ميزة السابق.

3. تحمل المخاطر (*Risk-Taking*): عرف *Lumpkin & Dess* المخاطرة بأنها استعداد المقاوله للدخول في مشروع بالرغم من أنها

لا تعرف ما إذا كان المشروع سيكون ناجح أم لا والتصرف بجرأة دون معرفة العواقب<sup>9</sup>.

أي أن بُعد المخاطرة يرتبط بشكل كبير مع بُعد الإبداع فكلما كان هذا الأخير جذري كلما كانت المخاطرة أعلى والعكس صحيح.

4. الاستقلالية *Autonomy*: تم اقتراح إدراج بُعد الاستقلالية كبعد للتوجه المقاولاتي في عام 1996 من قبل *Lumpkin & Dess*

حيث اعتبرها بُعد مركزي وأساسي للتوجه المقاولاتي وعرفها على أنها قدرة المقاول على القيام بعمل مستقل من خلال تقديم فكرة أو رؤية إلى غاية إنجازها، وفي السياق التنظيمي تعني اتخاذ إجراءات خالية من القيود التنظيمية الخانقة<sup>10</sup>.

5. التنافس العدواني: *Competitive Aggressiveness*: يشير إلى ميل المقاوله إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق

الدخول أو تحسين الوضع، أي التفوق على منافسي القطاع. كما يشير إلى وضعية هجومية قوية تهدف إلى التغلب على المنافسين وتعكس ردود فعل المقاوله للدفاع عن موقعها في السوق أو الدخول بقوة إلى سوق حدها المنافسين وذلك باعتماد أساليب غير

تقليدية للتنافس<sup>11</sup>.

ثانيا : التوجه السوقي *Market Orientation*: عرفه *Kohli et al* بأنه الجهود المتظافرة على مستوى المقاوله في توليد معلومات السوق

المتعلقة باحتياجات الحالية والمستقبلية ونشر هذه المعلومات بين وظائف المؤسسة والاستجابة لها<sup>12</sup>.

ركز هذا التعريف على سلوكيات المقاوله في الرصد المستمر لمعلومات السوق وكيفية الاستجابة لها.

عرفه *Naver & Slater* على أنه الثقافة التنظيمية التي تخلق السلوكيات الأكثر فعالية لخلق قيمة عالية للعملاء وبالتالي تحقيق أداء متميز مستمر للمقاوله. وتقوم على ثلاثة مكونات وهي التوجه نحو، التوجه نحو المنافسة والتنسيق بين الوظائف<sup>13</sup>.

أشار هذا التعريف لبعد أعمق ويسبق مرحلة تنفيذ السلوكيات ألا وهو بعد قيم ومعتقدات المقاوله تجاه العملاء فكلما كانت هذه الثقافة سائدة كلما سهّل تنفيذ هذه السلوكيات.

وعليه يمكن تعريف التوجه السوقي للمقاول الحرفية على أنه مجموعة قيم ومعتقدات المقاول الحرفي حول خدمة العملاء والتي تتجسد من خلال سلوكياته وأفعاله لتحقيق ذلك.

أما عن مؤشرات قياس التوجه السوقي: سنركز في دراستنا هذه على المنظور الثقافي *Naver & slater* (الشكل رقم 01) يضم المؤشرات التالية:

1. التوجه نحو العملاء : عرفه *Naver & Slater* بأنه فهم المقاول لإحتياجات العملاء وتفضيلاتهم والقدرة على خلق منتجات وخدمات ذات قيمة عالية<sup>14</sup>.
2. التوجه نحو المنافسة: فهم نقاط القوة والضعف والقدرات والاستراتيجيات على المدين القصير والطويل لكلاً من المنافسين الرئيسيين الحاليين والمنافسين المحتملين. يجب أن يتضمن تحليل المنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين مجموعة كاملة من التقنيات القادرة على تلبية الإحتياجات الحالية والمتوقعة للعملاء المستهدفين<sup>15</sup>.
3. التنسيق بين الوظائف: أي التنسيق الفعال للموارد من أجل خلق قيمة عالية للعملاء المستهدفين ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوجهات نحو العملاء والمنافسين<sup>16</sup>.

الفرع الثاني: السمات المقاولاتية: هي جملة من السمات الشخصية والنفسية التي يمتلكها المقاول وتميزه عن غيره ومن أهم هذه السمات ما يلي:

1. التحكم الذاتي أو الداخلي: *The Internal Locus of Control*: موضع التحكم: يعني تصور المقاول لمدى قدرته على التحكم في الأحداث التي تواجهه في حياته. ويمكن أن نميز بين موضع التحكم الخارجي وموضع التحكم الداخلي : الشخص الداخلي (التحكم الداخلي) مقتنع بأن لديه الثقة العالية للقيام بالأعمال بشكل جيد ويدرك أن لديه قدرات ممتازة لإنجاز المهام ويرى أن نجاحه أو فشله نتيجة أعماله وإجراءاته الخاصة ، في المقابل يعتقد الشخص الخارجي (التحكم الخارجي) أن الأحداث في حياته خارجة عن إرادته ترجع للحظ والبيئة المحيطة به<sup>17</sup>.

2. الحاجة إلى الإنجاز *The Need For Achievement* : عرفها *Rohit Deshpande et al* بوجود حافز لدى المقاول لمواجهة التحديات من أجل تحقيق النجاح والتفوق، ويقوده إلى وضع أهداف صعبة ولكن قابلة للتحقيق والسعي إلى تحقيقها وتحمل المخاطر والغموض ، وإيجاد حلول مبتكرة وخلاقة للمشاكل مع تحمل المسؤولية الشخصية عن عواقب سلوكه<sup>18</sup>.

3. الحاجة إلى المعرفة *the Need For Cognition*: هو الميل والتمتع في التفكير وتشير أدبيات علم النفس إلى أن المقاولين يختلفون طبيعياً في مستويات الحاجة إلى المعرفة. فالمقاولين الذين لديهم مستويات أعلى من الحاجة إلى المعرفة يمتلكون محفزات إيجابية تجاه المواقف المعقدة التي تتطلب التفكير ويفضلون البحث عن معلومات واسعة، في حين أن المقاولين الذين لديهم مستويات الحاجة إلى المعرفة أقل يفضلون مصادر معلومات شخصية وهم يتصرفون بناء على التصورات والمشاعر<sup>19</sup>.

الفرع الثالث : العلاقة النظرية بين السمات المقاولاتية والتوجه الاستراتيجي : أشار *Miller* إلى أن العوامل المرتبطة بالمقاول (شخصيته، سلطته ومعرفته) تسهم في تبنيه التوجه المقاولاتي خاصة في المقاولات الصغيرة المتنافسة في بيئات متجانسة ومستقرة<sup>20</sup> ففي المقاولات العائلية الصغيرة، حيث يسيطر المقاول بشكل كبير على العمليات مما يجعله أكثر توجه مقاولاتي.

يرى *Miller and Toulouse* أنه كلما ارتفعت الحاجة إلى الإنجاز لدى المقاولين، كلما كان التوجه الاستراتيجي لمؤسستهم أكثر تحليلاً واستباقية كون هؤلاء المقاولين أكثر طموحاً ويرغبون في الحصول على أكبر قدر ممكن من السيطرة على بيئتهم من خلال القيام بتحليل وضعياتهم في السوق بدقة حتى يتمكنوا من التعامل بشكل استباقي، بدلاً من الاستجابة لزياباتهم ومنافسيهم<sup>21</sup>. في حين المقاولين ذوي مستوى مرتفع من الحاجة إلى المعرفة يركزون في اتخاذ قراراتهم الإستراتيجية على بحوث السوق المكثفة بدلاً من التركيز على الحدس. وبما أن التوجه السوقي يتطلب توليد معلومات سوقية واسعة وقد تكون معلومات السوق معقدة فهي تتطلب مقاولين ذوي مستوى عال من القدرات المعرفية للتحليل والاستجابة بفعالية.

## 2.1- الدراسات السابقة :

1. دراسة (*Norzalizah Bahari, Juhaini Jabar, Ahmad Rozelan Yunus -2017*) بعنوان *Malaysian women entrepreneurial characteristics, strategic orientation and firm performance: The moderator role of government support programs*<sup>22</sup>:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور السمات المقاولاتية في تشجيع المقاولات على اختيار أفضل توجه استراتيجي لتحقيق أداء متفوق وكذا معرفة دور برامج الدعم الحكومي كمتغير معدل لعلاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء، حيث تم قياس السمات المقاولاتية (الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى

المعرفة) أما التوجه الاستراتيجي فيس (التوجه المقاولاتي والتوجه السوقي)، حيث أجريت الدراسة على 300 امرأة مقولة تعمل في الصناعات التحويلية. بماليزيا تم استرجاع 206 استبيان قابل للتحليل، توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: الحاجة إلى المعرفة لها دور إيجابي في التوجه المقاولاتي والسوقي لأن المقاولات ذوات مستوى عالي من الحاجة إلى المعرفة أكثر تركيز على الحجج المنطقية وأكثر احتمالا لاتخاذ قرارات استراتيجية على أساس بحوث السوق المكثفة بدلاً من استخدام حدسهن وأمن أكثر استباقية؛ في حين أن الحاجة إلى الانجاز ليس لها أي دور في التوجه المقاولاتي والسوقي إلا أن لها تأثير مباشر على الأداء.

## 2. دراسة ( Prabin Raj Gautam -2016 ) بعنوان *Entrepreneurial Orientation And Business Performance*

### *Of Handicraft Industry: A Study Of Nepalese Handicraft Enterprises*<sup>23</sup> :

هدفت الدراسة لمعرفة دور التوجه المقاولاتي في تحسين أداء المقاولات الحرفية في Nepal أي معرفة أي بُعد من أبعاد التوجه المقاولاتي (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، التنافس العدائي) أكثر تأثيراً على الأداء المالي (الكفاءة، النمو، الأرباح). أجريت الدراسة على أعضاء جمعيات إتحاد الحرف اليدوية ( في حرف مختلفة: إنتاج الحقائب والسلال، الخزف، إنتاج المعادن، المجوهرات، إنتاج الورق.... الخ) تم توزيع 196 استبيان تم استرجاع 161 استبيان صالح للتحليل توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: 49% من المقاولين الحرفيين لهم خبرة سابقة في مجال حرفتهم، أغلبية المقاولات 38% مصغرة، 52% منها يقل عمرها عن 4 سنوات؛ كما وجدت الدراسة أن الاستقلالية والتنافس العدواني هما البعدان الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسات الحرفية أما الإستباقية والمخاطرة لهما تأثير ضعيف ودال في حين لا يوجد أي تأثير للإبداع على الأداء؛ وان 21% من التباين في الأداء يمكن تفسيره بشكل كبير بأبعاد التوجه المقاولاتي.

## 3. دراسة Luis Mendoza-Ramírez & Arcelia Toledo-López -2014 بعنوان *Strategic orientation in*

### *handicraft subsistence businesses in Oaxaca, Mexico*<sup>24</sup> :

هدفت الدراسة إلى تحديد واستكشاف ممارسات التوجه الاستراتيجي التي ينفذها المقاولين الحرفيين لتحسين أدائهم وكذا معرفة كيف تسهم أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة في تحسين الأداء المالي وغير المالي. حيث ركزت الدراسة على بُعد واحد للتوجه الاستراتيجي وهو التوجه المقاولاتي ( الإبداع، الاستباقية، التنافس العدواني) أما الأداء المالي (الربحية، نمو المبيعات والتحكم في النفقات التشغيلية) أما الأداء الغير المالي ( بالرضا الوظيفي، مدى تحقيق الأهداف الشخصية والحفاظ على الحرفة والتقاليد)، أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 101 مقولة حرفية في أربعة مجالات حرفية: الفخار، المنسوجات، النقش على الخشب، صناعة المعادن في أوكساكا بالمكسيك. توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: أن الأداء المالي في هذه الحرف يتحدد من خلال ممارسات الاستباقية بينما يتحدد الأداء غير المالي من خلال الإبداع والاستباقية في حين التنافس العدواني يؤثر سلباً على الأداء؛ المقاول الحرفي يدرك أن أفضل أداء يتجلى في رضاه عن العمل الحرفي عندما يتم استخدام مزيج هذه الممارسات (الإبداع، الاستباقية، أساليب التنافس)؛ أن مزيج الإبداع والاستباقية هو الخيار المناسب لتحسين أداء المقاولات الحرفية في حين أن التنافس العدواني يعوق نموها ومع ذلك لا تزال تنفذ من أجل الحفاظ على حصتها في السوق.

## 4. دراسة (Noor Fz Linda Fabeil et al-2014) بعنوان *The Orientation of Handicraft Entrepreneurs in*

### *Sabah: Their Personality Characteristics and Motivations*

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير السمات المقاولاتية و دوافع المقاولين على توجهاتهم و أدائهم وكذا التحقيق في كيفية اتخاذ المقاولين الحرفيين للقرارات بشأن مستويات أدائهم. أجريت الدراسة في ماليزيا بمنطقة Sabah كونها تحتوي على أكبر عدد من منتجي الحرف اليدوية، والتي شملت مسجلاً لـ 200 مقاول حرفي. باستخدام أداتي المقابلة والاستبيان توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: فروق كبيرة بين المجموعات من حيث درجتها من الثقة بالنفس والثابرة. من ناحية الثقة بالنفس وجدت أن أعضاء المجموعة 1 (المتفرغين ذوو الأداء العالي) هم الأكثر احتمالاً لتقييم ثقتهم بأنفسهم بشكل إيجابي مقارنة مع المجموعة 2 (المهنيين غير المتفرغين) والمجموعة 3 (عمال المنازل غير المتفرغين). حيث كان أعضاء المجموعة 2 أدنى درجات الثقة لأن معظمهم لم يبدأوا أعمالهم بشكل مستقل. من حيث الثابرة سجل فرق كبير جدا بين المجموعات وعلى وجه التحديد، أن الحرفيين في المجموعة الأولى كانوا أكثر إيجابية بينما الحرفيين في المجموعة الثالثة أكثر سلبية حول قدراتهم للتعامل مع الأزمات هذا يبين أن المقاولين الذين يثابرون على أهدافهم والذين يكرهون الاستسلام يزدون من فرصهم في البقاء وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

## 5. دراسة (Desislava Ivanova Yordanova - 2011) بعنوان *Entrepreneurial orientation in family and*

### *non-family firms evidence from Bulgaria*<sup>25</sup>

هدفت الدراسة إلى مقارنة التوجه المقاولاتي بين المؤسسات العائلية وغير العائلية في بلغاريا وذلك من خلال دراسة العوامل المؤثرة (الخصائص الفردية، التنظيمية و البيئية) على التوجه المقاولاتي، تمت الدراسة في نهاية سنة 2008 على عينة عشوائية مكونة من 120 مؤسسة بلغارية في قطاعي الصناعي والخدمي (46 عائلية و 74 غير عائلية)، 77.5% منها مؤسسة صغيرة متوسطة وذلك باستعمال الاستبيان الذي وجه

للمدراء توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها : المؤسسات العائلية أقل توجه مقاولاتي من المؤسسات غير العائلية لكون المؤسسات العائلية أقل مخاطرة وأقل ابداع من المؤسسات غير العائلية لأنها تفضل تجنب مخاطر الفشل المرتبطة بالمؤسسات الجديدة والغير المحربة وأما تعمل في بيئة أقل ديناميكية كونها تركز على الحرف ؛ متغيرين مستقلين فقط لهما تأثير كبير على التوجه المقاولاتي في المؤسسات العائلية وهما النمو والحجم فالمؤسسات العائلية التي لها استراتيجية النمو تكون ذات توجه مقاولاتي أعلى. ونفس الشيء بالنسبة للحجم فالمؤسسات العائلية الكبيرة لديها توجه مقاولاتي أعلى من المؤسسات العائلية الأخرى ؛ الخصائص الفردية (مستوى التعليمي للمدير و مدة توليه لمنصب المدير) ليس لهما أي تأثير ذو دلالة معنوية على التوجه المقاولاتي.

### 6. دراسة *David Di Zhang , Edward Bruning* –2011 بعنوان : *Personal characteristics and strategic orientation : entrepreneurs in Canadian manufacturing companies*<sup>26</sup>

هدفت الدراسة إلى مدى تسهم السمات المقاولاتية في تبني التوجه الإستراتيجي وعلاقة هذا الأخير بالأداء المالي للمقولة ، حيث حددا الباحثان الأبعاد الممثلة للسمات المقاولاتية ( الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى المعرفة، التحكم الذاتي) في حين اعتمدا على بعدين للتوجه الإستراتيجي ( التوجه السوقي والتوجه المقاولاتي ) ، تمت الدراسة على عينة مكونة من 2200 مقولة كندية في الصناعة التحويلية وذلك باستخدام الاستبيان فكانت نسبة الاستجابة 8 % أي 161 استبانة صالحة للتحليل فتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : المقاولين الذين لهم مستويات الحاجة إلى الإنجاز عالية يتبنوا التوجه المقاولاتي دون أن يمنعهما هذا من التوجه السوقي لتحقيق أداء عالي ؛ المقاولين الذين لهم تحكم ذاتي قوي أكثر ميلا للتركيز على التوجه المقاولاتي فهم أكثر استباقية للإبداع وتحمل المخاطرة وأقل توجه سوقي بإعتبار هذا الأخير يركز على العملاء والمنافسين ؛ المقاولين الذين لهم حاجة عالية إلى المعرفة أكثر ميلا للتوجه السوقي لتحقيق أداء عالي.

### 3.1- واقع الصناعة التقليدية والحرف في الجزائر

**أولا: التعريف بالصناعة التقليدية والحرف:** عرفت في الأمر رقم 96-01 المؤرخ في 10/01/1996 المحدد للقواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف : على أن الصناعة التقليدية والحرف هي كل نشاط إنتاج أو إبداع أو تحويل أو ترميم فني أو صيانة أو تصليح أو أداء خدمة يطغى عليها العمل اليدوي وتمارس بصفة رئيسية ودائمة وفي شكل مستقر أو متنقل أو معرضي<sup>27</sup>.

**مقولة الصناعة التقليدية :** تعتبر مقولة للصناعة التقليدية كل مقولة تتوفر على الخصائص التالية :

1. ممارسة أحد نشاطات الصناعة التقليدية ؛
2. تشغيل عدد غير محدد من العمال الأجراء؛
3. إدارة يشرف عليها حرفي أو حرفي معلم أو بمشاركة أو تشغيل حرفي آخر يقوم بالتسيير التقني للمقولة عندما لا يكون لرئيسها صفة الحرفي.

**ثانيا: ميادين النشاط :** تتمثل ميادين النشاط في الصناعة التقليدية فيما يلي<sup>28</sup>:

1. الصناعة التقليدية والصناعة التقليدية الفنية : هما كل صنع يغلب عليه العمل اليدوي ويستعين فيه الحرفي أحيانا بالآلات لصنع أشياء نفعية و/أو تزيينية ذات طابع تقليدي وتكتسي طابعا فنيا يسمح بنقل مهارة عريقة. تعتبر الصناعة التقليدية صناعة تقليدية فنية عندما تتميز بأصالتها و إبداعها.
2. الصناعة التقليدية الحرفية لإنتاج المواد: هي كل صنع مواد استهلاكية عادية لا تكتسي طابعا فنيا خاصا وتوجه للعائلات وللصناعة وللزراعة؛
3. الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات : هي مجمل النشاطات التي يمارسها الحرفي والتي تقدم خدمة خاصة بالصيانة أو التصليح والترميم الفني.

**ثالثا: تعداد المقاولات الحرفية في الجزائر:** خلال الفترة 2007 إلى غاية السداسي الأول من 2017

من خلال (الشكل رقم 02) يتضح أن تعداد المقاولات الحرفية في الجزائر يعرف تزايد ولو أنه بوتيرة غير متسارعة حيث وصل سنة 2017 إلى 243.699 مقولة بعدما كان 116.347 سنة 2007. فهي تمثل نسبة 23% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذا ما يبين أن نسبة ضعيفة نوعا ما رغم سهولة انشاؤها وأنها لا تتطلب رأسمال واستثمارات كبيرة هذا يبين أن القطاع يواجه تحديات كبيرة .

**رابعا: واقع الصناعات التقليدية بولاية ورقلة :**

من خلال (الشكل رقم 03) نلاحظ أن معدل النشاط المقاولاتي في الصناعة التقليدية يعرف تناقص بشكل مستمر في جميع ميادين النشاط هذا ما يبين أن القطاع يواجه العديد من التحديات والمشاكل (التسويقية، المالية... الخ)، أما عن ميادين النشاط فالمقاولين الحرفيين أكثر

توجه نحو الصناعة التقليدية للخدمات خاصة فئة الرجال مثل الصيانة، الحدادة... الخ حيث سجل 979 مقال حربي سنة 2013 ليصل إلى 137 سنة 2017 تليها الصناعة التقليدية الفنية التي تعتمد بشكل كبير الموارد الطبيعية في المنطقة، كما يشهد هذا الميدان هو الآخر تراجع حيث سجل 803 مقال حربي سنة 2013 ليصل العدد إلى 119 سنة 2017 وأقل توجه كان نحو الصناعة التقليدية للمواد. حيث برر المقاولين الحرفيين أسباب التراجع في الصناعة التقليدية تعود إلى غياب دعم الدولة للقطاع وأن اهتمامها قاصرة على المناسبات والأعياد الوطنية فقط؛ وأن انتعاش هذه الصناعات مرهون بانتعاش القطاع السياحي. أما عن حركية الصناعة التقليدية بولاية ورقلة:

من خلال (الشكل رقم 04) يتضح أن معدلات الإنشاء تعرف تناقص بوتيرة سريعة من 1951 مقال حربي سنة 2013 ليصل إلى 319 مقال سنة 2017. في حين معدلات الشطب تعرف تناقص طفيف بعدما كانت 519 سنة 2013 لتصل إلى 445 سنة 2017 إلا أن معدل الشطب إذا ما قارناه بمعدل الإنشاء في السنتين الأخيرتين يبدو كبير يفسر ذلك بضعف تنافسية المقاولات الحرفية وعدم قدرتها على الاستمرارية وهو الأمر الذي دفعنا لمعرفة الآليات التكيفية التي يستخدمها المقاولين الحرفيين للإستجابة للتغيرات البيئية.

## II - الطريقة والأدوات :

**1. المنهج والعينة :** تم تحديد العينة بالتوجه لغرفة الصناعات التقليدية بولاية ورقلة لاستخراج إحصائيات الحرفيين بالمنطقة وكذا معرفة أرقام هواتفهم وعناوينهم بغية الاتصال بهم ومقابلتهم لإجراء المقابلة وتسليم الاستبيانات، كما استعنا بمجموعات الحرفيين لتسهيل الوصول للحرفيين المنخرطين فيها. حيث استهدفنا المقاولين الناشطين في مجال الصناعات التقليدية الفنية بولاية ورقلة .

**2. الأدوات المستخدمة:** اعتمدنا في جمع البيانات على أداتي المقابلة والاستبيان حيث تم توزيع 50 استبيان في مجتمع مكون من 119 مقالة حرفية (في المجال الفني) موجهة للمقاولين الناشطين في مجالات: النسيج التقليدي، اللباس التقليدي، التحف الفنية، الجلود. تم استرجاع 32 استبيان (أي بمعدل استجابة 64%) عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 30 استبيان .

أما عن قياس متغيرات الدراسة : بالنسبة للتوجه الاستراتيجي قيس بعدين: الأول: التوجه المقاولاتي والثاني التوجه السوقي حيث اعتمدنا على المنظور الثقافي لمعرفة تصورات ومعتقدات المقاولين الحرفيين حول احتياجات العملاء تم اقتباس بعض بنوده من مقياس التي وضعها *Naver & slater* .

وبالنسبة للمتغير الثاني : السمات المقاولاتية تم تحديد بعدين الحاجة إلى الانجاز والحاجة إلى المعرفة وذلك بناء على الدراسات السابقة. كما اعتمدنا في قياس الفقرات على سلم ليكرت الثلاثي.

صدق وثبات الاستبيان : لقياس ثبات الاستبيان اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ حيث وجدنا قيمته 0.7 وهي قيمة مقبولة للدراسة.

## III - النتائج ومناقشتها :

### 1. III : عرض النتائج:

#### 1. الخصائص الديمغرافية للعينة:

أ/ بالنسبة لبيانات المقاولين :

من حيث الجنس : أغلبية العينة بنسبة 57% كانت نساء بينما نسبة الرجال كانت 43% هذا ما يبين أن فئة النساء أكثر اهتماما بالصناعات التقليدية كونها تتناسب مع ثقافة المرأة وأنها لا تحتاج لإمكانات كبيرة وعليه نستنتج أن النساء أكثر اهتمام بالمقولة الحرفية الفنية من الرجال

المستوى التعليمي: أغلبية العينة بنسبة 40% مستواهم التعليمي متوسط يليه المستوى الثانوي بنسبة 33%، الابتدائي 17% وأقل نسبة كانت 10% جامعيين، نلاحظ توجه معتبر جدا للمقاولين الحرفيين بورقلة ذوي المستوى المتوسط والثانوي نحو النشاط المقاولاتي وذلك بدافع ضغط الظروف الاقتصادية والاجتماعية (دافع الضرورة) هذا من جهة و من جهة أخرى كون هذه الحرف متوارثة ولا تحتاج لمستوى تعليمي عالي ولا لتكنولوجيات عالية وإنما تعتمد على المهارات اليدوية، أما فيما يتعلق بالمقاول الحرفي الجامعي بورقلة توجهه للمقولة الحرفية كان بإختيار ذاتي نتيجة للموهبة وبدافع حب الحرفة . وعليه نستنتج أن توجه الجامعي للمقولة الحرفية بدافع الموهبة.

ب/ بالنسبة لبيانات المقولة الحرفية:

حجم المقولة : أغلبية المقاولات بنسبة 93% مصغرة (عدد عمالها يقل عن 10) ويعود ذلك لصغر رأسمالها وكذا محدودية مواردها كما أنها في أغلب الأحيان تضم أفراد العائلة ، أما بالنسبة للصغيرة والمتوسطة فكانت نسب 3% و4% على التوالي. كما تبين هذه النسب عدم قدرة المقولة الحرفية على النمو ويعود ذلك لمحدودية المداخل المحققة. **المقولة الحرفية بورقلة مقاولات مصغرة**

بمجال النشاط : أغلبية المقاولات الحرفية بنسبة 37% تنشط في مجال التحف الفنية يليها اللباس التقليدي بنسبة 36% ثم النسيج التقليدي 17% وأقل نسبة كانت في مجال صناعة الجلود 10%، نلاحظ من هذه النسب أن مجال نشاط المقاولات الحرفية تحدده مدى وفرة المواد الأولية والطبيعية في المنطقة فيما يخص التحف الفنية، النسيج واللباس التقليدي فكانت المواد المستعملة في ذلك الرمل، الليف، الصوف، جذوع النخيل.... الخ أما فيما يتعلق بالجلود تمثل المقاولين القادمين من ولاية تلمسان كونها تمتاز بصناعة الجلود. وعليه نستنتج أن وفرة الموارد الطبيعية يحدد مجال نشاط المقولة الحرفية بورقلة.

أما عن نوع المؤسسة : أغلبية العينة بنسبة 57% مؤسسات عائلية وهي ميزة المؤسسات الحرفية أنها تكون متوارثة بين أفراد العائلة تليها المؤسسة المختلطة (مزيج من أفراد العائلة والأفراد الأجانب عن العائلة) بنسبة 24% وأقل نسبة المؤسسات الغير العائلية بنسبة 19%. **وعليه المقولة الحرفية بورقلة أغليتها مقاولات عائلية.**

من حيث عمر المقولة الحرفية : أغلبية المقاولات الحرفية بنسبة 88% عمرها يفوق 10 سنوات وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود توجه استراتيجي لدى المقاول الحرفي بورقلة وهو ما يشجعنا لمعرفة نوع التوجه الاستراتيجي المتبنى للبقاء في السوق ، تليها المقاولات التي عمرها يتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 8%.

## 2. السمات المقاولاتية : تم قياس هذا المتغير من خلال البعدين التاليين:

**أ/ الحاجة إلى المعرفة:** من خلال (الجدول رقم 01) يتضح أن المتوسط العام لإجابات المقاولين الحرفيين حول الحاجة إلى المعرفة يساوي 2.57 فهو يقع ضمن المجال الموافق، ويعود ذلك لحرصهم على معرفة التفاصيل الدقيقة المتعلقة بحرفتهم. بمتوسط حسابي 2.96 كما يحرصون بمستوى أقل على البحث عن المعلومات اللازمة لحل المشاكل التي تواجههم. بمتوسط حسابي مرتفع 2.66 حيث يعتمد المقاولين الحرفيين على مصادر مختلفة للمعلومات : المصادر الرسمية كمراكز التكوين المهني والغير الرسمية شبكة العلاقات باللجوء للحرفيين ذوي الخبرة بالمنطقة والإحتكاك بالمقاولين الآخرين في المعارض. أما عن الحرص على حضور الدورات التكوينية جاءت العبارة بمتوسط حسابي 2.10 الذي يقع في المجال المحايد هذا يبين الإقبال المتوسط للمقاولين الحرفيين على الدورات التكوينية التي تقدمها غرفة الصناعة التقليدية والمدارس الخاصة حيث برروا ضعف إقبالهم على هذه الدورات لإرتفاع أسعارها وعدم قدرتهم على تحمل تكاليفها خاصة في ظل محدودية إيراداتهم. **من خلال ما سبق فإن المقاول الحرفي بورقلة يتسم بالحاجة إلى المعرفة**

**ب/ الحاجة إلى الإنجاز:** من خلال الجدول رقم 02 يتضح أن المتوسط العام لإجابات المقاولين الحرفيين حول الحاجة إلى الإنجاز يساوي 2.76 وهو يقع ضمن المجال الموافق حيث يحرص المقاولين الحرفيين على تحسين مستويات أدائهم بمتوسط حسابي مرتفع 2.93 وكذا الاستعداد للنضحية بمتوسط حسابي 2.80 وذلك من خلال العمل بدوام أعلى وكذا تحمل عناء التنقل إلى المعارض الوطنية لتسويق منتجاتهم، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة تفضيل الأعمال الصعبة التي تحتاج إلى مهارات عالية بمتوسط حسابي مرتفع 2.56 . **من خلال ما سبق نستنتج أن المقاول الحرفي بورقلة يتسم بالحاجة إلى الإنجاز**

وعليه إجمالاً السمات المقاولاتية للمقاولين الحرفيين بورقلة موضحة في الجدول الموالي

من خلال نتائج الجدول رقم 03 يتضح أن المقاول الحرفي بورقلة يتمتع بالسمات المقاولاتية إلا أنها بنسب متفاوتة فهو يتسم بالحاجة إلى الإنجاز أعلى من الحاجة إلى المعرفة وهو ما يثبت صحة الفرضية التي تنص بأن المقاول الحرفي بورقلة يتمتع بالسمات المقاولاتية

## 3. التوجه الاستراتيجي: تم قياس هذا المتغير من خلال البعدين التاليين:

**أ/ التوجه المقاولاتي:** من خلال الجدول رقم 04 يتضح أن المتوسط العام لإجابات المقاولين الحرفيين حول التوجه المقاولاتي يساوي 2.11 وهو يقع ضمن المجال المحايد هذا يبين أن مستوى تبني المقولة الحرفية للتوجه المقاولاتي متوسط يعود ذلك لضعف مستوى المشاركة في المعارض الدولية والبحث عن أسواق خارج الوطن بمتوسط حسابي ضعيف 1.27 لكون أغلبية المقاولين الحرفيين من النساء وبالتالي وجود عوائق اجتماعية تمنع المرأة من السفر للخارج وبالإضافة إلى ارتفاع تكاليف السفر، أما عن الإدخالات الجديدة على المنتج جاءت بمتوسط حسابي 2.31 يقع في المجال المحايد هذا ما يبين أن مستوى ابداعهم جزئي ويقتصر على التعديلات البسيطة في الشكل والديكور حيث برر المقاولين الحرفيين أن الابداعات الجذرية تكلفتها عالية (من حيث جودة المواد والوقت المستغرق في إنجازها) مما ينعكس على سعر المنتج وبالتالي يصعب تسويقه محلياً، كما جاءت عبارة البحث عن موردين جدد بمتوسط حسابي 2.33 وهو يقع ضمن المجال المحايد هذا يبين وفرة هؤلاء الموردين الذين يزودون الحرفيين بالمواد الخام التي هي في الغالب تكون المواد الطبيعية الأكثر توفر في المنطقة كالصوف أو الرمل أو جذوع النخيل.... الخ

، وآخر عبارة كانت للمشاركة في المعارض الوطنية. متوسط حسابي 2.53 يقع في المجال الموافق هذا يبين سعي المقاولين الحرفيين في البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتهم. من خلال ما سبق نستنتج أن مستوى تبني المقاولات الحرفية للتوجه المقاولاتي متوسط.

**ب/ التوجه السوقي:** من خلال الجدول رقم 05 يتضح أن المتوسط العام لإجابات المقاولين الحرفيين حول التوجه السوقي (المنظور الثقافي) يساوي 2.64 وهو يقع ضمن المجال المرتفع هذا يبين إدراك المقاولين الحرفيين لإحتياجات عملائهم وبأهمية التسويق حيث جاء هذا الإدراك بعد المشاكل التسويقية التي واجهت أغلبية المقاولين الحرفيين مما دفعهم لإعادة النظر في معتقداتهم تجاه خدمة العميل، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة الحرص على إرضاء العملاء. متوسط حسابي 2.93 تليها عبارة الالتزام بتقديم الخدمة في الوقت المناسب. متوسط حسابي 2.73 حيث تندرج هاتين العبارتين تحت بند التوجه نحو العملاء هذا يبين أن المقاولين الحرفيين لهم توجه قوي نحو العملاء وهذا نتيجة ميزة الحوارية التي تتمتع بها المقاولات الحرفية وكذلك محدودية العملاء (محدودية السوق) جعلهم أكثر حرصا على الحفاظ على عملائهم، وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة التنسيق بين العمال لتلبية احتياجات العملاء. متوسط حسابي مرتفع 2.60 هذا يبين تكاتف الجهود داخل المقاولات لتلبية احتياجات عملائهم، جاءت في المرتبة الرابعة عبارة الالتزام بالموصفات التي يطلبها العميل. متوسط حسابي مرتفع 2.56 حيث أعرب المقاولين الحرفيين على أن العميل في أغلب الأحيان يتدخل في مواصفات المنتج (في اللون، الشكل وبعض الأمور الجمالية أي إجراء التعديلات البسيطة)، كما جاءت في المرتبة الخامسة عبارة مراقبة الحرفيين المنافسين. متوسط حسابي 2.56 حيث ساعدتهم في ذلك الإنضمام إلى جمعيات وإتحادات الحرفيين وكذا الإنضمام لمجموعات الحرفيين على مواقع التواصل الاجتماعي مما سهل لهم تتبع منافسيهم وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة الاستجابة لتحركات المنافسين. متوسط حسابي مرتفع 2.46 وهذا نتيجة انضمامهم للجمعيات مما خلق فيهم روح المنافسة. من خلال ما سبق نستنتج أن مستوى تبني المقاولات الحرفية للتوجه السوقي مرتفع

وعليه إجمالاً التوجه الاستراتيجي للمقاولات الحرفية موضح في الجدول الموالي

من خلال الجدول رقم 06 يتضح أن المقاولات الحرفية بورقلة تتبنى التوجهات الاستراتيجية بنسب مختلفة من الإهتمام فهي أكثر توجه سوقي وأقل توجه مقاولاتي لحرصها على الحفاظ أصالة الموروث الثقافي. وهو ما يثبت صحة الفرضية التي تنص بأن مستوى تبني المقاولات الحرفية للتوجهات الاستراتيجية مرتفع.

4. السمات المقاولاتية تسهم في تبني التوجه الاستراتيجي: لإختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل السمات المقاولاتية بأبعاده ( الحاجة إلى المعرفة، الحاجة إلى الإنجاز) والمتغير التابع التوجه الإستراتيجي بأبعاده ( التوجه المقاولاتي، التوجه السوقي)

➤ الفرضية الجزئية الأولى : الحاجة إلى المعرفة تسهم في تبني التوجه الإستراتيجي : لإختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار الارتباط بيرسون بين بُعد الحاجة إلى المعرفة و أبعاد المتغير التابع التوجه الإستراتيجي ( التوجه المقاولاتي، التوجه السوقي) عند مستوى الدلالة 5 % فكانت نتائج الارتباط الموضحة في الجدول رقم 07 يتضح عدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية هذا يعني أن الحاجة إلى المعرفة لم تسهم في تبني التوجه الاستراتيجي للمقاولين الحرفيين ويعود ذلك لطبيعة قطاع النشاط الذي يتميز ببطء التغيرات فيه. وهو ما ينفي صحة الفرضية الجزئية الأولى التي تنص بأن الحاجة إلى المعرفة تسهم في تبني التوجه الإستراتيجي.

➤ الفرضية الجزئية الثانية : الحاجة إلى الإنجاز تسهم في تبني التوجه الإستراتيجي: لإختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار الارتباط بيرسون بين بُعد ( الحاجة إلى الإنجاز) و أبعاد المتغير التابع التوجه الإستراتيجي ( التوجه المقاولاتي، التوجه السوقي) عند مستوى الدلالة 5 % فكانت نتائج الارتباط الموضحة في الجدول رقم 08 تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحاجة إلى الإنجاز والتوجه السوقي ( $R=0.336 sig=0.03$ ) نفسر هذه النتيجة بأن المقاولين الحرفيين الذين يتسمون بالحاجة إلى الإنجاز أكثر تبنياً للتوجه السوقي لتحقيق أهدافهم وهو ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية التي تنص بأن الحاجة إلى الإنجاز تسهم في تبني التوجه السوقي.

#### ثانياً: مقارنة النتائج بالدراسات السابقة:

1. أغلبية المقاولات الحرفية مصغرة وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Prabin Raj Gautam-2016) في Nepal.
2. المقاولات الحرفية أقل توجه مقاولاتي كونها أقل إبداعاً ومخاطرة ودافع أصحابها هو الحفاظ على الموروث وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (D. I. Yordanova, 2011) التي توصلت إلى أن المؤسسات العائلية البلغارية أقل توجه مقاولاتي كونها مؤسسات حرفية؛

3. الحاجة إلى المعرفة لم تسهم في تبني التوجه الاستراتيجي (التوجه المقاولاتي، التوجه السوقي) فبالرغم من امتلاك المقاولين لمستويات عالية من الحاجة إلى المعرفة إلا أنها لم يكن لها أي دور في تبني التوجه الاستراتيجي ويعود ذلك للديناميكية البطيئة التي يتميز بها قطاع الصناعة التقليدية وهي نتيجة تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (D. Zhang , E. Bruning-2011) التي توصلت إلى أن الحاجة إلى المعرفة لم تسهم في تبني التوجه المقاولاتي للمؤسسات الكندية في حين لها دور في تبني التوجه السوقي، كما تختلف نتيجة دراستنا كلياً مع ما توصلت إليه دراسة (Norzalizah Bahari et al 2017) التي توصلت إلى أن الحاجة إلى المعرفة ساهمت في تبني التوجه الاستراتيجي (المقاولاتي والسوقي)؛
4. الحاجة إلى الإنجاز تسهم في تبني التوجه السوقي هذا يعني وجود حافز لدى المقاولين لتلبية احتياجات العملاء وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (D. Zhang , E. Bruning-2011) في حين تختلف هذه الأخيرة عن دراستنا في كونها وجدت أن الحاجة إلى الإنجاز أسهمت في تبني التوجه المقاولاتي أما عن دراسة (Norzalizah Bahari et al 2017) فهي تتفق مع دراستنا في عدم وجود الدور الإيجابي للحاجة إلى الإنجاز في تبني التوجه المقاولاتي في حين تختلف عن دراستنا بالنسبة للتوجه السوقي.

#### **IV- الخلاصة :**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تمتع المقاولين الحرفيين بالسمات المقاولاتية وكذا استكشاف التوجهات الاستراتيجية المتبناة في مقاولاتهم حيث أظهرت نتائج البحث أنه على الرغم من محدودية موارد المقاولات الحرفية إلا أنها تبني التوجهات الاستراتيجية بشكل تلقائي ويدرجات متفاوتة من الأهمية كما أثبتت الدراسة كذلك أن السمات المقاولاتية للمقاول مثل الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى المعرفة تلعب دوراً حيوياً في تشجيعهم على اختيار أفضل توجه استراتيجي لتحقيق أداء متفوق كما توصلت الدراسة من خلال شقيها النظري والتطبيقي لجملة من النتائج أهمها:

النتائج التطبيقية:

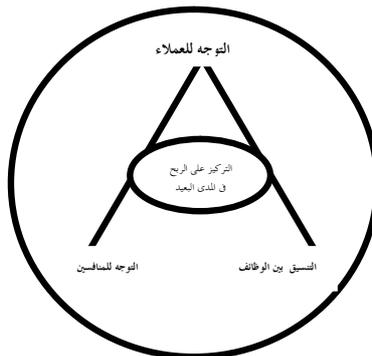
- ✓ المقاولات الحرفية بورقلة أكثر جذبا للنساء كونها تتناسب مع ثقافة وطبيعة المرأة كما أنها مقاولات بدافع الضرورة ؛
- ✓ الجامعيين أقل توجه للمقاولات الحرفية حيث يتجهون إليها إلا بدافع المهبة وحب الحرفة ؛
- ✓ يتمتع المقاولين الحرفيين بالسمات المقاولاتية فهم يتسمون بالحاجة إلى الإنجاز أكثر من الحاجة إلى المعرفة؛
- ✓ المقاولات الحرفية أكثر تبني للتوجه السوقي من التوجه المقاولاتي
- ✓ الحاجة إلى المعرفة لم يكن لها أي دور في تبني التوجه الإستراتيجي؛
- ✓ الحاجة إلى الإنجاز تسهم في تبني التوجه السوقي.

اقتراحات الدراسة:

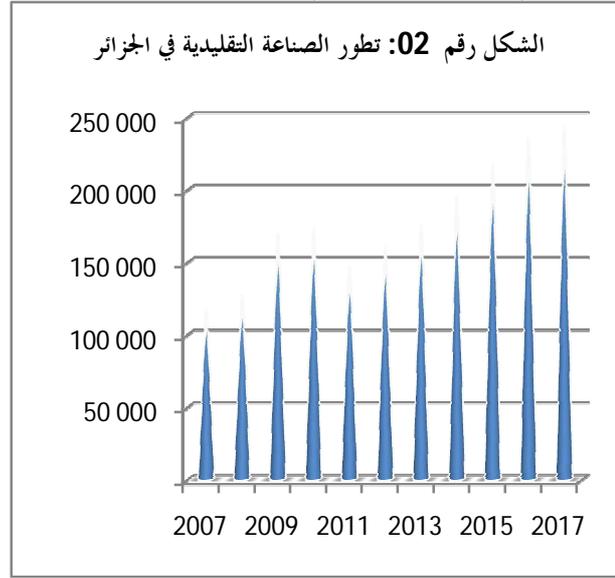
- ✓ زيادة وعي المقاولين بأهمية الإبداع إلى جانب الحفاظ على أصالة المنتج التقليدي لتحسين مستوى توجههم المقاولاتي وبالتالي زيادة فرص بقائهم في السوق ؛
- ✓ ضرورة حضور الدورات التكوينية وفي مختلف المجالات (التكنولوجيا، التسويق،... الخ) لتوسيع دائرة معارفهم وزيادة مستوى تبنيهم للتوجهات الاستراتيجية؛
- ✓ انعاش القطاع السياحي لتشجيع الصناعة الحرفية على الاستمرار؛

**- ملاحق :**

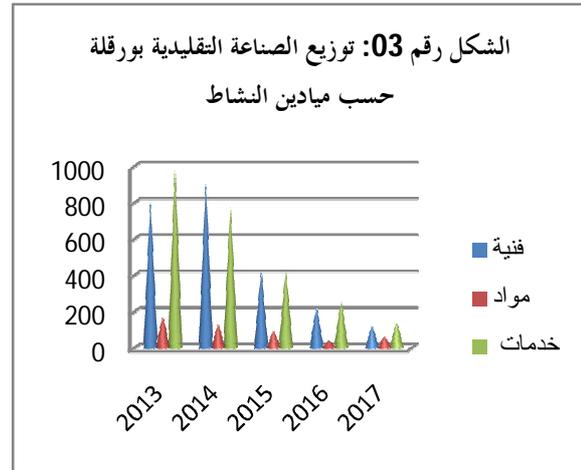
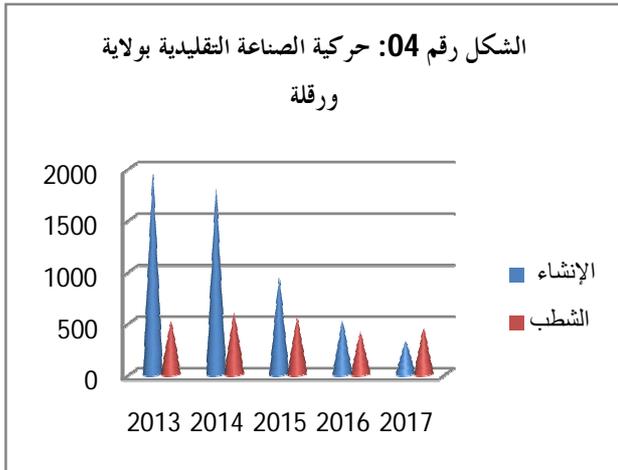
الشكل رقم 01: أبعاد التوجه السوقي حسب المنظور الثقافي



Source : Narver, John and Stanley Slater (October 1990), The Effect of Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, p23



المصدر : من اعداد الباحثين بناء على منشورات وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر : من اعداد الباحثين بناء على معطيات غرفة الصناعة التقليدية بولاية ورقلة المصدر : من اعداد الباحثين بناء على معطيات غرفة الصناعة التقليدية بولاية ورقلة

الجدول رقم 01 : متوسط اجابات المقاولين الحرفيين حول الحاجة إلى المعرفة

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	,182	2,96	حرصى على معرفة التفاصيل الدقيقة المتعلقة بحرفتي
3	محايد	,959	2,10	حرصى على حضور الدورات التكوينية في مجال حرفتي لمعرفة آخر المستجدات
2	موافق	,711	2,66	البحث عن المعلومات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهني في مجال عملي
	موافق		2.57	المتوسط العام

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات spss v.22

الجدول رقم 02 : متوسط اجابات المقاولين الحرفيين حول الحاجة إلى الإنجاز

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	موافق	,773	2,56	أفضل الأعمال الصعبة التي تحتاج إلى مهارات عالية

2	موافق	,550	2,80	لدي استعداد لتقديم التضحيات مقابل الحصول على الربح في المستقبل
1	موافق	,253	2,93	اعمل جاهدا على تحسين أدائي
موافق		<b>2.76</b>		المتوسط العام

المصدر: من اعداد الباحثان بناءا على مخرجات *spss v.22*

الجدول رقم 03: متوسط اجابات المقاولين الحرفيين حول أبعاد السمات المقاولانية

الترتيب	الملاحظة	المتوسط الحسابي	الأبعاد
2	موافق	2.57	الحاجة إلى المعرفة
1	موافق	2.76	الحاجة إلى الإنجاز
موافق		<b>2.66</b>	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثان بناءا على مخرجات *spss v.22*

الجدول رقم 04 : متوسط اجابات المقاولين الحرفيين حول التوجه المقاولاتي

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	محايد	,844	2,33	أبحث عن موردين ( باتعين ) جدد لشراء المواد الأولية
2	محايد	,929	2,31	الإدخالات الجديدة التي تجريبها على المنتج
4	موافق	,860	2,53	أشارك في المعارض الوطنية لتسويق منتجاتي
1	غير موافق	,691	1,27	أشارك في المعارض خارج الوطن لتسويق منتجاتي
محايد		<b>2.11</b>		المتوسط العام

المصدر: من اعداد الباحثان بناءا على مخرجات *spss v.22*

الجدول رقم 05 : متوسط اجابات المقاولين الحرفيين حول التوجه السوقي

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	,365	2,93	أحرص بشكل كبير على إرضاء عملائي
2	موافق	,639	2,73	أحرص على تلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب
4	موافق	,773	2,56	ألتزم بالموصفات التي يطلبها العميل
5	موافق	,727	2,56	أراقب باستمرار الحرفيين المنافسين لإيجاد طرق جديدة للإرضاء العملاء
3	موافق	,707	2,60	أحرص على التنسيق بين العمال لتلبية احتياجات العملاء
6	موافق	,744	2,46	أستجيب بسرعة لتحركات الحرفيين المنافسين لي في السوق
موافق		<b>2.64</b>		المتوسط العام

المصدر: من اعداد الباحثان بناءا على مخرجات *spss v.22*

الجدول رقم 06: متوسط اجابات المقاولين الحرفيين حول أبعاد التوجه الاستراتيجي

الترتيب	الملاحظة	المتوسط الحسابي	الأبعاد
2	محايد	2.11	التوجه المقاولاتي
1	موافق	2.64	التوجه السوقي
موافق		<b>2.37</b>	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثان بناءا على مخرجات *spss v.22*

الجدول رقم 07 : نتائج ارتباط بيرسون بين الحاجة إلى المعرفة وأبعاد التوجه الاستراتيجي

الحاجة إلى المعرفة	الإرتباط R	التوجه المقاولاتي
0.032	الإرتباط R	التوجه المقاولاتي
0,43	الدلالة sig	
0.218	الإرتباط R	التوجه السوقي
0,12	الدلالة sig	

المصدر: من اعداد الباحثان بناءا على مخرجات *spss v.22*

الجدول رقم 08 : نتائج ارتباط بيرسون بين الحاجة إلى الإنجاز وأبعاد التوجه الاستراتيجي

الحاجة إلى الإنجاز		
0.33	الإرتباط <i>R</i>	التوجه المقاولاتي
0,43	الدلالة <i>sig</i>	
0.336*	الإرتباط <i>R</i>	التوجه السوقي
0,03	الدلالة <i>sig</i>	

المصدر: من اعداد الباحثان بناءا على مخرجات *spss v.22*

- الإحالات والمراجع :

<sup>1</sup> Venkatraman (Aug., 1989), **Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement**, Management Science, Vol. 35, No. 8, p 947.

<sup>2</sup> Henri Hakala (2010), **Configuring Out Strategic Orientation**, Selection of articles, University of Vaasa, Finland, p10.

<sup>3</sup> حاتم يوسف حمد، صديق بلل ابراهيم(2014)، التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 15، ص83.

<sup>4</sup> Danny Miller (Jul., 1983), **The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms**, Management Science, Printed in U.S.A. Vol. 29, No. 7, pp. 771.

<sup>5</sup> Lumpkin, Cogliser, Schneider, (January2009), **Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective**, entrepreneurship theory and practice, baylor university, p48.

<sup>6</sup> Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir (2013), **The Relationship Between Strategic Orientation And Firm Performance: Evidence From Small And Medium Enterprises In Malaysia**, Doctoral thesis, Victoria University, Australia, ,p24

<sup>7</sup> G. T. Lumpkin and Gregory G. Dess, (Jan., 1996), **Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance**, The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, p142.

<sup>8</sup> Venkatraman, op.cit. p949.

<sup>9</sup> G. T. Lumpkin and Gregory G. Dess, (Jan., 1996), **op.cit**, p145.

<sup>10</sup> Ibid ,p140.

<sup>11</sup> Ibid , p148.

<sup>12</sup> Ajay K. Kohli, Jaworski, Kumar, **MARKOR: A Measure of Market Orientation**, Journal of Marketing Research, American Marketing Association, Vol. 30, No. 4, Nov., 1993,p468.

<sup>13</sup> Narver, John and Stanley Slater (October 1990), **The Effect of Market Orientation on Business Profitability**, Journal of Marketing, p21.

<sup>14</sup> idem.

<sup>15</sup> ibid ,p22.

<sup>16</sup> idem.

<sup>17</sup> Danny Miller et al (Jun., 1982) , **Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment**, The Academy of Management Journal, Vol. 25, No. 2, p238.

<sup>18</sup> Rohit Deshpande et al (2013), **Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms How different are Japanese and American founders?**, International Marketing Review , Vol. 30 No. 3, p234.

<sup>19</sup> David Di Zhang , Edward Bruning(2011), **Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing companies**, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 17 No. 1,p87.

<sup>20</sup> Danny Miller, op.cit,p782.

- <sup>21</sup> Miller And Toulouse, (November 1986), **Chief Executive Personality And Corporate Strategy And Structure In Small Firms**, Management Science, Vol. 32, No. 1, Printed In U.S.A. P1391.
- <sup>22</sup> Bahari et al.(2017), **Malaysian women entrepreneurial characteristics, strategic orientation and firm performance: The moderator role of government support programs**, International Journal of Advanced and Applied Sciences, 4(12).
- <sup>23</sup> Prabin Raj Gautam (2016), **Entrepreneurial Orientation And Business Performance Of Handicraft Industry: A Study Of Nepalese Handicraft Enterprises**, International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research , Vol.4, No.2.
- <sup>24</sup> Luis Mendoza-Ramírez & Arcelia Toledo-López (2014), **Strategic orientation in handicraft subsistence businesses in Oaxaca, Mexico**, Journal of Marketing Management, Vol. 30, No s. 5– 6.
- <sup>25</sup> Desislava Ivanova Yordanova(2011), **Entrepreneurial orientation in family and non-family firms: evidence from Bulgaria**, International Journal of Economic Sciences and Applied Research ,Volume 4 issue
- <sup>26</sup> David Di Zhang , Edward Bruning, **loc.cit.**

<sup>27</sup> أمر رقم 01-96 المؤرخ في 10 جانفي 1996 يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 3 ، ص 4.

<sup>28</sup> المرجع السابق، ص 5.

### كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

نفيصة خميس، عبد الرؤوف حجاج (2019)، دور السمات المقاولاتية للمقاول الحرفي في تبني التوجه الاستراتيجي ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6 (العدد 2)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 301-314.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

**Algerian Review of Economic Development** is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.