



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير و علوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات

من إعداد الطالبة: خميس نفيسة

بعنوان:

محددات التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 29 أبريل 2021

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د/ دبون عبد القادر
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر " أ "	د. حجاج عبد الرؤوف
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر " أ "	د. دلهوم خليفة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر " أ "	د. قوجيل محمد
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ	أ.د/ مسغوني منى
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر " أ "	د. أولاد حيمودة عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2021/2020



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير و علوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات

من إعداد الطالبة: خميس نفيسة

بعنوان:

محددات التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 29 أفريل 2021

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ.د/ دبون عبد القادر
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر " أ "	د. حجاج عبد الرؤوف
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر " أ "	د. دلهوم خليفة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر " أ "	د. قوجيل محمد
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ	أ.د/ مسغوني منى
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر " أ "	د. أولاد حيمودة عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2021/2020

إهداء

رائع أن تقطف ثمار جهد دام سنوات

والأروع أن تهديها لمن ساعدك على الوصول إلى هذه المحطة العلمية

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى جدي الغالي رحمه الله الذي تمنيت أن يقطف ثمار شجرة سقاها بدعواته

إلى زوجي الكريم

إلى إخوتي

إلى كل من علمني حرفه كل أساتذتي

إلى كل صديقاتي و زملاء الدراسة

إلى كل هؤلاء أهدي تعبي وسهرتي وجهدي

شكر وتقدير

حمداً كثيراً وشكراً جزيلاً لخالقي ومولاي، باسط اليدين بالعطايا والنعمة مالك الملك ذي الجلال والإكرام أن أماننا ووفقنا لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر و الامتنان إلى من كان دليلي ومرشدي في إعداد هذا العمل، وتكرم بالإشراف على هذا العمل و لم يبخل علي بنصائحه، أمانه الله لما يحبه و يرضاه، الأستاذ المشرف د. محمد الرؤوف مجال، والمشرفة المساعدة د. حورية الأطرش

كما أخص بالشكر والعرفان لكل من أشعل شمعة في دروب عملنا وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا: أساتذتنا الأفاضل وعلى رأسهم: أ.د. إلياس بن ساسي، د. كمامي خيرة الصغيرة.

و الاساتذة المحكمين للاستبيان كلا باسمه على توجيهاتهم وتصويباتهم .

وشكر خاص إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والأفكار والمساندة فكان نعم الصديقات والأخوات: أسماء، خديجة، أمينة، جابرة، هاجر .

إلى الذين أمدوا لنا العون وزودونا بالبيانات اللازمة لإتمام هذا العمل: مسؤولي مديرية الصناعة

ومديرية الضرائب (السيد مجال، مسؤولي الديوان الوطني للإحصاء (السيد محجوبي) مديرية

التجارة بولاية ورقلة، كما لا أنسى السادة: بن أوزينة ، حيزي ، بن حبيرش و حفبان في مساعدتهم

في توزيع الاستبيان وكذا أصحاب المؤسسات المشاركين في ملئ الاستبيان

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

نفيسة

الملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتوجهات الاستراتيجية وكذا تحديد مدى تأثير العوامل التالية (السمات الشخصية للمقاول، موارد المؤسسة، اضطراب السوق، الاضطراب التكنولوجي) على التوجهات الاستراتيجية المنتهجة (التوجه المقاولاتي والتوجه السوقي).

أجريت الدراسة على عينة مكونة من 36 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية بولاية ورقلة وذلك بتوزيع الاستبيان على المقاولين، ومعالجتها ببرنامج spss v 22

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر تبني للتوجه السوقي؛ الحاجة إلى الإنجاز لها تأثير على التوجه المقاولاتي والحاجة إلى المعرفة لها تأثير على التوجه السوقي؛ الموارد ليس لها أي تأثير على كلا من التوجه المقاولاتي والتوجه السوقي؛ الاضطراب التكنولوجي له تأثير على التوجه المقاولاتي فقط.

الكلمات المفتاحية: اضطراب السوق؛ اضطراب تكنولوجي؛ توجه استراتيجي، توجه مقاولاتي، توجه سوقي

Abstract :

The study aims to find out the extent to which small and medium enterprises have adopted strategic orientations, as well as to determine the extent the impact of the following factors (Personal characteristics, enterprise resources, market turbulence, technological turbulence) on the adopted strategic orientations (Entrepreneurial Orientation and market orientation)

The study was conducted on a sample of 36 small and medium industrial establishments in the wilaya of Ouargla by distributing the questionnaire to the contractors and treating them with the programe spss v 22

the most important results of The study are: Small and medium enterprises are more adopting the market orientation. Need for achievement has an effect on the entrepreneurial orientation and the need for knowledge has an influence on market orientation; Resources don't have any effect neither on the entrepreneurial nor on the market orientation; The technological turbulence only affects the entrepreneurial orientation.

Key words: market turbulence, technological turbulence, strategic orientation, Entrepreneurial Orientation, market orientation,

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
IX	قائمة الاختصارات
أ	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية حول التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
03	المبحث الأول : الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي
27	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة
47	المبحث الثالث : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
65	الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية للتوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
67	المبحث الأول : الدراسات في الاقتصاديات النامية
75	المبحث الثاني : الدراسات في الاقتصاديات المتقدمة
87	المبحث الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
94	الفصل الثالث : دراسة محددات التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة
96	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
103	المبحث الثاني : تحليل محددات التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة الصناعية بولاية ورقلة
138	الخاتمة
143	قائمة المراجع والمصادر
153	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	أبعاد التوجه المقاولاتي ومؤشراتها	1-1
23	خصائص المدافع	2-1
24	خصائص الرائد (المنقب)	3-1
25	خصائص المحلل	4-1
53	الاطر التشريعية، المؤسساتية، المالية والمعلوماتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	5-1
58	ترتيب الجزائر عالميا حسب مؤشر سهولة ممارسة الأعمال	6-1
58	أداء الجزائر حسب المؤشرات الفرعية للمؤشر المركب سهولة أداء الأعمال من 2015 إلى 2019	7-1
61	ترتيب الجزائر حسب مؤشرات تقرير التنافسية العالمية من 2015 إلى 2019	8-1
62	ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي من 2015 إلى 2019	9-1
62	ترتيب الجزائر حسب مؤشر الشفافية من 2015 إلى 2019	10-1
87	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	1-2
97	توزيع الاستبيانات	1-3
98	الدراسات السابقة المعتمد عليها في تصميم الاستبيان	2-3
100	توزيع فقرات المتغير التابع	3-3
100	توزيع فقرات المتغيرات المستقلة	4-3
102	مقياس الإجابة لسلم ليكارت الخماسي	5-3
102	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	6-3
102	قياس ثبات فقرات الاستبيان	7-3
109	متوسط اجابات المقاولين حول التوجه المقاولاتي	8-3
110	متوسط اجابات المقاولين حول التوجه السوقي	9-3
111	متوسط اجابات المقاولين حول السمات الشخصية	10-3
112	متوسط اجابات المقاولين حول امتلاك الموارد	11-3
113	متوسط اجابات المقاولين حول اضطراب التكنولوجي	12-3
114	متوسط اجابات المقاولين حول اضطراب السوق	13-3
115	متوسط اجابات المقاولين حول أبعاد التوجه الاستراتيجي	14-3
117	مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه المقاولاتي والحاجة إلى الإنجاز	15-3
118	نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه المقاولاتي والحاجة إلى الإنجاز	16-3
118	مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه السوقي والحاجة إلى المعرفة	17-3

119	نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه السوقي والحاجة إلى المعرفة	18 - 3
119	مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه المقاولاتي والموارد	19 - 3
120	نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه المقاولاتي والموارد	20 - 3
120	مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه السوقي والموارد	21 - 3
121	نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه السوقي والموارد	22 - 3
121	مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه المقاولاتي واضطراب السوق	23 - 3
122	نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه المقاولاتي واضطراب السوق	24 - 3
122	مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه السوقي واضطراب السوق	25 - 3
123	نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه السوقي واضطراب السوق	26 - 3
123	مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه المقاولاتي و الاضطراب التكنولوجي	27 - 3
124	نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه المقاولاتي والاضطراب التكنولوجي	28 - 3
124	مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه السوقي والاضطراب التكنولوجي	29 - 3
125	نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه السوقي والاضطراب التكنولوجي	30 - 3
126	نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الأولى والثانية فروق المستوى التعليمي	31 - 3
126	نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الثالثة والرابعة فروق الخبرة المهنية	32 - 3
127	نتائج اختبار المقارنات البعدية	33 - 3
128	نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الأولى والثانية فروق حجم المؤسسة	34 - 3
129	نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الثالثة والرابعة فروق عمر المؤسسة	35 - 3
132	معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع (التوجه المقاولاتي)	36 - 3
133	تحليل التباين لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	37 - 3
133	معاملات الانحدار لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	38 - 3
135	معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع (التوجه السوقي)	39 - 3
135	تحليل التباين لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (التوجه السوقي)	40 - 3
135	معاملات الانحدار لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (التوجه السوقي)	41 - 3

قائمة الأشكال

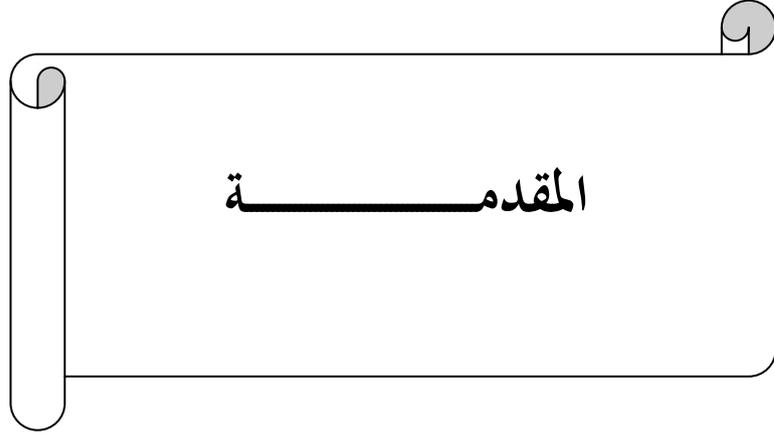
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	أبعاد التوجه الاستراتيجي حسب Venkatraman	1-1
10	سيرورة التوجه المقاولاتي	2-1
14	أبعاد التوجه السوقي حسب المنظور الثقافي	3-1
16	أبعاد التوجه السوقي حسب المنظور السلوكي	4-1
17	المنهج الثنائي الأبعاد للتوجه السوقي	5-1
22	أبعاد التوجه التفاعلي	6-1
54	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	7-1
55	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الحجم	8-1
55	حركية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	9-1
56	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاع النشاط	10-1
57	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المناطق	11-1
58	المجالات التي يقيسها مؤشر سهولة ممارسة الأعمال	12-1
101	نموذج الدراسة	1-3
104	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2-3
104	توزيع أفراد العينة حسب العمر	3-3
105	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4-3
105	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	5-3
106	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	6-3
107	توزيع مؤسسات العينة حسب معيار حجم المؤسسة	7-3
107	توزيع مؤسسات العينة حسب عمر المؤسسة	8-3
108	توزيع مؤسسات العينة حسب قطاع النشاط	9-3
134	التوزيع الطبيعي للمتغير التوجه المقاولاتي	10-3
136	التوزيع الطبيعي للمتغير التوجه السوقي	11-3

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
154	قائمة المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة	01
157	قائمة محكمي الاستبيان	02
157	نتائج الاختبار البعدي	03
158	نتائج الاختبار المتعدد التدريجي	04
160	الاستبيان	05

قائمة الإختصارات

الاختصار	الدلالة
م ص م	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
ANADE	الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية <i>Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat</i>
L'ANDI	الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار <i>Agence Nationale de Développement de l'Investissement</i>
ANDPME	الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة <i>Agence Nationale pour le Développement des Petites et Moyennes Entreprises</i>
CNAC	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة <i>La Caisse Nationale d'Assurance-Chômage</i>
ANGEM	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغرة <i>L'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit</i>
FGAR	صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة <i>Fonds de Garantie des Crédits Aux PME</i>
CGCI	صندوق ضمان قرض الإستثمار <i>Caisse de Garantie des Crédits Investment</i>



توطئة:

تزايد اهتمام اقتصاديات العالم سواء المتقدمة أو النامية في الآونة الأخيرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها مدخلا هاما من مداخل النمو الاقتصادي لدورها الهام في ضمان استدامة التنمية الاقتصادية، مما دفع بهاته الدول إلى تحسين مناخ الاستثمار لهذه المؤسسات والدفع في اتجاه تشجيع قيامها والعمل على إيجاد جميع الأطر والمتطلبات لنجاحها والارتقاء بها.

والجزائر كغيرها من الدول تدرك دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنعاش الاقتصاد الوطني، فهي تسعى جاهدة لدعم مناخ الأعمال وتشجيع الشباب للتوجه نحو النشاط المقاوالاتي وإنشاء مؤسساتهم الخاصة من خلال سن القوانين والتشريعات المشجعة للنشاط المقاوالاتي، إنشاء برامج متنوعة لدعم الشباب والمؤسسات، إبرام العقود والشراكات الاقتصادية الدولية بهدف تكثيف نمو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النسيج الصناعي وفي القطاعات المنتجة وهذا لتحقيق التنمية المحلية والوطنية. ورغم كل الجهود المبذولة من الحكومة الجزائرية فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تواجه كغيرها من المؤسسات العالم العديد من التحديات منها : منافسة عالمية مكثفة، تغير متطلبات المستهلكين وأذواقهم بصورة متواترة وسريعة تغيرات تكنولوجية سريعة، التنوع في المنتجات، وقصر دورة حياة المنتج.... الخ لمواجهة هذه التحديات وجب على هذه المؤسسات تغيير ثقافتها السائدة وتبني ثقافة وفلسفة جديدة تدفع إلى تحقيق أهدافها من خلال اشباع حاجات ورغبات العملاء بطريقة مناسبة وبالتالي أصبح البقاء في السوق يعتمد بدرجة كبيرة على كسب رضا وقبول العملاء وهذا ما يؤكد على أهمية تبني هذه المؤسسات للتوجهات الاستراتيجية التي توجه سلوكها وأنشطتها للتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتكسيبها صفة الحداثة والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في القطاع نفسه، الأمر الذي دفعنا لطرح الاشكالية التالية :

ما هي العوامل المؤثرة على التوجه الاستراتيجي المتبنى من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ؟

للإجابة على هذه الاشكالية وجب تجزئتها لمجموعة من الأسئلة :

- س1 : ما هي التوجهات الاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية محل الدراسة ؟
- س2: ما مدى تأثير سمات المقاول على التوجه الإستراتيجي المنتهج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية محل الدراسة ؟
- س3: ما مدى تأثير الموارد الداخلية على التوجه الاستراتيجي المنتهج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية محل الدراسة ؟
- س4 : ما مدى تأثير اضطراب السوق على التوجه الاستراتيجي المنتهج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية محل الدراسة ؟
- س5 : ما مدى تأثير الإضطراب التكنولوجي على التوجه الاستراتيجي المنتهج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية محل الدراسة ؟
- س6: هل يختلف نوع التوجه الاستراتيجي المنتهج باختلاف المستوى التعليمي، الخبرة المهنية للمقاول؟

س7: هل يختلف نوع التوجه الاستراتيجي المنتهج باختلاف عمر المؤسسة أو حجمها ؟

فرضيات الدراسة : للإجابة على هذه الأسئلة وللإحاطة أكثر بجوانب الموضوع جاءت الفرضيات كما يلي:

الفرضية 1: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر تبنيًا للتوجه السوقي.

الفرضية 2 : السمات الشخصية للمقاول لها تأثير إيجابي على التوجه الاستراتيجي المنتهج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية محل الدراسة.

الفرضية 3 : الموارد الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على التوجه الاستراتيجي المنتهج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية محل الدراسة .

الفرضية 4 : اضطراب السوق يؤثر على التوجه الاستراتيجي المنتهج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية محل الدراسة.

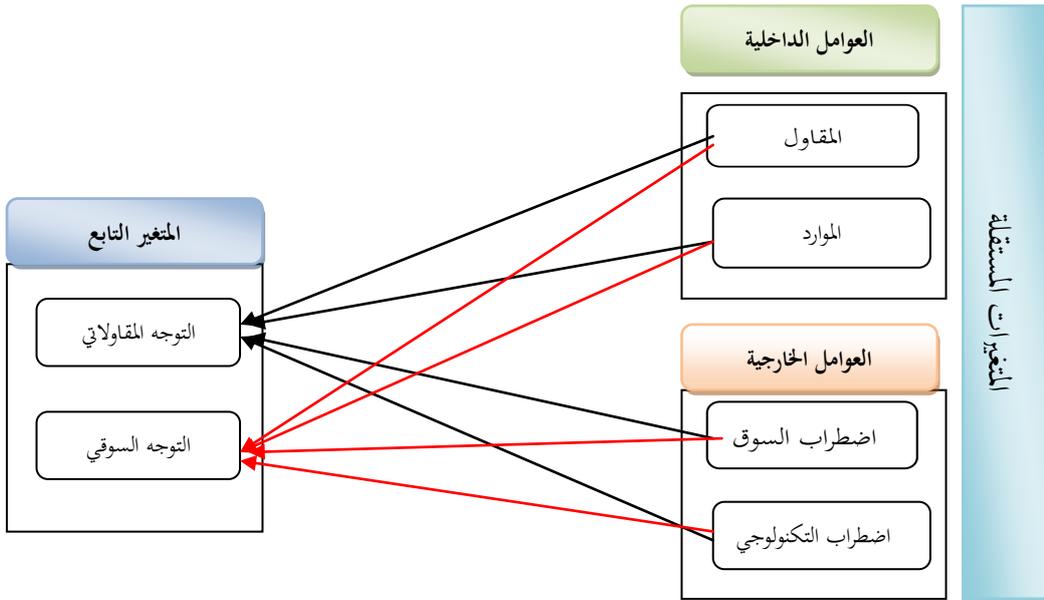
الفرضية 5 : الاضطراب التكنولوجي يؤثر على التوجه الاستراتيجي المنتهج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية محل الدراسة.

الفرضية 6 : يختلف التوجه الاستراتيجي المنتهج باختلاف مستوى التعليمي، الخبرة المهنية للمقاول.

الفرضية 7 : يختلف التوجه الاستراتيجي المنتهج باختلاف حجم وعمر المؤسسة.

هذه الفرضيات ملخصة في الشكل التالي:

الشكل: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

أ. مبررات اختيار الموضوع : وتعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى مجموعة أسباب موضوعية وهي :

- فهم أسباب تمايز المؤسسات التي تنشط في نفس البيئة؛
- فهم أسباب ارتفاع معدل وفيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدم تبنيها للتوجهات الاستراتيجية؛
- فهم مدى ارتباط التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقاول.

ب. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى :

- تحدد من خلال هذه الدراسة إلى الوصول إلى تحليل علمي وميداني لمعرفة العوامل التي تحكم وتدفع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصناعية محل الدراسة لتبني توجه استراتيجي معين دون الآخر من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة.
- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث توجهاتها الاستراتيجية ؛
- التعرف على مستوى وعي مقاولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية تبني التوجهات الاستراتيجية؛
- التعرف على أي العوامل الأكثر تأثير في التوجه الاستراتيجي ؛
- التعرف على آليات التكيفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تغيرات البيئة الخارجية؛
- بناء نموذج لمحددات التوجه الاستراتيجي؛

ج. أهمية الدراسة:

- تستمد دراستنا أهميتها من أهمية التوجه الاستراتيجي لهذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات كبيرة من أجل البقاء والاستمرار وتحقيق أداء متميز بإعتبار هذا النوع من التوجهات أحد أبرز مداخل تحقيق الميزة التنافسية، وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة التركيز أكثر على التوجه الاستراتيجي الذي يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- جاءت في إطار فهم سبل وآليات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في ظل ارتفاع معدل وفيات هذه المؤسسات؛
- محاولة الاهتمام والتركيز على التوجه الاستراتيجي كهدف استراتيجي وتحديد السبل نحو تحقيقه من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة.

د. حدود الدراسة:

الحدود النظرية: تتمثل حدود الدراسة النظرية في دراسة التوجهات الاستراتيجية وفقا لما جاء به *Covin & Slevin* بالنسبة للتوجه المقاولاتي، والمنظور الثقافي *Naver & slater* بالنسبة للتوجه السوقي.

حدود الدراسة الميدانية: شملت الدراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية التي تنشط على مستوى ولاية ورقلة حيث تضم ولاية ورقلة المنطقتين الصناعيتين بكلا من ورقلة وتقرت.

حدود الدراسة البشرية: تمثلت في المقاول صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصناعية بورقلة بصفته سواء كان مالك او مالك مسير.

أما عن الحدود المتعلقة ببيانات الدراسة فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوزيعه خلال الفترة سبتمبر 2018 إلى غاية ديسمبر 2019.

هـ. المنهج المتبع وأدوات الدراسة

من أجل إثراء الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي لوضع إطار نظري للموضوع من خلال الأطروحات والكتب والمقالات العلمية، والمنهج التاريخي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما في الجزء التطبيقي فاستخدمنا منهج التحليلي وتم الاستعانة بالأدوات التالية لجمع البيانات: الاستبيان، المقابلة وتم الإعتماد على البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات *SPSS v.22*.

و. هيكل الدراسة:

ومن أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة، ارتأينا تقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول يتضمن الفصل الأول الأدبيات النظرية للتوجه الاستراتيجي، كما تضمن الفصل الثاني أهم الدراسات السابقة في الموضوع، في حين تضمن الفصل الثالث الإطار التطبيقي للدراسة، و يمكن تفصيل هيكل الدراسة فيما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتوجه الاستراتيجي

تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث تطرقنا في المبحث الأول للأسس النظرية للظاهرة محل الدراسة بكل أبعادها من خلال التعاريف الواردة وأنواع التوجهات الاستراتيجية، وفي المبحث الثاني تطرقنا للعوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي، وفي المبحث الثالث قمنا بتحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للتوجه الاستراتيجي

تم في هذا الفصل حصر أهم الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها بغية تحليلها واستنباط الاختلافات التي يمكن أن تكون بينها و بين دراستنا، لتكون بمثابة أرضية لدراستنا من خلال تفادي أخطائها والاستفادة من مزاياها، كما تضمن هذا الفصل دراسات في الاقتصاديات النامية والمتقدمة.

الفصل الثالث: دراسة محددات التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة

يتضمن هذا الفصل الجزء التطبيقي للدراسة حيث سيتم تحليل العينة المدروسة والتعريف بها ثم إسقاط ما تم دراسته في الفصل

النظري ومقارنته بما تم تحليله في الفصل الثاني باستخدام الأدوات الإحصائية بغية الوصول إلى نتائج قيّمة تُمكننا من تحليل علمي لمحددات التوجه الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.

ز. **صعوبات الدراسة:** واجهتنا العديد من الصعوبات خلال إنجاز هذه الدراسة منها ما يلي:

- ✓ عدم وجود إحصائيات دقيقة ومباشرة حول ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أي وجود تناقض وتضارب في الإحصائيات الصادرة عن مديرية الصناعة والمناجم، إحصائيات السجل التجاري، الديوان الوطني للإحصاء وإحصائيات غرفة التجارة؛
- ✓ عدم تعاون بعض المقاولين في الإجابة على الاستبيانات لأسباب غير موضوعية، المماثلة؛
- ✓ تكتم بعض المقاولين في التصريح ببعض البيانات وعدم تجانسها وتناقضها في بعض الحالات.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية حول التوجه الإستراتيجي
للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

تعمل المؤسسات في جميع أنحاء العالم وبمختلف الأحجام والقطاعات في بيئة ديناميكية معقدة وغير متوقعة وعلى نحو متزايد حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المؤسسات وفرضت عليها تحديات جديدة من أجل البقاء في المنافسة في هذا السوق المتغير بسرعة، من خلال تبني توجهات استراتيجية تمكنها من مواجهة المنافسة والاستفادة من الميزة التنافسية .

هذا يعني أن تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتوجهات الاستراتيجية أصبح ضرورة حتمية وآلية للتكيف من أجل البقاء في السوق، الأمر الذي دفعنا لتسليط الضوء لفهم آليات التوجه الاستراتيجي وكذا معرفة العوامل التي تحدد وتدفع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لتبني نوع من الأنواع دون الآخر وكذا معرفة فيما إذا كانت البيئة الجزائرية تحفز أو تعيق هذه المؤسسات على تبني هذه التوجهات وهو ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل المتضمن الأدبيات النظرية حول التوجه الاستراتيجي والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

المبحث الأول : الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي

المبحث الثالث : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المبحث الأول : الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي

في الآونة الأخيرة اجتذب موضوع التوجه الاستراتيجي للمؤسسات اهتماما واسع النطاق من طرف الباحثين في الإدارة والتسويق والمقاولاتية، الأمر الذي جعل منه موضوع نقاش، وقد طورت مجموعات مختلفة من المؤلفات مفاهيم متنوعة حوله وهو ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث .

المطلب الأول : ماهية التوجه الاستراتيجي (SO) Strategic Orientation : سنتطرق ضمن هذا المطلب إلى تعريف التوجه الاستراتيجي لغويا واصطلاحا وكذا أبعاده حسب *Venkatraman* وأهمية تبني التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

الفرع الأول : تعريف التوجه الاستراتيجي: قدمت له العديد من التعاريف اللغوية والاصطلاحية كما يلي :

أولا: التعريف اللغوي : جاء معنى كلمة التوجه في القواميس كما يلي :

في قاموس اكسفورد *Orientation* اسم مشتق من الفعل *Orient* توجيه وتعني التكيف مع البيئة¹

عرف في قاموس *the free dictionary* التوجه أنه مجموعة متكاملة من المواقف والمعتقدات (أي أنه حالة ذهنية معقدة تنطوي على المعتقدات، المشاعر، القيم والتصرفات للعمل بطرق معينة)²؛

ثانيا: **التعريف الاصطلاحي**: يعتبر *Venkatraman* (1989) أول من استخدم مصطلح التوجه الاستراتيجي لقياس وتحديد الأبعاد لبناء استراتيجية معينة حيث عرف التوجه الاستراتيجي للمؤسسات التجارية *Strategic Orientation of Business Enterprises (STROBE)* على أنه بناء متعدد الأبعاد (عدوانية، التحليل، المنفعة في المستقبل، الاستباقية، المخاطرة، الدفاعية) يختلف من مؤسسة لأخرى³.

- حسب *slater et al* : " التوجه الاستراتيجي يتعلق بالقرارات التي تتخذها المؤسسات لتحقيق الأداء المتميز"⁴.

يتضح من خلال هذا التعريف أن الباحثان لم يكتفيا بالقرارات التي تتخذها المؤسسة لتكيف مع بيئتها فقط انما ذهبوا لأبعد من ذلك وهو مدى تحقيق المؤسسة لأداء متميز مقارنة بمنافسيها .

¹ *Oxford English –Arabic dictionary* ,P846.

² <https://www.thefreedictionary.com/orientations>.

³ *Venkatraman, Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement, Management Science*, Vol 35, N° 8, Aug 1989, p 947.

⁴ *Santey F. SLATER, E.OLSON and G. T. M. HULT, The Moderating Influence Of Strategic Orientation On The Strategy Formation Capability – Performance Relationship , Strategic Management Journal*, Vol 27, N° 12 Dec 2006, p1223.

- حسب **Hakala** التوجه الاستراتيجي كآلية تكيفية هو مجموعة من القواعد، المبادئ والسلوكيات التي تساعد المؤسسة في التعامل مع بيئات مختلفة¹.
- وهناك من عرفه على أنه ينطوي على الفلسفة أو المواقف التي توجه سلوك المؤسسة أي مجموعة راسخة من القيم والمعتقدات التي تدعم الأنشطة والجهود الرامية إلى الحصول على ميزة تنافسية²
- ما يميز هذا التعريف أنه اعتبر التوجه الاستراتيجي كثافة تنظيمية توجه أنشطة المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.
- عرف على أنه فلسفة تنظيمية تقوم على أسس مهمة وهي : التوجه السوقي، المقاولاتي والتكنولوجي³.
- من خلال ما سبق نعرف التوجه الاستراتيجي على أنه آليات وقواعد وقرارات تعكس توجهها مقاولاتيا، توجهها سوقيا أو توجهها تكنولوجيا بهدف تحقيق التميز عن منافسيها.

الفرع الثاني : أبعاد التوجه الاستراتيجي: حددها **Venkatraman**: في الأبعاد التالية⁴:

1. **العدوانية Aggressiveness**: ويشير هذا البعد إلى الموقف الذي تعتمده المؤسسة في تخصيص الموارد لتحسين أوضاعها السوقية بمعدل أسرع نسبيا من منافسيها في السوق التي اختارتها، وذلك من خلال إبتكار المنتجات و / أو تطوير الأسواق أو استثمارات عالية لتحسين الحصة السوقية النسبية والوضع التنافسي .
2. **التحليل Analysis** : ويشير هذا البعد إلى قدرات المؤسسة على حل المشكلات واتخاذ القرارات ومدى ميلها إلى البحث بعمق عن جذور المشاكل لتوليد أفضل الحلول الممكنة، كما يشير هذا البعد أيضا إلى مدى الاتساق الداخلي المحقق في تخصيص الموارد بشكل عام لتحقيق الأهداف المحددة وذلك باستخدام نظم الإدارة الملائمة (نظم المعلومات والرقابة، ونظم مكافأة الإدارية ونظم الاستخبارات التنافسية..... الخ) .
3. **الدفاع Defensiveness**: يتجلى هذا البعد من خلال التركيز على تخفيض التكاليف و البحث عن الكفاءة، كما يبين هذا البعد سعي المؤسسات للدفاع عن مجالها الاستراتيجي (الحفاظ على المنتجات والأسواق، التكنولوجيا الأساسية) .
4. **المنفعة في المستقبل Futurity**: يعكس هذا البعد الاعتبارات الزمنية التي تنعكس في القرارات الاستراتيجية الرئيسية، من حيث التركيز على الفعالية (على المدى الطويل) وعلى الكفاءة (على المدى القصير). وتتجلى هذه السمة من خلال التركيز على مجالات مثل التنبؤ بالمبيعات وتفضيلات العملاء وكذلك تتبع الاتجاهات البيئية..... الخ .

¹ Henri Hakala, *Configuring Out Strategic Orientation*, Selection of articles, University of Vaasa, Finland, 2010,p10.

² Joanna Ejdy, *Strategic Orientation Of Small And Medium Size Enterprises*, economics and management, vol 19 N° 4, 2014, p347.

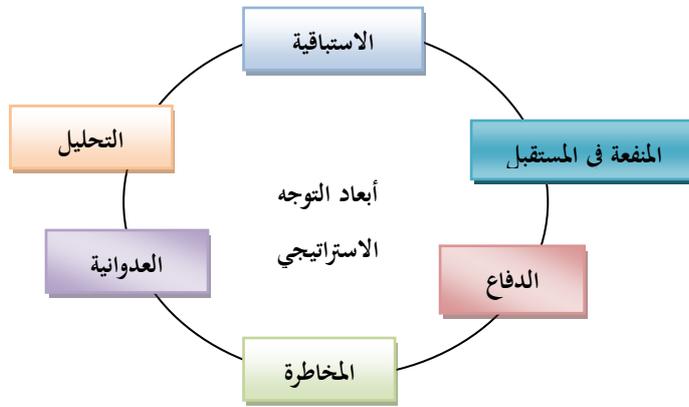
³ احسان دهش جلاب، دور التوجه الاستراتيجي في للمنظمات التعليمية في البقعة الريادية بحث ميداني في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 15 العدد3، 2013، ص 44.

⁴ Venkatraman,op.cit. p948-949.

5. الاستباقية *Proactiveness* : ويعني البحث المستمر عن الفرص للاستجابة للتغيرات البيئية و يتجلى ذلك من خلال البحث عن فرص جديدة قد تكون أو لا تكون ذات صلة بخطط العمليات الحالي، أو إدخال منتجات جديدة والعلامات التجارية قبل المنافسين، القضاء استراتيجيا على العمليات التي هي في مراحل النضج والتدهور من دورة حياتها.
6. المخاطرة *Riskiness* : ويحدد هذا البعد مدى المخاطر التي تعكسها مختلف قرارات تخصيص الموارد، فضلا عن اختيار المنتجات والأسواق.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص هذه الأبعاد في الشكل التالي :

الشكل رقم 1-1 : أبعاد التوجه الاستراتيجي حسب Venkatraman



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال قراءة الأبعاد قراءة تحليلية نستنتج أنها أبعاد تكاملية، فوجود استباقية (البحث المستمر عن الفرص) ينجم عنه تحليل عميق للمشكلات وإتخاذ قرارات لإيجاد حلول مبتكرة فعالة، تترجم في شكل سلوكيات عدوانية (منتجات - أسواق جديدة) هذه السلوكيات تكون محفوفة بالمخاطر، هذا ما يدفع المؤسسة للدفاع عن وضعها التنافسي على المدى البعيد (المنفعة في المستقبل).

الفرع الثالث: أهمية التوجه الاستراتيجي : توجد العديد من الأمور التي زادت من أهمية تبني التوجه الاستراتيجي من طرف المؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة ومتوسطة منها¹ :

1. التركيز المباشر على المسائل الاستراتيجية ؛
2. بلورة التفكير الاستراتيجي وجعل المفاوض أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها بصفة دائمة ؛

¹ فوزية مفرش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، (غ منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2015، ص 77.

3. تحسين الأداء المالي والكلبي للمؤسسة في المدى الطويل ؛

بالإضافة إلى مايلي¹ :

4. التوجه الاستراتيجي يستند على فهم وإدراك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية ؛
5. أن التوجه الاستراتيجي يمثل مدى رغبة المؤسسة في المنافسة وبقوة في السوق، ومن ثم الرغبة في إستكشاف وتطوير الكفاءات، المنتجات والأسواق أي تحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة ؛
6. تشمل التوجهات الاستراتيجية المختلفة : الاستثمارات في الوقت المناسب، الموارد المالية ورأس المال البشري إضافة إلى كيفية قيام المؤسسة بتنظيم وتفسير المعلومات حول البيئة ومستوى الموارد التي تمتلكها.

المطلب الثاني : أنواع التوجهات الاستراتيجية : سيتم التطرق في هذا المطلب لأنواع التوجهات الإستراتيجية وأبعادها فيما يلي :

الفرع الأول : التوجه المقاولاتي *Entrepreneurial Orientation* : يشمل هذا الفرع تعريف التوجه المقاولاتي على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الفرد وكذا الأبعاد التي يتضمنها التوجه المقاولاتي.

أولاً: تعريفه : أوضحت الدراسات أن التوجه المقاولاتي يختلف حسب مستوى التحليل كما يلي :

أ/ على مستوى المؤسسة : قدمت عدة تعاريف على هذا المستوى منها ما يلي :

- حسب *Miller* كمفهوم متعدد الأبعاد يشمل إجراءات المؤسسة المتعلقة بالإبتكار، المخاطرة والاستباقية فالمؤسسة المقاوله هي التي تشارك في إبتكار (سوق- المنتجات)، تقوم بمشاريع محفوفة بالمخاطر، إستباقية في إبتكار المنتجات² .
- حسب *Covin & Slevin* هو المدى الذي تميل فيه المؤسسة إلى اتخاذ المخاطر المتعلقة بالنشاطات والأعمال (بُعد المخاطر) من أجل التغيير والإبتكار لتحقيق ميزة تنافسية (بُعد الإبتكار) والتنافس بقوة مع المؤسسات الأخرى (بُعد الاستباقية)³ .

اتفقا الباحثين في هذا التعريف مع تعريف *Miller* في تركيزهم على الأبعاد الثلاثة وهي: الإبتكار، المخاطرة الاستباقية.

- حسب *Lumpkin & Dess* التوجه المقاولاتي يشير إلى العمليات والممارسات التي تؤدي إلى إدخال الجديد أي القيام بأعمال جديدة، دخول أسواق جديدة أو إدخال منتجات جديدة في أسواق قائمة¹ .

¹ Lau et al, Strategic orientation of high-technology firms in a transitional economy, *Journal of Business Research*, Vol 61, N°7,2008, p 766.

² Danny Miller, The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, Printed in U.S.A. Vol 29, N° 7, Jul 1983, p. 771.

³ Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin, The Influence Of Organization Structure On The Utility Of An Entrepreneurial Top Management Style , *Journal of Management Studies*, Vol 25, N° 3,May 1988,p218.

- كما عرف بأنه عملية صنع قرار استراتيجي نتيجة للبحث المستمر عن فرص جديدة في بيئات غير مؤكدة من أجل تحقيق نمو كبير². أي أن التوجه المقاولاتي هو تجسيد لإستراتيجية المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية .

من خلال ما سبق نستنتج أن التوجه المقاولاتي على أنه مجموع العمليات التي تهدف إلى إدخال الجديد الذي يمتاز بالإبتكار، المخاطرة والاستباقية.

ب/ على مستوى الفردي: هناك العديد من التعاريف منها ما يلي :

- تعريف 1: امتلاك المقاول لخصائص معينة من الاستباقية، الإبتكار، المخاطر، الاستقلالية. هذه الخصائص في المقاول بالإضافة إلى العوامل التنظيمية الأخرى والبيئية التي تشكل التوجه المقاولاتي للمؤسسة³. يعتبر هذا التعريف أن التوجه المقاولاتي مشتق من إبتكار المقاول .

- تعريف 2 : عرف التوجه المقاولاتي على مستوى المقاول الداخلي على أنه قدرة الموظفين على توليد أفكار جديدة (الإبتكار)، و المبادرة في تنفيذ الأفكار داخل المؤسسة (الاستباقية)، مع تحمل مخاطر هذه العملية (المخاطرة) بعبارة أخرى هم أولئك الذين يختبرون التكنولوجيات الجديدة، يهتمون بالفرص، المخاطرون والمبادرون مما يجعلهم أكفأ ومن المحتمل أن يكونوا ناجحين كقادة للمقاول الداخلي⁴.

وعليه نعرف التوجه المقاولاتي على المستوى الفردي على أنه جملة من السمات والخصائص الشخصية والنفسية والتعليمية التي يتمتع بها المقاول أو موظفيه مما ينعكس ايجابا على أدائه داخل المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التوجه المقاولاتي قد يكون مصدره المقاول أو العوامل التنظيمية للمؤسسة. ففي المؤسسات المصغرة والصغيرة يكون لشخصية المقاول تأثير كبير باعتباره هو الوحيد الذي يتخذ القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة فكلما كانت شخصية المقاول (معلوماته، سماته الشخصية) كلما زاد توجه المقاولاتي⁵.

أما في المؤسسات المتوسطة يقل تأثير شخصية المقاول ويزداد التعقيد الإداري في المؤسسة وتعدد مستويات التوجه المقاولاتي فيمكن أن ينشأ في مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمي مثل وظيفة البحث والتطوير R&D، التسويق أو حتى وظيفة الإنتاج لا يهم أي وظيفة تمثله وإنما الأهم العوامل التنظيمية التي تعززه أو تعوقه.

ثانيا: أبعاد التوجه المقاولاتي : توجد خمس أبعاد نوجزها فيما يلي:

¹ G. T. Lumpkin, Gregory G. Dess, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*, Vol 21, N°1, Jan 1996, p136.

² Nida Platin , Hande Sinem Ergun, The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance; Evidence from Turkish SMEs, *Business and Management Studies*, Redfame Publishing, Vol 3, N° 2, June 2017, p80.

³ Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir, *The Relationship Between Strategic Orientation And Firm Performance: Evidence From Small And Medium Enterprises In Malaysia* , Doctoral thesis, Victoria University, Australia, 2013, p24

⁴ Jan Pieter Coenraad Rigtering, *Entrepreneurial Orientation (Multilevel analysis and Consequences)*, Doctoral thesis, Koopmans Institute, 2013, p54

⁵ Danny Miller, loc.cit.

1. **الإبتكار (Innovativeness)** : يرتبط مصطلح الإبتكار بأعمال *Schumpeter* 1942 وهو أول من أشار إلى أهمية الإبتكار في العملية المقاولانية كما صاغ مصطلحي " التدمير الخلاق " والتوليفات الجديدة " وهما أمران أساسيان في عملية إنشاء المؤسسات الجديدة والمقاولانية، كما أشار *Lumpkin & Dess* إلى الإبتكار على أنه ميل المؤسسة لمشاركة ودعم الأفكار الجديدة، التجديد، التجريب والعمليات الإبتكارية التي تؤدي إلى منتجات، خدمات وعمليات تكنولوجية جديدة¹ الإبتكار هو درجة تنفيذ المؤسسة للتغييرات الجديدة و المقصودة حيث ركز هذا التعريف على ثلاثة جوانب وهي:

- ✓ أولاً : يشمل درجة الاستكشاف وقياس عمق الإبتكار (إبتكار جذري أو جزئي) ؛
- ✓ ثانياً: الإبتكار هو مفهوم أقل عمومية من التغيير التنظيمي لأن الإبتكار يشمل فقط التغيير المقصود ؛
- ✓ ثالثاً : إنتاج "أفكار جديدة" ليس إبتكار وإنما هو ابداع لأن الإبتكار يتطلب تنفيذ هذه الأفكار فعلى سبيل المثال لا يجري تقييم وحدة البحث والتطوير من خلال إنتاجها للكتب والمقالات، التي يحتتمل أن تحتوي على الأفكار الجديدة، وإنما تقييم بقدر العمليات ومنتجات جديدة التي تقدمها المؤسسة².

وعليه نعرف الإبتكار على أنه قدرة المؤسسة على إدخال تغييرات سواء كانت جذرية أو جزئية على مستوى عملياتها أو منتجاتها لمسيرة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

ويقاس من خلال : عدد المنتجات الجديدة التي تم إطلاقها وتحسينها في السنوات الخمس الماضية، عدد براءات الاختراع، المنتجات والتصاميم التي حصلت عليها المؤسسة / أو جوائز الإبتكار، مستوى الاستثمار في النظم والتكنولوجيا والبحث والتطوير³.

2. **الاستباقية (Pro-activeness)** : حسب *Lumpkin & Dess* الاستباقية تشير إلى موقف المؤسسة في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في السوق والعمل عليها مما يعطي للمؤسسة ميزة السبق بالنسبة لمنافسيها⁴.

حسب *Venkatraman* هي 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 حياتها⁵.

- وهناك من عرفها " بالحركة الأولى " *first mover* وتعني روح المبادرة وغيرها من الإجراءات التي تهدف إلى ضمان وحماية الحصة السوقية من منظور استراتيجي تتجلى من خلال الاجراءات التي تتخذها المؤسسة تحسبا للطلب المستقبلي⁶.

¹ G. T. Lumpkin and Gregory G. Dess, *op.cit*, p142

² James L. Price, *Handbook of organizational measurement, International Journal of Manpower, Vol 18 N° 4/5/6, 1997, p396.*

³ Sylvie Laforet, *Size, strategic and market orientation affects on innovation, Journal of Business Research, vol 61,2008,p757.*

⁴ G. T. Lumpkin and Gregory G. Dess, *op.cit*, 146.

⁵ Venkatraman, *op.cit*. p949.

⁶ Thelma Quince, Hugh Whittaker, *entrepreneurial orientation and entrepreneurs' intentions and objectives, Working Paper N° 271 , forms part of CBR Research Programme 3 on Small and Medium-sized Enterprises.p 6.*

- قدرة المؤسسة بأن تكون قائدا للسوق بدلا من كونها تابع فالمؤسسة الاستباقية تعتمد بشكل كبير على عمليات التنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية وتلبيتها قبل منافسيها¹.
- بُعد الإستباقية هو بُعد تنافسي كونه يقارن وضعية المؤسسة مقارنة بمنافسيها وهو يفرض على المؤسسة أن يكون لها نقطة تنافسية تمكنها من اقتناص الفرص المتاحة قبل منافسيها مما يعطيها ميزة سبق.
3. تحمل المخاطر (*Risk-taking*): حدد *Baird and Thomas* ثلاثة أنواع من المخاطر الاستراتيجية: (أ) "المغامرة في المجهول"، (ب) "تخصيص جزء كبير نسبيا من الأصول" و (ج) "الاستدانة كبيرة"² وهي بعد أكثر تعقيدا لأنها مرتبطة بعوامل داخلية وخارجية وعادة ما يصعب قياسها.
- حسب *Lumpkin & Dess* المخاطرة بأنها استعداد المؤسسة الدخول في مشروع غير مضمون العوائد والتصرف بجرأة دون معرفة العواقب.
- أي أن المخاطرة تنطوي على اتخاذ إجراءات جريئة مثل دخول أسواق جديدة غير معروفة وتخصيص موارد كبيرة في مشاريع ذات نتائج غير معروفة³.
- فالمخاطرة عادة ما تستخدم لوصف عدم التأكد الذي يتبع السلوك المقاولاتي هذا الأخير الذي يشمل استثمار موارد كبيرة في مشروع قد يكون عرضة للفشل، كما تكمن قيمة بُعد المخاطرة في توجيه المؤسسة نحو استيعاب أو امتصاص عدم التأكد مقارنة بالخوف من الفشل⁴.
- من خلال ما سبق يتضح أن المخاطرة تتميز بالغموض وعدم التأكد أي استثمار المؤسسة في مشاريع غير أكيدة النتائج تحتمل الربح والخسارة، فبُعد المخاطرة يرتبط بشكل كبير مع بُعد الابتكار فكلما كان هذا الأخير جذري كلما كانت المخاطرة أعلى والعكس صحيح.
4. الاستقلالية *Autonomy*: حسب *Lumpkin & Dess 1996* على أنها قدرة المقاول أو الفريق على القيام بعمل مستقل من خلال تقديم فكرة أو رؤية إلى غاية إنجازها.
- وفي السياق التنظيمي تعني اتخاذ إجراءات خالية من القيود التنظيمية الخانقة⁵. ركز هذا التعريف على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة والحرية التي يمنحها للأفراد داخل المؤسسة.
- تعتبر الاستقلالية بعدا يعزز التوجه المقاولاتي فكلما انخفضت درجة الرسمية في المؤسسة زادت حرية الأفراد وبالتالي تزداد روح المبادرة والابتكار.
5. التنافس العدواني *Competitive Aggressiveness*: يشير إلى ميل المؤسسة إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق الدخول أو تحسين الوضع، أي تفوق على منافسي القطاع في السوق.

¹ علي فلاح مفلح الزغي، ريادة الأعمال (صناعة القرن الحادي والعشرين)، دار الكتاب الجامعي، دولة الامارات العربية المتحدة، الطبعة الاولى، 2016، ص 327.

² G. T. Lumpkin and Gregory G. Dess, *op.cit*, p144.

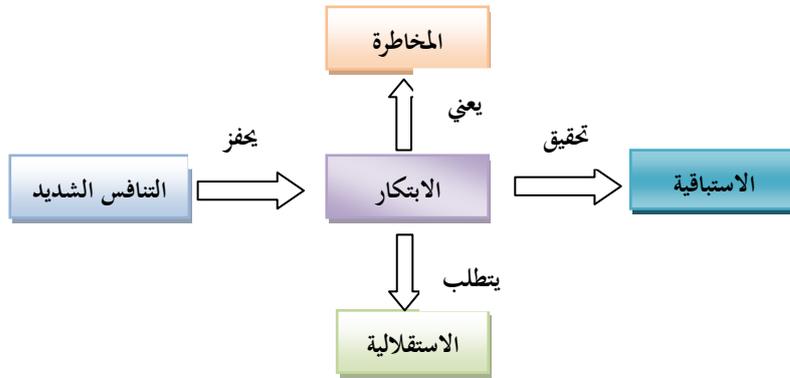
³ *ibid*, p145.

⁴ Jan Pieter Coenraad Rigtering, *op.cit*, P17.

⁵ G. T. Lumpkin and Gregory G. Dess, *op.cit*, p140.

- يشير إلى وضعية هجومية قوية تهدف إلى التغلب على المنافسين وتعكس ردود فعل المؤسسة للدفاع عن موقعها في السوق أو الدخول بقوة إلى سوق حددها المنافسين وذلك باعتماد أساليب غير تقليدية للتنافس¹.
 - عرف كذلك بأنه نزعة المؤسسة لتحقيق التفوق على أداء المنافسين بشكل مستديم².
- وعليه يمكن تعريف التنافس العدواني بأنه السلوكيات الهجومية التي تستخدمها المؤسسة لمواجهة منافسيها وذلك باعتماد أساليب تنافسية غير تقليدية.
- يتضح من خلال أبعاد التوجه المقاولاتي أنها أبعاد تكاملية وتفاعلية كل مؤشر يؤدي إلى المؤشر الذي يليه وبالتالي يصعب فصلها عن بعضها البعض وهي موضحة في الشكل التالي

الشكل رقم 1-2 : سيرورة التوجه المقاولاتي



المصدر : من إعداد الطالبة

يوضح الشكل أن التنافس الشديد بين المؤسسات يشجع ويحفز على الإبتكار هذا الأخير يتطلب مناخ تنظيميه تسوده الاستقلالية لتقبل الأفكار الجديدة التي تكون محفوفة بالمخاطر من أجل تحقيق الاستباقية.

أما عن مؤشرات قياس هذه الأبعاد فهي ممثلة في الجدول التالي

جدول رقم 1-1 : أبعاد التوجه المقاولاتي ومؤشراتها

مؤشرات قياسها	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> ● افكار جديدة ؛ ● حلول جديدة (منتجات أو خدمات) ؛ 	الإبتكار

¹ Ibid , p148.

² علي فلاح مفلح الزغي، مرجع سبق ذكره، ص 327.

<ul style="list-style-type: none"> • سلوكيات جديدة ؛ • البحث والتطوير ؛ • تغييرات متكررة على المنتجات والخدمات . 	
<ul style="list-style-type: none"> • استثمارات جديدة كبيرة محفوفة بالمخاطر؛ • مشاريع غير مؤكدة (عوائد غير معروفة)؛ • الخوض في تجارب غير معروفة (المخاطرة). 	تحمّل المخاطرة
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الفرص قبل المنافسين وتقديم المنتجات أو الخدمات قبل المنافسين؛ • الاستجابة للتغيرات البيئية قبل المنافسين. 	الاستباقية
<ul style="list-style-type: none"> • الحرية في التوصل إلى أفكار جديدة ؛ • تقبل الفشل ؛ • الاستقلالية في اتخاذ القرار . 	الاستقلالية
<ul style="list-style-type: none"> • أساليب التنافس. 	التنافس العدواني

Source : Somarathna K.Y.J, *Strategic Orientation and Organizational Performance; The Case of Sri Lankan SMEs, International Conference of Inclusive Innovation and Innovative Management ,Thailand ,(1/12/2015),p3.*

الفرع الثاني : التوجه السوقي **Market Orientation (MO)**: التوجه السوقي ليس مفهوم جديد في أدبيات التسويق والإدارة، حيث ظهر لتنفيذ وتطبيق مفهوم التسويق ففي عام 1987 نظم معهد العلوم التسويقية *Marketing Science Institute (MSI)* في الولايات المتحدة الأمريكية مؤتمر حول "تطوير التوجه السوقي". وكان الغرض الرئيسي من هذا المؤتمر التعبير عن الحاجة القوية إلى بحوث علمية لتحديد أفضل قياس و بناء نموذج للتوجه السوقي، ويمثل هذا المؤتمر تطوراً كبيراً في أبحاث التوجه السوقي.

في عام 1990 تم تنظيم مؤتمر ثان، هذه المرة ضم الأكاديميين والممارسين لعرض تجارب مؤسساتهم في غرس التوجه السوقي. كما نشرت ورقتان بحثيتان حول مفهوم التوجه السوقي طرحت الورقة الأولى التي أعدها **Kohli & Jaworski** السوابق والآثار والثانية التي جاءت من قبل **Narver & Slater** تم فيها اقتراح ثلاثة أبعاد للتوجه السوقي. ليكون بعدها المصطلح مجالاً واسعاً للبحث¹.

أولاً: تعريفه : عرف في قاموس *Cambridge* التوجه السوقي هو القدرة على تعلم، فهم والاستجابة للعملاء².

- حسب **Kohli et al** بأنه الجهود المتضافرة على مستوى المؤسسة في توليد معلومات السوق المتعلقة باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية ونشر هذه المعلومات بين وظائف المؤسسة والاستجابة لها¹.

¹ Vlado Radic, Jovanka Popovic, *Market Orientation And Business Performance, The Third international conference employment, education and entrepreneurship, Entrepreneurship: Factors Affecting Small-Scale Business Performance And Development, Belgrade Serbia, 15-17 October 2014, P72.*

² <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/market-orientation> تاريخ الاطلاع 2018/03/03 على الساعة 14.18

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

- حسب *Naver & Slater* على أنه ثقافة تنظيمية تخلق سلوكيات أكثر فعالية لخلق قيمة عالية للعملاء وبالتالي تحقيق أداء متميز مستمر للمؤسسة وتقوم على ثلاثة مكونات وهي التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين والتنسيق بين الوظائف².

أشار هذا التعريف لبعُد أعمق يسبق مرحلة تنفيذ السلوكيات ألا وهو بعد قيم و معتقدات المؤسسة تجاه العملاء فكما كانت هذه الثقافة تركز على العميل كلما سهّل تنفيذ هذه السلوكيات.

- كما عرفه على أنه جزء من التفكير الاستراتيجي للمؤسسة يبني عليه الأسلوب التسييري الذي تتبعه المؤسسات بهدف التفوق على المنافسين في تحقيق رضا العملاء والحصول على حصة سوقية أفضل وتحقيق المبيعات على المدى البعيد³ "

- عرف كذلك على أنه يولد سلوك إبتكار المنتجات التي تركز على فهم احتياجات العملاء ويؤدي الى استغلال فرص الإبتكار المرتبطة بالمجال الحالي للمؤسسة والاستفادة من الخبرة والتعلم⁴.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف التوجه السوقي على أنه فهم احتياجات العملاء والحرص على تلبيةها بطريقة أفضل من المنافسين.

أما بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يعني قدرتها على الاستفادة من ميزة الجوارية في تلبية احتياجات عملائها والتفوق على منافسيها في السوق المستهدف.

كما ميز *Naver et al* بين سلوكين للتوجه السوقي وهما الاستجابي و الإستباقي:

✓ السلوك الاستجابي: هو محاولة المؤسسة فهم وتلبية احتياجات العملاء الصريحة (الاحتياجات التي يدركها العميل ويمكنه أن يبرزها)⁵. كما يبني التوجه السوقي الاستجابي على استغلال الخبرة والمعرفة الحالية من قبل المؤسسة لتقديم منتجات تلي احتياجات محددة وواضحة للعملاء المستهدفين⁶

¹ Ajay K. Kohli, Jaworski, Kumar, MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research, American Marketing Association*, Vol 30, N° 4, Nov, 1993,p468.

² Narver, John and Stanley Slater, The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol 54, N° 4, October 1990, p21.

³ علي ميا، صلاح شيخ ذيب، لبي دغمان، التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الأيزو في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 35، العدد 08، 2013، ص202.

⁴ Jan Boehm, *Entrepreneurial Orientation in Academia*, 1st Edition, Gabler Edition Wissenschaft, 2008,p64.

⁵ John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan, Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success , *Journal of product innovation management*, Vol 21, 2004,p336.

⁶ Anders Pehrsson, Firm's strategic orientation, market context, and performance: literature review and opportunities for international strategy research , *European Business Review*, Vol 28, N° 4, 2016 ,p6.

✓ السلوك الاستباقي: هو محاولة فهم وتلبية احتياجات العملاء الكامنة (احتياجات لا يعرفها العميل)¹، يعني البحث عن معارف جديدة تساعد المؤسسة على تحديد الاحتياجات الكامنة للعملاء.²

ما يلاحظ من خلال هذين السلوكين أن التوجه السوقي الاستباقي يدعمه توجه مقاولاتي قوي وابتكارات جذرية ينتج عنها منتجات جديدة لتلبية احتياجات كامنة، في حين التوجه الاستجابي يبني على ردود أفعال ولا يتطلب وجود توجه مقاولاتي.

ثانيا: أبعاد التوجه السوقي : هناك منظورين رئيسيين للتوجه السوقي ظهر هاذين المنظورين في نفس الوقت تقريبا في أوائل التسعينات طور كلا من *Naver & Slater* المنظور الثقافي وجاء *Kohli & Jaworski* بالمنظور السلوكي :

1. **المنظور الثقافي** : قدم كلا من *Naver & Slater* في أكتوبر 1990 مقال بعنوان أثر التوجه السوقي على ربحية المؤسسات التجارية كان هدف الدراسة وضع مقياس صحيح للتوجه السوقي وتحليل تأثيره على ربحية المؤسسات التجارية كما قاما الباحثان بدراسة العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة والتوجه السوقي، وكذا معرفة لماذا يكون التوجه السوقي هو ثقافة تنظيمية تركز على خلق قيمة أعلى للعملاء. توصلت الدراسة للأبعاد التالية:

أ. **التوجه نحو العملاء**: يعني فهم المؤسسة لإحتياجات العملاء وتفضيلاتهم والقدرة على خلق منتجات وخدمات ذات قيمة عالية³.

- فالمؤسسات ذات توجه نحو العملاء تتصف بإتباع إستراتيجية واضحة لتحقيق الجودة المطلوبة التي تتطلب اتخاذ العميل كمحور استراتيجي وحيد حيث تعمل على غرس ثقافة العميل لدى الموظفين والرفع من كفاءتهم من أجل الرفع من أداء الأنشطة. يقاس التوجه نحو العملاء بالأبعاد التالية⁴:

✓ تفهم احتياجات العميل ؛

✓ تنظيم الاجتماعات الدورية للعملاء الدائمين والأخذ بآرائهم ؛

✓ المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد؛

✓ تقديم عروض وخدمات جديدة ومبتكرة .

ب. **التوجه نحو المنافسين** : فهم نقاط القوة والضعف لكلا من المنافسين الرئيسيين الحاليين والمنافسين المحتملين. يجب أن يتضمن تحليل المنافسين مجموعة كاملة من التقنيات القادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمتوقعة للعملاء المستهدفين⁵.

¹ John C. Narver, Stanley F. Slater, loc, cit.

² Anders Pehrsson, loc, cit.

³ Narver, John and Stanley Slater. loc. cit.

⁴ نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص98.

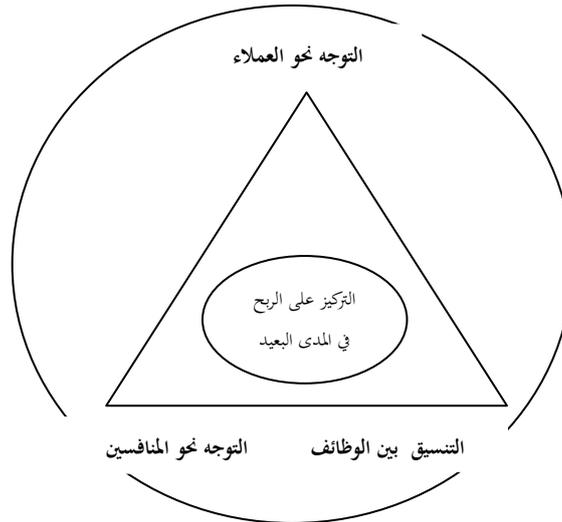
⁵ Narver, John and Stanley Slater, op.cit, p22.

ت. التنسيق بين الوظائف : أي التنسيق الفعال للموارد من أجل خلق قيمة عالية للعملاء المستهدفين ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوجهات نحو العملاء والمنافسين. كما يتطلب التنسيق الفعال وجود قيادة فعالة ؛ التحفيز بحيث تكافئ المؤسسة الأقسام المساهمة في خلق قيمة عالية للعملاء مما يشجع المنافسة بين الأقسام لخلق قيمة للعملاء¹. ويقاس التنسيق من خلال العناصر التالية²:

- ✓ درجة توزيع المعلومات السوقية بين أقسام وفروع المؤسسة ؛
- ✓ مدى توافق وظيفة التسويق مع بقية الوظائف الأخرى في المؤسسة .

بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة أشار الباحثان إلى أن التوجه السوقي يركز في المقام الأول على الربح في المدى الطويل الأجل باعتباره أحد مكونات التوجه السوقي وأنه هدف للمؤسسات التجارية، أما بالنسبة للمؤسسات غير الهادفة للربح فإن الهدف المماثل للربح هو البقاء³. يجسد الباحثان أبعاد التوجه السوقي في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-3 : أبعاد التوجه السوقي حسب المنظور الثقافي



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

2. **المنظور السلوكي** : قام كلا من **Jaworski & Kohli** في أبريل 1990 بنشر مقال بعنوان التوجه السوقي: البناء، مقترحات البحث والآثار الإدارية، حيث اعتبر الباحثين أن التوجه السوقي هو تنفيذ مفهوم التسويق عملياً وذلك بإجراء مقارنة بين الأدبيات النظرية ووجهات النظر الميدانية ليتم بعدها بناء نموذج استناداً على نتائج الدراسة الميدانية التي تمت عن طريق إجراء مقابلات ميدانية مع 62 مدير في أربع مدن بالولايات المتحدة شملت العينة مدراء من مختلف الإدارات (التسويق والإدارات الأخرى) وفي قطاعات مختلفة الصناعة، الخدمات، الاستهلاك كما شملت كذلك العينة مؤسسات كبيرة الحجم والصغيرة، حيث توصلت الدراسة لثلاثة أبعاد سلوكية للتوجه السوقي وهي كالتالي :

¹ idem

² نوال شين، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

³ Narver, John and Stanley Slater, *loc.cit.*

أ. **توليد الذكاء السوقي** : (توليد المعلومات السوق) يعتبر الذكاء السوقي نقطة بداية للتوجه السوقي وهو مفهومٌ أوسع من احتياجات وتفضيلات العملاء اللفظية لأنها تتضمن تحليلاً للعوامل الخارجية مثل اللوائح الحكومية، التكنولوجيا والمنافسين والقوى البيئية الأخرى التي تؤثر على تلك الاحتياجات والتفضيلات. أي أن أنشطة المسح البيئي تندرج ضمن الذكاء السوقي هذا الأخير لا يتعلق فقط بالاحتياجات الحالية، ولكن بالاحتياجات المستقبلية كذلك.

يمكن توليد معلومات السوق من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل الرسمية (تحليل تقارير المبيعات، تحليل قواعد بيانات العملاء، بحوث السوق... الخ) وغير الرسمية (تشمل الاجتماعات والمناقشات مع العملاء أو الموزعين) أو قد يتم جمع المعلومات من المصادر الأولية (المقابلات والاستقصاء) أو المصادر الثانوية (تقارير المبيعات... الخ).

ب. **نشر معلومات السوق** : ويشير نشر المعلومات إلى مدى تبادل المعلومات السوق داخل المؤسسة ومشاركة جميع الإدارات كما ينبغي أن يكون هذا النشر متوازناً بين النقل الأفقي والعمودي لمعلومات السوق¹. للإشارة فإن نشر معلومات السوق لا يتم دائماً من قبل قسم التسويق إلى الإدارات الأخرى، قد تتدفق المعلومات في الاتجاه المعاكس حسب الجهة التي تقوم بتوليد المعلومات.

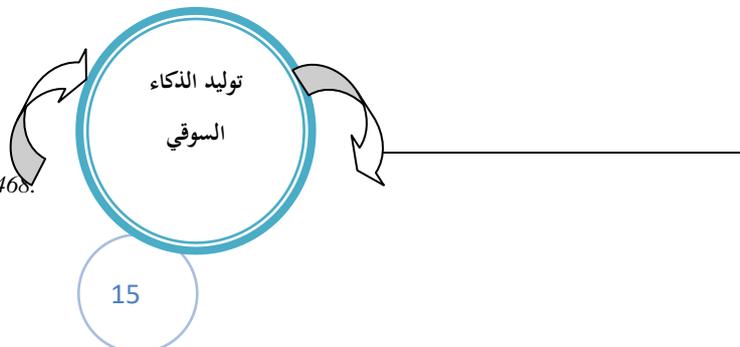
يحدث نشر المعلومات بعدة صور : إلى جانب الاتصالات الرسمية فإن الاتصالات الغير الرسمية تعتبر كذلك أداة قوية. بالإضافة إلى "الاتصال الأفقي" باعتباره أحد أشكال نشر المعلومات و يعني التدفق الجانبي الذي يحدث داخل وبين الإدارات ويعمل على تنسيق الأفراد والإدارات لتسهيل تحقيق الأهداف العامة.

ت. **الإستجابة** : هي الاستجابة لمعلومات السوق يمكن لأي مؤسسة توليد معلومات السوق ونشرها داخلياً ومع ذلك مالم تستجب لاحتياجات السوق فإن ذلك لا فائدة منه. فالاستجابة هي الإجراءات المتخذة للاستجابة للمعلومات التي تم توليدها ونشرها.

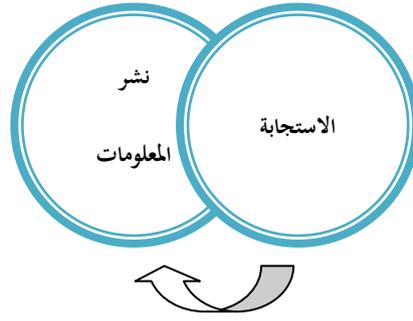
فهي تأخذ شكل اختيار الأسواق المستهدفة، تصميم وتقديم المنتجات / الخدمات التي تلي احتياجات العملاء الحالية والمتوقعة، وإنتاج المنتجات وتوزيعها وترويجها بطريقة تحفز العملاء النهائيين المواتيين.

يمكن تمثيل هذه المؤشرات في الشكل التالي :

الشكل رقم 1-4 : أبعاد التوجه السوقي حسب المنظور السلوكي



¹ Ajay K. Kohli, Jaworski, Kumar, 1993, op.cit, p 468.



Source : Vlado Radic, Jovanka Popovic , Market Orientation And Business Performance , Third international conference employment, education and entrepreneurship , Entrepreneurship: Factors Affecting Small-Scale Business Performance And Development, 15-17 October 2014 Belgrade Serbia, P74.

ثالثاً: أوجه التشابه والاختلاف بين المنظور الثقافي والسلوكي :

أ. أوجه الشبه: تنظر كلتا الأوراق البحثية إلى التوجه السوقي كمفهوم (إذا تم تنفيذه بشكل جيد) يؤدي إلى ميزة تنافسية أكبر للمؤسسة. يتفق كلا المنظورين بشأن العملاء والمنافسين كشرط أساسي مسبق لبناء التوجه السوقي؛ أن جميع المسيرين والموظفين يجب أن يشاركوا في الحفاظ على التوجه السوقي¹.

يتشابه منظور *Naver & Slater* مع منظور *Kohli & Jaworski* في أن كلا من توجه نحو العملاء وتوجه نحو المنافسين يشملان الأنشطة التي ينطوي عليها الحصول على معلومات العملاء والمنافسين في السوق المستهدفة ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة ويستند العنصر الثالث "التنسيق بين الوظائف" إلى معلومات العملاء والمنافسين ويتضمن تنسيق الجهود الذي يشمل كل الأقسام لخلق قيمة أعلى للعملاء هذا من جهة كما يتفقان على أن الربح كنتيجة للتوجه السوقي من جهة أخرى².

ب. أوجه الاختلاف: يتمثل الاختلاف في أن تركيز *Kohli & Jaworski* على العملاء أقل مقارنة بمنظور *Naver & Slater* اللذان ركزا على الدور البشري واعتبرا التوجه السوقي كثقافة تنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى سلوك معين موجه نحو العملاء / المنافسين في جميع أنحاء المؤسسة لخلق هذا الجو الذي يؤدي إلى أداء أفضل.

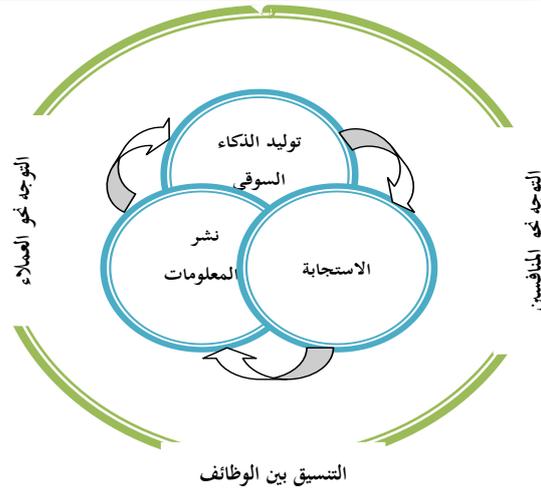
كما بين *Vlado Radic & Jovanka Popovic* أن المنظورين مكملين لبعضهما البعض بمعنى حتى تقوم المؤسسة بالتوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافسين والتنسيق بين الوظائف يجب أن يكون لدى المؤسسة أنظمة جاهزة لتوليد المعلومات ونشرها وتوزيعها هذا من جهة بالإضافة إلى مهمة المفاوض في تثبيت ثقافة التوجه السوقي من خلال وضع الاستراتيجية وتنفيذها على جميع المستويات من جهة أخرى كما هو موضح في الشكل التالي³:

الشكل رقم 1-5: المنهج الثنائي الأبعاد للتوجه سوقي

¹ Vlado Radic, Jovanka Popovic ,op.cit,p78.

² Narver, John and Stanley Slater, op.cit, p21.

³ Vlado Radic, Jovanka Popovic, loc.cit.



Source : Vlado Radic, Jovanka Popovic ,op.cit,p.80

بعد عرض المنظورين السؤال الذي يطرح نفسه أيهما يلائم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟ وأيهما يسبق الآخر؟ والإجابة تكون من منطلق م ص م: تبني الأنشطة التسويقية في م ص م يتوقف على مدى وعي وفهم المقاول فوجود فكر واعي بأهمية التوجه التسويقي (المنظور الثقافي) واعتباره استثمار له عوائد على المدى البعيد ورسوخ هذه الأفكار كقيم ومعتقدات راسخة لدى المقاولين (تصبح جزء من ثقافة مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة) وبالتالي العمل على تخصيص الموارد اللازمة لذلك لتحقيق قيمة للعملاء (المنظور السلوكي) أي بمعنى وجود فكر ومعتقد يترجم في شكل سلوكيات.

رابعاً: متطلبات التوجه التسويقي : هي العوامل التنظيمية التي تعزز أو تعرقل تنفيذ فلسفة العمل التي يمثلها مفهوم التسويق. وتشمل ثلاث فئات من العوامل مرتبة هرمياً: العوامل الإدارية، الديناميكية بين الأقسام والأساليب التنظيمية على التوالي¹:

1. العوامل الإدارية : يتطلب قناعة المقاول بأهمية التوجه التسويقي والتزامه به ونقل هذا الالتزام لجميع الأفراد في المؤسسة لأنهم بحاجة إلى ملاحظة سلوكيات أو تخصيص الموارد التي تعكس الالتزام بالتوجه التسويقي. حيث تبرز العوامل المدعومة للتوجه التسويقي فيما يلي :

أ. المخاطرة: حيث أن إدخال عروض وبرامج جديدة / معدلة ينطوي على المخاطرة لأن العروض الجديدة قد تفشل. فكلما زادت رغبة المقاول في تحمل المخاطرة زاد التوجه التسويقي للمؤسسة.

ب. التحصيل العلمي : أي أن كلما كان المقاولين ذوي تحصيل علمي كلما زاد التوجه التسويقي للمؤسسة.

ت. الموقف تجاه التغيير: كلما كان موقف المقاولين أكثر إيجابية تجاه التغيير، زاد التوجه التسويقي في المؤسسة.

2. الديناميكية بين الأقسام : هي التفاعلات الرسمية وغير الرسمية والعلاقات بين أقسام المؤسسة، تكون في شكل :

أ. الصراع بين الأقسام : كلما كان الصراع بين الأقسام أكبر، انخفض التوجه التسويقي في المؤسسة.

ب. الترابط بين الأقسام : كلما زادت درجة الترابط بين الأقسام زاد التوجه التسويقي في المؤسسة.

¹ Ajay K. Kohli and Bernard J. Jaworski, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing, American Marketing Association*, Vol 54, N° 2 (Apr 1990), pp6-11.

ت. الاهتمام بأفكار الآخرين: يشير إلى الانفتاح والقبول لاقتراحات الموظفين فإن انخفاض مستويات الاهتمام بأفكار الموظفين في الأقسام الأخرى يؤدي إلى عرقلة نشر معلومات السوق عبر الأقسام والإستجابة لها .

3. الأساليب التنظيمية : ترتبط بمجموعة من العوائق التي تمنع التوجه السوقي وتشمل خصائص المؤسسة وهيكلها التنظيمي:
أ. الخصائص الهيكلية للمؤسسة : كلما زاد التخصص والرسمية والمركزية كلما انخفض مستوى توليد المعلومات، نشرها، وبالتالي زيادة تنفيذ الاستجابة.
ب. أنظمة المكافأة وآثارها على مواقف وسلوك الموظفين.

الفرع الثالث : التوجه نحو التعلم *Learning Orientation (LO)*: يتضمن هذا الفرع تعريف التوجه نحو التعلم وأبعاده:

أولاً: تعريفه : في البداية سنعرف التعلم : جاء مصطلح التعلم في اللغة العربية من فعل عَلَّمَ وتعني في معجم المعاني الجامع بمعنى عرفه وأتقنه¹

أما التوجه نحو التعلم عرفه *Calantone et al* على أنه ميل المؤسسة لإنشاء واستخدام المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية، حيث يشمل الحصول على المعلومات وتبادلها حول احتياجات العملاء، تغيرات السوق، إجراءات المنافسين، بالإضافة إلى تطوير تقنيات جديدة لإنشاء منتجات جديدة تفوق منتجات المنافسين كما يؤثر التوجه نحو التعلم على نوع المعلومات التي يتم جمعها وكيف يتم تفسيرها وتقييمها ومشاركتها².

يتبين من هذا التعريف أنه يتقاطع مع التوجه السوقي في شق جمع معلومات العملاء والمنافسين.

في سياق التوجه الاستراتيجي هناك من يرى أن التوجه نحو التعلم يشمل كلا من التوجه السوقي والتكنولوجي، مثل الحصول على المعلومات المتعلقة بالأسواق والمشاركة فيها واستخدامها كما يمكن أيضاً اعتبار تطوير تقنيات أو منتجات أو عمليات جديدة بمثابة أشكال محددة للتعلم.³

وبناء على ذلك يمكن تعريف التوجه نحو التعلم في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنه انفتاح المفاوض ومشاركة موظفيه المعارف المستمدة من تجاربه السابقة (ناجحة أو فاشلة) لتحسين سلوكيات المؤسسة في الاستجابة للتغيرات البيئية.

ثانياً: أبعاد التوجه نحو التعلم: تشمل مايلي:

¹ تاريخ الاطلاع 2018/04/10 الساعة 14.44 <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%85/>

² Roger J. Calantone, S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhao, Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, Vol 31, 2002,p516.

³ Henri Hakala, Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations, *International Journal of Management Reviews*, Vol 13,2011,p202.

1. الالتزام بالتعلم *Commitment To Learning*: هو استعداد المؤسسة لتغيير طريقة القيام بالأشياء من خلال الجمع بين المعرفة الموجودة والمعرفة الجديدة وهي تشمل اكتساب المعرفة، قبولها واستيعابها داخل المؤسسة¹. وهناك من يعرفه على أنه درجة تقييم المؤسسة للتعليم وتعزيزه حيث تعتبره بمثابة استثمار مهم وضروري لبقائها².
2. الانفتاح *Open-mindedness*: أي إعادة النظر في الطرق التقليدية لعرض معلومات السوق والبحث عن طرق جديدة تعمل على ضخ الأفكار الجديدة في المؤسسة وتقوي الابتكار والقدرة على إيجاد فرص جديدة تشجع على إبتكار المنتجات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية³.
3. الرؤية المشتركة (تقارب الأهداف) *Shared vision*: هي قيمة تنظيمية تؤثر على مدى تطور المؤسسة وتحقيق هدف مشترك فكلما كانت الرؤية معروفة ومفهومة بطريقة واضحة توفر للموظفين الشعور بالهدف والتوجه نحوه⁴. رؤية مشتركة هي أن يتخذ العاملين في المؤسسة أهداف وقيم تعكس معتقدات المؤسسة مما يمنحهم الإحساس بالهدف والتوجه نحوه⁵. يعرفها *Peter Senge* على أنها القدرة على الاحتفاظ بصورة مشتركة للمستقبل الذي تسعى إليه المؤسسة⁶.
4. مشاركة المعرفة داخل المؤسسة *Intraorganizational knowledge sharing*: تشير إلى المعتقدات الجماعية أو الإجراءات السلوكية المتعلقة بانتشار التعلم بين الوحدات المختلفة داخل مؤسسة حيث تُبقي هذه الأخيرة على المعرفة والمعلومات التي تم جمعها من مختلف المصادر كمرجع للعمل في المستقبل.

الفرع الرابع : التوجه التكنولوجي *(TO) Technology Orientation*: يتضمن هذا الفرع تعريف التوجه التكنولوجي وخصائص المؤسسة ذات التوجه التكنولوجي.

أولاً: تعريفه: قدمت له عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

مفهوم التوجه التكنولوجي يعكس فلسفة "الدفع التكنولوجي" القائمة على فكرة أن العملاء يفضلون اختيار واستخدام المنتجات والخدمات ذات التكنولوجيا العالية . ما يميز هذا التعريف أنه ذو بعد تسويقي إذ يركز على تفضيلات العملاء⁷.

التوجه التكنولوجي هو منهج إداري يشدد على تطبيق التقنيات في كلا من المنتجات والإجراءات التشغيلية¹.

¹ William E. Baker, James M. Sinkula, *The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, N° 4, 1999, p 412.

² Roger J. Calantone, S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhao, *loc.cit.*

³ Jawad Hussain, Fayaz Ali Shah, *Does Organizational Learning Orientation Matter? Investigating The Impact Of Learning Orientation On Smes Performance*, *Sarhad journal of management sciences*, vol 02, N° 02, 2016, p130.

⁴ Chih- Yuan Chen, Hui- Hui Huang, *The mediating roles of differentiation strategy and learning orientation in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance*, *Corporate Management Review*, Vol 37, N° 1, 2017, p11.

⁵ Charléne Heyns-Nell, *What Mediates The Effects Of Market Orientation On Performance?: The Case Of High Technology Companies In South Africa*, PhD thesis, University of Cape Town, 2009,p28.

⁶ Peter M. Senge, *THE FIFTH DISCIPLINE (the art and practice of the learning organization)*, 1st ed, Doubleday ,New York, 1990, p11.

⁷ Bahram Rezazadeh, Hadi Karami, Azhdar Karami, *Technology Orientation, Dynamic Capabilities and SMEs Performance*, *Strategic Management Quarterly*, *American Research Institute for Policy Development*, Vol 4, N° 1, March 2016, p44.

التوجه التكنولوجي كبناء يتألف من التطوير الإستباقي لأفكار المنتجات الجديدة والتكنولوجيات، والدمج السريع لتلك التكنولوجيات الجديدة واستخدامها بشكل فعال في تطوير المنتجات الجديدة.² هذا التعريف يبين مدى الترابط الموجود بين اكتشاف الأفكار و التكنولوجيات الجديدة وتجسيدها .

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف التوجه التكنولوجي على أنه قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي السريع في تحديث أساليبها الانتاجية و منتجاتها أي تبنيها للإبتكار التكنولوجي .

ثانيا: خصائص المؤسسات ذات التوجه التكنولوجي : تشمل الخصائص التالية³ :

- ✓ تكون استباقية في البحث والتطوير؛
 - ✓ تشجع الأفكار الجديدة وتميل إلى اعتماد تكنولوجيات جديدة من أجل تطوير منتجات وخدمات جديدة ؛
 - ✓ تتمتع بالكفاءة التقنية والمرونة مما يسهل على المؤسسة التعامل مع البيئات التكنولوجية ذات القدرة التنافسية العالية ؛
- بالإضافة إلى الخصائص التالية⁴ :

- ✓ غالباً ما تشجع موظفيها على اقتراح "أفكار خارقة" أو "شيء جديد بشكل جذري" ؛
- ✓ تكون الابتكارات والاختراعات أولوية استراتيجية وثقافية في المؤسسة ؛

ومن زاوية أخرى يرى *Jifeng Mu, Anthony Di Benedetto*⁵ الخصائص التالية:

- ✓ أن المؤسسات ذات التوجه التكنولوجي تسعى جاهدة للكشف عن الاحتياجات الكامنة للعملاء وتطبيق التكنولوجيا الحديثة لتطوير المنتجات، العمليات والخدمات الجديدة لتلبية الاحتياجات غير الملباة ؛
- ✓ فالمؤسسات ذات التوجه التكنولوجي تدعو إلى الالتزام القوي بالبحث والتطوير، اقتناء تكنولوجيات جديدة وتطبيق أحدث التقنيات هذا التفوق التكنولوجي يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة التي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين.

الفرع الخامس: التوجه التفاعلي *Interaction Orientation (IO)*:

أولاً: تعريفه: هو مفهوم جديد نسبياً وضعه كلا من *Girish Ramani & V. Kumar* في جانفي 2008 في مقال بعنوان التوجه التفاعلي وأداء المؤسسة لمعرفة مؤشرات التوجه التفاعلي وكيفية تأثيرها على أداء المؤسسة حيث أجريت الدراسة على مدراء

¹ Maryam Imam Ibrahim, Ooi Yeng Keat, Shamsul Huda Binti Abd Rani, *Entrepreneurial Orientation, Technology Orientation and Small and Medium Enterprises Performance in Nigeria: Role of Government Support Policies*, *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, Vol 3, N° 1, June 2017, p77.

² Zafer Acar, *The Relationship Among Strategic Orientations, Organizational Innovativeness, And Business Performance*, *International Journal of Innovation Management*, Vol 22, No. 1 (January 2018), p1850009-7.

³ Bahram Rezazadeh, Hadi Karami, Azhdar Karami, *Loc.Cit.*

⁴ Charléne Heyns-Nell, *op.cit*,p26.

⁵ Jifeng Mu, Anthony Di Benedetto, *Strategic orientations and new product commercialization: mediator, moderator, and interplay*, *R&D Management*, Vol 41, N° 4, 2011, p 340.

التسويق في 107 مؤسسة في صناعات مختلفة، حيث توصل الباحثين إلى أن التوجه التفاعلي مفهوم يستند على إعتقاد أن العميل يجب أن يكون وحدة تحليل، كون السوق يشهد تغيرات سريعة الأمر الذي تطلب تركيزاً خاصاً على خدمة العملاء والتفاعل من أجل بقاء ونجاح المؤسسة.

يعرفه **Girish Ramani & V. Kumar** على أنه قدرة المؤسسة على التفاعل مع العملاء والاستفادة من المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال التفاعلات المتعاقبة لتحقيق علاقات مع عملاء مريحين¹.

وهناك من عرفه على أنه قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الفردي بين المؤسسة والعملاء مع دمج الأفكار التسويقية مما يؤدي إلى الأداء المتميز². يركز هذا التعريف على الآثار المترتبة عن التوجه التفاعلي وهو تحقيق الأداء المتميز.

كما عرف على أنه عملية مستمرة لجمع، بناء وإعادة تقاسم المعلومات بين الوحدات الوظيفية في المؤسسة وعمالها³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التوجه التفاعلي على أنه العلاقة التفاعلية بين العميل والمؤسسة أي امتلاك المؤسسة الخاصية الجوارية التي تجعل العميل كحلقة أساسية في نشاط المؤسسة حيث تستمد منه احتياجاته وتفضيلاته واراته حول منتجات المؤسسة.

ثانياً: أبعاده : حدد **Girish Ramani & V. Kumar** أربعة أبعاد للتوجه التفاعلي وهي :

1. مفهوم العميل : ويشير مفهوم العميل إلى قدرة المؤسسة على تقديم مزايا للعميل، حيث يعتبر هذا الأخير كنقطة انطلاق لأنشطة التسويق⁴؛ كما يرى **Girish Ramani & V. Kumar** مفهوم العميل على أنه إيمان أو اعتقاد المقاولين بأهمية العميل أي يجب أن يكون كفلسفة ومعتقد راسخ في المؤسسة⁵.
2. القدرة على الاستجابة للتفاعل : وتعني درجة التتابع في تقديم المؤسسة للمنتجات، الخدمات، الخبرات والعلاقات لكل عميل من خلال الدمج بين ردود أفعال عميل محدد والعملاء الآخرين بشكل جماعي. وهو ما يعكس قدرة أنظمة المؤسسة على الاستجابة لعملاء متباينين بشكل مختلف وأيضا لكل عميل على حدة بشكل مختلف في نقاط مختلفة في الوقت المناسب من خلال تجميع المعلومات من مصادر ونقاط متعددة في الوقت المناسب⁶.
3. تمكين العملاء : يعكس مدى توفر المؤسسة على سبل التواصل مع عملائها بشكل فعال من خلال تبادل المعلومات؛ الثناء؛ نقد؛ اقتراحات؛ والأفكار حول منتجاتها وخدماتها وسياساتها⁷.

¹ Girish Ramani & V. Kumar, *Interaction Orientation and Firm Performance, Journal of Marketing, American Marketing Association, Vol 72, N°1, January 2008, p27.*

² Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir, *op.cit*, p 49.

³ علي موات صبيهود السوداني، تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الأهلية مدخل مقارنة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 101، المجلد 23، 2017، ص 156.

⁴ Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir, *op.cit*, p45.

⁵ Girish Ramani & V. Kumar, *op.cit*, p28.

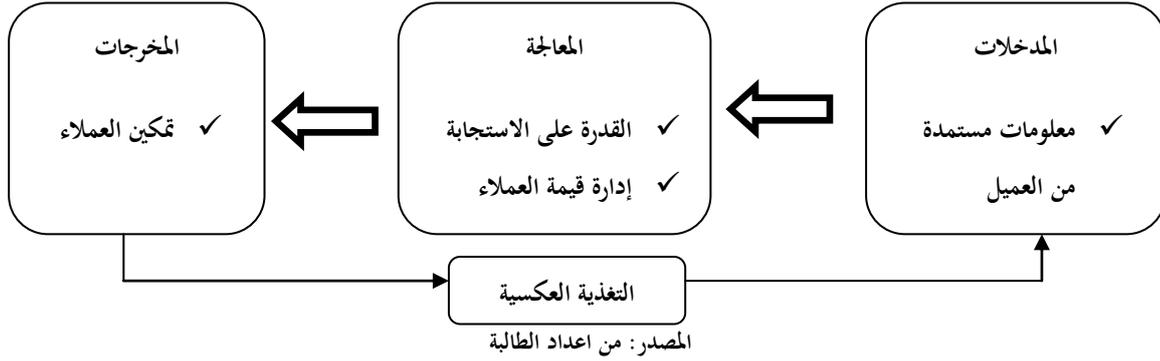
⁶ *idem*

⁷ *idem*

4. إدارة قيمة العملاء: تحدد إلى أي مدى يمكن للمؤسسة تحديد قيمة العملاء الفرديين وقياسها ديناميكيا واستخدامها كمبدأ توجيهي للأنشطة التسويقية. وذلك بالاستعانة بالتقنيات التحليلية للبيانات التي تمكن من قياس الإيرادات والأرباح القائمة على العملاء والتنبؤ بها¹.

وعليه يمكن تمثيل هذه الأبعاد كنظام كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-6: أبعاد التوجه التفاعلي



المطلب الثالث : تصنيف الاستراتيجيات حسب *Miles & Snow* : قام *Miles, Snow, Meyer* في سنة 1978 بنشر مقال بعنوان استراتيجية المؤسسة، الهيكل والعملية وذلك لمعرفة الطرق البديلة التي تحدد بها المؤسسات مجالات "السوق - المنتج" (الاستراتيجية)، وتنشئ آليات (هياكل وعمليات)، لتابعة هذه الاستراتيجيات تمت الدراسة على مؤسسات في أربع صناعات (نشر الكتب المدرسية، الالكترونيات، تجهيز الأغذية والرعاية الصحية) توصلت الدراسة لتحديد نموذج عام لعملية التكيف يحدد القرارات الرئيسية التي تحتاجها المؤسسة (المقاولاتية، التسييرية والتكنولوجية) للحفاظ على موازنة فعالة مع بيئتها وكذا الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات في حل مشاكلها المقاولاتية، التسييرية والتكنولوجية التي تعرف كما يلي²:

- المقاولاتية : أي تحديد المؤسسة لنطاق معين "السوق - المنتج" مع تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف المتعلقة بهذا النطاق؛
- التكنولوجية: التركيز على اختيار التكنولوجيا الملائمة لإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات المختارة وتشكيل روابط جديدة للمعلومات والاتصال لضمان التشغيل السليم للتكنولوجيا .
- التسييرية: إنشاء نظام تسييري (هيكل وعمليات) يمكن أن يوجه ويرصد الأنشطة الحالية للمؤسسة كما يجب أن يسهل النظام التسييري قدرة المؤسسة في المستقبل على التكيف من خلال توضيح وتعزيز المسارات النشاط الابتكاري.

¹ Ibid,p29.

² Raymond E. Miles , Charles C. Snow , Alan D. Meyer , *Organizational Strategy, Structure, and Process* , *The Academy of Management Review* , Vol 3, N^o 3, Jul 1978,p 549.

1. المدافعون *Defenders* : تقوم هذه المؤسسات باستهداف شريحة ضيقة في السوق (قطاع سوقي معين) لإنتاج مجموعة محدودة من المنتجات الموجهة لهذه الشريحة. كما يسعى المدافعون إلى وضع حواجز لدخول المنافسين لهذا القطاع مثل: وضع أسعار تنافسية أو منتجات ذات جودة عالية. إلا أنهم يتجاهلون التطورات في البيئة الخارجية. بعد اختيار النطاق الضيق "السوق - المنتج" يستثمر المدافعون قدرا كبيرا من الموارد في إيجاد كيفية إنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات بكفاءة عالية، حيث يتم تطوير تكنولوجيا أساسية واحدة (أقل تكلفة)، كما يعمل المدافعون على كيفية تحقيق رقابة صارمة في المؤسسة من أجل ضمان الكفاءة من خلال مزيج من الآليات (الهيكلة والعملية) يمكن وصفه بأنه "هيكل ميكانيكي" وتشمل هذه الآليات: قلة أو عدم القيام بالمسح البيئي من أجل التعرف على مجالات جديدة من الفرص؛ التخطيط المكثف الموجه نحو التكاليف وغيرها من قضايا الكفاءة؛ الهياكل الوظيفية التي تتسم بالتقسيم الواسع للعمل، ومراقبة مركزية، والاتصالات من خلال القنوات الهرمية الرسمية... الخ وهذا النظام الإداري مناسب بشكل مثالي لتوليد الكفاءة والحفاظ عليها.

من خلال ماسبق نستنتج أن تصنيف المدافع يتميز بـ:

- ✓ يركز على وجود توجه سوقي عالي (لقطاع سوقي أو شريحة ضيقة)؛
- ✓ توجه مقاولاتي معتدل (قطاع سوقي معين)؛
- ✓ توجه تكنولوجي منخفض.

كما لخص *Miles & Snow* خصائص المدافع في الجدول الموالي.

الجدول رقم 1-2: خصائص المدافع

المشكلة المقاولاتية	المشكلة التكنولوجية	المشكلة التسييرية
المشكلة		
كيفية تحديد جزء من السوق الكلي لخلق مجموعة مستقرة من المنتجات والعملاء.	كيفية إنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة.	كيفية الحفاظ على رقابة صارمة في المؤسسة من أجل ضمان الكفاءة.
الحلول		
1. نطاق ضيق ومستقر؛ 2. صيانة النطاق ووضع حواجز للدخول؛ 3. الميل إلى تجاهل التطورات خارج النطاق؛ 4. تطوير بعض المنتجات ولكن ترتبط ارتباطا وثيقا السلع أو الخدمات الحالية.	1. تكنولوجيا فعالة من حيث التكلفة؛ 2. التكنولوجيا الأساسية واحدة؛ 3. الاتجاه نحو التكامل الرأسي؛ 4. التحسينات المستمرة في التكنولوجيا للحفاظ على الكفاءة.	1. التخطيط مكثف وموجه نحو التكلفة؛ 2. تبني هيكل وظيفي مع التقسيم الواسع للعمل ودرجة عالية من إضفاء الطابع الرسمي. 3. الرقابة مركزية؛ 4. آليات التنسيق بسيطة و حل الصراع من خلال القنوات الهرمية.
التكاليف والفوائد		
من الصعب على المنافسين طرد المؤسسة من مكانتها الصغيرة في هذه الصناعة، ولكن تحول	الكفاءة التكنولوجية أساسية بالنسبة للأداء التنظيمي، ولكن الاستثمار الكبير في هذا المجال	إن النظام التسييري مناسب بشكل مثالي للحفاظ على الاستقرار والكفاءة ولكنه غير

كبير في السوق يمكن أن يهدد بقاء المؤسسة.	يتطلب موارد تكنولوجية لكي تظل مألوفاً ويمكن التنبؤ بها لفترات طويلة من الزمن.	مناسب تماماً للاستجابة للمنتجات الجديدة أو فرص السوقية.
--	---	---

Source : Raymond E. Miles , Charles C. Snow , Alan D. Meyer , *Organizational Strategy, Structure, and Process* , The Academy of Management Review, Vol 3, N^o 3, Jul 1978 ,p552

2. **الرواد (المنقبون) Prospectors** : ينشئ الرائد في بيئة أكثر ديناميكية على عكس المدافع الذي يعمل في بيئة مستقرة، بالنسبة لرائد، فإن الحفاظ على سمعة كمبردع في تطوير المنتجات والأسواق قد يكون أكثر أهمية من الربحية العالية بسبب "معدل الفشل" المرتبط بالإبتكار المستمر للمنتجات والأسواق. كما يعتمد الرواد في تحديد الفرص الجديدة على المسح البيئي من أجل التعرف على الفرص المحتملة فإنهم في كثير من الأحيان منشغولوا التغيير في صناعاتهم.

وبما أنهم يعملون في نطاق متغير يتطلب منهم قدراً كبيراً من المرونة في النظام التكنولوجي والتسييري لأن اختيارهم للمنتجات والأسواق لا يقتصر على نفس التكنولوجيا الحالية للمؤسسة. مما يجعلهم يلجئون إلى إنشاء تكنولوجيات نموذجية متعددة لها درجة منخفضة من الروتينية والميكنة¹.

النظام التسييري للرائد يجب أن يكون قادراً على نشر وتنسيق الموارد بين العديد من الوحدات اللامركزية بدلاً من تخطيط العمليات مركزياً، ولتحقيق التنسيق يجب أن تكون آليات (المهيكل - العملية) الرائد "عضوية" وتشمل هذه الآليات :درجة منخفضة من الرسمية، الرقابة اللامركزية والاتصالات الأفقية والرأسية... الخ.

من خلال ما سبق نستنتج أن الرائد يتميز بـ:

- ✓ توجه مقاولاتي قوي؛
- ✓ توجه تكنولوجي قوي؛
- ✓ توجه سوقي قوي.

الجدول رقم 1-3 : خصائص الرائد

المشكلة المقاولاتية	المشكلة التكنولوجية	المشكلة التسييرية
المشكلة		
كيفية تحديد واستغلال الفرص الجديدة المنتج والسوق.	كيفية تجنب الالتزامات طويلة الأجل للتكنولوجيا واحدة (تقادم التكنولوجيا)	كيفية تنسيق عمليات عديدة ومتنوعة.
الحلول		
1. النطاق واسع وتطوير مستمر للمجال ؛ 2. مراقبة واسعة للظروف البيئية والأحداث ؛	1. تكنولوجيات نموذجية ومرنة؛ 2. تكنولوجيات متعددة؛ 3. درجة منخفضة من الروتينية والميكنة.	1. مجلس الإدارة يضم خبراء التسويق والبحث والتطوير ؛ كما يمكن تعيين المسيرين الرئيسيين من خارج المؤسسة ؛

¹ Ibid,p551.

2. التخطيط شامل؛	3. خلق التغيير في هذه الصناعة؛
3. تبني هيكل عضوي ذو تقسيم منخفض للعمل وانخفاض درجة الرسمية؛	4. النمو من خلال تطوير المنتجات والأسواق.
4. الرقابة اللامركزية؛	
5. آليات التنسيق معقدة؛	
التكاليف والفوائد	
النظام التسييري مناسب بشكل مثالي للمحافظة على المرونة والفعالية ولكنه قد يستغل الموارد أو يسيء استخدامها.	المرونة التكنولوجية تمكن من الاستجابة السريعة لتغيرات المجال، إلا أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في إنتاجها بسبب التكنولوجيات المتعددة.
إن إبتكار (المنتج - السوق) يحمي المؤسسة من التغيرات البيئية، ولكن يجعلها عرضة لخطر انخفاض الربحية والإفراط في هدر مواردها.	

Source : Raymond E. Miles , Charles C. Snow , Alan D. Meyer, op.cit.p554

3. المحللون Analyzers : هذا الصنف مزيج من خصائص كلا من الرائد والمدافع فهو يجمع بين نقاط القوة لكلا من الرائد والمدافع في نظام واحد. أي أن المحلل له القدرة على الاستجابة بسرعة لتقليد إبتكار (منتج - سوق) الرواد الرئيسيين، وفي نفس الوقت الحفاظ على كفاءة التشغيل (المنتج - السوق) في القطاعات مستقرة .

كما يواجه المحلل مشكلة كيفية تحقيق التوازن بين المطالب المتضاربة للمرونة التكنولوجية والاستقرار التكنولوجي وهذا من الناحية التكنولوجية، أما من الناحية التسييرية فإن المحلل يواجه مشكلة كيفية تفريق هيكل المؤسسة بين مجالات التشغيل المستقرة والديناميكية، بحيث يحل هذه المشكلة بتبني الهيكل التنظيمي المصنوعي الذي يدعم التخطيط المكثف بين الأقسام الوظيفية للتسويق، الإنتاج والتخطيط للنطاق الواسع لتطوير منتجات جديدة، آليات رقابة مركزية في الأقسام الوظيفية و الرقابة اللامركزية في المجموعات و المنتجات، وما إلى ذلك¹.

من خلال ما سبق نستنتج أن المحلل يتميز بـ:

✓ توجه مقاولاتي متوسط؛

✓ توجه سوقي متوسط؛

✓ توجه تكنولوجي متوسط.

الجدول رقم 1-4 : خصائص المحلل

المشكلة المقاولاتية	المشكلة التكنولوجية	المشكلة التسييرية
المشكلة		
كيفية تحديد واستغلال الفرص الجديدة (المنتج - السوق) مع الحفاظ على المنتجات التقليدية والعملاء.	كيف تكون التكنولوجيا فعالة في الأجزاء المستقرة من المجال ومرنة في الأجزاء المتغيرة؟	كيفية التفريق بين هيكل المؤسسة والعمليات لاستيعاب كلا من المجالات المستقرة والديناميكية.
الحلول		
1. المجال الهجين على حد سواء مستقرة	1. تكنولوجيا مزدوجة (عنصر مستقر ومرن)؛	1. مجلس الإدارة يهيمن عليه أعضاء التسويق

¹ Ibid,p553.

<p>2. مجموعة كبيرة من المهندسين .</p>	<p>ومتغير .</p> <p>2. النمو من خلال اختراق السوق وتطوير سوق المنتجات.</p>
<p>والهندسة والإنتاج ؛</p> <p>2. التخطيط مكثف بين التسويق والإنتاج فيما يتعلق بالجمال المستقر. والتخطيط الشامل بين مدراء التسويق والهندسة والمنتجات فيما يتعلق بالمنتجات والأسواق الجديدة؛</p> <p>3. هيكل مصفوفي يجمع بين الأقسام الوظيفية و مجموعات المنتجات؛</p> <p>4. آليات التنسيق معقدة ومكلفة؛</p>	
<p>التكاليف والفوائد</p>	
<p>التكنولوجيا مزدوجة قادرة على خدمة مجال هجين (مستقر - متغير)، ولكن التكنولوجيا لا يمكن أن تكون فعالة تماما أو كفاءة.</p>	<p>انخفاض الاستثمار في البحث والتطوير، من خلال تقليد المنتجات الناجحة بشكل واضح مما يقلل من المخاطر.</p>
<p>إن النظام التسيري مثالي لتحقيق التوازن بين الاستقرار والمرونة، ولكن إذا فقد هذا التوازن، قد يكون من الصعب استعادة التوازن.</p>	

Source : Raymond E. Miles , Charles C. Snow , Aland. Meyer, op.cit,p556.

4. **المستجيبون Reactors** : هذا النوع يفتقر إلى آليات الاستجابة التي يمكن أن تنفذ باستمرار عندما تواجه بيئة متغيرة أي أن استجابته غير ملائمة للتغير البيئي وعدم اليقين مما ينتج عنه أداء ضعيف فإن هذه الاستراتيجية هي الاستراتيجية "المتبقية" التي تنشأ عندما يتم اتباع إحدى الاستراتيجيات الثلاث السابقة بشكل غير صحيح (أي أنها شكل من أشكال "ال فشل" الاستراتيجي وهذا راجع لتلك التناقضات الموجودة بين استراتيجيتها، التكنولوجيا، الهيكل والعملية).

أسباب إتباع المؤسسة لهذه الإستراتيجية هي : أولاً قد لا تكون الإدارة العليا قد حددت بوضوح إستراتيجية المؤسسة ؛ والسبب الثاني هو عدم الاستقرار التنظيمي هو أن الإدارة لم تختار هيكل تنظيمي يتناسب مع الإستراتيجية المختارة أي أن جميع القرارات والتكنولوجيات والإدارات المطلوبة غير ملائمة لوضع إستراتيجية تشغيلية بشكل صحيح، فإن الإستراتيجية في هذه الحالة مجرد بيان وليست دليلاً فعالاً للسلوك ؛ السبب الثالث عدم الاستقرار (الفشل النهائي) هو ميل الإدارة إلى الحفاظ على العلاقة الحالية بين الهيكل والاستراتيجية على الرغم من التغيرات الهائلة في الظروف البيئية¹.

من خلال ما سبق نستنتج أن المستجيب يتميز بـ:

- ✓ لا وجود للتوجه المقاولاتي؛
- ✓ لا وجود للتوجه السوقي؛
- ✓ لا وجود للتوجه التكنولوجي.

¹ Ibid,p557.

استنتاجات : من خلال هذا المبحث نستنتج ما يلي :

التوجه الاستراتيجي مفهوم متعدد الأبعاد حيث يمكن اعتباره كثقافة كما يمكن اعتباره كآلية للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية أو كنظام مفتوح يستمد مدخلاته من البيئة الخارجية ليتم معالجتها لينتج عنها مخرجات في شكل منتجات تلبي حاجات العميل.

وعليه فالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يعكس مدى تصور المالك -المسير للبيئة الخارجية وبناءا على تصوره يختار الآليات التكيفية والتوجهات الاستراتيجية الملائمة لذلك.

ومن خلال عرض أنواع التوجهات الاستراتيجية، أبعاد *Venkatraman* و تصنيف *Miles & snow* فإن الدراسة ستعتمد على دراسة أنواع التوجهات الاستراتيجية لسببين وهما : أبعاد *Venkatraman* تختزل نوع واحد من التوجهات ألا وهو التوجه المقاولاتي؛ لم يشير *Miles & snow* إلى مفاهيمهما كتوجهات استراتيجية بل هي إستراتيجيات (تم إدراجها في الجانب النظري) لاعتمادها من طرف العديد من الباحثين في الدراسات السابقة (مثل: *Fevzi okumus et al*، نهي أحمد أبو طه.... الخ) كتوجهات استراتيجية ؛

وعليه تم تحديد نوعين من التوجهات في الدراسة الميدانية هما: التوجه المقاولاتي والسوقي كونهما الأشمل بحيث يتضمن التوجه المقاولاتي كلا من التوجه التكنولوجي والتوجه نحو التعلم أما التوجه السوقي يتضمن التوجه التفاعلي .

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

سيتم تحديد العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي م ص م بالإستناد إلى ثلاثة مقاربات وهي مقارنة التثمين التي تهتم بالمقاول والتي تعتبر جزء من المقاربة المبنية على الموارد التي تركز على المنظور الداخلي للمؤسسة إلا أنه تم فصل المورد البشري (المقاول) للدور المحوري الذي يلعبه في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أما بالنسبة للعوامل الخارجية استمدت من النظرية المؤسساتية التي تهتم بالبيئة الخارجية .

المطلب الأول: المقاول (مالك- مالك مسير) : تم تحديد هذا العامل انطلاقا من مقارنة التثمين التي تسلط الضوء على الدور الإيجابي للمقاول في التوجهات الاستراتيجية من خلال إدخال أنواع مختلفة من الابتكارات إلى السوق. حيث تؤكد هذه المقاربة على دور المقاولين المبتكرين وكيف يمكنهم تنفيذ توجهاتهم الاستراتيجية وكثيراً ما يُنظر إلى إبتكارات المؤسسة على أنها ثمرة جهود مقاول لديه رؤية للمستقبل مكنته من النجاح واغتنام الفرص. هذه الإبتكارات تعكس القدرة المقاولانية للمقاول الذي يبدع بطريقة تعيّر بيئته من خلال تبنيه إستراتيجية تعتمد على المخاطرة والاستباقية.وعليه تعتبر السمات الشخصية للمقاول محدد

أساسي للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، كونه العامل الأساسي في اتخاذ القرار الاستراتيجي وله إنعكاس على التوجهات الاستراتيجية المتبناة¹.

لفهم أكثر لهذا العامل سوف نتطرق بشكل تفصيلي في هذا المطلب لتعريف المقاول وكذا أهم سماته ودوافعه وكذا مدى تأثير هذه السمات على التوجهات الاستراتيجية.

الفرع الأول : مفاهيم حول المقاول (المالك أو المالك - المسير) :

أولاً: مفهوم المقاول: يوجد العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي :

حسب **Marshall** هو " الشخص الذي يدمج بين عوامل الإنتاج لإنتاج السلع والخدمات لتحقيق أكبر ربح ممكن وبالتالي زيادة الثروة والرفاه المادي للمجتمع"² ركز هذا التعريف على هدف المقاول ألا وهو تحقيق الربح فقط .

حسب **Schumpeter Josef** هو شخص يريد وقادر على تحويل الفكرة إلى ابتكار ناجح، المقابلة تقود إلى تغيرات كثيرة في أسواق القطاعات الاقتصادية لأن المنتجات الجديدة تأتي لتعوض المنتجات القديمة³.

حسب **Frank Janssen** على أنه " الفرد الذي ينجح في التعرف على الفرص المتاحة في المحيط أو في الوصول لجمع الموارد اللازمة واستخدامها لخلق القيمة، هذه الأخيرة قد تكون في شكل (المال، الاستقلالية، تحقيق الذات..... الخ) ليس فقط لأصحاب المصلحة في المؤسسة وإنما بالدرجة الأولى للمقاول نفسه"⁴. ركز هذا التعريف على اكتشاف الفرص.

عرف على أنه الشخص الذي يتمتع بصفات : المبادرة، الميل للمخاطرة، الثقة بالنفس، الإصرار على النجاح من خلال مهارته في إدارة المخاطر، رؤية المتغيرات كفرص يحتم اقتناصها وقدرته على التنظيم⁵. ركز هذا التعريف على السمات الشخصية للمقاول.

ثانياً: دوافع المقاول: تعتبر الدوافع والأهداف عناصر مهمة لفهم سلوكيات المقاول وتوجهاته الامر الذي يساعد على فهم المؤسسة ومعرفة توجهاتها وأهدافها فحسب **filion** في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقاول هو الذي يطور ويحقق رؤيته " فتعدد دوافع

¹ حورية بالأطرش، دراسة تحليلية للعلاقة بين الروح المقاولية وإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة في الجزائر والتنمية الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المقاولين في الجنوب الشرقي، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص125.

² Ahmed Ramzi Siagh, *Contribution du profil entrepreneurial à la réussite de l'entreprise étude empirique du cas des entrepreneur de ouargla*, magistère en sciences de gestion, Université de ouargla, algérie, 2003, p18.

³ حورية بالأطرش، مرجع سبق ذكره، ص86.

⁴ Frank Janssen, *Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat*, de boeck, Bruxelles, 2009, p35 .

⁵ مصطفى يوسف كافي، زيادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص14

المقاولين نتيجة لتعدد رغباتهم وهو ما ينتج عنه بعض السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق بعض المؤسسات أداء أفضل من غيرها وتستند هذه الحقيقة إلى العلاقة: رغبة - سلوك - أداء¹.

حيث يعرف **Thill & Vallerand** الدافع على أنه: "بناء يستخدم لوصف قوى داخلية و / أو خارجية تُنتج الإثارة وتوجه السلوك"².

يعرف **McClelland** الدافع بأنه "حالة من التوتر الفسيولوجي والنفسي الذي يدفع الفرد للتصرف بطريقة تقلل من هذا التوتر، وبهذه الطريقة تلبى حاجاته الجوهرية ثم الحاجة إلى السلطة، الاستقلال وتحقيق الذات ..."³.

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف الدوافع على أنها قوى داخلية (حاجة غير مشبعة لدى الفرد) أو خارجية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق حاجاته ورغباته.

وعليه فالمقاولين ينشئون مؤسساتهم الخاصة لأسباب ودوافع مختلفة حيث اقترح **Gilad & Levine** تصنيف دوافع المقاول حسب نظريتي الدفع والسحب، نظرية السحب تقوم على فكرة أن الأفراد يقومون بالنشاط المقاولاتي بسبب دوافع شخصية مثل: الاكتفاء الذاتي والثروة والاستقلال. بينما نظرية الدفع ترى أن الأفراد يتم دفعهم إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة من قبل قوى خارجية سلبية مثل: البطالة، عدم كفاية الرواتب وعدم الرضا عن العمل⁴.

وفي ذات السياق هناك من صنف الدوافع إلى صنفين وهما⁵:

- ✓ إيجابية: مثل الرغبة في تحقيق الذات؛ إيجاد فرصة عمل أفضل؛ السعي للاستقلالية.
- ✓ السلبية: فصل من العمل؛ الرغبة في التوقف عن العمل؛ عدم الرضا الوظيفي؛ نقص الفرص الوظيفية؛ الصراعات في العمل.

وهناك من يصنف الدوافع إلى⁶:

¹ جمال الدين كعواش، أقر الممارسات الإدارية للمالك- المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غ منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص74.

² Amina Berreziga, Amina Meziane, *La Culture entrepreneuriale Chez Les Entrepreneurs Algeriens, Colloque National sur: les Stratégies d'Organisation et d'Accompagnement des PME en Algérie, Universite Kasdi Merbah Ouargla, 18-19/04/2012, p7.*

³ Hachemi Jarraya, *antécédents entrepreneuriaux de l'orientation stratégique des pme manufacturières, master en gestion des pme, université du québec, 2005, p30.*

⁴ Folashade Akinyemi, Oluwabunmi Adejumo, *Entrepreneurial Motives and Challenges of SMEs Owners in Emerging Economies: Nigeria & South Africa, Advances in Economics and Business, vol 5, N°11, 2017, p625.*

⁵ Amina Berreziga, Amina Meziane, *loc.cit.*

⁶ Hachemi Jarraya, *op.cit, pp31-32.*

✓ **دوافع الانشاء:** أي الدوافع التي دفعت المقاولين إلى القيام بأعمالهم و تتمثل في : الحاجة إلى الإنجاز، قدرة أكبر على تحمل المخاطرة، المثابرة، ميل المنشئون لقبول عدم اليقين مقارنة مع غير المنشئون. من ناحية أخرى، تظهر نتائج **Hamilton** أن المقاولين ينشؤون مؤسساتهم في المجال أو الصناعة التي اكتسبوا فيها خبرتهم المهنية السابقة.

✓ **دوافع موضوعية :** في السابق، كان هدف المقاولين في مرحلة ما بعد الإنشاء هو الرغبة في الحفاظ على المؤسسة صغيرة من أجل تجنب تعقيدات الإدارة المرتبطة بالنمو، الحفاظ على استقلالية اتخاذ القرار، أو حتى الاستقلال المالي، وبفعل العولمة وانفتاح الاسواق تغيرت أهداف المقاولين وأصبحت أهداف أكثر تميّزاً وتتمثل في :

أ. **فتح رأس المال :** يهدف العديد من المقاولين إلى تحقيق النمو عن طريق اللجوء إلى الشراكة، إلا أن مخاطر فقدان سلطة اتخاذ القرار سبباً كافياً لإحجام عدد كبير من المقاولين عن فتح رؤوس أموالهم، في هذه الحالة سيلجئون إلى أحد خيارات التمويل التي تسمح لهم بالحفاظ على استقلاليتهم وهو التمويل الذاتي أولاً ثم الديون الخارجية. في المقابل هناك بعض المقاولين يختاروا افتتاح رأس المال كوسيلة لزيادة الثروة.

ب. **هدف النمو:** يرتبط النمو بمفهوم النجاح، ويظل سمة اقتصادية ومالية مهمة. فالمقاول الذي يحفز هدف النمو يقدم بعض الخصائص النفسية والإدارية التي ترتبط بالتحدي المتمثل في إدارة مؤسسة سريعة النمو.

الفرع الثاني : السمات الشخصية للمقاول وتأثيرها على التوجه الاستراتيجي: سيتم التطرق في هذا الفرع إلى سمات المقاول ومدى تأثيرها على التوجه الاستراتيجي:

أولاً: سمات المقاول: تم تصنيفها إلى :

أ. **السمات الشخصية :** نوجزها فيما يلي :

1. **التحكم الذاتي أو الداخلي *The Internal Locus of Control (ILOC)*:** موضع التحكم: يعني تصور الفرد لمدى قدرته على التحكم في الأحداث 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 وفشله نتيجة أعماله واجراءاته الخاصة، في المقابل يعتقد الشخص الخارجي (التحكم الخارجي) أن الأحداث في حياته خارجة عن إرادته ترجع للحظ والبيئة المحيطة به ¹.

حيث أشار **Miller et al** في دراسة أجريت على 33 مؤسسة أن المؤسسات التي يديرها مقاولين ذوي موضع تحكم داخلي تكون أكثر إبتكاراً فهم يقومون بتقديم منتجات وخدمات جديدة ؛ تقنيات إنتاج جديدة ؛ إجراء تغييرات جذرية لخطوط الإنتاج،

¹ Danny Miller et als , Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment, *The Academy of Management Journal*, Vol 25, N° 2, Jun 1982, p238.

لأنهم أكثر اقتناعاً بقدرتهم على التأثير في بيئاتهم و التعامل مع المواقف الصعبة فهم أكثر مخاطرة و إستباقية، بالإضافة إلى ما يلي¹ :

- ✓ أكثر مشاركة في المنتجات / الخدمات والإبتكار التكنولوجي ؛
- ✓ أكثر استثمار في المشاريع عالية المخاطرة ؛
- ✓ قيادة السوق بدلاً من تقليد تحركات المنافسين ؛
- ✓ آفاق أطول للتخطيط (في المستقبل) ؛
- ✓ أكثر ميلاً للقيام بالمسح البيئي ؛
- ✓ العمل في بيئة خارجية أكثر ديناميكية .

2. الحاجة إلى الإنجاز *The Need For Achievement (NFA)*: تم اقتراح الحاجة إلى الإنجاز لأول مرة من قبل

Mc Clelland David استناداً إلى البحوث التي أجريت في الهند حيث وجدت أن المقاولين الذين لديهم مستوى مرتفع من الحاجة إلى الإنجاز أنهم غير متحمسين فقط لتحقيق الربح، إنما لديهم رغبة قوية في التفوق. ووفقاً لما ذكره *David Mc Clelland* "إذا كان لدى شخص ما دافع قوي للإنجاز فإن ذلك يدفعه لإنتهاج السلوك الذي يؤدي إلى تلبية تلك الاحتياجات والإنجازات"².

وهناك من عرفها: بوجود حافز لدى الفرد 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 عواقب سلوكه³.

وهناك من عرفها: بأنها ذلك الإحساس الداخلي الذي يدور باستمرار في الذهن ويجعل الفرد يشعر بواجب فعل شيء كمساهمة من عنده تجاه الآخرين أو تغيير شيء أو الإتيان بجديد بحيث يشعر بالفخر والاعتزاز عند تحقيق ذلك الهدف⁴.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف الحاجة إلى الإنجاز على أنها رغبة المقاول وتحديه لتحقيق الأهداف الصعبة والمؤدية إلى تفوق ونجاح المؤسسة.

فالحاجة إلى الإنجاز تحث على القيام بشيء أفضل أو أكثر كفاءة مما سبق القيام به و التفوق على الآخرين، وأكثر توجهها إلى العمل أو المهام التي تؤدي إلى تحقيق النجاح. هناك أربعة بنود لقياس الحاجة إلى الإنجاز وهي¹:

¹ *Ibid*,p239.

² Arif Firmansyah, Dina Ratna Furi, the role of entrepreneurial orientation on the relationship between personal characteristics and business performance, *The First International Conference on Entrepreneurship, Indonesia, 18-19/09/2014*, p148.

³ Rohit Deshpande et al, Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms How different are Japanese and American founders?, *International Marketing Review* , Vol 30 N° 3, 2013,p234.

⁴ سعيد أوكيل، ريادة الأعمال أو المقاولاتية (مقاربة شاملة وعملية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة النشر غير موجودة ص66.

- ✓ ضرورة وجود تحدي ؛
- ✓ ضرورة مواصلة الدراسة؛
- ✓ الحاجة إلى تطوير وتنمية الذات ؛
- ✓ إثبات إمكانية النجاح.

3. الحاجة إلى المعرفة : *(NFC) Need For Cognition*: هو الميل إلى التفكير وتشير أدبيات علم النفس إلى أن الأفراد يختلفون طبيعياً في مستويات الحاجة إلى المعرفة، فالأفراد 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 الذين لديهم مستويات الحاجة إلى المعرفة أقل يفضلون المصادر الشخصية في جمع المعلومات وهم يتصرفون بناء على التصورات والمشاعر.

تعتبر الخصائص الثلاثة السابقة المحددات الأساسية لسلوك المقاول بالإضافة إلى السمات التالية وهي²:

- ✓ المخاطرة : مدى قدرة المقاول على مواجهة المخاطر والمشاكل الكبيرة ؛
 - ✓ السعي إلى النجاح : وجود دافع للنجاح ومحاولة تحقيق الأهداف ؛
 - ✓ التعبير عن الفكرة: هو قدرة الشخص على نقل المفاهيم المعقدة تدرج هذه السمة في مهارة الاتصال أي تستخدم في تبادل الأفكار ؛
 - ✓ البراغماتية: مدى اهتمام الفرد بعمله وتحقيق النتائج أي وجود رغبة قوية لتحقيق الأهداف الصعبة ؛
 - ✓ تقبل الغموض : بأنه مدى قبول المقاول لعدم الاستقرار والتغيير، والعمل في ظروف عدم التأكد ؛
 - ✓ الحلم : يشير إلى خيال الشخص؛
 - ✓ التحدي : بأنه مقدار الاهتمام في مواجهة التحديات والقدرة على التعامل مع القضايا الصعبة والمعقدة.
- ب. الخصائص الديمغرافية:

1. الجنس : هناك أيضاً بعض الاختلافات الهامة الأخرى التي تميز النساء عن الرجال في هذه المهنة وهي³:
 - ✓ غالباً ما يكون دافع النساء لبدء أعمالهن الخاصة بسبب عدم رضاهن عن وضعهن في وظائفهن.
 - ✓ النساء يستترشدن بالحدس عندما يبدأن ويديرن عمل، في حين أن الرجال يعتمدون على المنطق عند إتخاذ قرار إنشاء عمل خاص.

2. العمر: يساهم عمر المقاول في الطريقة التي يتم بها إتخاذ القرار وجودته كما يعتبر أيضاً متغيراً تمييزياً في استخدام التكنولوجيا تشير الدراسات إلى أن المقاولين الشباب هم أكثر إبتكار ومجازفة أي أن العمر يرتبط ارتباطاً سلبياً باستخدام وقبول الإبتكار التكنولوجي. كما اشارت دراسة *Hachemi Jarraya* أن المقاولين الاكبر سناً أكثر ميلاً

¹ Arif Firmansyah, Dina Ratna Furi, *Op.Cit*, p149.

² Evi Thelia Sari, *The Effect Of Entrepreneurial Corporate Culture To Create The Entrepreneurial Personality Characteristics: Comparing Male And Female Employees In Surabaya, The First International Conference on Entrepreneurship, Indonesia, 2014*, p6.

³ *Ibid*, p07.

للإنشاء المؤسسة¹ نفس الشيء بالنسبة لدراسة *Mastura Jaafar et al* التي تمت على عينة مكونة من 137 مقاول ينشط في قطاع الفنادق في ماليزيا أن المقاولين الأكبر سنا لديهم رؤوس أموال كافية وأكثر نضجًا في التعامل مع المؤسسة².

3. **المستوى التعليمي** : بما أن التعليم يساهم في تطوير مهنة الفرد، فيمكنه أيضًا أن يلعب دورًا حيويًا في تطوير المقاولاتية كمهنة ومع ذلك أشار العديد من الباحثين إلى أنه لا يمكن تعليم الطلاب المهارات والقدرات اللازمة ليصبحوا مقاولين لمؤسسات لأن الواقع يثبت أن عددًا كبيرًا جدًا من المقاولين لم يكونوا جامعيين ولم ينهوا حتى المرحلة الثانوية³. وهو يتفق مع دراسة *Mastura Jaafar et al* أغلبية المقاولين 49.6% قد أكملوا التعليم الثانوي فقط⁴. هذا بالنسبة لإنشاء المؤسسة أما من حيث جودة القرارات المتعلقة بتطوير المنتجات - الأسواق واستخدام التكنولوجيات فالتعليم يلعب دورًا مهمًا في ذلك.

4. **الخبرة**: تظل الخبرة السابقة عاملاً مهمًا في تفسير السلوك الحالي أو المستقبلي للمقاولين يتم الحصول عليها من خلال العمل مع مقاول يصبح نموذجًا يقتدى به، أو مع أحد الوالدين المقاولين أو بمراقبة صديق يعمل في مجال المقاول.

ثانياً: تأثير السمات الشخصية للمقاول على التوجه الاستراتيجي: تبينت دراسات الباحثين حول هذه الجزئية منهم من اهتمت بدراسة العوامل الفردية للمالك -المسير (شخصيته، سلطته، معرفته) مثلاً دراسة *Miller* ومنهم من اهتم بدراسة سمى الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى المعرفة كدراسة *Miller and Toulouse* و دراسة *David Di Zhang , Edward Bruning* حيث توصلت هذه الدراسات للنتائج التالية:

أشار *Miller* إلى أن العوامل المرتبطة بالمقاول (شخصيته، سلطته، معرفته) لها تأثير على التوجه المقاولاتي خاصة في المؤسسات الصغيرة المتنافسة في بيئات متجانسة ومستقرة⁵، ففي المؤسسات العائلية الصغيرة حيث يسيطر المالك بشكل كبير على العمليات مما يجعل تأثيره قوي على التوجه المقاولاتي.

كما تعتبر خلفية وخبرة المقاول من المتطلبات المهمة للتوجه المقاولاتي، والتوجه السوقي والتوجه نحو التعلم فعلى سبيل المثال: الخبرة الفنية تزيد من الإلمام بمهام العمل المختلفة، مما يسهل حل المشاكل وإيجاد حلول جديدة وفعالة ويمكن كذلك اعتبار التعليم مصدراً للمعرفة السابقة التي يمكن أن تكون حاسمة في تحديد الفرص المقاولاتية. بالإضافة إلى ذلك، سيغير التعليم العمليات الإدراكية للفرد والتي قد توفر مهارات جديدة لحل المشاكل المعقدة⁶.

¹ Hachemi Jarraya, *op.cit*, p27.

² Mastura Jaafar, Siti Aishah Maideen and Siti Zaleha Mohd Sukarno, *Entrepreneurial Characteristics of Small and Medium Hotel Owner-Managers, World Applied Sciences Journal*, vol 10 (Special Issue of Tourism & Hospitality), 2010, p58.

³ Hachemi Jarraya, *loc.cit*.

⁴ Mastura Jaafar, Siti Aishah Maideen and Siti Zaleha Mohd Sukarno, *loc.cit*.

⁵ Danny Miller, *op.cit*, p782.

⁶ Salvatore Sciascia Lucia Naldi, Erik Hunter, *Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs*, *Entrepreneurship Mgt*, vol 2, 2006, p26.

كما أشارت دراسة قام بها *Miller and Toulouse* إلى أن المقاولين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الحاجة إلى الإنجاز أنهم¹ :

- ✓ أكثر ميل لتبني التوجه السوقي؛
- ✓ يفضلون هياكل أكثر رسمية؛
- ✓ الاستباقية في اتخاذ القرار.

تشير دراسة *David Di Zhang , Edward Bruning* إلى أن المقاولين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الحاجة إلى المعرفة هم أكثر نجاحا ويعود ذلك لجودة قراراتهم الاستراتيجية التي يعتمدون فيها بشكل كبير على الحجج المنطقية وعلى بحوث السوق الواسعة بدلا من الحدس (أي أنهم أكثر نشاطاً في البحث عن المعلومات والسعي إلى البدائل وتقييمها في محاولة لاتخاذ أفضل قرار) وبالتالي فهم أكثر تبني للتوجه السوقي لتحقيق أداء عالي².

المطلب الثاني : المحددات الداخلية (التنظيمية): استمدت الدراسة العوامل الداخلية من النظرية المبنية على الموارد التي طورت من قبل مجموعة من الكتاب *G.hamel & j.barney & b.wernerfelt* ترى هذه النظرية أن المحدد الأقوى للربحية والميزة التنافسية لا يتمثل في الاهتمام بميكل الصناعة بل يتعلق الأمر بتجنيد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءتها³، أي أن مفتاح الأداء المتفوق هو أن تتمكن المؤسسات من الحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال استغلال مواردها وقدراتها المتفوقة على المدى الطويل⁴. كما تشير النظرية إلى أنه لا يوجد مقاولين متشابهين وليس هناك مؤسستين جديدتين متطابقتين فالمؤسسات لديها موارد انطلاق مختلفة (عدم التجانس في الموارد) ولا تستطيع المؤسسات الأخرى الحصول عليها (عدم استقرار الموارد) مثل: قيم الابتكار، التفرد، الرؤية الريادية والظروف الأولية التي يتم فيه إنشاء المؤسسة الجديدة... الخ⁵.

الفرع الأول : موارد المؤسسة :

¹ Bahari et al, *Malaysian women entrepreneurial characteristics, strategic orientation and firm performance: The moderator role of government support programs*, *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, Vol 4, N° 12 , 2017,p259

² David Di Zhan, Edward Bruning, *Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing companies*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 17, N° 1, 2011,p88.

³ يحضيه سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص44.

⁴ Louise Grimmer, Morgan P. Miles, John Byrom, and Martin Grimmer, *The Impact of Resources and Strategic Orientation on Small Retail Firm Performance*, *Journal of Small Business Management*, October 2017,p2.

⁵ Marc J. Dollinger, *Entrepreneurship(Strategies and Resources)*, fourth edition, Libby Rubenstein, United States of America,2008,p36.

أولاً: تعريف الموارد: ويقصد بالموارد أي شيء يمكن اعتباره نقطة قوة أو ضعف في مؤسسة معينة، يمكن تعريف موارد المؤسسة في وقت معين بأنها الأصول (المادية وغير الملموسة) التي ترتبط بشكل شبه مباشر بالمؤسسة أمثلة على الموارد هي: العلامة التجارية، والمعرفة الداخلية للتكنولوجيا، توظيف الموظفين المهرة، الآلات والمعدات، رأس المال... الخ¹.

وتعرف بأنها "جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية والمعرفة وغيرها التي تسيطر عليها المؤسسة لتصور وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن كفاءتها وفعاليتها"²، فهي جوهر الاستراتيجية و جوهر الميزة التنافسية المستدامة، ولكن ليس كل الموارد يمكن أن تصبح مصدراً للميزة التنافسية، فالموارد التي تحقق هذه الأخيرة تسمى الموارد الاستراتيجية التي تتميز بالخصائص التالية³:

1. ذات قيمة (Valuable) لأنها تستغل بعض الفرص البيئية؛
2. نادرة (Rare) أي أنها لا تكفي لجميع المنافسين؛
3. غير قابل للتقليد بشكل كامل (imperfectly imitable) (صعبة النسخ) بحيث يصعب على المنافسين تقليدها واقتنائها؛
4. غير قابلة للاستبدال بموارد أخرى (Nonsubstitutable).

ثانياً: أنواع الموارد: يوجد عدة تصنيفات للموارد منها مايلي:

أ/ التصنيف الأول: تصنف إلى موارد قائمة على أساس الملكية و موارد على أساس المعرفة كما يلي⁴:

- الموارد على أساس الملكية تعطي "الحقوق" المقاول إذا كان يملك عتاد لديه الحق في استخدامه، وإذا كان لديه عقد حصري طويل الأجل فإن ذلك العقد يحمي حقوقه. أي أن الموارد القائمة على الملكية يمكن للمؤسسة التحكم فيها.
- أما الموارد القائمة على المعرفة تكون غير ملموسة، مثل: المهارة أو المهارة فهي محمية بطبيعتها الضمنية. وتمكن الموارد القائمة على المعرفة المؤسسة من التكيف مع البيئة المتغيرة.

ب / التصنيف الثاني: تصنف النظرية المبنية على الموارد إلى ستة أنواع من الموارد: المادية، السمعة، التنظيمية، المالية، الفكرية / البشرية والتكنولوجية فهي تشمل جميع "الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، سمات المؤسسة، المعلومات والمعارف".

1. الموارد الملموسة:

- الموارد المادية: هي الممتلكات الملموسة التي تستخدمها المؤسسة في الإنتاج والإدارة، فهي تشمل معدات المؤسسة، موقعها، المرافق المتاحة في ذلك الموقع. بالإضافة إلى الموارد الطبيعية التي تمتلكها بعض المؤسسات مثل: المعادن، موارد الطاقة، أو الأراضي، ويمكن أن تؤثر هذه الموارد الطبيعية على نوعية المدخلات المادية والمواد الخام للمؤسسة¹.

¹ Birger Wernerfelt, A Resource-Based View Of The Firm, *Strategic Management Journal*, Vol 5, N° 2, 1984,p172.

² Azhar, Sarwar Mehmood, *Strategies, market orientation and capabilities: business performance perspectives from Pakistan, a developing market economy*, PhD thesis, University of Nottingham, 2005,p81.

³ Marc J. Dollinger, *op.cit*,p37.

⁴ *Ibid*,p35.

يمكن أن تكون الموارد المادية مصدر للميزة التنافسية المستدامة إذا كانت لها السمات الأربع المذكورة أعلاه. ومع ذلك فإن معظم الموارد المادية يمكن تصنيعها وشراؤها، فهي على الأرجح ليست نادرة أو يصعب نسخها.

➤ **الموارد المالية:** (الأصول المالية) الموارد المالية هي عموماً قدرة المؤسسة على الاقتراض وقدرتها على زيادة رأس المال الجديد، إن القدرة على جمع الأموال بتكلفة أقل من المتوسط هي ميزة تعود إلى الأداء المالي السابق للمؤسسة. وعلى الرغم من أن المقاولين المبتدئين يرون أن الحصول على الموارد المالية هو المفتاح للحصول على الأعمال (وهو بالتأكيد عنصر ضروري)، فإن معظمهم يتفقون على أن المصادر المالية نادراً ما تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. تظهر نتائج دراسة استقصائية تقارن بين تصورات أصحاب مؤسسات ذات التكنولوجيا العالية والمؤسسات الخدمية لمصادر الميزة التنافسية المستدامة. من بين 20 عاملاً مختلفاً، تم تصنيف الموارد المالية في المرتبة 12 من قبل المؤسسات المصنعة والمرتبة 6 من قبل مؤسسات الخدمات².

فبالرغم من أن الموارد المالية ذات قيمة وضرورية، إلا أنها ليست نادرة، وصعب تكرارها، أو غير قابلة للتبديل، فهي غير كافية (في معظم الحالات) لتكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

2. الموارد الغير ملموسة:

➤ **السمعة:** هي تصورات التي يملكها العملاء عن المؤسسة. يمكن أن تكون السمعة موجودة على مستوى المنتج كما هو الحال في الولاء للعلامة التجارية، أو على مستوى المؤسسات، كما هو الحال في الصورة العالمية للمؤسسة.

➤ **الموارد التكنولوجية:** تتكون من العمليات أو الأنظمة وقد تشمل المختبرات، مرافق البحث والتطوير، تكنولوجيات الاختبار ومراقبة الجودة. إن المعرفة الناتجة عن البحث والتطوير ومن ثم حماية براءات الاختراع هي مورد، مثل: التراخيص، العلامات التجارية والأسرار التكنولوجية. وهناك فرق بين رأس المال التكنولوجي ورأس المال الفكري. حيث يتجسد رأس المال الفكري في شخص أو أشخاص وهو متحرك إذا غادر الشخص أو الأشخاص المؤسسة.

وعلى الرغم من امتلاك عدداً من المؤسسات لنفس التكنولوجيا المعقدة، فقد تكون إحدى المؤسسات أكثر مهارة في استغلال هذه التكنولوجيا من خلال مواردها البشرية أو التنظيمية. وإذا كانت طريقة استغلال التكنولوجيا ليست سهلة النسخ (على افتراض أنها ذات قيمة، نادرة، صعبة النسخ، غير قابلة للتبديل)، فإن ذلك يجعل الموارد التكنولوجية مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

➤ **الموارد التنظيمية:** وتشمل الموارد التنظيمية هيكل المؤسسة، النظم والثقافة التنظيمية حيث بينت العديد من الدراسات السابقة أن هذه الموارد أكثر تأثيراً على التوجه الاستراتيجي.

أ. الهيكل التنظيمي هو مورد غير ملموس يمكن أن يحدث الفرق بين المؤسسة ومنافسيها.

¹ Marc J. Dollinger, *op.cit*, p43.

² *Ibid*, p47.

ب. الثقافة التنظيمية : تعرف ثقافة المؤسسة بأنها القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم الأداء التنظيمي وبالتالي تزويدهم بمعايير السلوك في المؤسسة¹.

يعرفها **Cameron & Quinn** أنها مجموعة من القيم المعترف بها، الافتراضات الأساسية وتوقعات أفراد المؤسسة، وهي تعكس الفكر السائد الذي يحمله الأفراد وينقل شعورا بالهوية إلى الموظفين، ويقدم مبادئ توجيهية غير مكتوبة، وغالبا ما تكون غير معلنة لكيفية التعايش في المؤسسة².

تُعرف الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها إنعكاس لصورة المقاول وتمثل توجهه الثقافي وذلك انطلاقا من مركزه الذي يجعل منه عاملا فاعلا في إنشائها³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها المقاول ويعمل على غرسها في أفراد مؤسسته.

أنواعها: وتشمل عدة أنواع منها ما يلي:

الثقافة الهرمية **The Hierarchy Culture** : وهي أقرب للتنظيم الذي جاء به عالم الاجتماع الألماني ماكس ووبر، الذي درس المنظمات الحكومية في أوروبا خلال أوائل 1900 كان التحدي الرئيسي الذي تواجهه المنظمات في مطلع القرن العشرين إنتاج السلع والخدمات بكفاءة لمجتمع متزايد التعقيد⁴.

الثقافة الهرمية: تتميز الثقافة الهرمية: بما يلي⁵ :

- ✓ الهيكلية وإضفاء الطابع الرسمي في العمل؛
- ✓ تركز على الاستقرار الداخلي، القواعد والقيم التي تسود الوضع الاستراتيجي المحافظ (التحفظ بوجه الموقف الاستراتيجي)؛
- ✓ انها تولي أهمية كبيرة في إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات الإنتاج والرقابة ؛
- ✓ تستند الثقافة الهرمية على الهيكلية الميكانيكية التي لا تفضل النشاط المقاولاتي.

¹ HyunJeong Han, *The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance*, **Cornell Hospitality Quarterly** , Vol 53, N° 3, 2012,p208.

² Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture (Based on the Competing Values Framework)**, Jossey-Bass, United States of America,2006,p16.

³ محمد حافظ بوعابة، أثر ثقافة المالك-المدير على أداء ونمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية بمنطقة ورقلة خلال الفترة الممتدة من 2011-2014)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص 30.

⁴ Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, *op.cit*,p37.

⁵ Naima Cherchem, Alain Fayolle, *Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique*, **3èmes Journées Georges Doriot -L'intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ?** Caen – France, 4 et 5 Mars 2010, p8.

ثقافة السوق: ¹*The Market Culture*: ظهرت في أواخر الستينات حين واجهت المؤسسات تحديات تنافسية جديدة. وقد اعتمد هذا النموذج على مجموعة افتراضات مختلفة اختلافا جوهريا عن التسلسل الهرمي.

ومصطلح السوق هنا ليس مرادفا لوظيفة التسويق وإنما يشير إلى نوع من التنظيم الذي يعمل كسوق في حد ذاته، هذه الثقافة موجهة نحو البيئة الخارجية بدلا من البيئة الداخلية، وهي تركز على المعاملات مع الدوائر الخارجية مثل الموردين، الزبائن، المقاولين، النقابات.. الخ. على عكس الثقافة الهرمية تركز على الرقابة الداخلية للقواعد، الوظائف المتخصصة والقرارات المركزية. تتحقق القدرة التنافسية والإنتاجية في مؤسسات ذات ثقافة السوق من خلال التركيز القوي على تحديد المواقع الخارجية والسيطرة عليها.

تتمثل الافتراضات الأساسية في ثقافة السوق في أن:

- ✓ البيئة الخارجية عدوانية والمستهلكون فيها يميلون إلى الاختيار والمفاضلة ويهتمون بالقيمة؛
- ✓ المؤسسة تعمل على زيادة موقفها التنافسي؛
- ✓ ثقافة السوق موجهة نحو النتائج والمهمة الرئيسية للإدارة هي دفع المؤسسة نحو الإنتاجية والأرباح؛
- ✓ يتم تعريف النجاح من حيث الحصة السوقية، الاختراق والتفوق على المنافسين وقيادة السوق.

ثقافة العشيرة *The Clan Culture*: يطلق عليها اسم العشيرة أو المجموعة بسبب تشابها مع المؤسسة العائلية، من خصائصها ²:

- ✓ العمل الجماعي؛
- ✓ مشاركة وتنمية الموظفين؛
- ✓ يُنظر إلى العملاء على أنهم شركاء، ويجب على المؤسسة أن تعمل على تطوير بيئة عمل إنسانية؛
- ✓ تتمثل المهمة الرئيسية للإدارة في تمكين الموظفين وتسهيل مشاركتهم والالتزام والولاء؛
- ✓ تركز المؤسسة على أهمية التماسك والروح المعنوية العالية؛
- ✓ يتم تعريف النجاح من حيث المناخ الداخلي والاهتمام بالموظفين.

ثقافة الأنوقراطية: *The Adhocracy Culture*: (وتسمى أيضا ثقافة المقاومة) من مميزاتا أنها ³:

- ✓ تقوم على المبادرات المبتكرة والرائدة التي تقود إلى النجاح، وأن هذه المؤسسات تعمل بشكل رئيسي في تطوير منتجات وخدمات جديدة والاستعداد للمستقبل؛
- ✓ المهمة الرئيسية للإدارة هي تعزيز المقاومة والإبتكار والمخاطرة؛

¹Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, *op.cit*, p 39.

² *Ibid*, p41.

³ Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, *op.cit* , p45.

- ✓ صاحب القرار له نظرة ثابتة، مبدع ومخاطر ؛
- ✓ التزام المؤسسة بالتجريب والتجديد والاستعداد للتغيير والتحديات الجديدة ؛
- ✓ ينصب تركيز المؤسسة على المدى الطويل على النمو السريع والحصول على موارد جديدة ؛
- ✓ النجاح يعني إنتاج منتجات وخدمات فريدة ومبتكرة.

الفرع الثاني : تأثير المحددات الداخلية على التوجه الاستراتيجي: اختلف الباحثين في تحديد المحددات الداخلية المؤثرة على التوجهات الاستراتيجية حيث توصلوا للنتائج التالية:

أولاً: تأثير العوامل التنظيمية على التوجه الاستراتيجي : العوامل التنظيمية لها تأثير على التوجه الإستراتيجي فهي توفر السياق الذي يمكن فيه تحديد الفرص وتقييمها واستغلالها تبعاً، فالمؤسسات التي تنظم العمليات والإجراءات بموجب قواعد رسمية أقل احتمالاً لتسهيل الابتكار، إنخفاض درجة الرسمية يحفز ظهور أفكار جديدة، كما تسهم مشاركة الموظفين في عملية التخطيط في حرية التعبير عن وجهات نظر مختلفة تؤدي إلى الابتكار، مما يقلل من احتمال إهمال الأفكار الجيدة أي ذات ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار للاستجابة لإحتياجات العملاء مما يجعلها أكثر استباقية.

حيث أشار *Miller* إلى أن المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتوجه المقاولاتي، اللامركزية وتفويض السلطة والاتصالات الداخلية المفتوحة تحفز التوجه المقاولاتي للمؤسسات (الهياكل العضوية العالية المرونة) تجعل المقاول يدرك الحاجة إلى التغيير ويوفر الخبرة والموارد والإطار التعاوني اللازم للقيام بذلك¹.

أما بالنسبة لتأثير العوامل التنظيمية على التوجه السوقي فهي تعتبر من المتطلبات اللازمة لتفعيله فوجود ترابط وديناميكية عالية بين الأقسام يجعل المعلومات عن العملاء والمنافسين أسرع إنتشار وعليه يكون التنسيق بين الوظائف أسهل؛ نفس الأمر بالنسبة للهيكل التنظيمي فوجود هيكل يتميز بأنه أقل رسمية و لامركزية يسهل نشر المعلومات بين الأقسام مما يجعل التنسيق بين الوظائف أسهل (وهذا ما يتطلبه التوجه السوقي).

ثانياً: تأثير الثقافة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي : حيث أشارت دراسة *N. Cherchem & A. Fayolle* إلى أن الثقافة الهرمية تؤثر سلباً على التوجه المقاولاتي فوجود الرسمية العالية وتجنب المخاطرة يعيق الابتكار .

كما أن وجود ثقافة العشيرة قوية تؤثر إيجاباً على التوجه المقاولاتي لأن العمل الجماعي وروح الفريق عوامل تحفز على ظهور الأفكار الإبتكارية².

¹ Danny Miller, *op.cit* ,p786.

² Naima Cherchem, Alain Fayolle , *op.cit* , p9.

في حين توصلت دراسة *HyunJeong Han* إلى أن كلا من المؤسسات ذات ثقافة العشيرة المبنية على العلاقات والمؤسسات ذات الثقافة الأوتوقراطية لها تأثير إيجابي على أبعاد التوجه الاستراتيجي (تحليلي، المنفعة المستقبلية، العدواني والدفاعي).

في المقابل أظهرت نفس الدراسة أن كلا من المؤسسات ذات ثقافة السوق والمؤسسات ذات الثقافة الهرمية لهما تأثير سلبي على أبعاد التوجه الاستراتيجي¹.

المطلب الثالث : محددات البيئة الخارجية : إن تشكيل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ليس مستقلاً عن البيئة التي تعمل فيها. حيث اشارت الدراسات السابقة (منها دراسة *Wan Mohd, Diana Philemon Mwiru*) إلى أن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وأداؤها يعتمدان بشكل كبير على التأثير النسبي للعوامل البيئية التي تواجهها المؤسسة، بما في ذلك عدم اليقين في السوق والتغير التكنولوجي... الخ².

إلا أن الباحثين اختلفوا في دراسة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على التوجه الاستراتيجي منهم من درسها من منظور خصائص البيئة ومنهم من درسها من منظور النظرية المؤسساتية وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي :

الفرع الأول : مفاهيم حول البيئة الخارجية: سنتطرق ضمن هذا الفرع لتعاريف البيئة الخارجية وكذا أهم خصائصها كما يلي:

أولاً: تعريف البيئة الخارجية *External Environment* : قدمت لها عدة تعاريف منها :

عرفت على أنها جميع المتغيرات التي تقع خارج المؤسسة وتستطيع أن تؤثر في مسارات عمل المؤسسة.³

يُعرف *Ansoff* البيئة بأنها مجموعة من العناصر التي لا تشكل أجزاءً من النظام (المؤسسة) ولكن التغيير في أي منها يمكن أن يؤدي إلى تغيير في حالة النظام. وعليه تتكون البيئة من جميع المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على حالة المؤسسة.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف البيئة الخارجية على أنها مجموع المتغيرات الخارجية التي تؤثر على جميع المؤسسات ولكن بنسب متفاوتة.

ثانياً: الخصائص البيئية : تتمثل في:

¹ *HyunJeong Han, op.cit, p211.*

² *Kevin Zheng Zhou & Caroline Bingxin Li, How does strategic orientation matter in Chinese firms?, Asia Pacific Journal of Management, vol 24, 2007, p456.*

³ خليل مجّد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007 ص189.

⁴ *Dan Kiple, Roxanne Helm-Stevens, Mitchell Lookinbee-Kiple, The Impact Of Environmental Turbulence On Organizational, Learning, Archives of Business Research, Vol 6, N° 3, 2018, p215.*

1. الوفرة *Munificence*: يرتبط مفهوم الوفرة بالبيئة باعتبارها المصدر الذي تعتمد عليه المؤسسة لتوفير الموارد اللازمة للاستمرارية¹.

فهي تعكس الفرص المتاحة للمؤسسات في مجال التجديد في صناعتها .

2. الإضطراب البيئي *Environmental Turbulence*: تم إدخال مفهوم الاضطراب عام 1965 من قبل *Emery*

Trist & حيث ذكروا أن بيئة الأعمال تتأثر بمكونات متعددة (المنافسين، العملاء، الموردين، حملة الأسهم، الهيئات التنظيمية، الهيئات التشريعية، التكنولوجيا، الاقتصاد، المجتمع) وهي عوامل مختلفة.

كما يشير الإضطراب البيئي إلى درجة عدم التأكد والمخاطرة التي تواجه المفاولين في المؤسسة نتيجة عدم إمتلاكهم للمعلومات الكافية عن العوامل البيئية وعجزهم عن التنبؤ بها².

حيث تشمل الاضطرابات البيئية التغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها، غير المتكررة و المفاجئة التي تحدث في بيئة عمل معينة. يمكن أن تحدث التغيرات في التكنولوجيا والمنافسين والعملاء، الظروف الاقتصادية، والبيئة السياسية والقانونية، والبيئة الثقافية الاجتماعية هذه التغيرات تؤثر على جميع المؤسسات بنفس الحجم³. وبما أن الدراسة ستركز على هذا العنصر سنفصل فيه أكثر.

أنواع الاضطرابات البيئية: اضطراب السوق؛ الاضطراب التكنولوجي؛ كثافة المنافسة.

1. اضطراب السوق *Market Turbulence*: يعرفه *Naver & Slater* بأنه ينتج عن التغير في تركيبة العملاء

وتفضيلاتهم وكذا طرق وأساليب التسويق والترويج⁴.

وعليه يمكن تعريف اضطراب السوق على أنه التغير السريع في أذواق العملاء وتفضيلاتهم.

2. الاضطراب التكنولوجي *Technological Turbulence*: حسب *Naver & Slater* يشير الاضطراب

التكنولوجي إلى "التغيرات السريعة" و عدم القدرة على التنبؤ بالتغير في التكنولوجيا داخل الصناعة.

وهناك من يرى أن الاضطراب التكنولوجي هو معدل التغير في التقنية⁵.

كما يشير الاضطراب التكنولوجي إلى التغييرات أو الابتكارات المتكررة والمفاجئة التي تحدث في عملية تحويل المدخلات والمخرجات وتسليم المخرجات إلى المستخدمين النهائيين¹.

¹ Carlos Eduardo Carvalho, Strategic orientation as a mediator between environmental dimensions and performance: a study with Brazilian hotels, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol 25, N° 7, 2016, p7.

² نعى أحمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العائمة الأردنية عمان)، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص30.

³ Diana Philemon Mwiru, Influence Of Perceived Environmental Turbulence On Market Orientation Of Service Firms In Tanzania, *Business Management Review*, p27. Downloaded from the site: <https://journals.udsm.ac.tz/index.php/bmr/article/view/1054/980>.

⁴ نعى أحمد أبو طه، مرجع سبق ذكره، ص33.

⁵ Mirza Waseem Abbas, Masood ul Hassan, Moderating Impact of Environmental Turbulence on Relationship between Business Innovation and Business Performance, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol 11, N° 2, 2017, p578.

وعليه يمكن تعريف الاضطراب التكنولوجي على أنه التغيرات السريعة في التكنولوجيا وعدم قدرة المؤسسة على التنبؤ بهذه التغيرات على المدى القصير.

3. كثافة المنافسة *Competitive Intensity*: يعرف *Hunt and Morgan* المنافسة على أنها صراع مستمر بين المؤسسات من أجل الموارد التي ستؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق أداء مالي متفوق². كثافة المنافسة تشير إلى مدى التنافس بين المؤسسات المختلفة لكسب العملاء واستحواذ على حصة أكبر في السوق³. وهناك من يرى أنها قوة المنافسة التي تواجهها المؤسسة في الصناعة التي تعمل بها⁴.

الفرع الثاني: تأثير خصائص البيئة الخارجية على التوجه الاستراتيجي: اهتمت بعض الدراسات بدراسة هذه العلاقة وتوصلوا إلى مايلي :

1. اضطراب السوق :

وجدت دراسة *Wan Mohd* أن اضطراب السوق له تأثير مباشر على التوجه المقاولاتي. ففي البيئة المضطربة يميل المقاولين إلى أن يكونوا أكثر استباقية، وأن يكونوا قادرين على المنافسة، من أجل الاستحواذ على السوق المستهدفة. فعند تغير تفضيلات العملاء، عدم استقرار في السوق مع تغيير المنتجات، تجعل المقاولين بحاجة إلى رفع مستوى التحدي من خلال تعزيز مهاراتهم ليكونوا أكثر استباقية وابتكارا بحيث يتفاعلون مع تفضيلات العملاء، ويضعون استراتيجياتهم للتعامل مع هذه التغيرات ودفع مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة نحو أداء أفضل⁵.

فالبيئة الخارجية سريعة التغير تدفع المقاولين لأن يستخدموا الحدس لاتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد تنتهج على إثرها مؤسساتهم توجهات استراتيجية متكاملة (توجه مقاولاتي، توجه سوقي)⁶.

وعليه ترى كلا من دراسة (*Di Zhang, Diana Philemon Mwiru, Wan Mohd*) أن اضطراب السوق يعزز التوجه السوقي للمؤسسة ويجعلها تتخذ تدابير لمواكبة التغيرات في تفضيلات العملاء وظروف السوق المعاكسة (التوجه السوقي كإستراتيجية فعالة في البيئات المضطربة).

كما يؤثر اضطراب السوق تأثير مباشر على التوجه التفاعلي مما يدفع المقاولين إلى فهم أن تغيير تفضيلات العملاء أو عروض المنتجات في ظل اضطراب السوق يتطلب منهم اعتماد استراتيجيات وإجراءات تحسن توجههم التفاعلي لتحسين قيمة عملائهم. وعلى مستوى المؤسسات، تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى اختيار عروض منتجاتها بعناية بما يتماشى مع متطلبات

¹ Diana Philemon Mwiru, *op.cit*, p28.

² *Ibid*,p29

³ Wan Mohd Nazdrol, *op.cit*, p74.

⁴ Mukhtar Baba et al., *loc.cit*.

⁵ Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir,*op.cit* .p165

⁶ Di Zhang, *integration of market and entrepreneurial orientations*, Thèse de Doctorat en management, The University of Manitoba , Canada , 2008,p70

السوق. وعلى مستوى الإدارة، تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ضمان أن مالكوها يعتمدون أفضل الممارسات في خدمة العملاء للتكيف مع تفضيلات العملاء المتغيرة¹.

2. كثافة المنافسة :

عندما يكون التنافس شرسًا، يجب على المؤسسات أن تبتكر في كل من المنتجات والعمليات، وأن تستكشف أسواقًا جديدة، وأن تجد طرقًا جديدة للتنافس، وأن تدرس كيفية تفريق منتجاتها عن منتجات منافسيها².

وجدت دراسة **Wan Mohd** أن كثافة المنافسة لها تأثير مباشر إيجابي على التوجه المقاولاتي. فوجود خطر المنافسة من المؤسسات المماثلة في السوق يجعل المقاولين يدركون الحاجة إلى تحسين نهجهم الخاص عند مواجهة المنافسة من خلال تقديم استراتيجيات لمواجهة هذه التحديات للبقاء في صدارة المنافسة وتقديم الخدمات التي تلي رغبات العميل من أجل تحسين أداء مؤسساتهم³.

أما بالنسبة لتأثير كثافة المنافسة على التوجه السوقي وجدت كلا من دراسة **Diana Philemon Mwiru, Wan Mohd** أن كثافة المنافسة لها تأثير كبير إلا أنه سلبي على التوجه السوقي، فوجود منافسة عالية من قبل المؤسسات المماثلة في السوق، يجعل للعملاء المزيد من الخيارات والبدائل فالتغيرات التي تجريها المؤسسة في عروض منتجاتها وأسعارها قد لا تكون كافية لإرضاء العميل مما يجعل التزام المؤسسة لتبني التوجه السوقي يكون أقل فعالية .

3. الاضطراب التكنولوجي:

عندما تتسم بيئة الصناعة بالتغيرات السريعة والاضطراب التكنولوجي، تزيد الحاجة إلى القيام باستثمارات محفوفة بالمخاطر، ويتم تشجيع سلوكيات المخاطرة (أي أنها تصبح أكثر توجه مقاولاتي في بيئة مضطربة). كما تتغير قواعد التنافس بحيث تصبح المؤسسات تتبع احتياجات العملاء بطريقة منهجية وتراقب تحركات المنافسين عن كثب، هذا الضغط يجعلها تكون أكثر توجه سوقي للبقاء متقدمة على منافسيها⁴.

في ذات السياق توصلت دراسة **Diana Philemon Mwiru** إلى وجود علاقة قوية بين الاضطراب التكنولوجي والتوجه السوقي لمؤسسات الخدمات في تنزانيا. وهذا يعني أنه في ظل إدراك المؤسسات بأن مستوى الاضطراب التكنولوجي عالي، فإنها تميل إلى تبني التوجهات السوقية كخيار استراتيجي⁵.

4. درجة الوفرة :

¹ Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir, *op.cit* .p167.

² Shaker A. Zahra, *Environment, Corporate Entrepreneurship, And Financial Performance A Taxonomic Approach, Journal of Business Venturing, Vol 8, N° 4, 1993.p324.*

³ *Ibid*,p168.

⁴ Di Zhang, *loc.cit*.

⁵ Diana Philemon Mwiru, *op.cit*, p34.

درجة الوفرة في البيئة الصناعية تجعل المقاولين أكثر سعي وراء الإبداع والابتكار، لأن درجة الوفرة يمكن أن تخفف فترات الندرة النسبية للموارد مما يشجعهم على اتخاذ قرارات أكثر عدوانية مثل الابتكارات (أي أن المؤسسة تكون أكثر تبني للتوجه المقاولاتي). وعلى العكس من ذلك فإن درجة الوفرة تجعل المؤسسات غير معرضة للضغط بشأن ما يفعله المنافسون أي أنها ستكون أقل تركيزاً على التوجه السوقي¹.

الفرع الثالث: النظرية المؤسسية: تلعب النظرية المؤسسية دوراً رئيسياً في المساعدة على تفسير القوى التي تشكل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد اتضح أن قضايا مثل الثقافة، البيئة القانونية، التقاليد والحوافز الاقتصادية كلها يمكن أن تؤثر على قطاع النشاط وبالتالي على نجاح المشاريع.

أولاً: أسس النظرية المؤسسية:

يعرف الإطار المؤسسي بأنه "مجموعة القواعد السياسية، الاجتماعية والقانونية الأساسية التي تنظم عملية الإنتاج والتبادل والتوزيع"².

فإن النظرية المؤسسية تهتم بالتأثيرات التنظيمية والاجتماعية والثقافية التي تعزز بقاء مؤسسة. حيث تم تلخيص هذه القوى المؤسسية في ثلاث فئات وهي³:

الفئة الأولى: القوى التنظيمية: وتشمل التشريعات الحكومية والاتفاقيات والمعايير الصناعية كما توفر هذه القواعد مبادئ توجيهية للمؤسسات ص م الجديدة وهي تشمل ما يلي⁴:

1. العوامل السياسية والحكومية: الجزء السياسي والحكومي من بيئة الأعمال هو الساحة التي تتنافس فيها مجموعات المصالح المختلفة على الموارد لتعزيز مصالحهم الخاصة، إرساء قيمهم الخاصة، تحقيق أهدافهم الخاصة كما يضطر المقاولين إلى قبول البيئة السياسية الحالية.

2. العوامل التكنولوجية: وتشمل نقل التكنولوجيا، الانفاق على البحث والتطوير، ظهور المنتجات الجديدة⁵.

الفئة الثانية: القوى الاجتماعية: تشمل القواعد، القيم، الأعراف والمعتقدات التي تؤثر على المؤسسات، والتي يمكن أن تختلف اختلافاً كبيراً عبر البلدان والثقافات فبعض المجتمعات لديها قواعد تسهل وتشجع النشاط المقاولاتي في حين بعض المجتمعات الأخرى تثبطها بجعلها صعبة (وإن لم تكن غير قانونية) وتشمل العوامل الاجتماعية (العادات والتقاليد، الدين، حجم الأسرة¹).

¹ Di Zhang, *op.cit*, p67.

² Chengli Shu, Dirk De Clercq, Yunyue Zhou, Cuijuan Liu, Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol 25, N° 3, 2019, p1359.

³ Garry D. Bruton, David Ahlstrom, Han-Lin Li, *Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future?*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 34, N° 3, 2010, p422.

⁴ Marc J. Dollinger, *op.cit*, p78.

⁵ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص85.

الفئة الثالثة: القوى الثقافية : هذا الركن يهتم بكيفية قبول المجتمعات للمقاولين، غرس القيم، وحتى خلق بيئة ثقافية حيث يتم قبول وتشجيع النشاط المقاولاتي.

ثانيا: الإعداد المؤسساتي والنشاط المقاولاتي: تشمل العوامل المؤسساتية التي تؤثر على النشاط المقاولاتي الجهود المباشرة للحكومة في بناء والحفاظ على بيئة داعمة للنشاط المقاولاتي. حيث يمكن للحكومة جعل الأسواق تعمل بكفاءة وكذا ضمان المنافسة العادلة عن طريق إزالة عوائق الدخول، كثرة الإجراءات الإدارية الغير الضرورية على سبيل المثال.

فالبيروقراطية والنظم الضريبية يمكن أن تخنق المقاول قبل أن يتمكن من العثور على أفضل صفقة، ناهيك عن مشاكل الفساد والابتزاز، وضعف البنية التحتية من حيث الجودة أو الكمية المطلوبة².

كما يؤدي الإنفاذ القانوني غير الفعال للعقود وحقوق الملكية المقاولين في هذه البيئات إلى المعاملات غير الرسمية مثل بناء العلاقات مع المسؤولين الحكوميين الرئيسيين والعلاقات الإدارية الأخرى التي قد تكون مفيدة و مكلفة للمؤسسات إلا أنها تعيق المقاولين الجدد. لذا فغياب هياكل مؤسسية رسمية (أو هياكل غير رسمية بديلة) و الامتثال لعدد كبير من القواعد والمتطلبات الإجرائية التي يضطر المقاولين إلى إنفاق الكثير من الوقت والمال لاستكمال الوثائق لا يشجعهم على النشاط المقاولاتي وهو ما تبينه تقارير ممارسة الأعمال.

وعليه فإن وجود بيئة مؤسسية أكثر ملائمة ستخفف مثل هذه العوائق وتشجع النشاط المقاولاتي، وبالتالي فإن البيئة المؤسساتية تمارس تأثيراً قوياً ليس فقط على معدلات الإنشاء وإنما أيضاً على المسار والتوجه الاستراتيجي للمؤسسات القائمة، وعليه البيئة المؤسساتية يمكن أن تدفع أو تعيق النشاط المقاولاتي في بلد ما.

الفرع الرابع : تأثير الدعم المؤسساتي على التوجه الاستراتيجي:

أولاً : بالنسبة للتوجه المقاولاتي³:

أشارت الأدبيات السابقة للنظرية المؤسساتية إلى ثلاث فوائد رئيسية للدعم الحكومي من شأنها أن تحفز التوجه المقاولاتي وهي: أولاً: الحصرية أي الامتيازات الممنوحة للمؤسسات التي تتوافق مع اللوائح الحكومية؛ ثانياً: توفير موارد منخفضة التكلفة، قد تعمل الإعفاءات الضريبية على تشجيع صناعات معينة. ثالثاً: يهدف الدعم المؤسساتي الحكومي إلى تسهيل تطوير الصناعات ذات الأهمية الإستراتيجية.

¹ نفس المرجع والصفحة.

² Ahmed Ramzi SIAGH, *Contribution du Profil et des Compétences Entrepreneuriales à la Réussite des Petites et Moyennes Entreprises en Algérie*, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université Ouargla, 2014,p60.

³ Chengli Shu, Dirk De Clercq, Yunyue Zhou, Cuijuan Liu, *op.cit* .p1360.

هذه الفوائد الثلاثة يجب أن تساعد في تحفيز التوجه المقاولاتي. أي أن الطبيعة الحصرية للدعم المؤسسي الحكومي يمكن أن يسهل بُعد الابتكار للتوجه المقاولاتي كون الابتكار يتطلب تكوين موارد جديدة، لذا فإن الموارد الحصرية قد تمكن المؤسسات التي تحصل على الدعم المؤسسي الحكومي من جمع مجموعة أوسع من المدخلات بطرق مبتكرة للمنافسين الذين يفتقرون إلى هذا الوصول لا يمكنهم تحقيق مثل هذه التوليفات بسهولة. بالإضافة لكون الدعم المؤسسي الحكومي يكون أكثر سهولة بالنسبة للمؤسسات التي اكتسبت بالفعل مواقف استباقية أو لديها القدرة على تحقيق مزايا المبادأة، إذا عرفت أنه سيكون بإمكانها الوصول إلى هذا الدعم. وعلى هذا النحو، فإن دعم المؤسسات الحكومية يجب أن يعزز من روح استباقية المؤسسات من حيث دخولها في السوق والتحركات التنافسية.

ثانياً: بالنسبة للتوجه السوقي والتكنولوجي:

تعتبر كلا من العوامل الاجتماعية، الثقافية، تشريعات مكافحة الاحتكار والحوافز الجمركية عوامل داعمة للتوجه السوقي فكلما كانت هذه العوامل واضحة (عادات وتقاليد المجتمع) وشفافة (تشريعات) وميسرة (الحوافز الجمركية) كلما أثر إيجاباً على تبني المقاولين للتوجه السوقي بمعنى آخر تصبح السوق واضحة المعالم من حيث العملاء والمنافسين يسهل تبني المؤسسات للتوجه السوقي.

أما بالنسبة للتوجه التكنولوجي فيعتبر كلا من الانفاق الحكومي على البحث والتطوير، حماية براءات الاختراع، نقل التكنولوجيا عوامل داعمة ومشجعة فكلما زاد اهتمام الحكومة بهذه المؤشرات كلما أثر ذلك إيجاباً على تبني المقاولين للتوجه التكنولوجي.

استنتاجات : من خلال ماسبق صنفت العوامل المؤثرة إلى ثلاثة عوامل وهي:

1. **المقاول:** يعتبر أهم مورد في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ونظراً لدوره المحوري في نجاح المؤسسة، حيث ارتأت الدراسة فصله عن باقي الموارد لتسليط الضوء أكثر عليه، كما حددت الدراسة (الحاجة إلى المعرفة والحاجة إلى الإنجاز) كأهم سمات شخصية يمكن أن تؤثر وتحدد التوجهات الاستراتيجية المتبناة.
2. **الموارد:** نجاح المؤسسة وتبنيها للتوجهات الاستراتيجية يعتمد على مدى إمتلاكها للموارد المالية، المادية، البشرية،.... الخ أما عن ثقافة المؤسسة فالدراسة لم تعتمد على تصنيف الثقافات لعدم تمكنها من إيجاد أبعاد واضحة لقياسها.
3. **العوامل الخارجية:** تعددت آراء الدارسين الباحثين حول العوامل البيئية المؤثرة على التوجه الاستراتيجي منهم من اهتم بالخصائص البيئية (الاضطرابات البيئية) ومنهم من اعتمد على عوامل البيئة الخارجية (النظرية المؤسسية)، وعليه الدراسة الحالية ستعتمد على الخصائص البيئية ذات التأثير المباشر استبعاد العوامل الخارجية نظراً لتأثيرها الضعيف على التوجهات الاستراتيجية.

المبحث الثالث : واقع م ص م في الجزائر :

بعد التطرق لمفهوم التوجه الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه بما فيها البيئة الخارجية العامة سنحاول اسقاط ذلك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وذلك من خلال تحليل الإطار المؤسساتي في الجزائر وفقا لتقارير الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم بالإضافة إلى تحليل بيئة الأعمال وفق لتقرير ممارسة الأعمال وتقرير التنافسية العالمي.....الخ

المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : سنتطرق في هذا المطلب للإطار القانوني والتشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وللإطار التنظيمي والمؤسساتي الذي يشمل هياكل الدعم و مؤسسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول : الإطار القانوني والتشريعي للمؤسسات ص م : في سنة 1988 بدأ الاهتمام الفعلي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها وتنميتها بإيجاد المناخ المناسب لذلك سواء من حيث القوانين والتشريعات ذات الصلة أو بإحداث الهيئات الداعمة لهذه المؤسسات وذلك في إطار تحول الحكومة الجزائرية نحو اقتصاد السوق حيث بدأت بخصوصية المؤسسات العمومية وتحفيز القطاع الخاص وذلك بوضع مجموعة أهداف عامة أهمها¹:

- احلال اقتصاد السوق محل اقتصاد مسير اداريا ومركزيا؛
- البحث عن استقلالية المؤسسات العمومية؛
- تحرير أسعار الصرف والتجارة الخارجية؛
- استقلالية البنوك التجارية والبنك المركزي.

ضمن هذا الاطار صدرت جملة من القوانين الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمها :

1. القانون رقم 88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988: يتعلق هذا القانون بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الوطنية الخاصة للمساهمة في بعض القطاعات الاستراتيجية التي كانت حكرا على المؤسسات العمومية لتحقيق بعض الأهداف منها:

- التكامل الاقتصادي بين القطاعين الاقتصاديين (العام والخاص)؛
- خلق نشاطات إنتاج خارج القطاع الهيدروكربوني موجهة للتصدير؛
- دعم القطاع الخاص لتوفير مناصب شغل في ظل عجز القطاع العام على احتواء الطلب المتزايد في سوق العمل.

¹ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة 2011-2012)، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال (غ منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 149.

2. القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02 الصادر في 10 جانفي 2017 : جاء هذا

القانون لتعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحديد تدابير الدعم والآليات المخصصة لها فيما يتعلق بالإنتاج والإمضاء والدمج. فهو يهدف لتحقيق مايلي¹:

- بعث النمو الاقتصادي؛
- تحسين بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما المبتكرة منها والحفاظ على ديمومتها؛
- تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها في مجال التصدير؛
- ترقية ثقافة المقاول؛
- تحسين معدل الاندماج الوطني وترقية المناولة.

كما عرفت المادة الخامسة من هذا القانون المؤسسة الصغيرة المتوسطة كما يلي²: تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 عامل؛
 - لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري.
3. القانون الخاص بالمؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة : المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة " مؤسسة ناشئة" و " مشروع مبتكر" و " حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها : تم استحداث هذه اللجنة بهدف المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها والمشاركة في ترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة³.

الفرع الثاني : الإطار المؤسسي والتنظيمي: ويشمل هذا الفرع آليات الدعم وكذا صناديق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولا: آليات الدعم : المتمثلة في الهياكل التالية:

1. الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية (ANADE): تم تعديل اسم هذه الوكالة من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل

الشباب إلى الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية بمقتضى المرسوم الرئاسي 20-441 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020

¹ المادة 15 من قانون رقم 17-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد 02، ص 6.

² المرجع السابق، ص 5.

³ المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة " مؤسسة ناشئة" و " مشروع مبتكر" و " حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد 55، سبتمبر 2020، ص 10.

يعدل ويتم المرسوم الرئاسي رقم 96-234 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المتعلق بدعم تشغيل الشباب¹. ومن أهم النقاط التي صدرت في هذا المرسوم ما يلي²:

- ✓ يمكن للشباب ذوي المشاريع، الاستفادة عند الضرورة وبصفة استثنائية من إعادة تمويل مؤسساتهم المتعثرة؛
- ✓ الحد الأقصى للاستثمار (10) ملايين دينار، و يجمع حد الاستثمار حسب عدد الشباب ذوي المشاريع عند إنجاز المشروع في شكل تجمع، بهدف تعزيز روح التأزر بين المؤسسات المصغرة ذات القيمة المضافة؛
- ✓ ينجز الشباب ذوي المشاريع الاستثمارات بصفة فردية أو جماعية أو في شكل تجمع حسب أحد أشكال تنظيم المقاوله وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- ✓ يمكن للشباب ذوي المشاريع الاستفادة من محلات في مناطق نشاط مصغرة متخصصة ومجهزة بصيغة الإيجار بالنسبة لنشاطات إنتاج السلع والخدمات؛
- ✓ تعوض تسمية "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب" بتسمية "الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية" والمذكورة في أحكام النصوص الأخرى ذات الصلة.

كما عرف الجهاز تعديل في شروط الاستفادة المقدمة للشباب ذوي المشاريع بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-374 المؤرخ في 16 ديسمبر 2020 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003 الذي يحدد شروط الاستفادة المقدم للشباب ذوي المشاريع ومستواها، تمثلت الشروط التي شملها التعديل فيما يلي³:

- ✓ إلغاء شرط البطالة على حاملي الأفكار والمشاريع للاستفادة من الامتيازات التي يمنحها الجهاز؛
- ✓ أن يتراوح عمر الشاب بين 19 و40 سنة؛
- ✓ أما بخصوص التمويل الثنائي فقط تم رفع قيمة القرض غير المكافئ إلى 50% من مبلغ الاستثمار وتخفيض نسبة المساهمة الشخصية إلى 50% من مبلغ الاستثمار؛
- ✓ أما بخصوص إعادة تمويل المؤسسات المتعثرة فإنه يمكن لهم الاستفادة من إعادة تمويل مشاريعهم وفقا لصيغة التمويل الثلاثي، بحيث يستفيد أصحاب المؤسسات المصغرة من كافة الامتيازات باستثناء القرض الإضافي للإستغلال.

2. **الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار L'ANDI**: أنشأت الوكالة في إطار الإصلاحات الأولى التي تم مباشرتها في الجزائر خلال التسعينيات كما شهدت تطورات تحدف للتكيف مع تغيرات الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. خولت هذه الوكالة مهمة تسهيل و ترقية و اصطحاب الاستثمار من خلال المهام التالية⁴:

✓ تسجيل الاستثمارات؛

¹ المادة 2 من المرسوم الرئاسي 20-441 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 يعدل ويتم المرسوم الرئاسي رقم 96-234 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المتعلق بدعم تشغيل الشباب، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد 01، جانفي 2021، ص 6.

² الصفحة الرسمية وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلف بالمؤسسات المصغرة تم نشره بتاريخ 11 جانفي 2021 على الساعة 18:42 على الرابط <https://www.facebook.com/MTPE.DZ>

³ نفس المرجع، تاريخ المنشور 4 جانفي 2021 على الساعة 20:07

⁴ تم الاطلاع يوم 2018/10/04 على الساعة 21:13 <http://www.andi.dz>

✓ ترقية الاستثمارات في الجزائر و في الخارج؛

✓ ترقية الفرص والإمكانات الإقليمية؛

✓ تسهيل ممارسة الأعمال و متابعة تأسيس الشركات و إنجاز المشاريع؛

✓ دعم المستثمرين ومساعدتهم ومرافقتهم؛

✓ تأهيل المشاريع ذات الأهمية بالنسبة للاقتصاد الوطني.

إلى جانب المهام السابقة الذكر تقوم الوكالة على تحفيز الاستثمار من خلال العديد من الاجراءات منها مايلي:

أ. وجود نظامين من الامتيازات : الأول يطبق على الإستثمارات الجارية و المنجزة خارج المناطق المراد تطويرها، الثاني هو النظام الإستثنائي الذي يطبق على الإستثمارات الجارية و المنجزة في المناطق المراد تطويرها والتي ترقى لإهتمام خاص من الدولة؛

ب. تخفيف الأعباء الجبائية : تخفيض الضريبة على أرباح الشركات بنسبة 15 ٪ لفائدة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة في الولايات القابلة للإستفادة من مساعدة صندوق الهضاب العليا، وبنسبة 20٪ لفائدة م ص م المتواجدة في الولايات القابلة للإستفادة من مساعدة صندوق الجنوب.

3. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة *ANDPME*: تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وهي أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيامها بالمهام التالية¹:

✓ تنفيذ إستراتيجية القطاع في ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ تنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعة حسن سيره؛

✓ تعزيز الخبرات والاستشارة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ متابعة وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الإنشاء، التوقف و تغيير النشاط؛

✓ إنجاز دراسات حول فروع النشاطات ومذكرات ظرفية دورية حول التوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ تحصيل واستغلال ونشر المعلومة المحددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من استراتيجيات الوكالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مايلي:

✓ تدعيم التأهيل* المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛

¹ الاطلاع <http://www.andpme.org.dz> 21:30 على الساعة 2018/10/04

* التأهيل : عملية التعلم المستمر، التفكير، والمعلومات والتبادل الثقافي من أجل الحصول المقاولين على مواقف جديدة، وردود فعل وسلوكيات، و أساليب إدارة ديناميكية ومبتكرة.

- ✓ تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بصفة خاصة الحصول على المعلومات و تطوير أدوات التسهيل) ؛
- ✓ تطوير منهج الجوارية والاستماع إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تكثيف الاجتماعات والمناقشات مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجمعيات المهنية؛
- ✓ تعزيز المشاورات الوطنية فيما يخص دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: باللجوء للمستشارين الوطنيين لرفع مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC): تم إنشاؤه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي (تحت وصاية وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي) تعمل على "تخفيف" الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي يتكفل الصندوق بجهاز الدعم لإنشاء وتوسيع النشاطات المخصصة للشباب العاطل عن العمل و البالغ من العمر 30-50 سنة حيث لا تتجاوز قيمة المشروع 10 ملايين دينار. يقدم الجهاز لأصحاب المشاريع مايلي¹:

- ✓ المرافقة أثناء جميع مراحل المشروع و وضع مخطط الأعمال؛
- ✓ المساعدة خلال جميع مراحل المشروع وتطوير دعم خطة العمل.
- كما يخصص الصندوق لصالح ذوي المشاريع المؤهلين إمتيازات متمثلة في :

- ✓ تخفيض نسب فوائد القروض البنكية؛
- ✓ تخفيض نسب الرسوم الجمركية؛
- ✓ الإعفاء الضريبي و شبه الضريبي.

5. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغرة (ANGEM): تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل وهي جهاز موجه لكل مواطن عاطل عن العمل يبلغ من العمر أكثر من 18 سنة وكذلك النساء الماكثات في البيت الراغبين في خلق نشاطاتهم الخاصة. سمي بالقرض المصغر لكونه يسمح بشراء تجهيز صغير و مواد أولية لبدء نشاط أو حرفة. تتمثل مهام الوكالة في المهام التالية²:

- ✓ دعم، نصح و مرافقة المستفيدين من القرض المصغر في تنفيذ أنشطتهم؛
- ✓ منح سلف بدون فوائد؛
- ✓ إبلاغ المستفيدين (ذوي المشاريع المؤهلة) بمختلف المساعدات التي تمنح لهم ؛
- ✓ ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدين مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربط هؤلاء المستفيدين بالوكالة بالإضافة إلى مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

¹ تاريخ الاطلاع 2018/10/9 على الساعة 17:38 <https://www.cnac.dz>

² تاريخ الاطلاع 2018/10/10 على الساعة 11:25 <https://www.angem.dz>

✓ في إطار المساعدات المالية تم إنشاء صندوق الضمان المشترك للقروض الصغيرة الذي يعتبر ضمان بالنسبة للمقاول والبنك، أنشأته الحكومة للسماح للمؤسسات المالية لاسترداد مستحقاتهم في حالة عدم قدرة المقاول على إحترام إلتزاماتهم في إطار جهاز القرض المصغر، فهو يغطي بناء على طلب من البنوك والمؤسسات المالية المعنية المبالغ المستحقة التي لاتزال في أصل الدين و الفوائد المستحقة حتى تاريخ إعلان الخسائر التي تتجاوز خمسة وثمانين في المئة (85٪)¹.

ثانيا : التمويل البنكي: من بين الصناديق المخصصة لتمويل الم ص م نذكر منها ما يلي:

1) صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR):

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق ل11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عُُدل القانون الأساسي للصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-193 مؤرخ في 11 جوان 2017 يهدف إلى تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل البنكي أثناء إنطلاق المشاريع أو توسيع النشاط من خلال توفير ضمانات للبنوك، من أجل إكمال الترتيبات المالية المتعلقة بالمشاريع. هو موجه للإستثمارات خارج أجهزة الدعم المذكورة سابقا لإنشاء وتوسيع نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من بين مهام الصندوق مايلي²:

- ✓ تسليم شهادات الضمان لتغطية كل صيغ التمويل؛
- ✓ متابعة عمليات تحصيل الديون محل نزاع لدى البنوك والمؤسسات المالية؛
- ✓ متابعة الإلتزامات لدى البنوك والمؤسسات المالية التي يغطيها ضمان الصندوق؛
- ✓ ضمان استمرارية البرامج الموضوعة من قبل الهيئات الوطنية والدولية لفائدة م ص م؛
- ✓ ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة م ص م التي تسعى للإستفادة من ضمان الصندوق؛
- ✓ إبرام اتفاقيات شراكة مع الهيئات المكلفة بدعم إنشاء وتطوير وعصرنة م ص م قصد توفير المرافقة من خلال الضمان المقدم للم ص م المستفيدة من هذه الترتيبات.

2) صندوق ضمان قرض الإستثمار (CGCI): هو مؤسسة عمومية تم إنشاؤها لخلق و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تسهيل حصولها على القرض.

تكمن مهام الصندوق في تغطية المخاطر المرتبطة بالقروض الاستثمارية الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . هو يغطي مخاطر الإعسار، التي تكبدتها البنوك جزاء القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويكمل أجهزة المساعدة الأخرى للتمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وصندوق الضمان المشترك. الحد

¹ تاريخ الاطلاع 2018/10/16 على الساعة 20:55 <https://www.angem.dz>

² المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 17-193 المؤرخ 11 يونيو 2017 يتضمن تعديل القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 14,36 يونيو 2017، ص 10.

الأقصى للضمان هو 250 مليون دينار على أن لا تتجاوز قيمة القرض 350 مليون دينار. لا يمنح الضمان إلا بعد تحليل المشروع من قبل الصندوق. لا يمنح الضمان النهائي إلا بعد إخطار الموافقة على تمويل المشروع من البنك¹.

(3) مؤسسات رأس مال الإستثمار: رأس مال الإستثمار هو أسلوب تمويل من خلال إمتلاك مساهمات قليلة و مؤقتة في رأس مال مؤسسة ما. يساعد تدخل مؤسسة رأس مال الإستثمار على تعزيز الصناديق الخاصة للمؤسسة الممولة، وتحسين قدرات الاقتراض من البنوك. الميزة التي تمنحها هذه المؤسسة للمقاول هي أن تكون شريك مالي وتوفر له الخبرة ومهارات التسيير.

تتم عملية تدخل مؤسسة رأس مال الإستثمار دون أخذ ضمانات حقيقية أو شخصية وبالتالي تشترك في الأرباح والخسائر حسب مساهمتها التي حددها القانون الجزائري بنسبة 49٪ على أقصى حد في رأس مال المؤسسة ومدة المساهمة تتراوح ما بين 5 و 7 سنوات.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص الأطر التشريعية والمؤسسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

الجدول رقم 1-5: الأطر التشريعية، المؤسسية، المالية والمعلوماتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المؤسسات المالية	الإطار المؤسسية (هيئات الدعم)	الإطار التشريعية
صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR):	الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية	القانون رقم 88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988: يتعلق هذا القانون بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الوطنية الخاصة للمساهمة في بعض القطاعات الاستراتيجية التي كانت حكرا على المؤسسات العمومية
صندوق ضمان قروض الإستثمار (CGCI):	الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار L'ANDI الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME	القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02 الصادر في 10 جانفي 2017 : جاء هذا القانون لتعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحديد تدابير الدعم والآليات المخصصة لها فيما يتعلق بالإنشاء والإئتماء والديمومة
مؤسسات رأس مال الإستثمار	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)	القانون الخاص بالمؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة : المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة " مؤسسة ناشئة" و"

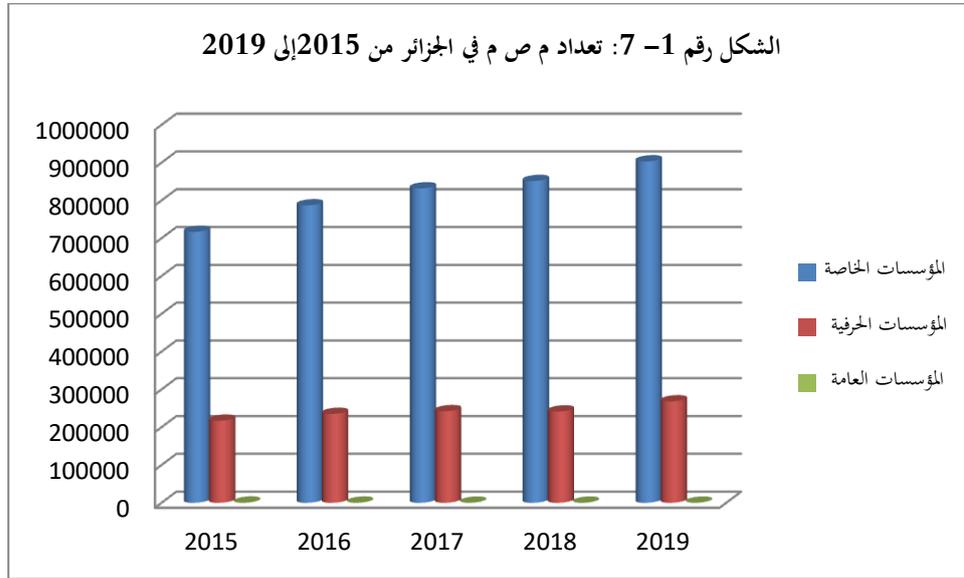
¹ <http://www.mdipi.gov.dz>

		مشروع مبتكر و "حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها
	الوكالة الوطنية لتسيير القرض الصغيرة (ANGEM)	

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نشرات وزارة الصناعة والمناجم

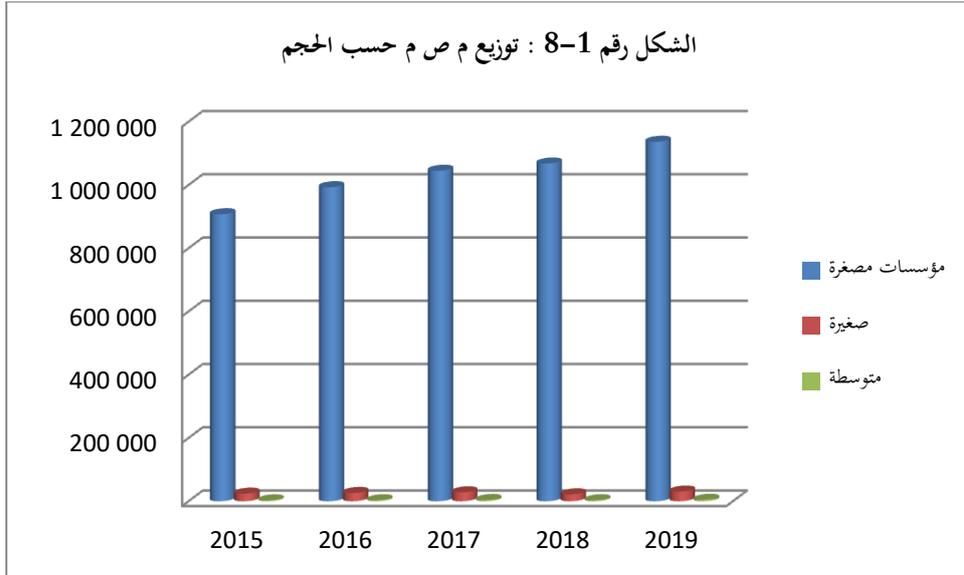
أولا : تعداد م ص م : من 2015/2019



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نشرات وزارة الصناعة والمناجم

من خلال الشكل أعلاه يتضح تطور كبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة وبوتيرة متسارعة حيث بلغ عدد المؤسسات ص م الخاصة 903.332 سنة 2019 بعدما كان عددها 716.895 سنة 2015 وهي تمثل نسبة 77% من اجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو ما يعكس سياسة الخوصصة التي انتهجتها الدولة يليها المؤسسات الحرفية التي تمثل نسبتها 22.8% من اجمالي المؤسسات أما المؤسسات العمومية عرفت تناقص كبير حيث بلغ عددها 244 سنة 2019 بعدما كان 532 سنة 2015 وذلك بسبب اعادة هيكلة القطاع العمومي.

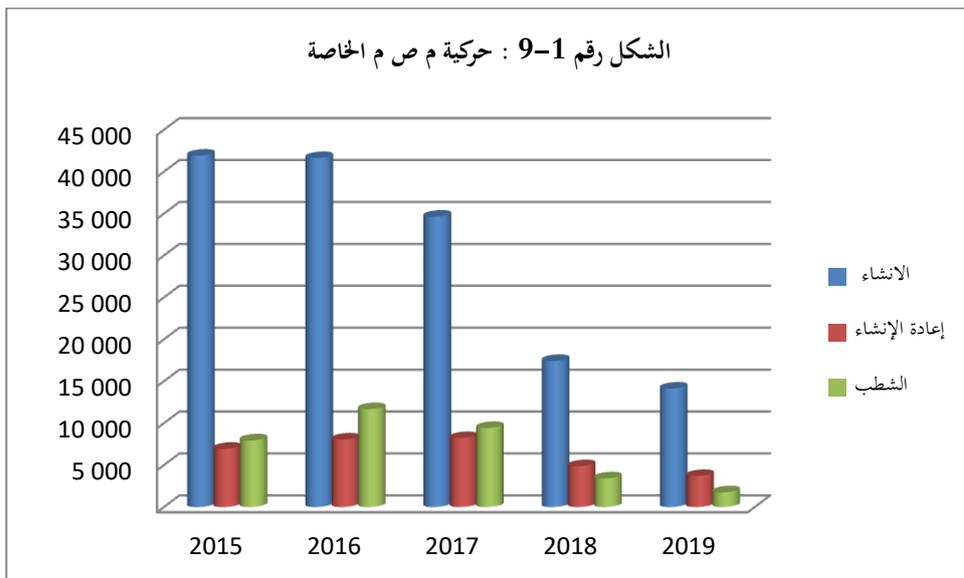
ثانيا : توزيع م ص م من حيث حجمها:



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نشرات وزارة الصناعة والمناجم

من خلال الشكل أعلاه يتضح الانتشار الواسع للمؤسسات المصغرة التي تشغل أقل من 10 عمال حيث قدرت سنة 2019 بنسبة 97% وهذا لسهولة إنشائها في حين تمثل المؤسسات الصغيرة التي تشغل من 10 إلى 49 عامل نسبة 2.6% التي تركز أساسا على المؤسسات الصناعية، أما المؤسسات المتوسطة التي تشغل من 50 إلى 250 عامل فهي تمثل نسبة كونها تحتاج لرأس مال و إمكانيات كبيرة مقارنة بسابقتها.

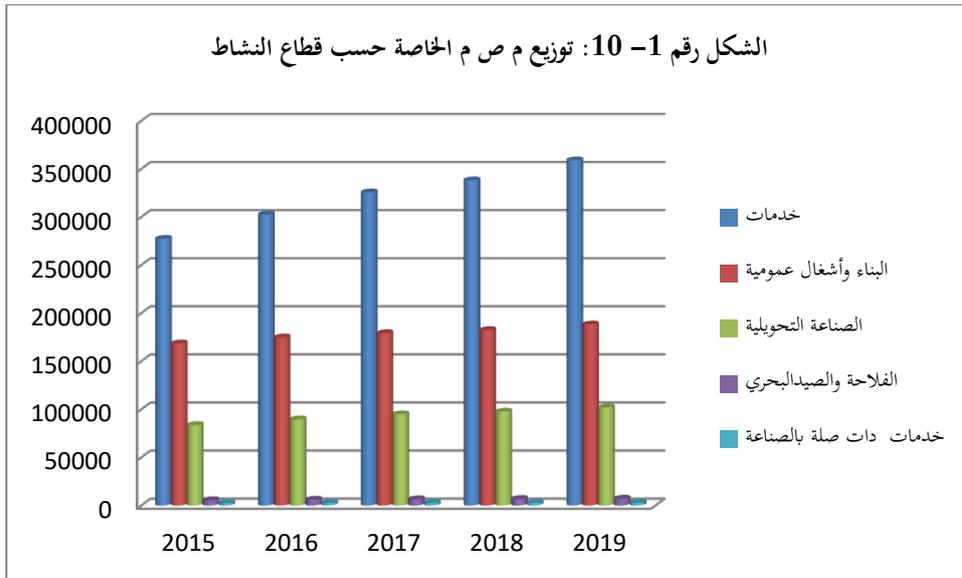
ثالثا: حركية م ص م الخاصة :



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نشرات وزارة الصناعة والمناجم

من خلال الشكل أعلاه يتضح تراجع معدلات إنشاء م ص م الخاصة حيث بلغ عددها 14.128 سنة 2019 بعدما كان 41.919 سنة 2015 بحيث تركزت أغلبية المؤسسات المنشأة في ثلاثة قطاعات وهي: الخدمات، البناء والأشغال العمومية، يليها قطاع الصناعة التحويلية). أما عن معدلات الشطب فسجل أعلى معدل سنة 2016 حيث شطب ما يعادل 11.686 مؤسسة كانت أغليبتها ناشطة في القطاعات الثلاثة السابقة الذكر وهذا يعني تعثر المؤسسات وعدم قدرتها على الاستمرارية، في حين كانت معدلات إعادة الإنشاء أقل مقارنة بالإنشاء والشطب.

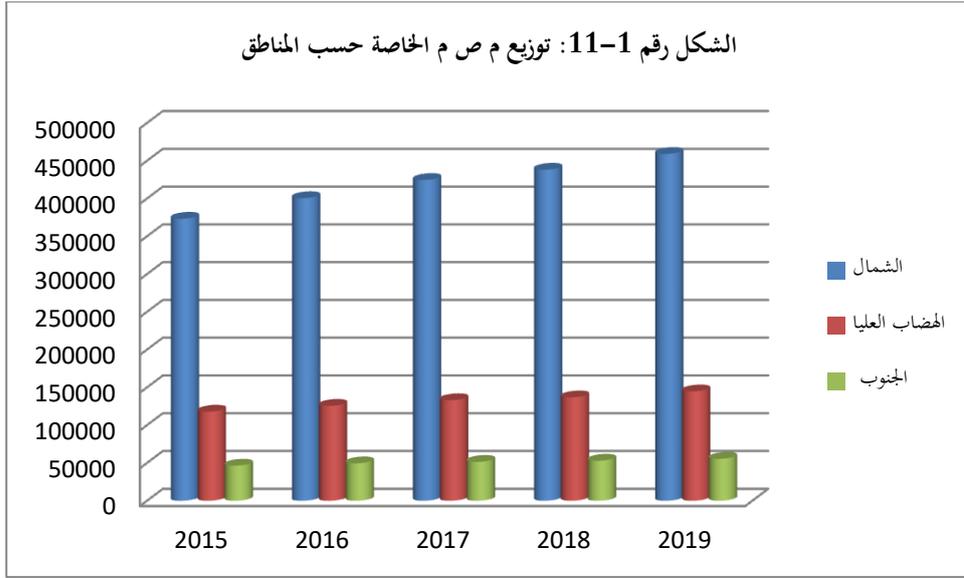
رابعاً: توزيع م ص م حسب قطاع النشاط :



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نشرات وزارة الصناعة والمناجم

من خلال الشكل يتضح أن م ص م في الجزائر تنشط في قطاع الخدمات بنسبة كبيرة إذ تمثل نسبتها 51% من إجمالي م ص م سنة 2015 وهذه النسبة في تزايد مستمر حيث وصلت سنة 2019 إلى 54.41% وذلك لكون قطاع الخدمات لا يتطلب موارد كبيرة وبالإضافة إلى العوائد السريعة التي يحققها، ويأتي في المرتبة الثانية قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 28.54% سنة 2019 وذلك بسبب زيادة اهتمام الدولة بمجال السكن والعمارة لتنفيذ برامج الانعاش الاقتصادي هذا ما زاد فرص المقاومين للتوجه لهذا القطاع، ويأتي في المرتبة الثالثة الصناعة التحويلية بنسبة 15.48% لكون هذا القطاع يتطلب تكنولوجيا ويد عاملة مؤهلة بالإضافة لارتفاع حجم المخاطر التي تواجهه في ظل المنافسة المحلية والأجنبية، كما يأتي في المراتب الأخيرة كلا من قطاع الزراعة والصيد البحري وقطاع خدمات ذات صلة بالصناعة بنسبة 1.12% و 0.46% على التوالي

خامساً: توزيع م ص م حسب المناطق



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نشرات وزارة الصناعة والمناجم

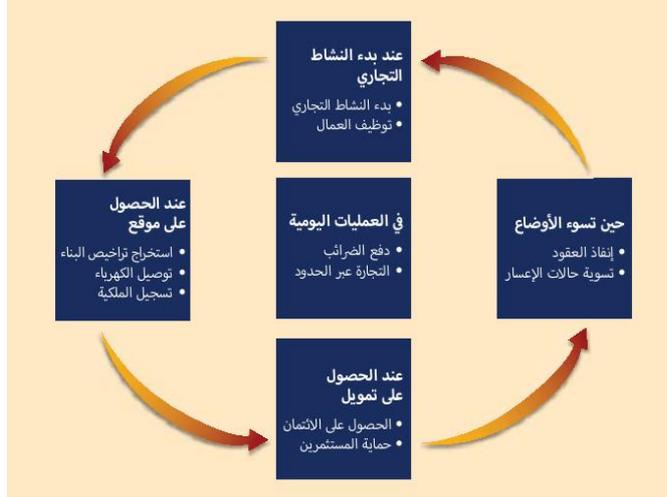
من خلال الشكل يتضح أن م ص م تتمركز بنسبة كبيرة في الشمال إذ تمثل 70% من إجمالي المؤسسات سنة 2019 و يفسر ذلك بمدى وفرة الإمكانيات وقرب الميناء للمؤسسات وكذا اختلاف النشاط المقاولاتي بين اقطار الوطن، وتقل هذه النسبة كلما توجهنا للهضاب العليا بنسبة 22% والجنوب بنسبة 8% .

المطلب الثالث : واقع الجزائر من منظور المؤشرات العالمية: معرفة إلى أي مدى تسهم بيئة الأعمال الجزائرية في دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستمرارية تطرقنا لكلا من تقرير سهولة ممارسة الأعمال، تقرير التنافسية العالمي، مؤشر الابتكار العالمي و مؤشر مدركات الفساد.

1- تقرير سهولة ممارسة الأعمال:

تعريفه: هو تقرير يصدره البنك العالمي يقيس ويتتبع التغيرات في الأنظمة المطبقة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تعمل في أكبر المدن في كل دولة، يستند في ترتيبه للدول على أساس مجموعة من المؤشرات تتعلق بعشر مجالات خلال دورة حياة المؤسسة والمتمثلة في: مؤشرات تتعلق بقوة المؤسسات القانونية من حيث مدى قوة الإطار القانوني والتنظيمي؛ مؤشرات تتعلق بمدى تعقد الإجراءات التنظيمية وتكلفتها.

الشكل رقم 1-12: المجالات التي يقيسها مؤشر سهولة ممارسة الأعمال



المصدر: تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2014، ص2

ويبين الجدول ادناه ترتيب الجزائر عالميا في سهولة ممارسة نشاط الاعمال وهي كالتالي:

الجدول رقم 1- 6 : ترتيب الجزائر عالميا حسب مؤشر سهولة ممارسة الأعمال

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
ترتيب الجزائر/ اجمالي الدول	189/154	189/163	190/156	190/166	190/157

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تقارير ممارسة أنشطة الأعمال تم تحميلها من الموقع <http://arabic.doingbusiness.org> ، تاريخ

الإطلاع: 16/11/2019 على الساعة 11:00

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ترتيب الجزائر حسب مؤشر سهولة ممارسة الأعمال لسنوات من 2007 إلى 2019 دائما في المراتب الأخيرة حيث يفوق ترتيبها 152 وهذا يبين أن مناخ الاعمال في الجزائر لا يزال يعاني من صعوبات ومعوقات أمام نمو و استمرارية المؤسسات.

لتحليل أعمق لهذه الصعوبات سنحاول التفصيل بشكل أوضح في أداء المؤشرات الفرعية ومعرفة المؤشرات التي شملتها

الإصلاحات.

الجدول رقم 1- 7 : أداء الجزائر حسب المؤشرات الفرعية للمؤشر المركب سهولة أداء الأعمال من 2015 إلى 2019

2019		2018		2017		2016		2015		
عدد الأيام	عدد الاجراءات									
17.5	12	20	12	20	12	20	12	22	13	بدء النشاط التجاري (عدد الاجراءات)
136	19	146	19	130	17	204	17	204	17	استخراج تراخيص البناء (عدد الاجراءات)
93	5	180	5	180	5	180	5	180	5	الحصول على الكهرباء (عدد الاجراءات)
55	10	55	10	55	10	55	10	55	10	تسجيل الملكية (عدد الاجراءات)/الوقت

10	10	10	10	10	الحصول على الائتمان (مقياس المسافة من الحد الأعلى للأداء)					
35	33.33	20	20	20	حماية المستثمرين (مقياس المسافة من الحد الأعلى للأداء)					
265	53.91	265	54.11	265	53.9	385	46	451	44.7	دفع الضرائب (مقياس المسافة من الحد الأعلى للأداء) الوقت (ساعات في السنة)
38.43	24.15	27.7	27.7	64.2	التجارة عبر الحدود (مقياس المسافة من الحد الأعلى للأداء)					
630	630	630	630	630	إنفاذ العقود (الوقت)					
1.3	1.3	1.3	1.3	2.5	تسوية حالات الاعسار (الوقت / عدد السنوات)					

المصدر: <https://arabic.doingbusiness.org/ar/custom-query> تاريخ الاطلاع 2020/05/01 على الساعة 14:06

بناء على معطيات الجدول أعلاه سنحاول تفسير كل مؤشر فرعي على حدى كالآتي :

- بالنسبة لمؤشر بدأ النشاط التجاري شهد هذا المؤشر انخفاض في عدد الإجراءات بمقدار إجراء واحد لتصبح 12 إجراء بعدما كانت 13 إجراء سنة 2015، أما عن الوقت المستغرق انخفض بمقدار 5 أيام لتصبح 17.5 يوم بعدما كانت 22 يوم سنة 2015. أما بالنسبة للإصلاحات التي عرفها هذا المؤشر فتمثلت في :

✓ إصلاح 2017 : القضاء على الحد الأدنى من متطلبات رأس المال لتأسيس الشركات؛

✓ إصلاح 2016 : إلغاء شرط الحصول على السجلات الجنائية للمقاولين.

- استخراج تراخيص البناء: عدد الإجراءات لاستخراج تراخيص البناء زادت بإجراءين منذ 2015 ليصبح عددها 19 إجراء سنة 2019 بعدما كان عددها 17 إجراء سنة 2015 (الرتبة 129 سنة 2019)، كما تقلص الوقت المستغرق لاستخراج تراخيص البناء إلى 136 يوم في سنة 2019 بعدما كان 204 يوم سنة 2015 أي بمقدار 68 يوم . أما عن الإصلاحات التي عرفها فتمثلت فيما يلي:

✓ إصلاح 2017: تقليل الوقت للحصول على تصريح البناء؛

✓ إصلاح 2016: إلغاء الشرط القانوني لتقديم صورة مصادق عليها من سند الملكية عند التقدم للحصول على رخصة البناء.

✓ إصلاح 2010: إدخال لوائح جديدة تهدف إلى تحسين إدارة العملية وضمان إنجاز مشاريع البناء بشكل آمن وفي الوقت المناسب.

- الحصول على الكهرباء: عدد الإجراءات للحصول على الكهرباء في الجزائر فكانت ثابتة 5 إجراءات طيلة 5 سنوات المحددة في الدراسة، في حين انخفض الوقت المستغرق إلى 93 يوم بعدما كان 180 يوم (رتبة 106 سنة 2019) كما عرف هذا المؤشر الإصلاح التالي :

✓ إصلاح 2019: جعلت الجزائر عملية الحصول على توصيل الكهرباء أسهل من خلال تبسيط العمليات الإدارية الداخلية.

- تسجيل الملكية: عرف هذا المؤشر ثبات في عدد الإجراءات (10 إجراءات) وكذا ثبات في الوقت المستغرق 55 يوم محققة بذلك (رتبة 165 سنة 2019). الإصلاح الوحيد الذي عرفه هذا المؤشر تمثل في :
✓ إصلاح 2010: جعلت الجزائر تسجيل الملكية أسهل وأقل تكلفة من خلال تخفيض رسوم التوثيق والقضاء على ضريبة أرباح رأس المال.
- الحصول على الائتمان: كان أداء هذا المؤشر ضعيف ويعود ذلك لضعف مؤشر قوة الحقوق القانونية (0-12) لتحقيق الجزائر في هذا المؤشر (رتبة 178 سنة 2019). أما عن الإصلاحات التي عرفها المؤشر تمثلت فيما يلي:
✓ إصلاح 2013: حسنت الجزائر الوصول إلى المعلومات الائتمانية عن طريق إلغاء الحد الأدنى للقروض التي ستدرج في قاعدة البيانات؛
✓ إصلاح 2012: حسنت الجزائر نظام معلومات الائتمان الخاص بها من خلال ضمان حق المقترضين بموجب القانون.
- حماية المستثمرين: حقق هذا المؤشر تحسن طفيف وصل إلى 35 نقطة سنة 2019 بعدما كان 20 نقطة في سنة 2015 فالنسبة لمؤشر نطاق الإفصاح (0-10) حققت الجزائر فيه 4 نقاط طيلة فترة 2019/2015، كما حققت أداء ضعيف بالنسبة لباقي المؤشرات الجزئية. أما عن الإصلاحات فإن هذا المؤشر لم يشهد أي إصلاح.
- دفع الضرائب : عرف هذا المؤشر تحسن في أدائه ليصل سنة 2019 إلى 53.91 نقطة بعدما كان 44.7 سنة 2015 أما بالنسبة للإصلاحات التي شهدها المؤشر تمثلت في :
✓ إصلاح 2017: تخفيض معدل الضريبة على النشاط المهني، كما أدى إدخال الأنظمة المحاسبية المتقدمة إلى تسهيل دفع الضرائب؛
✓ إصلاح 2010 : تخفيض معدل الضريبة على دخل الشركات في المجالات : السياحة والبناء والأشغال العامة وإنتاج السلع.
- التجارة عبر الحدود: عرف هذا المؤشر تدهور في أدائه حيث انخفض ل 38.43 سنة 2019 بعدما كانت 64.2 سنة 2015 . أما عن الإصلاحات التي شهدها هذا المؤشر تمثلت في:
✓ إصلاح 2015: تطوير البنية التحتية في ميناء الجزائر.
✓ إصلاح 2019 : جعلت الجزائر عملية الاستيراد أسهل عن طريق تنفيذ عمليات تفتيش مشتركة بين الجهات الرقابية.
- إنفاذ العقود: عرف هذا المؤشر ثبات في الوقت المستغرق الذي يقدر بـ 630 يوم طيلة الفترة 2019/2015 كما تستغرق جل عقود الحكم والمحكمة 390 يوم وإنفاذ الحكم 219 يوم هذا ما يبين طول الإجراءات القضائية، أما عن إصلاحات هذا المؤشر تمثلت في :

- ✓ إصلاح 2010 : إدخال قانون إجراءات مدنية جديد يقلل من الخطوات والوقت المطلوب عن طريق حوسبة المحاكم بالكامل، بما في ذلك عن طريق إنشاء نظام إلكتروني لإدارة الحالات.
- تسوية حالات الإعسار: ثبات أداء هذا المؤشر، لم يمس هذا المؤشر أية إصلاح.
- 2- **تقرير التنافسية العالمي:** هو تقرير سنوي يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي حيث يقيس هذا المؤشر القدرة التنافسية للدول المشاركة بناء على ثلاثة مؤشرات فرعية التالية¹:
- ✓ **المتطلبات الأساسية:** تضم الركائز الأساسية التي يفترض توفرها في الدول الأقل نمواً من أجل تحسين تنافسيتها وهي تشمل (المؤسسات، البنية التحتية، الصحة والتعليم الأساسي..... الخ)؛
- ✓ **محفزات الكفاءة:** ويشمل الركائز التي تطور وتعزز التنافسية الاقتصادية والمتمثلة في: التعليم العالي والتدريب، كفاءة السوق، الجاهزية التكنولوجية..... الخ)؛
- ✓ **عوامل الابتكار وتعقد الانتاج:** تشمل مؤشرات تتوفر في البلدان الأكثر تطوراً وهي: مؤشر تعقد وتطور بيئة الأعمال، الابتكار.

فيما يتعلق بترتيب الجزائر حسب المؤشرات الثلاثة السابقة فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 1- 8 : ترتيب الجزائر حسب مؤشرات تقرير التنافسية العالمية من 2015 إلى 2019

2019/2018	2018/2017	2017/2016	2016/2015	2015/2014	
غ متوفرة	82	88	82	65	المتطلبات الأساسية
غ متوفرة	102	110	117	125	محفزات الكفاءة
غ متوفرة	118	119	124	133	عوامل الابتكار والتطور
غ متوفرة	122	121	128	131	مدى تطور بيئة الأعمال
140/92	137/86	138/87	140/87	144/79	ترتيب الجزائر / إجمالي الدول

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات الواردة في تقارير التنافسية العالمي

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الجزائر تندرج ضمن الاقتصاديات المعتمدة على الموارد الطبيعية حيث لاحظنا أن ترتيب المؤشر الجزئي (المتطلبات الأساسية) خلال السنوات أحسن مقارنة بباقي المؤشرات الجزئية الأخرى .

- كما لاحظنا أن ترتيب الجزائر في المراتب الأخيرة في مؤشر مدى تطور بيئة الأعمال سنة 2019 ويرجع التقرير هذا التأخر لمجموعة من المشاكل في بيئة الأعمال من بينها مايلي : البيروقراطية بنسبة 20.5%، صعوبة الحصول على التمويل

¹تحليل تقرير التنافسية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص 17.

15.7%، الفساد 14%، الإمداد غير كافي للبنية التحتية 8.1%، نقص اليد العاملة المتعلمة 8.1%، اللوائح الضريبية 6.3% .

- كما لاحظنا أن ترتيب الجزائر إجمالاً تراجع سنة 2019 حيث احتلت المرتبة 92 من أصل 140 بعدما كانت المرتبة 79 من أصل 144 سنة 2014/2015.

3- **مؤشر الابتكار العالمي:** يقدم مؤشر الابتكار العالمي مقاييس مفضلة عن الأداء الابتكاري في 130 بلداً واقتصاداً في جميع أنحاء العالم، وتعطي مؤشرات رؤية شاملة عن الابتكار بشتى مجالاته، ومنها البيئة السياسية والتعليم والبنى التحتية وتطوير الأعمال¹.

الجدول رقم 1-9 : ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي من 2015 إلى 2019

2019	2018	2017	2016	2015	
129 /113	126 /110	127 /108	128 /113	141/126	ترتيب الجزائر/ اجمالي الدول
78	117	115	115	115	ترتيب الجزائر حسب مؤشر الانفاق على البحث والتطوير

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات الواردة في تقارير مؤشر الابتكار العالمي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي طيلة الفترة الممتدة 2015 إلى 2019 يقع ضمن العشرين الدولة الأخيرة، حيث جاءت سنة 2015 في المرتبة 126 من أصل 141 دولة لتصل في سنة 2019 إلى المرتبة 113 من أصل 129 دولة، ويعود هذا التأخر إلى ضعف حجم الإنفاق على البحث والتطوير من الناتج الإجمالي ليصل سنة 2019 إلى 0.5% من الناتج الإجمالي وهي نسبة ضئيلة مقارنة بما تنفقه الدول ذات الدخل المرتفع كسويسرا 3.4% من الناتج الإجمالي.

4- **مؤشر مدركات الفساد: *Corruption Perception index*** : هو مؤشر سنوي يصدر من طرف منظمة الشفافية الدولية يصنف المؤشر الدول حسب مستويات الفساد المدركة في القطاع العام، يستخدم المؤشر مقياس من 0 إلى 100 حيث تعني الدرجة 0 مناخ أعمال شديد الفساد و الدرجة 100 مناخ أعمال خالي من الفساد².

أما عن وضعية الجزائر حسب هذا المؤشر فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 1-10 : ترتيب الجزائر حسب مؤشر الشفافية من 2015 إلى 2019

2019	2018	2017	2016	2015	
180/106	180/105	180/112	176/108	168/88	ترتيب الجزائر/ اجمالي الدول
100/35	100/35	100/33	100/34	100/36	عدد النقاط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات الواردة في تقارير مؤشر الشفافية

¹ تاريخ الاطلاع 2021/02/03 على الساعة 21:29 <https://www.wipo.int>

² تاريخ الاطلاع 2019/10/06 على الساعة 11:52 <https://www.transparency.org>

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد النقاط التي حققتها الجزائر سنة 2019 بلغ 35 نقطة من مجموع 100 نقطة أي أنها تندرج ضمن الدول الأكثر فسادا وهي في المراتب المتأخرة حيث تراجعت في سنة 2019 إلى المرتبة 106 من أصل 180 دولة بعدما كانت في المرتبة 88 من أصل 168.

- مؤشر حجم تمويل القطاع الخاص من الناتج المحلي الإجمالي : قدر حجم التمويل بنسبة 17.6 % في سنة 2019 وفق تقرير التنمية العربية¹.

بعد عرض هذه المؤشرات السؤال الذي يطرح نفسه ما علاقة هذه المؤشرات بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟؟؟؟

للإجابة على هذا السؤال سنقوم بإسقاط ما جاء في النظرية المؤسساتية على بيئة الأعمال الجزائرية: من خلال مؤشرات السابقة الذكر يتبين أن المقاتل الجزائري يواجه العديد من التهديدات والتحديات منها:

- ✓ وجود الحواجز التجارية تعوق التدفق الحر للموارد؛
 - ✓ إرتفاع الضرائب تجعل المقاتل لا يستطيع أن يستثمر في أنشطة أخرى كأنشطة البحث التطوير إلا بعد خصم الضرائب، فوجود الإعفاءات الضريبية يشجع المقاتلين على النشاط ونمو أعمالهم.
 - ✓ صعوبة الحصول على التمويل مما يقف عائق أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - ✓ عدم الاستقرار والفساد في البلد شكل تهديد لدى المقاتل بحيث تكون إمكانية الحصول على الموارد صعبة ومكلفة خاصة بالنسبة للمقاتلين الجدد نتيجة لعدم تكافؤ الفرص بينهم بين المقاتلين الذين لديهم شبكة علاقات مع كبار المسؤولين؛
 - ✓ ضعف الإنفاق على البحث والتطوير : فكلما زاد انفاق الدولة على البحث والتطوير كلما زاد تطوير المنتجات والخدمات وإنعاش الحياة الاقتصادية؛
- تعتبر النقاط السابقة المتطلبات التي إذا وفرتها الدولة بالقدر الكافي تدفع مؤسسات تلك الدول لتبني كلا من التوجه المقاتلي والسوقي.
- من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تواجه العديد من التحديات والصعوبات التي تعيق نموها واستمرارها إلا أن هناك العديد من المؤسسات استطاعت البقاء والصمود في ظل هاته الظروف الأمر الذي دفعنا للبحث عن الآليات التي تعتمد عليها.

¹ تقرير التنمية العربية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات العربية، المعهد العربي للتخطيط والمعهد التخطيط القومي، الكويت، 2019، ص 71

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض أهم أفكار والمفاهيم المفسرة للظاهرة والعوامل المؤثرة فيها بهدف الوصول إلى الحقيقة ولقد توصلنا لنتائج مهمة :

✓ التوجه الاستراتيجي آلية معقدة للتكيف مع البيئة الخارجية تتضمن مزيج من التوجهات (المقاولي، السوقي، التكنولوجي....الخ).

✓ نجاح المؤسسات الصغيرة يعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري (المقاول) سماته، خلفيته الثقافية والاجتماعية والنفسية هذه العوامل تؤثر على تبنيه للتوجهات الاستراتيجية؛

✓ وأن اختلاف سلوك المؤسسات يرجع إلى أن كل مؤسسة تمتلك موارد فريدة. يمكن أن تكون هذه الموارد أصول مالية وموارد طبيعية وموارد بشرية فعدم التجانس من حيث امتلاك واكتساب أصول ومهارات مختلفة يؤدي إلى إختلاف في التوجهات الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة (نظرية الموارد).

✓ أن البيئة الخارجية تؤثر على كيفية تصرف المؤسسات أي أن اختيار المؤسسة واعتماد تركيبة محددة من التوجهات الإستراتيجية هي عملية ديناميكية تتوقف على عوامل البيئة الخارجية. مما يجعل المؤسسات الناشطة في نفس البيئة تتصرف بشكل مختلف.

ومن خلال تقديم عرض مفصل لواقع قطاع المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الجزائر، ابتداءا بعرض أهم القوانين وبرامج الدعم ومدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية، حيث توصلنا من خلال النتائج المعروضة سابقا إلى:

✓ المنافسة الشديدة : انفتاح السوق جعل المؤسسات الصغيرة غير قادرة على مواجهة المنافسة ؛

✓ بيئة الأعمال الجزائرية صعبة ؛

✓ صعوبة التمويل : كون البنوك تفرض الضمانات كبيرة على الم ص م ؛

✓ غياب المرافقة والاستشارة المالية من قبل البنوك؛

✓ تركيز هياكل الدعم على الدعم المالي دون الفني والمرافقة لا تعمل بالشكل الصحيح الذي يضمن إنجاح المشاريع؛

من خلال النقاط السابقة الذكر يتضح أنه بالرغم من هذه التحديات التي تواجهها م ص م إلا أنه استطاعت بعض هذه المؤسسات النجاح والاستمرار الأمر الذي دفعنا لمعرفة الآليات والميكانيزمات التي انتهجتها هذه المؤسسات من أجل البقاء والاستمرار وهو ما سنتطرق إليه في الجزء التطبيقي من دراستنا.

الفصل الثاني:

الأدبيات التطبيقية للتوجه الإستراتيجي
للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة الإطار المرجعي الذي يمكن أن تكون على ضوئه أي دراسة علمية، حيث يعد الإطلاع عليها من أجل الاستفادة من مزاياها وتفادي ثغراتها سبيلا لتطور العلم واستمراره، لتكون بذلك نهاية كل عمل نقطة بداية لبحث آخر.

ونحن بدورنا بعد تحديد المفاهيم الخاصة بالتوجه الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه في الفصل السابق من الدراسة سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على أهم الدراسات السابقة التي تطرقت لدراسة التوجه الاستراتيجي حيث تطرقت أغلبها لدراسة تأثير التوجه الاستراتيجي على أداء المؤسسات بإعتباره عامل مهم في تحسين أداء هذه المؤسسات، كما اهتمت بعض الدراسات بدراسة تأثير أحد هذه العوامل (السمات الشخصية، البيئة الخارجية،.....الخ) على التوجه الإستراتيجي لذا جاءت الدراسة لمحاولة بناء نموذج يتضمن العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي .

كما تم تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات في الإقتصاديات النامية و أخرى في الإقتصاديات المتقدمة بحيث تنوعت زمانا ومكانا وفي قطاعات متعددة منها الخدمات، الصناعة والزراعة..... وغيرها من القطاعات، بالإضافة إلى التنوع في الأدوات الإحصائية فمنها من استخدم نماذج الانحدار البسيط والمتعدد ومنها من استخدم التحليل العائلي وغيرها من الطرق الإحصائية.

هذا وقد أسفر تنوع هذه الدراسات عن اختلاف وتباين في النتائج كذلك وهو ما سنأتي على توضيحه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: الدراسات في الاقتصاديات النامية :

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض أهم الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي في الاقتصاديات النامية (الجزائر، نيجيريا، كينيا، تنزانيا، فلسطين.... وغيرها من الدول) حيث تم تقسيم الدراسات من حيث الحدائة إلى فترتين : دراسات من 2015 إلى يومنا (دراسات عمرها 5 سنوات) ودراسات ما قبل سنة 2015 (عمرها أكثر من 5 سنوات) وذلك من أجل تقصي مدى التشابه بينها وبين الدراسة الحالية وما إذا كانت قد توصلت لنفس النتائج باختلاف الأدوات المستخدمة والمقاييس المعتمدة في قياس التوجه الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول : عرض الدراسات من سنة 2015 إلى غاية يومنا هذا:

1. دراسة (Ibidunni Ayodotun S et al – 2018) بعنوان *Examining The Moderating Effect Of Entrepreneurs' Demographic Characteristics On Strategic Entrepreneurial Orientations And Competitiveness Of SMEs¹*

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الخصائص الديمغرافية للمقاولين كمتغير معدل لعلاقة التوجه الاستراتيجي وتنافسية م ص م حيث انطلق الباحثين من منطلق ان فشل م ص م لا يتوقف على نقص التمويل فقط وانما يمكن ان يرجع للخصائص الديمغرافية لأصحابها (نقص الخبرة، التعليم.... الخ) .

حددت الدراسة ابعاد التوجه الاستراتيجي وفق لأبعاد Venkatraman مع إضافة بعد الترابط الوظيفي باعتباره محددًا مناسبًا للتوجه الاستراتيجي، أما التنافسية (تطوير منتجات جديدة ، تنافسية التشغيلية والتنافسية المالية).

أجريت الدراسة على عينة مكونة من 159 م ص م زراعية في نيجيريا (تم اختيار العينة وفق منهج العينات الطبقية والعينة المقصودة) وذلك باستخدام الاستبيان توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

أ. أن الخصائص الديمغرافية للمقاول (الجنس ، العمر ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) أمور مهمة لتعديل العلاقة بين

التوجه الإستراتيجي و تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

✓ الجنس، العمر والمستوى التعليمي هذه الخصائص مجتمعة لها تأثير على قدرة المقاول في تطوير

المنتجات الجديدة ؛

¹ Ibidunni Ayodotun S et al , Examining The Moderating Effect Of Entrepreneurs' Demographic Characteristics On Strategic Entrepreneurial Orientations And Competitiveness Of SMEs, *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol 21, N° 1, 2018.

- ✓ الخبرة المهنية لها تأثير قوي على التنافسية التشغيلية فكلما زادت خبرة المفاوض زادت كفاءته التشغيلية؛
- ✓ المستوى التعليمي له تأثير على التنافسية المالية ؛

ب. التفاعل بين الخصائص الديمغرافية للمفاوض والتوجه الاستراتيجي يؤثر على تنافسية المؤسسة كما يلي :

- ✓ تفاعل الخصائص الديمغرافية مع ابعاد التوجه الاستراتيجي التالية (المنفعة المستقبلية، الاستباقية والترابط الوظيفي) له تأثير مهم على تطوير المنتجات الجديدة؛
- ✓ في حين كان كلا من الأبعاد : (التحليل، المنفعة المستقبلية والدفاع) لها تأثير كبير على التنافسية التشغيلية والمالية للمؤسسات محل الدراسة.

2. دراسة 2018 - Martha C. Cheluget, Caroline J. S. Koech بعنوان *The Link between Analysis Dimension of Strategic Orientation and Firm Performance in Small and Medium Enterprises in the Hospitality Industry in Kenya: The Moderating Role of Top Manager's Ownership Status*¹

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير البعد التحليلي للتوجه الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الكيني. وكذا معرفة تأثير المتغير المعدل (ملكية المسير) في العلاقة بين المتغيرين. حيث ركزت الدراسة على بُعد واحد من أبعاد التوجه الاستراتيجي وهو البعد التحليلي الذي تم قياسه: (القدرة على حل المشكلات ؛ الإعتماد على نظم المعلومات في اتخاذ القرارات؛ الشمولية؛ التنسيق بين الوظائف)، في حين تم قياس الأداء من خلال: (نمو الإيرادات، نمو العمالة، رضا العملاء، التدريب والتطوير وانجاز العمليات الداخلية)، أما المتغير المعدل (ملكية المسيرين) تم قياسه على معلمتين: مالك أو غير مالك.

أجريت الدراسة في سبع مقاطعات بكينيا تم تحديدها لتوفرها على أعداد متزايدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الفنادق تم التوصل إلى حجم عينة يضم 390 مؤسسة فندقية صغيرة ومتوسطة تم تصنيف هذه المؤسسات إلى قسمين وهي: فنادق الإقامة وخدمة الإطعام. وذلك بتوزيع استبيانات على مدراءها. توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها :

- أ. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد التحليل وأداء المؤسسة، هذا يعني أن الزيادة في مستويات البعد التحليلي للتوجه الاستراتيجي ستزيد من الأداء القوي. ويعزى ذلك إلى الأنشطة التحليلية التي تركز على النظم المعلومات والإجراءات التي تسهل تأسيس وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية؛
- ب. وجود علاقات إيجابية بين عمر وحجم المؤسسات مع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يدل على أنه كلما كبرت المؤسسة و زاد حجمها كلما تحسن أداؤها. فالمؤسسات التي لها عمر طويل لا تتمتع فقط بوفورات الحجم بل لديها شبكة علاقات جيدة مع الشركاء والعملاء والمؤسسات المالية وحتى السمعة الجيدة في السوق والتي تعتبر جميعها عوامل نجاح حاسمة؛

¹ Martha C. Cheluget, Caroline J. S. Koech, *The Link between Analysis Dimension of Strategic Orientation and Firm Performance in Small and Medium Enterprises in the Hospitality Industry in Kenya: The Moderating Role of Top Manager's Ownership Status*, *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol.7, N° 4, July-August 2018 .

ت. ملكية المسيرين ليس لها أي تأثير على علاقة البعد التحليل و أداء المؤسسة هذا يعني أن ملكية المسيرين في المؤسسة لا تعيق العلاقة بين البعد التحليلي للتوجه الإستراتيجي وأداء المؤسسة.

3. دراسة 2017- Maryam Imam Ibrahim et al بعنوان *Entrepreneurial Orientation, Technology Orientation and Small and Medium Enterprises Performance in Nigeria: Role of Government Support Policies*¹

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير سياسة الدعم الحكومي (كمتغير معدل) على العلاقة بين كلا من التوجه المقاولاتي والتوجه التكنولوجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شمال شرق نيجيريا، حيث انطلق الباحثين من أهمية م ص م ومساهمتها في تنمية الاقتصاد النيجيري وضرورة إيجاد بيئة مشجعة لهذه المؤسسات من أجل الاستمرارية وتحقيق أداء متميز. حيث اعتبر الباحثين كلا من التوجه المقاولاتي والتوجه التكنولوجي كمورد داخلية نادرة وغير قابلة للاستبدال في حين اعتبروا سياسات دعم الحكومة كمورد خارجية غير الملموسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية تترجم إلى أداء متفوق ومتميز.

تمت الدراسة على عينة مكونة من 240 مقالول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شمال شرق نيجيريا وذلك باستخدام استبيانات توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره واحد من أهم التوجهات الإستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق نجاح على المدى الطويل ؛
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه التكنولوجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فاكتماب وتطبيق تقنيات متطورة في تطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية يسهم في تحسين أداء المؤسسة ؛
- أن سياسة الدعم الحكومية تُعدل العلاقة بين كلا من التوجه المقاولاتي، التوجه التكنولوجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا. حيث قامت الحكومة النيجيرية بإدخال سياسات جديدة تهدف إلى تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية على تعزيز إمكاناتها في السوق وبالتالي تحسين إنتاجيتها وأدائها.

4. دراسة 2017 -Diana Philemon Mwiru بعنوان *Influence Of Perceived Environmental Turbulence On Market Orientation Of Service Firms In Tanzania*²

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير الإضطرابات البيئية ممثلة بالأبعاد (الاضطراب التكنولوجي، اضطراب السوق، كثافة المنافسة) على التوجه السوقي (المنظور السلوكي) وذلك لمعرفة أي الأبعاد أكثر تأثيرا على التوجه السوقي حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 178 م ص م خدمية (شملت العينة وكالات السياحة، الفنادق، وكالات التأمين ناشطة لمدة تزيد عن 20 سنة) في تنزانيا وذلك بتوزيع استبيان توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

¹ Maryam Imam Ibrahim et al, *Entrepreneurial Orientation, Technology Orientation and Small and Medium Enterprises Performance in Nigeria: Role of Government Support Policies*, *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, Vol 3, N° 1, June 2017.

² Diana Philemon Mwiru, *Influence Of Perceived Environmental Turbulence On Market Orientation Of Service Firms In Tanzania*, *Downloaded from the site : <https://journals.udsm.ac.tz/index.php/bmr/article/view/1054/980>*

أ. الاضطراب التكنولوجي أكثر المتغيرات تأثيراً وبشكل إيجابي على التوجه السوقي فإدراك المؤسسات الخدمية للتغيرات التكنولوجية يزيد من مستوى ذكائها السوقي و يسهم في نشر المعلومات الاستخبارية في المؤسسة؛

ب. اضطراب السوق هو الآخر له تأثير إيجابي على التوجه السوقي ففي ظل تغيرات السوق يصبح التوجه السوقي كخيار استراتيجي للمؤسسة من أجل البقاء في بيئة الأعمال (البيئات المستقرة لا يكون للتوجه السوقي أي فعالية) ؛

ت. كثافة المنافسة لها تأثير سلبي على التوجه السوقي فكلما زادت المنافسة قل اعتماد المؤسسات الخدمية للتوجه السوقي كخيار استراتيجي.

ث. توصي الدراسة المؤسسات الخدمية إلى أن تكون على يقظة للتغيرات التي تحدث في البيئة التكنولوجية و لاحتياجات العملاء و تفضيلاتهم وتبني التوجه السوقي باعتباره توجهً استراتيجياً للبقاء في البيئات شديدة الاضطراب.

5. دراسة صديق بلل ابراهيم، أحمد موسى أحمد فرج الله – 2017 بعنوان التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الانتاجية¹ :

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تبني المؤسسات الصناعية الفلسطينية للتوجهات الاستراتيجية (التوجه السوقي، التوجه نحو التعلم) ومدى تحقيقها للمرونة الإنتاجية هذا من جهة وكذا تحديد ما إذا كان التفاعل بين التوجه السوقي والتوجه نحو التعلم يؤثر على المرونة الانتاجية من جهة أخرى حيث أجريت الدراسة على 208 مؤسسة صناعية (شملت مؤسسات بمختلف الأحجام) حيث وجه الباحثان 231 استبيان لموظفي الإدارة العليا في هاته المؤسسات توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها :

أ. تبني المؤسسات الفلسطينية للتوجه السوقي والتوجه نحو التعلم بدرجة كبيرة هذا يبين فهم الإدارة العليا بأهمية هاذين التوجهين في تحقيق الأداء المتميز وكذلك مستوى إدراكهم ووعيهم بالتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بهم ؛

ب. وجود تأثير إيجابي للتوجه السوقي على المرونة الإنتاجية ؛

ت. وجود أثر ذو دلالة احصائية موجبة لتبني التوجه نحو التعلم على المرونة الإنتاجية ؛

ث. وجود تأثير إيجابي لتفاعل التوجه السوقي مع التوجه نحو التعلم بما يسهم في تحسين المرونة الانتاجية في حين تبين انه بالرغم من وجود الاثر الايجابي لكل متغير من هذه المتغيرات بصورة منفردة على المرونة الانتاجية إلا أنه ضعيف هذا يعني وجود تفاعل بين المتغيرين يكون ذو اثر كبير على المرونة الانتاجية.

6. دراسة منى مسغوني، شريفة رفاع، حكيم بن جروة – 2017 : بعنوان " المنظور الثقافي للتوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"²

¹ صديق بلل ابراهيم، أحمد موسى أحمد فرج الله، التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الانتاجية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد السابع، العدد 02، يونيو 2017

² منى مسغوني، شريفة رفاع، حكيم بن جروة، المنظور الثقافي للتوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 2017/12 .

هدفت الدراسة لتحليل العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التسويقي لـ م ص م في الجزائر حيث اعتمدت الدراسة في قياس التوجه السوقي على أبعاد المنظور الثقافي (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التنسيق الداخلي للوظائف) أما الأداء التسويقي فيس بالمؤشرات التالية: (تحسين معدلات العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، ارتفاع معدلات الأرباح)، كما تمت الدراسة على عينة مكونة من 43 م ص م عبر التراب الوطني و في مختلف قطاعات النشاط وذلك باستخدام الاستبيان حيث توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

- أ. مستوى تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة للتوجه السوقي مرتفع؛
- ب. عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو العملاء على الأداء التسويقي؛
- ت. عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو المنافسين على الأداء التسويقي؛
- ث. عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للتنسيق الداخلي على الأداء التسويقي؛

المطلب الثاني : عرض الدراسات ما قبل سنة 2015 :

7. دراسة مي منذر موسى القاسم-2013 : أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان¹ :

هدفت الدراسة لتوضيح أثر الخصائص الريادية (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية، تحمل المسؤولية، الإبتكار والمخاطرة) في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة بعمان، حيث حددت الباحثة التوجه الاستراتيجي (التوجه التحليلي والتوجه المستقبلي)، تمت الدراسة على عينة مكونة من مدرء و رؤساء الأقسام البالغ عددهم 230 فرد وذلك بتوزيع استبيان، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- أ. وجود أثر ذو دلالة احصائية للخصائص الريادية للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة ؛
- ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين في المدارس الخاصة تعزى لإختلاف السن ؛
- ت. وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين في المدارس الخاصة تعزى لسنوات الخبرة .

8. دراسة Job Dubihlela – 2013 بعنوان *Determinants of Market Orientation Adoption among Small and Medium Enterprises (SMES) in South Africa*²

هدفت الدراسة لمعرفة المحددات والعوائق التي تحول م ص م عن تبني التوجه السوقي في جنوب افريقيا، حيث انطلق الباحث من ندرة البحوث المتعلقة بذلك في الاقتصاديات النامية، حيث اعتمد الباحث في تحديد عينة الدراسة على قواعد بيانات المخصصة

¹ مي منذر موسى القاسم، أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

² Job Dubihlela, *Determinants of Market Orientation Adoption among Small and Medium Enterprises (SMES) in South Africa*, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, University of Rome , Vol 4, N° 6, July 2013

في جمع المعلومات حول م ص م في منطقة *vaal* حيث قام بتوزيع 350 استبانة تم استرجاع 273 استبانة صالحة للتحليل كما استهدف الباحث المقاولين م ص م وكذا رؤساء اقسام التسويق في هذه المؤسسات حيث شملت العينة مؤسسات في قطاعات مختلفة توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها :

- أ. أن التنفيذ المنهجي للتوجه السوقي يرتبط ارتباطا إيجابيا بالأداء العام للمؤسسة؛
- ب. وباستخدام التحليل العملي الاستكشافي تمكن الباحث من تحديد أربعة أبعاد كمحددات للتوجه السوقي وهي :
 - ✓ وجود نظام المكافآت : أي أن المؤسسات التي تقوم بتقييم وإدارة المكافآت على أساس رضا العملاء ومستويات الخدمة تشجع على نشوء ونشر معلومات السوق والاستجابة لاحتياجات السوق؛
 - ✓ تركيز الادارة العليا : دور الادارة العليا في تشجيع التوجه السوقي ؛
 - ✓ الترابط بين الوظائف : يتيح التفاعل وتبادل المعلومات فكلما زاد الترابط بين الوظائف كلما أدى ذلك إلى زيادة التوجه السوقي ؛
 - ✓ موقف الإدارة من المخاطر : رغبة الادارة العليا في تحمل المخاطر يشجع الابتكار والاستجابة لمتطلبات العملاء المتجددة، وعليه فالمؤسسات ذات المخاطر العالية تكون أكثر توجه سوقي ؛
- ت. كما بين الباحث أن م ص م في جنوب افريقيا مهددة بظروف سوقية تتسم بالديناميكية وعدم الاستقرار السريع مما يدفع بهذه المؤسسات ضرورة اعتماد التوجه السوقي من أجل تخفيف من حدة الظروف الاقتصادية الصعبة والبيئة التنافسية الشديدة .
- ث. اغلبية العينة تنشط في التجارة و البناء، 73.6% توظف اقل من 50 عامل وتحقق عوائد ضخمة كما اهتم الباحث بمؤشرين هما عدد العمال والعوائد كمؤشرين على توفر الموارد لتنفيذ التوجه السوقي ؛
- ج. بالنسبة لخصائص المقاولين 82.4% منهم أعمارهم تتراوح ما بين 30 إلى 59 سنة هذا يعني أنهم أفراد ذوي خبرة تمكنهم من اتخاذ قرارات تسويقية لتنفيذ التوجه السوقي كما يملك 74.7% منهم مؤهلات علمية (دراسات عليا وشهادات مهنية) ؛

9. دراسة نهي أحمد ابو طه - 2012 بعنوان اثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في عمان)¹

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الإضطراب البيئي كعامل معدل على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي، حيث اعتمدت الباحثة في تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي على تصنيف *Miles & Snow* في حين الإضطراب البيئي حدد بالمتغيرات التالية : كثافة المنافسة، الإضطراب التكنولوجي، اضطراب السوق أما الاداء التسويقي فقيس بالربحية، الحصة السوقية، التكيف. كما شملت الدراسة مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة تنشط في قطاع الاسكان قدر عددها 248 مؤسسة بعمان وذلك بتوزيع

¹ نهي أحمد ابو طه، مرجع سبق ذكره.

استبيانات فكانت نسبة الاستجابة 81 % اي ما يعادل 202 مؤسسة وجه الاستبيان للمسيرين و رؤساء الأقسام في المؤسسات توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها :

- أ. كما اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإضطراب البيئي كمتغير معدل على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي هذا يعني أن الإضطراب البيئي يعمل على تقليل أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المؤسسة فكلمما ارتفع الاضطراب أدى ذلك لإضعاف اثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي ؛
- ب. التوجه الاستجابي له أثر معاكس على التكيف وذلك لكون أصحاب هذا التوجه غير قادرين على الاستجابة بشكل فعال للتغيرات البيئية لأنهم نادرا ما يقومون بإحداث تغيرات على التكنولوجيا أو الهيكل التنظيمي... الخ؛
- ت. التوجه الاستباقي له أثر ايجابي على التكيف لأنه يتسم بالقدرة على التأقلم مع التغيرات المختلفة بسبب انفتاحه على البيئة الخارجية مما يجعله أكثر قدرة على التكيف بشكل اسرع من التوجهات الاخرى.

10. دراسة (Desislava Ivanova Yordanova – 2011) بعنوان *Entrepreneurial orientation in family and non-family firms evidence from Bulgaria¹*

هدفت الدراسة إلى مقارنة التوجه المقاولاتي بين المؤسسات العائلية والغير العائلية في بلغاريا كون هذه الاخيرة من الاقتصاديات التي تمر بمرحلة انتقالية لما تشهد بيئة اعمالها من تغيرات عميقة هذا من اجل دراسة العوامل المؤثرة (الخصائص الفردية، التنظيمية والبيئية) على التوجه المقاولاتي، حيث حددت الدراسة ابعاد التوجه المقاولاتي (الإبتكار، المخاطرة، الاستباقية) تمت الدراسة في نهاية سنة 2008 على عينة عشوائية مكونة من 350 مؤسسة بلغارية في قطاعي الصناعي والخدمي إلا أن نسبة الاستجابة كانت 34.3% اي ما يعادل 120 مؤسسة (46 عائلية و 74 غير عائلية) ، 77.5% منها م ص م وذلك باستعمال الاستبيان الذي وجه للمقاولين توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها :

- أ. المؤسسات العائلية أقل توجه مقاولاتي من المؤسسات غير العائلية لكون المؤسسات العائلية أقل مخاطرة و أقل إبتكارا من المؤسسات غير العائلية لأنها تفضل تجنب مخاطر الفشل المرتبطة بالمؤسسات الجديدة والغير المجربة؛
- ب. أن 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؛
- ت. أن الخصائص الفردية الممثلة (مدة تولي منصب المسير ومستوى التعليمي للمسير) ليس لهما تأثير على التوجه المقاولاتي هذه نتيجة متناقضة وهي تعود للاختلافات المؤسسية والثقافية بين الاقتصادات الغربية والاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية ؛

¹ Desislava Ivanova Yordanova, *Entrepreneurial orientation in family and non-family firms evidence from Bulgaria, International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, Vol 4, N° 1.03/2011.

ث. فيما يخص العوامل التنظيمية تشير النتائج إلى أهمية التوجه نحو التعلم واستراتيجية النمو يسهمان بدرجة عالية في اعتماد التوجه المقاولاتي، ذلك لأن تحقيق استراتيجية النمو الداخلي يتطلب إبتكار في جميع المجالات الوظيفية داخل المؤسسة، في حين يتطلب تحقيق استراتيجية النمو الخارجي توسيع نطاق الأعمال والأسواق؛

ج. الديناميكية البيئية، وجود شركاء أجنب وحجم المؤسسة تفسر جزئيا اختلافات التوجه المقاولاتي بين المؤسسات العائلية والغير العائلية، فالمؤسسات العائلية أقل توجه مقاولاتي لأنها أقل احتمالا أن يكون بها شركاء أجنب وأنها تعمل في بيئة أقل ديناميكية كونها تركز على الحرف وغالبا ما تكون أصغر حجما من المؤسسات الغير عائلية .

11.دراسة 2006, Tabet Aoul Wassila بعنوان *L'influence des valeurs et l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé algérien (etude exploratoire)*¹

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير البيئة والقيم (الاجتماعية والمقاولاتية) على التوجه الاستراتيجي للمقاول (ممثل بالأبعاد : (منتج- سوق) الاستراتيجية التخصص ، التنوع ، التدويل) ، تمت الدراسة على عينة مكونة من 30 م ص م بولاية تلمسان وذلك بتوزيع استبيان فتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها :

أ. أهداف المقاول : معظم أهداف المقاولين كما يلي :

- ✓ الاستقلالية المالية مما يجد من النمو الذي يبدو على أنه خطر كبير على المقاول؛
- ✓ الرغبة في التقليل من المخاطر المرتبطة بنمو حجم المؤسسة؛
- ✓ التمويع في منطقة محددة من السوق معروفة وعملاء معروفين ؛
- ✓ تحقيق الربحية لإرضاء الأسرة؛
- ✓ النمو المعتدل من خلال إطلاق منتجات جديدة؛
- ✓ المعرفة الجيدة بقواعد المنافسة.

ب. السلوك الاستراتيجي ، الأهداف ، قيم المقاول ، تصورات المقاول لبيئته هي العوامل التي يعتمد عليها في تطوير وتنمية مؤسسته؛

ت. كما صنفت الدراسة المقاولين وفق خيارهم الاستراتيجية و أهدافهم وتعاملهم مع البيئة إلى ثلاثة أصناف وهي :

- ✓ الصنف الأول : ويشمل 30% من المقاولين : خصائص هذا الصنف كما يلي :
- مركزية السلطة ؛
- الاسرة تحتل مكانة هامة في قرارات المقاول؛
- تحدد الأسعار على أساس المنافسة ؛
- ينشط في السوق المحلي أو الوطني ؛

¹ Tabet Aoul Wassila, *L'influence des valeurs et l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé algérien (etude exploratoire)*, thèse de doctorat, université tlemcen, Algérie, 2006.

- هدف المقاول بقاء المؤسسة .
- ✓ الصنف الثاني : ويشمل 20 % من المقاولين يشتركون في الخصائص التالية :
 - تتبع استراتيجية التخصص في بعض المنتجات ؛
 - تعتبر وظيفة التسويق ذات أهمية كبيرة حيث يخصص ميزانية كبيرة للإشهار ؛
 - تفويض السلطة (تقاسم) والمشاركة في اتخاذ القرار ؛
 - هدف البقاء أولوية.
- ✓ الصنف الثالث : ويشمل 50 % من المقاولين ذوي الخصائص التالية :
 - المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للميزة التنافسية ؛
 - المؤسسة تنشط في سوق غير مستقرة ؛
 - تنوع العملاء على المستوى المحلي ، الوطني و الدولي في بعض الأحيان ؛
 - يستخدم الجوانب الدينية في إدارة أعماله ؛
- ✓ كما بينت الدراسة أهم العقبات التي تواجه المقاولين وهي : اجراءات منح القروض ؛ السوق الغير الرسمي ،ثقل الاعباء الضريبية ؛ طول الاجراءات الادارية ؛ المنافسة الدولية الشديدةالخ .

المبحث الثاني : الدراسات في الإقتصاديات المتقدمة :

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض أهم الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي في الاقتصاديات المتقدمة (فرنسا، اسبانيا، ماليزيا، هولندا.... وغيرها من الدول) حيث تم تقسيم الدراسات من حيث الحدائة إلى فترتين دراسات من 2015 إلى يومنا هذا ودراسات ما قبل سنة 2015 وذلك من أجل تفصي مدى التشابه بينها وبين الدراسة الحالية وما إذا كانت قد توصلت لنفس النتائج باختلاف الأدوات المستخدمة والمقاييس المعتمدة في قياس التوجه الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول : عرض الدراسات من سنة 2015 إلى غاية يومنا هذا: تضمن هذا المطلب دراسات أجريت في فرنسا، اسبانيا وماليزيا.

1. دراسة (Pamela Adams et al – 2019) بعنوان *Strategic orientation ,innovation performance and the moderating influence of marketing management*¹

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (من خلال ثلاثة أنواع من التوجهات الإستراتيجية: توجه نحو العميل، التوجه التكنولوجي والتوجه المشترك بين العملاء والتكنولوجيا) وأداء الابتكار (الذي قيس بحصة المبيعات المستمدة من المنتجات المبتكرة التي تم تطويرها وتسويقها) وبالإضافة إلى معرفة مدى تأثير أنشطة إدارة التسويق المتعلقة بالمزيج التسويقي في تفعيل هذه العلاقة. حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 1603 مؤسسة صناعية فرنسية (تضم المؤسسات الصغيرة والكبيرة) وذلك بتوزيع استبيانات توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

أ. أن المؤسسات ذات التوجه المشترك بين العملاء / التكنولوجيا تحقق أعلى حصة من إيرادات المنتجات الجديدة بنسبة 11%. تليها المؤسسات ذات التوجه التكنولوجي بنسبة 7%. ثم المؤسسات ذات التوجه نحو العملاء بنسبة 6%. في حين المؤسسات التي ليس لها توجه محدد تحقق أسوأ الأداء بحصة تبلغ 4%. ويعود تفوق المؤسسات ذات التوجه المشترك لوجود التوجه نحو العملاء الذي يركز على احتياجات المستهلك مع وجود التوجه التكنولوجي الذي يركز على التقنيات والابتكارات الجديدة يجعلها مجهزة بشكل أفضل لتلبية احتياجات العملاء من خلال جودة المنتج وخصائص التصميم المناسبة والاستجابة للبيئات المعقدة وغير المؤكدة؛

ب. أن العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية الثلاثة و أداء الابتكار هي دائما إيجابية ؛

ت. أن تأثير إدارة التسويق على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء الابتكار يزداد كلما تم نشر وتفعيل عناصر المزيج التسويقي الأربعة في وقت واحد وهذا يبين الدور الهام الذي تلعبه أقسام التسويق في تمكين المؤسسات من الاستجابة بشكل أكثر فاعلية لكلا من العملاء و التقنية لتحقيق أداء متفوق.

2. دراسة Txomin Iturralde , Unai Arzubiaga , Amaia Maseda, Josip Kotlar 2017 بعنوان *Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women and strategic involvement in the board of directors*²

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية وكذا تأثير خصائص مجلس الإدارة المتمثلة في كلا من مشاركة المرأة، مشاركة الأسرة في مجلس الإدارة على علاقة التوجه المقاولاتي بأداء المؤسسة، حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 230 م ص م عائلية اسبانية اعتمد الباحثين على أداتي المقابلة والاستبيان في جمع البيانات وجهت الاستبيانات للمدراء التنفيذيين في هذه المؤسسات توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها :

أ. وجود تأثير مباشر وذو دلالة احصائية للتوجه المقاولاتي على أداء المؤسسة ؛

¹ Pamela Adams, *Strategic orientation ,innovation performance and the moderating influence of marketing management*, *Journal of Business Research*, vol 97, 2019.

² Txomin Iturralde et al ,*Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women and strategic involvement in the board of directors*, *the International Entrepreneurship and Management Journal*,vol 14, N° 1,2017.

- ب. وجود تأثير للتوجه المقاولاتي على أداء المؤسسة يختلف باختلاف كلا من مشاركة الأسرة ومشاركة المرأة في مجلس الإدارة:
- ✓ ينخفض التأثير الإيجابي للتوجه المقاولاتي على أداء المؤسسة كلما زادت مشاركة الأسرة في مجلس الإدارة لأن المجالس ذات المشاركة الأسرية العالية تكون أقل مخاطرة و أقل ابتكاراً؛
 - ✓ يزداد التأثير الإيجابي للتوجه المقاولاتي على أداء المؤسسة كلما زادت مشاركة المرأة في مجلس الإدارة كون مشاركة المرأة تعزز وضع المؤسسة في اتخاذ قرارات عالية الجودة .

3. دراسة (*Norzalifah Bahari, Juhaini Jabar, Ahmad Rozelan Yunus -2017*) بعنوان
Malaysian women entrepreneurial characteristics, strategic orientation and firm performance: The moderator role of government support programs¹ :

هدفت الدراسة لمعرفة 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 حدد الباحثين السمات الشخصية (الحاجة إلى الانجاز والحاجة إلى المعرفة) أما التوجه الاستراتيجي قيس (التوجه المقاولاتي والتوجه السوقي)، حيث أجريت الدراسة على 300 امرأة مقاولات تعمل في الصناعات التحويلية بماليزيا تم استرجاع 206 استبيان قابل للتحليل، توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

- أ. الحاجة إلى المعرفة لها تأثير إيجابي على التوجه المقاولاتي والسوقي لأن المقاولات ذوات مستوى عالي من الحاجة إلى المعرفة أكثر تركيز على الحجج المنطقية وأكثر احتمالاً لاتخاذ قرارات استراتيجية على أساس بحوث السوق المكثفة بدلاً من استخدام حدسهن وأنهن أكثر استباقية؛
- ب. في حين أن الحاجة إلى الانجاز ليس لها أي تأثير على التوجه المقاولاتي والسوقي إلا أن تأثيرها مباشر على الأداء.

المطلب الثاني : عرض الدراسات ما قبل سنة 2015: تضمن هذا المطلب مجموعة من الدراسات التي أجريت في الفترة 2013 إلى غاية 2001 والتي أجريت في بيئات مختلفة : ماليزيا، هولندا، تركيا، كندا..... الخ.

4. دراسة 2013 *Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir* بعنوان
The Relationship Between Strategic Orientation And Firm Performance Evidence From Small And Medium Enterprises In Malaysia²:

هدفت هذه الأطروحة لدراسة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي و أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا وكذا معرفة مدى تأثير البيئة الخارجية ممثلة (بكتافة المنافسة، اضطراب السوق) على التوجه الاستراتيجي ممثل بثلاث توجهات : (التوجه المقاولاتي،

¹ Bahari et al, Malaysian women entrepreneurial characteristics, strategic orientation and firm performance: The moderator role of government support programs, *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, vol 4, N° 12, 2017.

² Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir, *op.cit.*

التوجه السوقي، التوجه التفاعلي) هذا من جهة ودراسة تأثير الابتكارات الناجحة كمتغير وسيط بين التوجه الاستراتيجي و أداء المؤسسة من جهة أخرى، شملت الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا وذلك بتوزيع 1500 استبانة تم استرجاع 528 استبانة منها 473 استبانة صالحة أي بمعدل استجابة 31.5% توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها :

أ. التأثير المباشر للبيئة الخارجية على التوجه الاستراتيجي هذه النتيجة موضحة كما يلي :

- ✓ بالنسبة لاضطراب السوق : وجد أن اضطراب السوق له تأثير مباشر على جميع التوجهات الاستراتيجية الثلاثة:
- اضطراب السوق له تأثير إيجابي على التوجه المقاولاتي فعندما تتغير تفضيلات العملاء أو عدم استقرار في السوق، تغيير المنتجات، هذه التغيرات تدفع المقاولين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لرفع التحدي إلى تعزيز مهاراتهم في المؤسسة ليكونوا أكثر استباقية لتغيرات السوق؛
- اضطراب السوق له تأثير مباشر وإيجابي على التوجه السوقي، هذا يعني أن اضطراب السوق يجب أخذه بعين الاعتبار في استراتيجيات التوجه السوقي التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية؛
- اضطراب السوق له تأثير إيجابي على التوجه التفاعلي فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية تُدرك أن تغيير تفضيلات العملاء أو عروض المنتجات في ظل اضطراب السوق يتطلب منهم اعتماد استراتيجيات وإجراءات تحسن توجههم التفاعلي لتحسين قيمة عملائهم، وكذا تقيم عروض منتجاتهم بعناية بما يتماشى مع متطلبات السوق؛ المقاولين يعتمدون أفضل الممارسات في خدمة العملاء للتكيف مع تفضيلات العملاء المتغيرة.
- ✓ بالنسبة لكثافة المنافسة :

- كثافة المنافسة لها تأثير مباشر وإيجابي على التوجه المقاولاتي هذا يعني اشتداد المنافسة من قبل المؤسسات المماثلة في السوق يدفع المقاولين م ص م الى اتخاذ إجراءات وتقديم استراتيجيات لمواجهة هذه التحديات من أجل تحسين أداء مؤسساتهم، هذا يبين أن كثافة المنافسة يمكن أن تحفز التوجه المقاولاتي في المؤسسات؛
- كثافة المنافسة لها تأثير كبير ولكن سلبي على التوجه السوقي يعني ذلك أنه في ظروف تتسم بكثافة المنافسة يرى المقاولين م ص م الماليزية أن أي جهود نحو التوجه السوقي ستكون غير مجدية أو غير فعالة؛
- كثافة المنافسة لها تأثير كبير ولكن سلبي على التوجه التفاعلي وهذا يعني أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية تميل لتخفيض تركيزها على خدمة العملاء عند وجود منافسة قوية.

ب. وجود تأثير مباشر للتوجه الاستراتيجي على أداء المؤسسة :

- التوجه المقاولاتي له تأثير مباشر وإيجابي على أداء المؤسسة وهذا يعني أن التوجه المقاولاتي يُمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية من مواكبة المنافسة وجذب العملاء وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ؛

- التوجه السوقي له تأثير مباشر و إيجابي على أداء المؤسسة إلا أن هذه العلاقة كانت في المؤسسات الخدمية أقوى من المؤسسات الصناعية ؛
- التوجه التفاعلي ليس له تأثير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية.
- ت. الابتكار كمتغير وسيط بين التوجه الاستراتيجي وأداء المؤسسة :
- المقاولين المؤسسات ص م الذين يمتلكون توجه مقاولاتي يكونون أكثر استباقية لإبتكار منتجات جديدة وبالتالي تحقيق أداء عالي ؛
- إن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التوجه السوقي سيؤدي إلى نجاح استراتيجيات إبتكار المنتج أو العملية أو التسويق لمطابقة تفضيلات العملاء التي ستؤدي بعد ذلك إلى أداء عالي ؛
- بما أنه لم يكن للتوجه التفاعلي تأثير على أداء المؤسسة وبالتالي لا يوجد تأثير للإبتكار كمتغير وسيط بين المتغيرين.

5. دراسة *R.B .J .Reulink - 2012* بعنوان *Strategic orientation and innovation performance at Dutch manufacturing SME's : The overrated role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation¹*

هدفت الدراسة لمعرفة مدى الاختلافات في التوجهات الاستراتيجية في م ص م الهولندية وتأثير هذه التوجهات على أداء الإبتكار وكذا معرفة أنماط التوجهات الاستراتيجية المرغوبة عند السعي إلى الإبتكار الجذري أو التحسيني، حيث حدد الباحث أربعة أنواع للتوجه الاستراتيجي وهي (التوجه السوقي، التوجه المقاولاتي، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو الموارد) وعلاقة هذه التوجهات بكلا من الإبتكار الجذري والتحسيني بالإضافة لهذه العلاقة قام الباحث بدراسة العوامل المؤثرة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء الإبتكار حيث صنفها الى عوامل داخلية (متمثلة في : عمر المؤسسة، حجمها، درجة الرسمية، المركزية) وعوامل خارجية (متمثلة في: الإضطراب البيئي ، كثافة المنافسة).

تمت الدراسة على عينة مكونة من 6265 م ص م هولندية منتقاة شملت المؤسسات الصناعية، ناشطة لمدة 3 سنوات وأكثر، عدد عمالها من 10 إلى 250 عامل، وذلك بإرسال استبيانات عبر البريد الإلكتروني وُجه لأصحاب المؤسسات والرؤساء التنفيذيين والأشخاص الذين لهم دراية بإستراتيجية المؤسسة فكانت نسبة الإستجابة 5 % أي ما يعادل 313 م ص م توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها :

أ. التوجه نحو الموارد يؤدي إلى الإبتكار الجذري وذلك من خلال التركيز القوي على بناء موارد فريدة ومميزة والبحث في البيئة عن فرص استغلالها ؛

¹ R.B .J .Reulink, *Strategic orientation and innovation performance at Dutch manufacturing SME's : The overrated role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation* Downloaded from the site : http://essay.utwente.nl/61589/1/Master_Thesis_Msc_Roy_Reulink.pdf

- ب. التوجه السوقي يؤدي إلى الابتكار التحسيني من خلال جمع المعلومات عن احتياجات العملاء والمنافسين ونقل هذه المعلومات ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة لإستغلالها بشكل كامل في تحسين المنتجات ؛
- ت. أنه من أجل تطوير الابتكار الجذري فإن التوجه المقاولاتي ليس له أي تأثير على العلاقة بين التوجه نحو الموارد والابتكار الجذري، فالمخاطرة، الإستباقية والاستقلالية ليست ذات أهمية لتطوير الابتكار الجذري وإنما دوره وتأثيره كبير لتسويق الابتكارات الجذرية بمعنى التوجه السوقي + التوجه المقاولاتي يؤدي إلى الابتكار الجذري؛
- ث. كما وجدت الدراسة أن المؤسسات ذات التوجه نحو التعلم منخفض (التعلم التكيفي أو الحلقة الواحدة) هي أكثر توجهها للابتكارات التحسينية من خلال التوجه السوقي ؛ وارتفاع التوجه نحو التعلم (التعلم التوليدي أو الحلقة المزدوجة) هو أكثر فائدة لتطوير الابتكارات الجذرية من خلال التوجه نحو الموارد ؛
- ج. المركزية لها التأثير الإيجابي على تطوير الابتكارات الجذرية والتحسينية كونها تساعد على توجيه الموظفين عند اتباع افكار جديدة ؛
- ح. الرسمية العالية مفيدة لتطوير الابتكارات الجذرية فوجود القواعد، الاجراءات والوصف الوظيفي ... الخ يجعل الموظفين يعرفون إلى أي مدى يمكن أن يتجهوا نحو الانشطة الإستكشافية لأن الحدود تكون واضحة تماما ؛
- خ. اظهرت النتائج أن عُمر المؤسسة له تأثير كبير على علاقة التوجه السوقي والابتكار التحسيني، فالمؤسسات ذات الخبرة المحدودة لا تنجح في تطوير الابتكارات الجذرية من خلال التوجه نحو الموارد، التوجه المقاولاتي والتوجه نحو التعلم، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات ذات العمر الأطول والتي لا ترغب في تحمل المخاطرة والاستباقية هي أقل نجاح في تطوير الابتكارات الجذرية لأن التجربة على المدى الطويل تسبب الروتين في المؤسسة .

6. دراسة (Misyer Mohamed TAJUDIN et al - 2012) بعنوان *Effects of Organizational Culture, Market Orientation, and Innovativeness toward New Product Performance amongst Malaysian SME's¹*

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية، التوجه السوقي والابتكار على أداء المنتجات الجديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية أي معرفة ما هي العوامل التنظيمية التي تحتاجها المؤسسات الماليزية لإنشاء منتجات / خدمات جديدة ناجحة؟ تمت الدراسة على عينة مكونة من 65 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مبتكرة استهدفت الدراسة (مدير المؤسسة ومدير التسويق ومدير البحث والتطوير) وذلك بتوزيع استبيانات توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

- أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء المنتج الجديد تشير هذه النتيجة إلى أنه لكي تحقق المؤسسات نجاحًا تجاريًا في تطوير منتجات جديدة فإنها تحتاج إلى تعزيز ثقافة تشجع الموظفين على بذل أقصى مجهود، وجعلهم مرتاحين في التعامل مع المواقف غير المألوفة والتعبير عن آرائهم ؛

¹ Misyer Mohamed TAJUDIN et al , *Effects of Organizational Culture, Market Orientation, and Innovativeness toward New Product Performance amongst Malaysian SME's*, *International Journal Of Innovation And Business Strategy*, Vol 01, December 2012.

- ب. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوجه السوقي أي أن هذا الأخير تنفيذه يتطلب بعض القيم والمعايير التنظيمية ومن المتوقع أن يؤدي غرسها إلى أن تكون المؤسسة ذات التوجه السوقي ؛
- ت. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على المدى الذي يتم فيه تشجيع الموظفين على الحلول الإبتكارية ودعمها وتنفيذها ؛
- ث. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي والابتكار لأن التوجه السوقي ينطوي بشكل أساسي على القيام بشيء جديد أو مختلف للاستجابة لظروف السوق، وينظر إليه على أنه شكل من أشكال السلوك المبتكر ومن ثم فإن التوجه السوقي يؤدي إلى الإبتكار.

7. دراسة 2011 – *Fevzi okumus , Melih Madanoglu, Umut avci* بعنوان *Strategic orientation and performance of tourism firms : evidence from a developing country*¹

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تبني المؤسسات المختلفة في قطاع السياحة (الفنادق، وكالات السفر، المطاعم) للتوجه الإستراتيجي و تأثير هذا الأخير على الأداء المالي و الأداء الغير المالي لهذه المؤسسات في تركيا، حيث اعتمدت الدراسة في تحديد التوجهات الاستراتيجية على تصنيف *Miles & Snow* ، في حين اعتمدت على مؤشرات (الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، انخفاض التكاليف) بالنسبة للأداء المالي أما مؤشرات الأداء الغير المالي تمثلت في : رضا العملاء، ولاء العملاء للمؤسسة، معدل دوران العاملين وصورة المؤسسة. تمت الدراسة على عينة قصدية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكونة من 162 فندق، 71 وكالة سفر و 49 مطعم وذلك باستخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات، توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن :

- أ. غالبية المؤسسات في هذه الدراسة تتبع استراتيجية المحلل وهذا يعزى إلى الخصائص الرئيسية لممارسات الادارة في هذه المؤسسات (هيكل تنظيمي مركزي ، الاتصالات الرسمية من الأعلى إلى الأسفل) ، كما تعتمد على معارف وخبرات أصحابها (المؤسسات العائلية) ؛
- ب. الرواد أفضل أداء بناء على عدة مقاييس للأداء المالي والغير المالي بغض النظر عن نوع المؤسسات (الفنادق ،وكالات السفر أو مطاعم)؛
- ت. في بيئات الأعمال الديناميكية استراتيجية الرائد هي أفضل نوع استراتيجي للمؤسسات السياحية لتحقيق أفضل أداء تليها استراتيجية المحلل في المرتبة الثانية، والاستراتيجية الدفاعية متأخرة في كثير من جوانب الأداء (المالية وغير المالية) ؛
- ث. ابتعاد المؤسسات العائلية عن الممارسات الإدارية المعاصرة والإستباقية قد يكون تحديا للعديد من المؤسسات العائلية الصغيرة السياحية في البلدان النامية.

8. دراسة *David Di Zhang , Edward Bruning* – 2011 بعنوان : *Personal characteristics and strategic orientation : entrepreneurs in Canadian manufacturing companies*¹

¹ *Umut Avci et al, Strategic orientation and performance of tourism firms : evidence from a developing country, Tourism Management, vol 32, N° 1,2011.*

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الخصائص الشخصية للمقاول على التوجه الاستراتيجي وعلاقة هذا الأخير بالأداء المالي للمؤسسة، حيث حددا الباحثان الأبعاد الممثلة للخصائص الشخصية للمقاول (الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى المعرفة، التحكم الداخلي) في حين اعتمدا على نوعين للتوجه الاستراتيجي (التوجه السوقي والتوجه المقاولاتي)، تمت الدراسة على عينة مكونة من 2200 مؤسسة صغيرة ومتوسطة كندية في الصناعة التحويلية وذلك باستخدام الاستبيان فكانت نسبة الاستجابة 8% أي 161 إستبانة صالحة للتحليل فتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- أ. المقاولين الذين لهم مستويات الحاجة إلى الإنجاز عالية يتبنوا التوجه المقاولاتي دون أن يمنعهما هذا من التوجه السوقي لتحقيق أداء عالي في مؤسساتهم ؛
- ب. المقاولين الذين لهم تحكم داخلي قوي أكثر ميلا للتركيز على التوجه المقاولاتي فهم أكثر استباقية للإبتكار وتحمل المخاطرة وأقل توجه سوقي بإعتبار هذا الأخير يركز على العملاء والمنافسين ؛
- ت. المقاولين الذين لهم الحاجة إلى المعرفة عالية أكثر ميلا للتوجه السوقي لتحقيق أداء عالي للمؤسسة؛
- ث. كما بينت الدراسة الروابط المباشرة والغير مباشرة بين الخصائص الشخصية للمقاول والأداء المالي للمؤسسة بإعتبار المقاولين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلعبون دورا مهم في نجاح مؤسساتهم ؛
- ج. يرتبط كلا من التوجه السوقي و التوجه المقاولاتي إيجابيا بأداء المؤسسة .

9. دراسة *Di Zhang - 2008* بعنوان *Integration Of Market And Entrepreneurial Orientations*²

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة التأثيرات المختلفة لكلا من التوجه السوقي و التوجه المقاولاتي على الأداء المالي للمؤسسة وكذا معرفة مدى تأثير العوامل البيئية والتنظيمية على قرارات وتصورات المقاولين في اعتماد أنواع مختلفة من التوجهات الاستراتيجية. حيث اعتمد الباحث في تحديد التوجه السوقي على المنظور الثقافي في حين قيس التوجه المقاولاتي (الإبتكار، الاستباقية، المخاطرة) أما العوامل البيئية حُددت كما يلي : الوفرة البيئية ، كثافة المنافسة ، اضطراب السوق والتكنولوجيا . أجريت الدراسة على عينة مكونة من 2200 مؤسسة صناعية صغيرة ومتوسطة في كندا وذلك بتوزيع استبيانات على المقاولين لهذه المؤسسات فكانت نسبة الاستجابة 8.1% أي ما يعادل 161 مؤسسة توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها :

- أ. التوجه السوقي ليس له تأثير مباشر وذو دلالة إحصائية على الأداء المالي، في حين أنه يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وولائهم ذلك لأن المؤسسة ذات التوجه السوقي تركز بشكل أساسي على الاستماع إلى العملاء الحاليين وتقديم المنتجات والخدمات التي تلي احتياجاتهم مما يؤدي في نهاية المطاف إلى أداء مالي متفوق ؛
- ب. التوجه المقاولاتي له تأثير مباشر وذو دلالة إحصائية على الأداء المالي كون التوجه المقاولاتي يركز بشكل أساسي على تقديم منتجات جديدة أو البحث عن أسواق جديدة ؛

¹ David Di Zhang , Edward Bruning, *op.cit.*

² Di Zhang, *op.cit.*

ت. إن التفاعل بين التوجهين ليس له تأثير كبير على الأداء يعني أن التغير في مستويات التوجه المقاولاتي في المؤسسة لا يغير من قوة العلاقة بين التوجه السوقي والأداء. ومع ذلك وجدت أنه يمكن الجمع بين فوائد التوجه السوقي و التوجه المقاولاتي (ينتج عنه مصفوفة ذات أربعة وضعيات) حيث وجدت الدراسة أن الوضعية المتكاملة التي يكون فيها كلا من التوجه السوقي و التوجه المقاولاتي عاليين يتحقق فيها أعلى مستوى من الأداء مقارنة بالوضعيات الأخرى التي يكون فيها مستويات كلا من التوجه السوقي و التوجه المقاولاتي متباينة ؛

ث. أما عن تأثير العوامل البيئية فكانت النتائج كما يلي :

- ✓ أن الوفرة ترتبط بشكل إيجابي مع التوجه المقاولاتي لأنه في ظل بيئة ذات وفرة عالية، من المرجح أن تتبنى المؤسسات التوجه المقاولاتي . في حين لم تجد الدراسة علاقة ذات دلالة احصائية بين الوفرة و التوجه السوقي ؛
- ✓ كثافة المنافسة لها تأثير كبير على مستويات تبني المؤسسات للتوجه السوقي أي أن كثافة المنافسة المدركة بمستوى عالي تؤدي إلى توجيه المؤسسات نحو تبني توجه استراتيجي وهو التوجه السوقي حيث يرى مديرو المؤسسات أنه في سوق شديد التنافس، يجب أن يكونوا أكثر توجه سوقي. في حين وجدت الدراسة أن كثافة المنافسة ليست مؤشرا ذو أهمية لمستويات تبني المؤسسات للتوجه المقاولاتي ؛
- ✓ أن الاضطراب البيئي لا يرتبط بشكل إيجابي بكلا من التوجه السوقي و التوجه المقاولاتي. بالرغم من أنه في بيئة شديدة الاضطراب يجب أن تتنافس المؤسسات على استخدام منتجات أفضل وأحدث، و فهم أفضل لعملائها إلا أن الدراسة لم تثبت ذلك.

10. دراسة Sylvie Laforet - 2007 بعنوان : *Size, strategic, and market orientation affects on innovation¹*

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الحجم ، الاستراتيجية والتوجه للسوق والإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-*non-hi-tech* حيث اعتمدت الدراسة في تحديد التوجه الاستراتيجي وفقا لتصنيف *Snow & Miles* بحيث دجت الرواد والمحللين في صنف واحد والدفاعي والتفاعلي في الصنف الآخر ، تمت الدراسة على عينة مكونة من 500 م ص م صناعية ذات التقنية الغير عالية *non- high -tech* في جنوب يوركشير وذلك بتوزيع الاستبيان فكانت نسبة الاستجابة 12% أي ما يعادل 60 مؤسسة، توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها :

- أ. يوجد علاقة بين الحجم والتوجه الاستراتيجي : 62% من المؤسسات صغيرة الحجم عدد عمالها يقل عن 20 عامل (47% من الصنف الدفاعي مقابل 15% رائدة) وباقي العينة هي مؤسسة متوسطة يصل عدد عمالها إلى 201 عامل (17% الصنف الدفاعي و 21% رائدة) ؛
- ب. يوجد علاقة بين الابتكار والحجم : المؤسسات المتوسطة أكثر ابتكار للمنتجات من المؤسسات الصغيرة؛
- ت. لا توجد علاقة بين الحجم والتوجه السوقي ؛

¹ Sylvie Laforet, *Size, strategic, and market orientation affects on innovation*, *Journal of Business Research*, vol 61,2008.

- ث. توجد علاقة بين ابتكار المنتجات والتوجه الاستراتيجي : المؤسسات الرائدة أكثر تطوير للمنتجات وأكثر تشجيعاً للموظفين على طرح أفكار جديدة من المؤسسات المتبعة للإستراتيجية الدفاعية ؛
- ج. لا توجد علاقة بين ابتكار العملية و التوجه الاستراتيجي ؛
- ح. علاقة استراتيجية الابتكار بالثقافة التنظيمية : بينت النتائج أن المؤسسات التي لديها توجه استراتيجي يكون لها استراتيجية الابتكار فالمؤسسات الرائدة الابتكار هو جزء من استراتيجية أعمالها ، إلا أن النتائج لم تثبت امتلاك المؤسسات الرائدة ثقافة مرنة ومفتوحة تدعم الابتكار ؛
- خ. توجد علاقة بين التوجه السوقي والتوجه الاستراتيجي : المؤسسات الرائدة تقوم بتقرب البيئة والتغير التكنولوجي بشكل يومي مقارنة بالمؤسسات المتبعة للإستراتيجية الدفاعية تقوم بذلك بشكل شهري ؛. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الرائدة و المؤسسات المتبعة للإستراتيجية الدفاعية من حيث تبادل معلومات العملاء بين الوظائف أو المجموعات المختلفة داخل المؤسسة ؛
- د. كما بينت الدراسة أهم المشاكل ونقاط الضعف التي تعاني منها م ص م محل الدراسة وهي : إنعدام المرونة بسبب هيكلها الهرمي ، ثقافة تنظيمية مغلقة جزئياً ، الافتقار إلى التحسين المستمر .

11. دراسة *Hachemi Jarraya* ، 2005 : *Antécédents Entrepreneuriaux de l'orientation stratégique des PME manufacturières¹*

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير خصائص المقاول على التوجه الاستراتيجي وكذا تحليل دوافع المقاول كمتغير وسيط بين خصائص المقاول والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة الذي حدد وفقاً لتصنيف *Snow & Miles* ، اجريت الدراسة على عينة مكونة من 241 م ص م صناعية بكبيك حيث اعتمد الباحث في جمع البيانات على قاعدة بيانات ابحاث أداء المؤسسات بالإضافة إلى الاستبيان ، كما استعان الباحث بالأساليب الاحصائية في تحليل هذه البيانات (spss , pls) توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي :

- أ. التوجه الاستراتيجي : بالنسبة للإستراتيجيات المتبعة فهي كما يلي : 48% مؤسسات رائدة(المنقبة) " استراتيجية الرائد" وهي أكثر استباقية لتنفيذ الإبتكار و إدخال منتجات جديدة، 33% مؤسسات تتبع استراتيجية " المقتنص أو المحلل " في حين 19% مؤسسات تتبع استراتيجية " الدفاعية " ؛ أما عن نفقات R&D متوسط الإنفاق قدر بـ 2.5% من رقم الأعمال في حين أن الحد الأقصى هو 36% ؛ كما قدر متوسط تكاليف التسويق بـ 7.9% من رقم الأعمال .
- ب. العلاقة بين خصائص المقاول والتوجه الإستراتيجي دالة جدا (التوجه لإدخال منتجات جديدة ، التوجه السوقي ، نشاطات R&D) المقاولين أكثر تعلما وأقل خبرة وأقل تخصص تقني ؛
- ت. علاقة الإنشاء والتوجه الإستراتيجي علاقة دالة فالمقاول المنشئ للمؤسسة أكثر ميلا لإدخال منتجات جديدة مما يدل على وجود توجه سوقي قوي في حين نشاطات R&D تكون أقل أهمية بالنسبة للمنشئ .

¹ *Hachemi Jarraya, op.cit.*

- ث. علاقة الأهداف بالتوجه الاستراتيجي دالة وأن معظم أهداف النمو مرتفعة لدى المقاولين ، وأنه أكثر ميل لإدخال منتجات جديدة. ونلاحظ أيضا أن أهداف النمو تتزايد في نفس اتجاه التوجه الإستراتيجي وكثافة R&D ، أما عن هدف فتح رأس المال لا يؤثر على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.
- ج. خصائص المقاول تؤثر بشكل كبير على التوجه الاستراتيجي للمؤسسات ؛
- ح. الأثر السلبي لسن المقاول، الخبرة في القطاع و التخصص التقني على ادخال منتجات جديدة و كثافة R & D ومن ثم على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة .

12. دراسة Antonio Aragón-Sánchez , Gregorio Sánchez-Marín – 2005 بعنوان *Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs¹*

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والخصائص الإدارية للمؤسسات ص م الاسبانية من منظور نظرية الموارد لتحديد العوامل الداخلية الرئيسية التي يمكن أن تكون مصادر للميزة التنافسية المستدامة لهاته المؤسسات لتحقيق أداء عالي، حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 1351 م ص م في ثلاثة قطاعات الصناعة، البناء، الخدمات، وذلك بتوزيع استبيانات توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها :

- أ. استخدام العوامل الداخلية يختلف باختلاف السلوك الإستراتيجي م ص م :
- ✓ المؤسسات الرائدة تركز بشكل كبير على الابتكار وتمتلك الموارد التكنولوجية أفضل من كلا المؤسسات المتبعة للإستراتيجية الدفاعية والتحليلية ؛
 - ✓ المؤسسات الرائدة لها هياكل تنظيمية مرنة وذات عدد كبير من الوحدات التنظيمية عكس كلا من المؤسسات المتبعة للإستراتيجية الدفاعية والتحليلية ؛
 - ✓ المؤسسات الرائدة تعمل على زيادة تطوير انظمة الموارد البشرية من كلا من المؤسسات المتبعة للإستراتيجية الدفاعية والتحليلية.
- ب. من حيث الأداء المؤسسات الرائدة تتفوق على بقية المؤسسات ؛
- ت. كما بينت الدراسة أن م ص م تركز اهتمامها على العوامل الإدارية (الموارد الداخلية) والمتمثلة في : التكنولوجيا، الابتكار، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية كعناصر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية في حين أنها لا تهتم بإتفاقيات التعاون؛

- ث. توجد فروق في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والخصائص الإدارية بين المؤسسات تعزى لنوع القطاع ؛
- ج. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التوجه الاستراتيجي الرائد هي أفضل استفادة من الموارد والقدرات الداخلية، وعليه أصبح من الضروري إبراز أن لهذه المؤسسات سلوكا استراتيجيا وإداريا أكثر تشابها مع سلوك المؤسسات الكبيرة.

¹ Antonio Aragón-Sánchez, Gregorio Sánchez-Marín, *Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs*, *Journal of Small Business Management* , Vol 43, Nº3, 2005.

13. دراسة *B.C. Ghosh, Tan Wee Liang, Tan Teck Meng, Ben Chan* – 2001 بعنوان : *the key success factors, distinctive capabilities , and straegic thrusts of top SMEs in singapore*¹

هدفت الدراسة لمعرفة العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات والتوجهات الاستراتيجية الأكثر اتبعا من قبل هاته المؤسسات وكذا معرفة فيما إذا كانت هذه العوامل مرتبطة بنوع التوجه الاستراتيجي المعتمد ، حيث قيس التوجه الاستراتيجي في هذه الدراسة وفق تصنيف *Miles & Snow* حيث دجت الدراسة صنفى الرائد والتحليلي في مجموعة واحدة وصنفي المدافع والتفاعلي في مجموعة اخرى ، تمت هذه الدراسة على عينة قصدية مكونة من 66 م ص م من أحسن المؤسسات في سنغافورة من مجتمع مكون من 80 ألف م ص م ، وذلك بتوزيع الاستبيان فكانت نسبة الاستجابة 53 % أي 35 استبانة صالحة ، توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها :

- أ. 60% من المؤسسات من صنف المدافع وهو الصنف الملائم في ظل البيئة التي تعيشها هذه المؤسسات ؛
- ب. يوجد ترابط وتكامل بين العوامل الرئيسية للنجاح والقدرات المميزة ذلك لأن القدرة على تحديد والتركيز على السوق قد تؤدي إلى القدرة على تلبية احتياجات العملاء في كثير من الأحيان ؛
- ت. يجب على المؤسسة التي تواجه تحديات المنافسة أن ترتب عوامل نجاحها كما يلي : (أ) توجه سوقي قوي ؛ (ب) الإدارة الفعالة أي وجود التزام و دعم قوي من الإدارة بالإضافة إلى القدرات التنظيمية القوية والتماسك الإداري؛ (ج) وجود الموارد على نطاق واسع.

¹ B.C. Ghosh et al, he key success factors, distinctive capabilities , and straegic thrusts of top SMEs in singapore, *Journal of Business Research*, Vol 51, N°1, 2001.

المبحث الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة : لمعرفة موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة حاولنا معرفة اوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسات المذكورة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 2-1 : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الرقم	اسم الباحث	الهدف	أوجه الشبهه	أوجه الاختلاف
الدراسات في الإقتصاديات النامية				
1	<i>Ibidunni Ayodotun S et al</i> - 2018	هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الخصائص الديمغرافية للمقاولين كمتغير معدل لعلاقة التوجه الاستراتيجي وتنافسية م ص م	في جزئية تأثير الخصائص الديمغرافية للمقاول على التوجه الاستراتيجي من حيث أداة جمع البيانات	من حيث قياس التوجه الاستراتيجي اعتمدت الدراسة على أبعاد <i>Venkatraman</i> من حيث القطاع: الزراعة ومكان الدراسة
2	<i>Martha C. Cheluget, Caroline J. S</i> -2018	هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير البعد التحليلي للتوجه الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الكيني	التشابه من حيث أداة جمع البيانات	من حيث قياس التوجه الاستراتيجي اعتمدت الدراسة على أبعاد <i>Venkatraman</i> من حيث القطاع: الزراعة ومكان الدراسة
3	<i>Maryam Imam Ibrahim et al</i> 2017	هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير سياسة الدعم الحكومي (كمتغير معدل) على العلاقة بين كلا من التوجه المقاولاتي والتوجه التكنولوجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شمال شرق نيجيريا	التشابه: دراسة التوجه المقاولاتي اداة جمع البيانات	الاختلاف : المتغير التابع وهو الأداء ادراجها للمتغير المعدل
4	<i>Diana Philemon</i> 2017	مدى تأثير الإضطرابات البيئية ممثلة بالأبعاد الاضطراب التكنولوجي، اضطراب السوق، كثافة المنافسة)	التشابه في جزئية وهي دراستها لتأثير كلا من الاضطراب التكنولوجي والسوقي على التوجه السوقي	أوجه الاختلاف: القطاع والمكان

	أداة جمع البيانات	على التوجه السوقي	
5	أوجه التشابه: دراسة التوجه السوقي وكذا التشابه من حيث مجتمع الدراسة، القطاع والأداة المستعملة في جمع البيانات	تهدف الدراسة لمعرفة مدى تبني المؤسسات الصناعية الفلسطينية لنوعي التوجه الاستراتيجي (التوجه السوقي ، التوجه نحو التعلم) ومدى تحقيقها للمرونة الإنتاجية	صديق بلال ابراهيم أحمد موسى أحمد 2017 فرج الله
6	أوجه التشابه: دراسة التوجه السوقي من منظور ثقافي أداة جمع البيانات المكان : الجزائر	هدفت الدراسة لتحليل العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التسويقي لـ م ص م في الجزائر	منى مسغوني، شريفة رفاع، حكيم بن جروة 2017
7	اعتمادها على ابعاد Venkatraman وكذا الاختلاف في المجتمع والمكان تناولت جزئية أثر الخصائص الريادية على التوجه الاستراتيجي أداة جمع البيانات (الاستبيان)	تهدف الدراسة لبيان أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة بعمان	مي منذر موسى القاسم 2013
8	أوجه الاختلاف: القطاع بحيث شملت جميع القطاعات والمكان أداة جمع البيانات (الاستبيان)	تهدف الدراسة لمعرفة المحددات والعوائق التي تحول م ص م عن تبني التوجه السوقي في جنوب افريقيا	Job Dubihlela 2013
9	اعتمادها على تصنيف snow & Miles وكذا الاختلاف في المجتمع و القطاع والمكان في جزئية وهي دراستها لتأثير الإضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي اداة جمع البيانات	اثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي	نهي أحمد ابو طه 2012
10	القطاع : شملت الصناعة والخدمات العينة: تضمنت المؤسسات الكبيرة والصغيرة اهتمت بدراسة الفروق في التوجه المقاولاتي بين المؤسسات العائلية والغير العائلية	تهدف الدراسة إلى مقارنة التوجه المقاولاتي بين المؤسسات العائلية والغير العائلية في بلغاريا	Desislava Ivanova Yordanova 2011

11	Tabet Aoul Wassila 2006	تهدف الدراسة للتعرف على مدى تأثير البيئة والقيم (الاجتماعية والمقاولاتية) على التوجه الاستراتيجي للمقاولين	تصنيف المقاولين حسب توجهاتهم الاستراتيجية أداة جمع البيانات المكان : الجزائر	تناولت تأثير البيئة الاجتماعية على التوجه الاستراتيجي القطاع: قطاعات مختلفة
الدراسات في الإقتصاديات المتقدمة				
1	Pamela Adams et al 2019	هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وأداء الابتكار وبالإضافة إلى معرفة مدى تأثير أنشطة إدارة التسويق المتعلقة بالمزيج التسويقي في تفعيل هذه العلاقة.	التشابه من حيث أداة جمع البيانات	تختلف من حيث التوجهات الاستراتيجية المدروسة العينة شملت المؤسسات الكبيرة
2	Txomin Iturralde , et al 2017	هدفت الدراسة لمعرفة تأثير التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية وكذا تأثير خصائص مجلس الإدارة المتمثلة في كلا من مشاركة المرأة ، مشاركة الأسرة في مجلس الإدارة والمشاركة الاستراتيجية لمجلس الإدارة على علاقة التوجه المقاولاتي بأداء المؤسسة،	تشابه في جزئية دراسة التوجه المقاولاتي التشابه من حيث أداة جمع البيانات	اهتمت بدراسة المؤسسات العائلية وكذا الاختلاف في المجتمع و القطاع والمكان
3	Norzalifah Bahari, et al 2017	هدفت الدراسة لمعرفة 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	تشابه في جزئية تأثير السمات الشخصية (الحاجة إلى المعرفة والحاجة إلى الانجاز) على التوجه الاستراتيجي (التوجه المقاولاتي، التوجه السوقي) التشابه: القطاع و أدا جمع البيانات	الاختلاف: أنها استهدفت المقاولات النسوية مكان الدراسة
4	Wan Mohd Nazdrol 2013	هدفت لدراسة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي و أداء م ص م في ماليزيا وكذا معرفة مدى تأثير البيئة الخارجية (بكتافة المنافسة ، اضطراب السوق) على التوجه الاستراتيجي	تأثير البيئة الخارجية على التوجهات الاستراتيجية	وكذا الاختلاف في المجتمع و القطاع والمكان

	(التوجه المقاولاتي ، التوجه السوقي ، التوجه التفاعلي)	التشابه من حيث أداة جمع البيانات	
5	هدفت الدراسة لمعرفة مدى الاختلافات في التوجهات الاستراتيجية في م ص م الهولندية وتأثير هذه التوجهات على أداء الابتكار وكذا معرفة أنماط التوجهات الاستراتيجية المرغوبة عند السعي إلى الابتكار الجذري أو التحسيني	التشابه من حيث أداة جمع البيانات	وكذا الاختلاف في المجتمع و القطاع والمكان
6	هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية، التوجه السوقي والابتكار على أداء المنتجات الجديدة م ص م الماليزية	التشابه من حيث أداة جمع البيانات	وكذا الاختلاف في المجتمع و القطاع والمكان
7	هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تبني المؤسسات المختلفة في قطاع السياحة للتوجه الإستراتيجي و تأثير هذا الأخير على الأداء المالي و الأداء الغير المالي لهذه المؤسسات في تركيا	التشابه من حيث أداة جمع البيانات	اعتمادها على تصنيف <i>snow & Miles</i>
8	هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الخصائص الشخصية للمقاولين على التوجه الإستراتيجي وعلاقة هذا الأخير بالأداء المالي للمؤسسة	تأثير السمات على التوجهات الاستراتيجية القطاع الصناعي التشابه من حيث أداة جمع البيانات	وكذا الاختلاف في المكان
9	هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة التأثيرات المختلفة لكلا من التوجه السوقي و التوجه المقاولاتي على الأداء المالي للمؤسسة وكذا معرفة مدى تأثير العوامل البيئية والتنظيمية على قرارات وتصورات المقاولين في اعتماد أنواع مختلفة من التوجهات الاستراتيجية	تأثير البيئة على التوجهات الاستراتيجية التشابه من حيث أداة جمع البيانات	وكذا الاختلاف في المكان
10	هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الحجم ، الاستراتيجية	دراسة التوجه السوقي	اعتمادها على تصنيف <i>snow & Miles</i>

	التشابه من حيث أداة جمع البيانات	والتوجه للسوق والإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير التكنولوجيا	2007	
اعتمادها على تصنيف <i>snow & Miles</i>	في جزئية تأثير السمات على التوجه الاستراتيجي التشابه من حيث أداة جمع البيانات	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير خصائص المقاول على التوجه الاستراتيجي وكذا تحليل دوافع المقاول كمتغير وسيط بين خصائص المقاول والتوجه الإستراتيجي	<i>Hachemi Jarraya</i> 2005	11
اعتمادها على تصنيف <i>snow & Miles</i>	التشابه من حيث أداة جمع البيانات	هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والخصائص الإدارية للمؤسسات ص م الاسبانية لتحديد العوامل الداخلية الرئيسية التي يمكن أن تكون مصادر للميزة التنافسية المستدامة لهاته المؤسسات لتحقيق أداء عالي	<i>Antonio Aragón-Sánchez</i> 2005	12
اعتمادها على تصنيف <i>snow & Miles</i>	التشابه من حيث أداة جمع البيانات	هدفت الدراسة لمعرفة العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات والتوجهات الاستراتيجية الأكثر اتبعا من قبل هاته المؤسسات	<i>B.C. Ghosh, Tan</i> 2001	13

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ✓ من حيث المتغيرات : تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات *Diana Philemon, Wan Mohd*, التي اهتمت بدراسة نوعين من التوجهات الاستراتيجية (المقاولاتي والسوقي) معا في حين اهتمت بعض الدراسات كدراسة *Maryam Imam , Diana Philemon, Job Dubihlela*, منى مسغوني بدراسة نوع واحد من التوجهات (توجه سوقي أو مقاولاتي) فقط كما اعتمد البعض الآخر على تصنيف التوجه الاستراتيجي على تصنيف *Miles & Snow* كدراسة نهي أحمد ابو طه، *Fevzi okumus* وأخرى على أبعاد *venkatraman* كدراسة *Martha C, Ibidunni*,
- ✓ أما من حيث المحددات: تختلف الدراسة الحالية عن كل الدراسات المذكورة كون هذه الأخيرة تدرس تأثير محدد واحد على التوجه الاستراتيجي في حين الدراسة الحالية اهتمت بدراسة جملة من المحددات سواء المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية (السمات الشخصية، الموارد، اضطراب السوق، الاضطراب التكنولوجي)؛
- ✓ من حيث مجتمع الدراسة : أغلبية الدراسات المذكورة كانت في بيئات مختلفة ماعدا دراستي (*W.Tabet Oual*-2006) ودراسة (مسغوني منى وآخرون 2017) اللتان كانتا في البيئة الجزائرية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض ومناقشة أهم ما ورد في بعض الدراسات التطبيقية السابقة التي وقع عليها اختيارنا لأنها عالجت أحد جوانب موضوع دراستنا الحالية بصورة مباشرة أو تطرقت لأحد جوانبه الأساسية كما أنها طبقت في بيئات مختلفة مما يتيح لنا فرصة الفهم الجيد لطبيعة البيئة التي تعمل فيها المؤسسات ص م الجزائرية والأجنبية.

حيث ركزنا أثناء مناقشتنا لهذه الدراسات السابقة على أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدها وذلك بعرض اشكالياتها، كيفية قياس متغيرات الدراسة، العينة والأدوات المستخدمة في ذلك وفي الأخير استخلصنا أهم النتائج المتوصل إليها وهذا بغية المقارنة المبدئية بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من حيث (المتغيرات، الأدوات، مجتمع الدراسة، البيئة) والمقارنة البعدية بين نتائج الدراسات السابقة مع ما ستتوصل إليه دراستنا التطبيقية لاحقا.

الفصل الثالث:

دراسة محددات التوجه الاستراتيجي
للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة

تمهيد:

بعد التطرق إلى المفاهيم النظرية الأساسية المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه واستعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة مدى تأثير (السمات الشخصية للمقاول، الموارد، اضطراب السوق، الاضطراب التكنولوجي) على تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكلا من التوجهات الاستراتيجية (التوجه المقاولاتي، التوجه السوقي)، حيث استهدفت دراستنا مجموعة من المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الصناعي بولاية ورقلة وذلك بالإعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ولفهم أعمق للظاهرة المدروسة قمنا بتحليل مستوى تبني المؤسسات محل الدراسة للتوجه المقاولاتي والسوقي كما قمنا بتقسيم العوامل إلى :

أ/ عوامل داخلية متمثلة في :أولاً: السمات الشخصية لمعرفة مدى امتلاك المقاولين لهذه المؤسسات للسمات الشخصية التي تشجعهم على تبني التوجهات الاستراتيجية المحددة، ثانياً: الموارد لمعرفة مدى امتلاك هذه المؤسسات لموارد الميزة التي تمكنها من تبني التوجهات الاستراتيجية.

ب/ عوامل خارجية متمثلة في : اضطراب السوق لمعرفة مستوى اضطرابات السوق التي تواجه مؤسسات محل الدراسة، وكذا مستوى الاضطراب التكنولوجي.

كما تضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

المبحث الثاني : تحليل محددات التوجه الاستراتيجي للم ص م الصناعية بولاية ورقلة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

يهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة ولتحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة أهم العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي للم ص م قمنا بدراسة ميدانية على عينة من م ص م بولاية ورقلة، لذا سنتطرق في هذا المبحث لطريقة الدراسة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية وكذا التعرف على الأدوات المستعملة في جمع البيانات و البرامج المستخدمة في معالجة هذه البيانات.

المطلب الأول: حدود، مجتمع و عينة الدراسة: يتضمن هذا المطلب فرعين الأول يشمل حدود الدراسة والثاني يشمل مجتمع وعينة الدراسة كما يلي :

الفرع الأول: حدود الدراسة : سنحاول عرض أهم حدود دراستنا الميدانية :

- **الحدود النظرية :** بما أننا نهدف لمعرفة التوجهات الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا العوامل المؤثرة في ذلك بحيث اعتمدنا في تحديد التوجه الاستراتيجي على المنهج المقارن الذي يعتبر التوجه الاستراتيجي تركيبة متعددة الأبعاد والذي من خلال التركيز النسبي الذي تضعه المؤسسة لكل بعد من هذه الأبعاد.
- **الحدود المكانية:** للإمام بالظاهرة حاولنا مسح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية التي تنشط بولاية ورقلة وللوصول إلى عينة معبرة على المجتمع وتجمع كل خصائصه حتى تكون النتائج معبرة عن الواقع الفعلي استعنا بعدة جهات إدارية بالولاية منها: مديرية الصناعة والمناجم، غرفة التجارة، الديوان الوطني للإحصاء، السجل التجاري، مديرية التجارة من أجل معرفة المؤسسات الفعلية الموجودة بالولاية هذا من جهة ومعرفة عناوينهم وأرقام هواتفهم من جهة أخرى.
- **الحدود الزمانية:** تتعلق بالفترة التي تمت فيها الدراسة حيث تضمنت هذه الأخيرة شقين : شق نظري تضمن الأدبيات النظرية للموضوع مع عرض لواقع م ص م في الجزائر، وشق تطبيقي والمتعلق بالدراسة الميدانية التي كانت بعد إنهاء الجانب النظري، حيث تم في الجانب التطبيقي تصميم الاستبيان وبما أنه يتطلب وقت طويل لتحكيمة وتجريبه حيث كانت الفترة الفعلية للتوزيع والاسترجاع من سبتمبر 2018 إلى غاية ديسمبر 2019. بما أن الفترة تزامن مع الظرف السياسي الصعب للبلد (الحراك) وكذا الظرف الوبائي (كورونا) جعل عملية التوزيع أصعب.

الفرع الثاني : مجتمع و عينة الدراسة :

1. **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كل م ص م الصناعية بولاية ورقلة، تم تحديد هذا المجتمع بعد مقارنة احصائيات كلا من مديرية الصناعة والمناجم ، الديوان الوطني للإحصاء ،غرفة التجارة والسجل التجاري وفي الأخير اعتمادنا على القائمة المستمدة من مديرية التجارة لولاية ورقلة (مصلحة دراسة السوق) كونها واقعية إذ تشمل المؤسسات الموجودة فعليا على أرض الواقع المقدر عددها 41 مؤسسة سنة 2019 بعد استبعاد المؤسسات المشطوبة (كما هو موضح في الملحق رقم 01)، حيث استهدفت الدراسة المؤسسات الصناعية الناشطة لمدة تفوق 3 سنوات أي المؤسسات المستقرة ، المؤسسات التي عدد عمالها أقل من 250 عامل.

كما اعتمادنا على موقع <https://dz.kompass.com> للحصول على بيانات المؤسسة وصاحبها لتسهيل الوصول إليها وكذا موقع www.pagesjaunes-dz.com باعتباره الدليل الإقتصادي للأنشطة الصناعية، التجارية، المهنية والتقليدية بالجمهورية الجزائرية.

2. **عينة الدراسة:** تم إختيار عينة عشوائية من المقاولين وفقاً للخصائص المذكورة في مجتمع الدراسة، حيث حاولنا إستهداف أكبر عدد منهم بهدف الإلمام بالظاهرة وحتى تكون النتائج دقيقة، مع التنوع في مجالات التصنيع منها: صناعة البلاستيك، الكارتون، مواد التنظيف...الخ.

للوصول لقياس للظاهرة حيث تم توزيع 41 استبيان على مقاولين المؤسسات الصناعية في كلا من المنطقة الصناعية بورقلة و تقرت كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-1 : توزيع الاستبيانات

المنطقة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل
ورقلة	10	10	10
تقرت	31	26	26
الإجمالي	41	36	36

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج فرز وتصنيف الاستبيانات

أما عن طرق التوزيع فقد إعتمدنا على عدة طرق في التوزيع : وتتمثل في ما يلي :

- ✓ **الطريقة اليدوية :** من خلال التسليم المباشر للإستبيان الى المقاولين و تحفيزهم على الاجابة عنها كما تم الاستعانة في هذه الطريقة على شبكة العلاقات الشخصية من زملاء و العمال المتواجدين على مستوى هذه المؤسسات ؛
- ✓ **البريد الإلكتروني :** لجئنا لهذه الطريقة في استرجاع الاستبيانات الموزعة حيث تم ارسال الإستبيان بواسطة البريد الإلكتروني لبعض المقاولين للإجابة عنه ثم ارجاعه بنفس الطريقة .

المطلب الثاني: بيانات الدراسة ومراحل تصميم الاستبيان

الفرع الأول : بيانات الدراسة و أدوات جمعها: لقد تم الاعتماد على مجموعة من البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

- ✓ **البيانات الثانوية :** تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية، الكتب، المنشورات والبحوث الجامعية التي تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع وبناءا عليها تم تحديد فرضيات الدراسة و بنود الاستبيان، بالإضافة إلى مختلف الإحصائيات الواردة عن وزارة الصناعة والمناجم بالجزائر وكذا إحصائيات التقارير العالمية (تقرير ممارسة الأعمال وتقرير التنافسية العالمي).
- ✓ **البيانات الأولية :** وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية حيث اعتمدنا في جمعها على الأدوات التالية:

1. **المقابلة :** من خلال الزيارة الميدانية للمقاولين والإستفسار على إنشغالهم، وفي أغلب الحالات ملئ الاستبيان بالتشاور معهم والإستفسار حتى يتمكن من فهم السؤال.
2. **الاستبيان :** اعتمدنا في جمع البيانات على الاستبيان الذي تم بناء فقراته بالإعتماد على الجانب النظري، وقد صمم بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة حتى يتمكن من جمع أكبر قدر ممكن من البيانات، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهاج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج .

الفرع الثاني : مراحل إعداد الاستبيان و محتواه : تضمن هذا الفرع مايلي:

أولاً: مراحل إعداد الإستبيان : كانت مرحلة إعداد الاستبيان هي المرحلة الأكثر تعقيدا خلال هذا البحث حيث استغرقت وقت طويلا يتراوح من 10 أشهر إلى سنة للوصول إلى شكله النهائي. فبعد مراجعة عميقة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وانطلاقا من فرضيات البحث تم إعداد مجموعة من الأسئلة التي تعكس متغيرات الدراسة .

حيث اعتمدنا في بناء وتصميم الاستبيان على الدراسات السابقة التالية :

الجدول رقم 3-2 : الدراسات السابقة المعتمد عليها في تصميم الاستبيان

الأبعاد	عنوانها	صاحب الدراسة
التوجه المقاولاتي، البيئة الخارجية.	<i>Strategic orientation and performance of new ventures: empirical studies based on entrepreneurial activities in China.</i>	<i>Lin Song, Li Jing, 2017</i>
التوجه المقاولاتي، التوجه السوقي، أثر الحوافز الحكومية، البيئة الخارجية.	<i>The relationship between Strategic Orientation And Firm Performance: Evidenc e From Small And Medium Enterprises In Malaysia.</i>	<i>Wan Mohd Nazdrol, 2013</i>
التوجه المقاولاتي، التوجه السوقي، الموارد	<i>Strategic orientation and innovation</i>	<i>R.B.J. Reulink,2012</i>

	<i>performance at Dutch manufacturing SME's: The overrated role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation.</i>	
التوجه المقاوطني، التوجه السوقي، السمات الشخصية.	<i>Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing companies</i>	David Di Zhang, Edward Bruning, 2011
التوجه المقاوطني، التوجه السوقي.	<i>What Mediates The Effects Of Market Orientation On Performance?: The Case Of High Technology Companies In South Africa</i>	Charléne Heyns-Nell, 2009
التوجه المقاوطني، التوجه السوقي.	<i>Integration Of Market And Entrepreneurial Orientations.</i>	Di Zhang ,2008
التوجه السوقي.	<i>Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success</i>	Narver, Slater, MacLachlan, 2004
التوجه السوقي.	المنظور الثقافي للتوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	منى مسغوني، شريفة رفاع، حكيم بن جروة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

عموما مرت عملية تصميم الاستبيان على مراحل التالية :

- أ. تجميع المعلومات من الدراسات السابقة ؛
- ب. إعداد مجموعة من الأسئلة المبدئية وبناء استبيان أولي تم عرضه على المشرف والمشرف المساعد ؛
- ت. تعديل الاستبيان الأولي حسب ما اقترحه كلا من المشرف والمشرف المساعد؛
- ث. عرض الاستبيان للتحكيم على مجموعة من المحكمين الواردة أسمائهم في الملحق رقم 02 الذين قدموا لنا النصح والتوجيه للتعديل وإعادة النظر في بعض الأسئلة ؛
- ج. تعديل الاستبيان وفق تصويبات المحكمين وإخراجه في شكله النهائي ؛
- ح. تعديل بعض الأسئلة وتبسيطها و إخراج الاستبيان النهائي ؛
- خ. توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة .

ثانيا : محتوى الاستبيان : وينقسم إلى الأقسام التالية :

- ✓ مقدمة الاستبيان : حيث تم فيها التعريف بالدراسة والغرض منها، كما تم تحفيز المقاولين على التعاون من خلال الإجابة على الأسئلة مع التوضيح بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
 - ✓ الجزء الأول : يحتوي على معلومات عامة تم تقسيمها إلى قسمين :
1. معلومات شخصية خاصة عن أفراد العينة متمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.
 2. معلومات خاصة بالمؤسسة تتضمن : عمر المؤسسة، عدد الموظفين، قطاع النشاط ، نطاق السوق.

الهدف من هذا الجزء إعطاء وصف شامل لعينة الدراسة بناء على خصائص المقاولين ومؤسساتهم.

- ✓ **الجزء الثاني:** يشمل هذا الجزء المقاييس الخاصة بالمتغير التابع (التوجه الاستراتيجي) يهدف هذا الجزء لمعرفة نوع التوجه الاستراتيجي المتبنى من طرف م ص م محل الدراسة حيث تم تحديد التوجهات الاستراتيجية: التوجه المقاولاتي والتوجه السوقي حيث اعتمدنا على المنظور الثقافي لمعرفة تصورات ومعتقدات المقاولين حول احتياجات العملاء تم اقتباس بعض بنوده من مقاييس التي وضعها *Naver & slater* .
- ✓ بناء على الدراسات السابقة وبموجبها تم وضع الأسئلة على النحو التالي :

الجدول رقم 3-3: يوضح توزيع فقرات المتغير التابع

الفقرات	التوجه الاستراتيجي المتبنى في م ص م الصناعية	
من 1 إلى 06	التوجه المقاولاتي	النوع 1
من 07 إلى 12	التوجه السوقي	النوع 2

المصدر: من إعداد الطالبة

- ✓ **الجزء الثالث:** يشمل هذا الجزء العوامل المؤثرة على التوجه الاستراتيجي حيث تم تقسيم هذه العوامل إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية كما هو موضح :

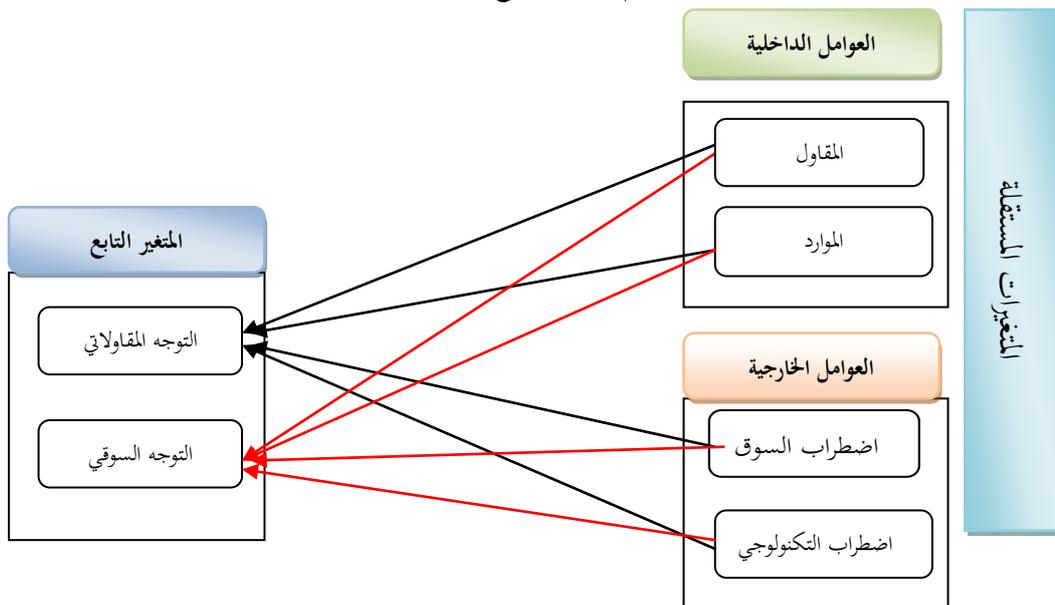
الجدول رقم 3-4: توزيع فقرات المتغيرات المستقلة

الفقرات	الأبعاد الفرعية	الأبعاد	طبيعة المتغيرات
من 13 إلى 15	الحاجة إلى المعرفة	المقاول	المتغيرات الداخلية
من 16 إلى 18	الحاجة إلى الإنجاز		
من 19 إلى 24	امتلاك الموارد	امكانيات المؤسسة	
من 25 إلى 28	اضطراب السوق	البيئة الخارجية	المتغيرات الخارجية
من 29 إلى 31	الاضطراب التكنولوجي		

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: تحديد المتغيرات (نموذج الدراسة): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المتغيرات المستقلة والتي تم تصنيفها كما هو موضح في الفصل الأول إلى عوامل داخلية (والتي تشمل كلا من السمات الشخصية للمقاول والموارد التي تملكها المؤسسة) وعوامل خارجية (التي تشمل كلا من اضطراب السوق و الاضطراب التكنولوجي)، على المتغير التابع والمتمثل في التوجه الاستراتيجي المتبنى وبالتالي الوصول إلى حل للاشكالية المطروحة كما هو موضح في الشكل :

الشكل رقم 3-1 : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة: تضمن هذا المطلب مايلي :

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي : تم استخدام جملة من معاملات التحليل الإحصائي تتمثل فيما يلي :

1. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية : للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية للمقاولين؛
2. المتوسط الحسابي : وذلك لمعرفة اتجاهات المقاولين نحو كل فقرة أو بُعد كما يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط ؛
3. الانحراف المعياري: يساعد على التعرف على مدى انحراف اجابات المقاولين على كل فقرة أو بُعد، كما يوضح أيضا تشتت اجابات المقاولين .

ثانيا: التحليلات الإحصائية :

1. إختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha : يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا؛
2. تحليل الإنحدار البسيط لقياس أثر متغير مستقل واحد على المتغير التابع ؛
3. تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
4. مصفوفة ارتباط بيرسون pearson لإختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
5. إختبار تحليل التباين ANOVA لقياس الفروق بين متوسطات المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع؛

6. إختبار R de pearson و R de Spearman لقياس العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
 ثالثا: الطريقة المستخدمة في القياس: كما سبق وأشرنا إلى اعتمادنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي شمل مجموعة من الأسئلة البعض منها مغلق والبعض الآخر جاء في شكل فقرات تم إعدادها على أساس مقياس ليكرت الخماسي، لقياس اتجاه الإجابات اعتمادنا على المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) وذلك بحساب طول الفترة أولا (عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5)، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة) ويصبح التوزيع كما يلي¹ :

الجدول رقم 3-5 : يوضح مقياس الإجابة لسلم لكارث الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الإستبيان باستخدام برنامج spss، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، 2010، ص 7.

الجدول رقم 3-6 : يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: وليد الفراء، المرجع السابق، ص 7.

وبالإستعانة ببرنامج spss v22 قمنا بحساب معامل الثبات لفقرات الاستبيان التي تقيس بعض المتغيرات كما يلي:

الجدول رقم 3-7 : قياس ثبات فقرات الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات قبل الحذف	عدد الفقرات بعد الحذف	قيمة الثبات	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
التوجه المقاولاتي	07	06	0.73	0,53
التوجه السوقي	10	06	0.80	0,64
السمات الشخصية	07	06	0.88	0,77

¹ وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، بلد النشر غير متوفر، 2009، ص 26.

الموارد	08	06	0.71	0,53
الاضطراب التكنولوجي	04	03	0.80	0,46
اضطراب السوق	07	04	0.68	0,53

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الثبات لكل الأبعاد كانت تتراوح ما بين 0.68 و 0.87 وهي قيم مقبولة جدا كونها قريبة من الواحد الصحيح والتي تعني أن الثبات مرتفع حيث توصلنا لهذه القيمة بعد استبعاد بعض الفقرات.

المبحث الثاني : تحليل محددات التوجه الاستراتيجي للم ص م الصناعية بولاية ورقلة :

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على التوجهات الاستراتيجية الأكثر تنبها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية محل الدراسة وكذا التعرف على أهم العوامل التي تجعل المؤسسة تتبنى توجهها استراتيجيا دون الآخر وما هي العوامل التي تصنع فروق في التوجهات الاستراتيجية المتبناة. وعليه سنقوم بعرض وصفي للمستجوبين والمؤسسات محل الدراسة ثم القيام باختبار فرضيات البحث.

المطلب الأول : الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة :

أولا: المعلومات الشخصية : لمعرفة الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وذلك بعد إجراء التوزيعات التكرارية للمعلومات الشخصية كانت النتائج كما يلي:

1/ الجنس :

الشكل رقم 3- 2: توزيع افراد العينة حسب الجنس

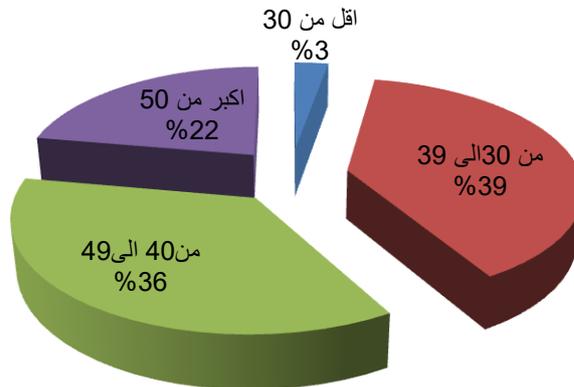


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور حيث بلغت نسبتهم 92 % في حين كانت نسبة الإناث 8 % وهو ما يبين التوجه القوي للذكور للنشاط المقاوالاتي في حين توجه الإناث لا يزال محتشم لأسباب قد تكون اجتماعية خاصة في البيئة الصحراوية.

2/ العمر

الشكل رقم 3- 3: توزيع أفراد العينة حسب العمر

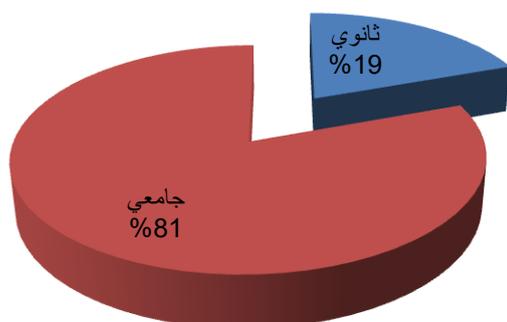


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الشكل يتضح أن أغلبية العينة أعمارهم تتراوح ما بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 39% تليها الفئة العمرية ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 36% تليها الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة 22% في حين سجلت أقل نسبة 3% في الفئة العمرية أقل من 30 سنة وعليه نستنتج أن مقاولي ولاية ورقلة من فئة الشباب.

3/ المستوى التعليمي:

الشكل رقم 3-4: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

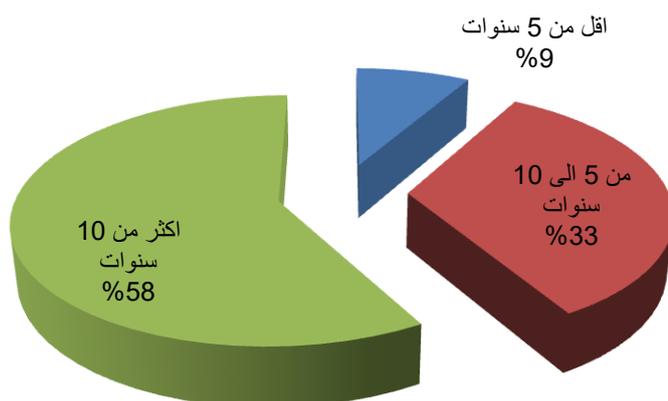


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المستوى التعليمي لأفراد العينة انحصر في مستوى الجامعي والثانوي فقط بنسب 81% و19% على التوالي وهذا مؤشر ايجابي يبين أن المقاولين ذوي كفاءة علمية في حين لم يسجل المستويين المتوسط والابتدائي أية نسبة .

4/ الخبرة المهنية :

الشكل رقم 3-5: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة تفوق 10 سنوات بنسبة 58 % وهذا مؤشر ايجابي يبين أن المقاولين ذوي خبرة مهنية هذا يعني أنهم على دراية أكثر بالسوق ومستوى تعليمي عالي مما يجعلهم ذوي كفاءات، تليها الأفراد الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 33% وأقل نسبة للأفراد الذين لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات.

5/ المركز الوظيفي:

الشكل رقم 3-6 : توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي



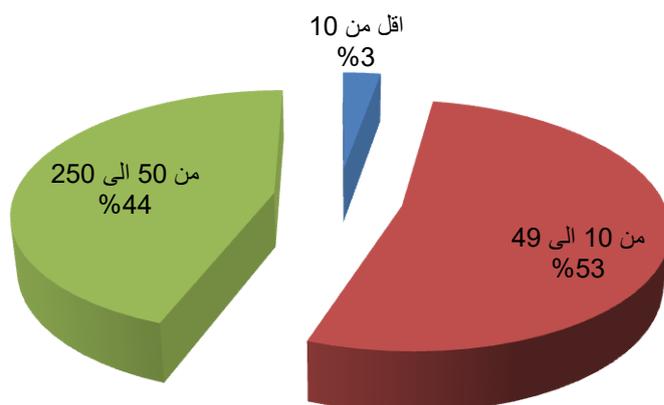
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 61% مسيرين وليسوا ملاك لهذه المؤسسات هذا ما يبين حرص المالكين على استمرارية مؤسساتهم وذلك باللجوء لأفراد ذوي مستوى علمي عالي لتسيير مؤسساتهم في حين تمثل نسبة الملاك-المسيرين 39 % .

ثانيا: معلومات حول المؤسسة:

1/حجم المؤسسة:

الشكل رقم 3-7 : توزيع مؤسسات العينة حسب معيار حجم المؤسسة

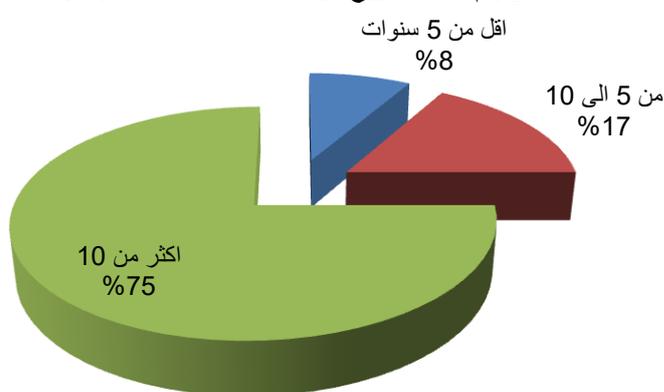


المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن أغلبية مؤسسات العينة هي مؤسسات صغيرة بنسبة 53% تليها المؤسسات المتوسطة بنسبة 44% وأقل نسبة هي 3% تمثل المؤسسات المصغرة.

2/ عمر المؤسسة :

الشكل رقم 3-8 : توزيع مؤسسات العينة حسب عمر المؤسسة

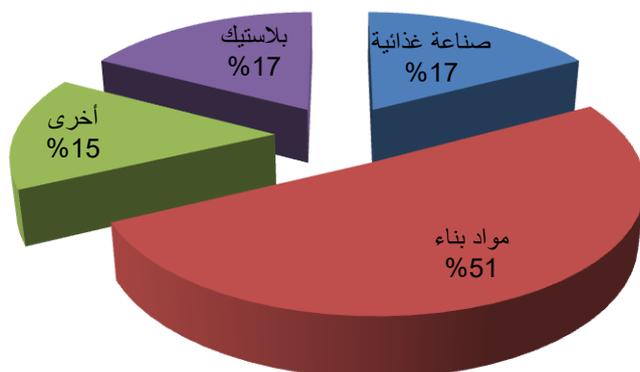


المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن أغلبية مؤسسات العينة لها عمر أكثر من 10 سنوات بنسبة 75% حيث أقر أصحابها بأنها مؤسسات عائلية متوارثة، تليها المؤسسات التي لها عمر من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 17% وأقل نسبة كانت المؤسسات التي عمرها أقل من 5 سنوات.

3/ قطاع النشاط :

الشكل رقم 3-9 : توزيع مؤسسات العينة حسب قطاع النشاط



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن أغلبية مؤسسات العينة بنسبة 51% تنشط في قطاع البناء والأشغال العمومية، تليها نسبة المؤسسات التي تنشط في قطاعي الصناعة الغذائية وصناعة البلاستيك بنسب متساوية 17% وأقل نسبة كانت 15% شملت مؤسسات في قطاعات متفرقة (صناعة الورق، مواد تنظيف... الخ).

المطلب الثاني : دراسة وتحليل التوجه الاستراتيجي لـ م ص م والعوامل المؤثرة فيه: سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل التوجهات الاستراتيجية المنتهجة وكذا العوامل المؤثرة فيها وذلك من خلال معرفة الاتجاه العام لإجابات المقاولين من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: دراسة التوجه الاستراتيجي : تم في هذا الجزء دراسة نوعين من التوجهات الاستراتيجية وهما: التوجه المقاولاتي والتوجه السوقي.

أ. **التوجه المقاولاتي:** قمنا بمعرفة مدى تبني مقاولي ولاية ورقلة للتوجه المقاولاتي من خلال إجاباتهم على مجموعة من الفقرات كما يلي:

الجدول رقم 3 - 8 : متوسط اجابات المقاولين حول التوجه المقاولاتي

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	محايد	1,260	2,89	تفضل المؤسسة التركيز على أنشطة البحث والتطوير في ابتكار المنتجات
5	محايد	1,326	2,89	خلال 05 سنوات الماضية، قامت المؤسسة بطرح منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل في السوق
1	موافق بشدة	,73193	4,4167	تسعى المؤسسة دائما للبحث عن أسواق جديدة
6	غير موافق	1,08196	2,5278	المؤسسة تفضل تنفيذ مشاريع أكثر مخاطرة
3	محايد	1,15573	3,2500	المؤسسة أول من يقوم بتقديم منتجات جديدة للسوق
2	محايد	1,18590	3,2778	المؤسسة لها القدرة على المواجهة المباشرة مع المنافسين (في الصفقات، الأسواق،المنتجات)
محايد		3.20		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط العام لإجابات المقاولين حول التوجه المقاولاتي وقع ضمن المجال المحايد بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 0.75 معناه وجود توجه مقاولاتي إلا أنه لا يتركز على جميع أسسه ومركزاته وهذا ما توضحه الفقرة الرابعة "المؤسسة تفضل تنفيذ مشاريع أكثر مخاطرة" التي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 1.08 وقعت ضمن المجال غير الموافق أي غياب عنصر المخاطرة بإعتباره عنصر محوري أساسي في التوجه المقاولاتي وهذا ما يبين توجه المقاولين نحو المشاريع ذات العوائد المعروفة وإن كانت قليلة. تليها الفقرة الثانية " اطلاق منتجات جديدة خلال 5 سنوات الماضية" بمتوسط حسابي 2.89 و انحراف معياري 1.32 حيث بين المقاولين قيامهم بتحسين المنتجات (الإبتكار الجزئي) بإعتباره أقل تكلفة ومخاطرة مقارنة بالإبتكار الكلي، وهذا نتيجة لإنخفاض عنصر المخاطرة. كما جاءت الفقرة الأولى " التركيز على أنشطة البحث والتطوير في ابتكار المنتجات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 1.26 بحيث وقعت ضمن المجال المحايد كذلك حيث اقتصر فهمها من طرف المقاولين على مدى امتلاكهم للمخاطر في مؤسساتهم والتي وجدت فقط على مستوى المؤسسات التي تنتج منتجات استهلاكية، كما أن وجود أنشطة البحث والتطوير يتوقف على مدى حرص هذه المؤسسات على تقديم منتجات جديدة. وتليها الفقرة الخامسة "المبادرة في تقديم منتجات جديدة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.15 انخفاض عنصر المبادرة والمبادأة وهذا نتيجة غياب عنصر المخاطرة، جاءت فقرة "المواجهة المباشرة للمنافسين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 1.15 حيث تباينت اجابات المقاولين كلا حسب وضعيته في السوق فالمؤسسات القائدة تكون لها مواجهة مباشرة والعكس صحيح،

الفقرة الوحيدة التي جاءت ضمن المجال الموافق بشدة بمتوسط حسابي 4.41 وانحراف معياري 0.73 هي فقرة "البحث عن أسواق جديدة" وهذا يبين سعي المقاولين للبحث عن أسواق جديدة لمنتجاتهم سواء كانت محلية أو وطنية.

من خلال ما سبق نستنتج أن مقاولي المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة ليس لديهم توجه مقاولاتي لغياب معظم ركائزه هي: المخاطرة، الابتكار، أنشطة البحث والتطوير، المبادرة، التنافس العدواني وارتكازه فقط على البحث عن أسواق جديدة.

التوجه السوقي: قمنا بمعرفة مدى تبني مقاولي ولاية ورقلة للتوجه السوقي من خلال إجاباتهم على مجموعة من الفقرات كما يلي:

الجدول رقم 3 - 9 : متوسط اجابات المقاولين حول التوجه السوقي

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	موافق بشدة	,50631	4,5278	تسعى المؤسسة لتلبية احتياجات عملائنا بشكل دائم
2	موافق بشدة	,55990	4,5278	تحرص المؤسسة على الحفاظ بمستوى التزامها تجاه عملائها
3	موافق	1,02817	3,8333	تقوم المؤسسة بفحص نقاط القوة والضعف للمنافسين لتحقيق التفوق
4	موافق	,80623	3,7500	تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين
5	موافق	,88118	3,6000	يتم نشر البيانات عن رضا العملاء على جميع المستويات الوظيفية على أساس منتظم.
6	محايد	,91853	3,2571	يتم نشر معلومات المنافسين على جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة
موافق		3.92		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط العام لإجابات المقاولين حول التوجه السوقي وقع ضمن المجال الموافق بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.58 هذا يبين تبنيهم للتوجه السوقي من المنظور الثقافي حيث جاءت في المرتبة الأولى والثانية فقرتي التوجه نحو العملاء " تسعى المؤسسة لتلبية احتياجات عملائها بشكل دائم" و فقرة " تحرص المؤسسة على الحفاظ بمستوى التزامها تجاه عملائها" ضمن المجال الموافق بشدة بمتوسط حسابي 4.52 هذا ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة تدرك أن قدرتها على تحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على قدرتها على تلبية احتياجات عملائهم هذا من جهة و استفادتها من ميزة الجوارية التي تتمتع بها م ص م وكذلك محدودية السوق من جهة أخرى جعلهم أكثر حرصا على تلبية احتياجات عملائهم بشكل دائم والحفاظ عليهم، أما عن فقرتي التوجه نحو المنافسة جاءت ضمن المجال الموافق ، حيث جاءت في المرتبة الثالثة فقرة "فحص نقاط القوة والضعف للمنافسين" بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 1.02 تليها فقرة "جمع معلومات دورية عن المنافسين" بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.80 هذا يبين أن المقاولين على ترقب دائم لمنافسيهم حيث أقروا على اعتمادهم على إمكانياتهم الخاصة لذلك في ظل غياب قواعد معطيات حكومية تزودهم بالمعطيات الشاملة والدقيقة حول المؤسسات الناشطة في قطاع نشاطهم، أما عن مصادر جلب معلومات المنافس تعددت منهم من يلجأ لعلاقات شخصية مع مكاتب الاستشارة لمعرفة معلومات المنافس إلا أن أغلبية المقاولين يلجئون للسوق واقتناء سلعة المنافس وفحصها ومعاينتها ومقارنتها بمنتجات المؤسسة، أما

فقرتي التنسيق بين الوظائف حيث جاءت في المرتبة الخامسة فقرة " نشر البيانات عن رضا العملاء على جميع المستويات الوظيفية " بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.88 هذا ما يبين سعي جميع الوظائف في المؤسسات محل الدراسة خلق قيمة للعمل وأنه سبب وجود المؤسسة أصلاً، في حين جاءت فقرة "نشر معلومات المنافسين على جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 0.91 ضمن المجال المحايد حيث أقر بعض المقاولين أن معلومات المنافسين من المعلومات المهمة التي تساعدهم في اتخاذ القرار ويرون أنه ليس بالضرورة نشرها في المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن مقاولي المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة لديهم توجه سوقي بكامل أسسه مرتكزاته.

ثانيا: العوامل المؤثرة: تم تقسيم العوامل المؤثرة إلى قسمين: 1/ عوامل البيئة الداخلية التي تتضمن السمات الشخصية للمقاول والموارد؛ 2/ عوامل البيئة الخارجية والتي تتضمن اضطراب السوق والاضطراب التكنولوجي.

1/ البيئة الداخلية: وتشمل أهم عاملين وهما السمات الشخصية للمقاول والموارد التي تمتلكها المؤسسة كما يلي:

أ. السمات الشخصية: قمنا بمعرفة مدى إمتلاك مقاولي ولاية ورقلة للسمات الشخصية من خلال إجاباتهم على مجموعة من الفقرات كما يلي:

الجدول رقم 3 - 10 : متوسط اجابات المقاولين حول السمات الشخصية

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
الحاجة إلى المعرفة				
4	موافق بشدة	,53452	4,3333	أفضل التركيز على المهام التي تؤدي إلى إيجاد حلول فعالة للمشاكل
6	موافق بشدة	,48469	4,2222	تطورت قدراتي في التعامل مع المشاكل المعقدة
5	موافق بشدة	,69179	4,2500	يهمني معرفة التفاصيل الدقيقة في مجال نشاطي
الحاجة إلى الإنجاز				
3	موافق بشدة	,63932	4,3611	أحاول أن أكون الأفضل في قطاع نشاطي
1	موافق بشدة	,60356	4,5833	أعمل جاهد لتحسين أداء مؤسستي
2	موافق بشدة	,56061	4,5000	أسعى للحصول على أفضل الموارد
موافق بشدة		4.37		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط العام لإجابات المقاولين حول السمات الشخصية وقع ضمن المجال الموافق بشدة بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.46 حيث جاءت في المراتب الأولى فقرات الحاجة إلى الإنجاز هذا يعني أن لدى المقاولين حافز داخلي ودافع لتحقيق النجاح، حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة " اعمل على تحسين أداء المؤسسة" بمتوسط حسابي 4.58 وانحراف معياري 0.60 وهذا مؤشر ايجابي ودليل على وجود حافز داخلي لدى المقاولين لتحسين أداء مؤسساتهم

وهو العامل الأساسي لبقائها واستمراريتها وتليها فقرة "السعي للحصول على أفضل الموارد" بمتوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0.56 وهذا يعكس الجانب البراغماتي والعملية للمقاول في سبيل تحقيق أهدافه، كما جاءت في المرتبة الثالثة فقرة "السعي لتحقيق الأفضلية في قطاع النشاط" بمتوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.63. وعليه نستنتج امتلاك مقاولي ولاية ورقلة لسمة الحاجة إلى الإنجاز.

ونفس الشيء بالنسبة إلى فقرات الحاجة إلى المعرفة التي وقعت ضمن المجال الموافق بشدة هذا يعني أن المقاولين يمتلكون محفزات إيجابية تجاه المواقف المعقدة التي تتطلب التفكير و البحث عن معلومات واسعة خاصة وأن 81% منهم جامعيين، حيث جاءت في المرتبة الرابعة فقرة "التركيز على المهام التي تؤدي إلى إيجاد حلول فعالة للمشاكل" بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.53 باعتبارها أهم ميزة التي تبين امتلاك المقاولين للكفاءة التسييرية التي تمكنهم من إيجاد حلول فعالة للمشاكل في الوقت المناسب خاصة وأن 61% منهم مسيرين، تليها فقرة "يهمني معرفة التفاصيل الدقيقة في مجال نشاطي" بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.69 هذا يجعلهم أقدر على متابعة ومراقبة سير الأعمال في مؤسساتهم (الكفاءة الوظيفية) ، كما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة "تطورت قدراتي في التعامل مع المشاكل المعقدة" بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري 0.48 خاصة وأن أكثر من 58% منهم يمتلك خبرة مهنية لأكثر من 10 سنوات تمكنهم من تطوير قدراتهم. وعليه نستنتج امتلاك مقاولي ولاية ورقلة لسمة الحاجة إلى المعرفة.

ب. الموارد: قمنا بمعرفة مدى إمتلاك مقاولي ولاية ورقلة للموارد من خلال إجاباتهم على مجموعة من الفقرات كما يلي:

الجدول رقم 3 - 11 : متوسط اجابات المقاولين حول امتلاك الموارد

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
6	موافق	,97427	2,2778	اجراءات إنجاز الأعمال في المؤسسة محددة بشكل رسمي لا يمكن تجاوزها
5	موافق	1,07902	2,4167	لا يمكن للموظفين اتخاذ أي قرار إلا بإذن من المسير
4	محايد	1,30445	2,8889	يعمل المسير في المؤسسة على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار
2	موافق	,81455	3,7222	تمتلك المؤسسة الإمكانيات المادية الكافية لتحقيق أهدافها
1	موافق	,88864	3,8056	تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية مؤهلة ومتخصصة
3	موافق	,87650	3,5556	تمتلك المؤسسة الموارد المالية الكافية لتمويل أنشطتها
	محايد	3.11		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط العام لإجابات المقاولين حول الموارد وقع ضمن المجال محايد بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 0.64 هذا يعني امتلاك هذه المؤسسات للموارد إلا أنها لا ترقى للمستوى المطلوب حيث جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن المجال الموافق فقرة "اجراءات إنجاز الأعمال في المؤسسة محددة بشكل رسمي" بمتوسط حسابي 2.27 وانحراف

معياري 0.97 وهذا ما يبين درجة الرسمية العالية في م ص م مما يعيق الابتكار وروح المبادرة. تليها فقرة "لا يمكن للموظفين اتخاذ أي قرار إلا بإذن من المسير" بمتوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري 1.07 وقعت ضمن المجال الموافق وبشأن عملية اتخاذ القرار وضح المقاولين أن القرارات الاستراتيجية تتخذ من طرف المالك فقط هذا، وجاءت في المرتبة الرابعة فقرة "يعمل المسير في المؤسسة على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري 1.30 ضمن المجال محايد حيث أقر بعض المقاولين أنه يتم مشاركة رؤوساء المصالح فقط هذا يعني درجة المشاركة محدودة كما يرى البعض منهم أنها فقداناً لسلطتهم واستقلاليتهم في اتخاذ القرار وهذا من خصوصية م.ص.م (مركزية القرار)، وبناء على الفقرات السابقة يتضح وجود درجة عالية من الرسمية والمركزية ونقص المشاركة هذا يعني أن المناخ التنظيمي في المؤسسة غير مشجع على الابتكار.

كما جاءت في المرتبة الثالثة "امتلاك الموارد المالية الكافية لتمويل أنشطتها" بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.87 وهذا مؤشر إيجابي يبين أن مؤسسات محل الدراسة أنها مستقرة نسبياً من الناحية المالية حيث أقر معظم المقاولين تفضيلهم للتمويل الذاتي وعدم لجوءهم للتمويل البنكي إلا في حالة توسيع استثماراتهم كما برروا عدم لجوءهم للبنك لارتفاع سعر الفائدة والضمانات الكبيرة التي يطلبها البنك، تليها فقرة "امتلاك المؤسسة الإمكانيات المادية الكافية لتحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.81 وهذا يعني أن مؤسسات محل الدراسة لها الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنها من تحقيق أهدافها كما لاحظنا استعانة المؤسسات بأصحاب الخبرة (المتقاعدين) في مجال التسيير المالي والمحاسبي هذا ما يبين قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات البشرية والاستفادة من خبرتهم، كما جاءت في المرتبة الأولى ضمن المجال الموافق فقرة امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية المؤهلة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.88.

وعليه نستنتج أن المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة يمتلكون الموارد المادية والبشرية إلا أنهم يفتقدون للموارد التنظيمية.

2/ البيئة الخارجية : تطرقنا لأهم عاملين وهما اضطراب السوق والاضطراب التكنولوجي كما يلي:

أ. اضطراب السوق : قمنا بمعرفة مدى وجود اضطراب السوق في بيئة المؤسسات محل الدراسة من خلال إجاباتهم على

مجموعة من الفقرات كما يلي:

الجدول رقم 3 - 12 : متوسط اجابات المقاولين حول اضطراب السوق

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	موافق بشدة	1,214	3,805	لا يمكن التنبؤ بالطلب والأذواق على المدى البعيد
1	موافق	,930	4,138	يوجد عدد كبير من المؤسسات التي تقدم نفس المنتج
3	موافق	1,155	3,583	يمكن للمنافسين تقليد منتجات المؤسسة بسهولة
4	محايد	1,242	3,333	يتمكن المنافسين الجدد الدخول لهذا القطاع بسهولة
موافق		3.71		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط العام لإجابات المقاولين حول اضطراب السوق وقع ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.81 حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يوجد عدد كبير من المؤسسات التي تقدم نفس المنتج " بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.93 هذا يعكس حجم المنافسة الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وبالتالي صعوبة تمييز منتجات المؤسسة مما يتطلب من المؤسسة جهود تسويقية و ترويجية كبيرة في ظل محدودية موارد المؤسسة حيث أقروا بارتفاع تكاليف التسويق هذا من جهة و منافسة السوق الغير الرسمي، تليها فقرة " لا يمكن التنبؤ بالطلب والأذواق على المدى البعيد" بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 1.21 وهذا للتغير السريع في أذواق المستهلكين، كما جاءت في المرتبة الثالثة فقرة " يمكن للمنافسين تقليد منتجات المؤسسة بسهولة " بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.15 وهذا يعني أن المنتجات التي تنتجها المؤسسات محل الدراسة منتجات معيارية وفي المرتبة الأخيرة فقرة " بإمكان المنافسين الجدد الدخول لهذا القطاع بسهولة" بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.24 هذا ما يبين مدى الاختلاف في وجود حواجز للدخول في بعض الصناعات. وعليه نستنتج أن المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة تعيش في بيئة بها اضطراب السوق.

ب. الاضطراب التكنولوجي: قمنا بمعرفة مدى وجود اضطراب تكنولوجي في بيئة المؤسسات محل الدراسة من خلال إجاباتهم على مجموعة من الفقرات كما يلي:

الجدول رقم 3 - 13 : متوسط اجابات المقاولين حول اضطراب التكنولوجي

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
محايد	2	1,082	3,166	التكنولوجيا في قطاع نشاط المؤسسة تتغير بسرعة
موافق	1	1,106	3,555	التغير التكنولوجي السريع يعطي للمؤسسة فرصة لإكتساح السوق
محايد	3	1,094	2,944	من الصعب جداً التنبؤ أين ستكون التكنولوجيا في قطاع النشاط خلال خمس سنوات القادمة .
محايد		3.22		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط العام لإجابات المقاولين حول الاضطراب التكنولوجي وقع ضمن المجال محايد بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 0.92 حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة " التغير التكنولوجي السريع يعطي للمؤسسة فرصة لإكتساح السوق " بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.10، تليها فقرة " التكنولوجيا في قطاع نشاط المؤسسة تتغير بسرعة" بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري 1.08 حيث تبينت اجابات المقاولين كلا حسب قطاع نشاطه ففي قطاع البناء والأشغال العمومية التكنولوجية تتغير بسرعة أقل مقارنة بقطاع مثل قطاع الاتصالات الذي يعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا، نفس الأمر بالنسبة لفقرة "من الصعب جداً التنبؤ أين ستكون التكنولوجيا في قطاع النشاط خلال خمس سنوات القادمة" التي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 1.94 ويتوقف ذلك على درجة حساسية القطاع للتغير التكنولوجي.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج : يتضمن هذا المطلب فرعين الأول خاص بإختبار الفرضيات والثاني مناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول : اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار فرضية الاتجاه العام (الفرضية الأولى): المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أكثر تبنياً للتوجه السوقي

تم اختبار هذه الفرضية من خلال جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المقاولين حول أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم 3 - 14: متوسط اجابات المقاولين حول أبعاد التوجه الاستراتيجي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الملاحظة	الترتيب
التوجه المقاولاتي	3.20	محايد	2
التوجه السوقي	3.92	موافق	1
الإجمالي	3.56	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسات ص م الصناعية بورقلة تختلف في مستوى تبني التوجهات الاستراتيجية فهي أكثر توجه سوقي وأقل توجه مقاولاتي. وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص بأن م ص م أكثر تبنياً للتوجه السوقي .

ثانيا : اختبار فرضيات الأثر : وتشمل الفرضيات التالية :

➤ الفرضية الثانية : السمات الشخصية للمقاول لها تأثير ايجابي على التوجه الاستراتيجي المنتهج وهي بدورها تنفرغ إلى فرضيات جزئية :

✓ H 2.1 : امتلاك المقاول لسمة الحاجة إلى الإنجاز يؤثر إيجابا على التوجه المقاولاتي؛

✓ H 2.2 : امتلاك المقاول لسمة الحاجة إلى المعرفة يؤثر إيجابا على التوجه السوقي ؛

➤ الفرضية 3 : الموارد لها تأثير على التوجه الاستراتيجي لدم ص م وهي بدورها تنفرغ إلى فرضيات جزئية :

✓ H 3.1 : امتلاك المؤسسة للموارد يؤثر بشكل ايجابي على التوجه المقاولاتي

✓ H 3.2 : امتلاك المؤسسة للموارد يؤثر بشكل ايجابي على التوجه السوقي

➤ الفرضية 4 : اضطراب السوق يؤثر على التوجه الاستراتيجي لدم ص م وهي بدورها تنفرغ إلى فرضيات جزئية :

✓ H 4.1 : اضطراب السوق له تأثير مباشر على التوجه المقاولاتي

✓ H 4.2 : اضطراب السوق له تأثير مباشر على التوجه السوقي

الفرضية 5: الاضطراب التكنولوجي يؤثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة : 

✓ H_{5.1} : الاضطراب التكنولوجي له تأثير مباشر على التوجه المقاولاتي

✓ H_{5.2} : الاضطراب التكنولوجي له تأثير مباشر على التوجه السوقي

لإختبار هذه الفرضيات سنقوم بمعرفة أثر كل متغير مستقل على حدى على المتغير التابع حيث اعتمدنا في ذلك على تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة و نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما يلي :

➤ تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

قمنا بإجراء تحليل الارتباطات بين المتغيرات المستقلة كلا على حدى والمتغير التابع لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واتجاهاتها.

➤ الإنحدار البسيط :

1. نموذج الانحدار الخطي البسيط (الثنائي) : (simple regression model)

هو تقدير العلاقة الرياضية الخطية التي تدرس أثر المتغير المستقل، على المتغير التابع، ويمثل النموذج في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى تأخذ الصيغة العامة التالية¹:

$$Y = B_0 + B_1x + e$$

حيث أن:

y : المتغير التابع؛ x : المتغير المستقل

β_0 : الحد الثابت ؛ β_1 : معلمة الميل

e : الخطأ العشوائي وهو الفرق بين القيمة الحقيقية Y و القيمة التقديرية (المتوقعة) \hat{y} ويعرف بالمتبقي *Residual*.

أما عن الطريقة المتبعة في تقدير معالم الانحدار β_0 و β_1 هي طريقة المربعات الصغرى .

2. فرضيات نموذج الانحدار الخطي البسيط: يجب أن يحقق النموذج الفرضيات التالية²:

1. وجود علاقة خطية بين المتغير التابع (Y) و المتغير المستقل (x)؛

2. أن الأخطاء العشوائية تتوزع بمتوسط مساوي للصفر؛

¹ سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، 2003، ص149.

² نفس المرجع والصفحة.

3. أن الأخطاء العشوائية لها تباين ثابت يساوي σ^2 (فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي *homoscedasticity*)؛
4. الأخطاء تتوزع طبيعياً وهذا الشرط ليس ضرورياً لتقدير المعالم بطريقة المربعات الصغرى ولكنه ضروري لاختبار الفرضيات المتعلقة بمعاملات الانحدار β_0 و β_1 ؛
5. عدم وجود ارتباط ذاتي (*Autocorrelation*) بين الأخطاء العشوائية.

وعليه سيتم الاعتماد على معامل β_1 لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، و الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار وكذا الاعتماد على مستوى الدلالة 5% للحكم على مدى معنوية التأثير حيث يتم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 5% والعكس صحيح.

الفرضية الثانية : السمات الشخصية للمقاول لها تأثير إيجابي على التوجه الاستراتيجي وهي بدورها تتفرغ إلى فرضيات جزئية :

✓ **H 2.1 :** امتلاك المقاول لسمة الحاجة إلى الإنجاز يؤثر إيجاباً على تبني التوجه المقاولاتي؛

✓ **H 2.2 :** امتلاك المقاول لسمة الحاجة إلى المعرفة يؤثر إيجاباً على تبني التوجه السوقي ؛

أ. **الفرضية الجزئية الأولى :**

لاختبار هذه الفرضية سنقوم أولاً بتحليل العلاقة الارتباطية بين التوجه المقاولاتي والسمات الشخصية للمقاول ممثلة في البعدين (الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى المعرفة) ثم قياس الأثر من خلال تحليل الانحدار البسيط.

الجدول رقم 3 - 15: مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه المقاولاتي والحاجة إلى الإنجاز

الحاجة إلى الإنجاز		
0,406**	الإرتباط R de Pearson	التوجه المقاولاتي
0,007	Sig. الدلالة (unilatérale)	N=36

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية بين الحاجة إلى الإنجاز والتوجه المقاولاتي تقدر بـ 0.406 وهي ضعيفة إلا أنها دالة احصائياً عند مستوى المعنوية 01%. هذا يعني كلما زادت هذه السمة في المقاول زادت احتمالية تبنيه للتوجه المقاولاتي.

إلا أن العلاقة الارتباطية لا تهم بمعرفة أي من المتغيرات يؤثر ومن منها يتأثر وعليه سنجري اختبار الانحدار البسيط فيما يلي :

الجدول رقم 3 - 16: نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه المقاولاتي والحاجة إلى الإنجاز

التوجه المقاولاتي			متغيرات الدراسة
Sig	قيمة (T)		
,014	2,589	0,574	الحاجة إلى الإنجاز
	0,406		معامل الارتباط R
	0,165		معامل التحديد R ²
	0,140		معامل التحديد المعدل adj. R ²
	6,703		قيمة اختبار F
	0,014		الدلالة الإحصائية Sig

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الجزئية الأولى H_{2.1} كانت كالآتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.40) وقيمة معامل التحديد R² (0.165)، كما بلغت قيمة F للنموذج (6.703)، فبالرغم من ضعف قيمة كلا من معامل الارتباط ومعامل التحديد إلا أن مستوى الدلالة sig= 0,014 وهي أقل من 0.05 وهي قيمة دالة إحصائية وعليه يمكن قبول الفرضية H_{2.1} التي تنص بأن: امتلاك المقاول للسمة الحاجة إلى الإنجاز يؤثر إيجابا على تبني التوجه المقاولاتي هذا يعني أن المقاولين لديهم حافز داخلي يجعلهم يستخدمون وسائل متعددة لتحقيق أهدافهم، أي أن المقاولين الذين يمتلكون سمة الحاجة إلى الإنجاز لديهم الكفاءة العالية التي تمكنهم من الابتكار والبحث عن أسواق جديدة .

ب. الفرضية الجزئية الثانية :

الجدول رقم 3 - 17: مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه السوقي والحاجة إلى المعرفة

الحاجة إلى المعرفة	التوجه السوقي	
0,579**	الارتباط R de Pearson	N=36
0,000	الدلالة Sig. (unilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط متوسطة و طردية بين الحاجة إلى المعرفة والتوجه السوقي تقدر بـ 0,579 وهي دالة احصائيا عند مستوى المعنوية 01 % . هذا يعني امتلاك المقاول للحاجة إلى المعرفة يسهم في تبنيه للتوجه السوقي .

الجدول رقم 3 - 18: نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه السوقي والحاجة إلى المعرفة

التوجه السوقي			متغيرات الدراسة
Sig	قيمة (T)		

0,000	4,143	0,743	الحاجة إلى المعرفة
0,579			معامل الارتباط R
0,335			معامل التحديد R ²
0,316			معامل التحديد المعدل adj. R ²
17,165			قيمة اختبار F
0,000			الدلالة الإحصائية Sig

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الجزئية الثانية H_{2,2} كانت كالآتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0,579) وقيمة معامل التحديد R² (0,335)، كما بلغت قيمة F للنموذج (17,165) و مستوى الدلالة sig= 0,000 وهي أقل من 0.05 وهي قيمة دالة إحصائيا وعليه يمكن قبول الفرضية H_{2,2} التي تنص بأن : امتلاك المقاول لسمة الحاجة إلى المعرفة يؤثر إيجابا على تبني التوجه السوقي ؛ ويفسر هذا أن المقاول الذي يمتلك سمة الحاجة إلى المعرفة يكون لديه مستوى عالي من القدرة المعرفية على التحليل والاستجابة بشكل فعال وهو ما يتطلبه التوجه السوقي من توليد معلومات مستفيضة عن السوق، العملاء والمنافسين وهو ما يكسبه فهما دقيقا لما يريده العملاء، وبالتالي توفير أفضل المنتجات لتلبية رغباتهم.

الفرضية 3 : الموارد لها تأثير على التوجه الاستراتيجي للم ص م وهي بدورها تنفرغ إلى فرضيات جزئية :

✓ H_{3,1} : امتلاك المؤسسة للموارد يؤثر بشكل ايجابي على التوجه المقاولاتي

✓ H_{3,2} : امتلاك المؤسسة للموارد يؤثر بشكل ايجابي على التوجه السوقي

أ. الفرضية الجزئية الأولى :

الجدول رقم 3 – 19: مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه المقاولاتي والموارد

الموارد	التوجه المقاولاتي	
0,281*	الإرتباط R de Pearson	N=36
0,049	الدلالة Sig. (unilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ضعيفة وطردية بين موارد المؤسسة والتوجه المقاولاتي تقدر ب 0,281 ومستوى دلالة يساوي 0,049 وهي قريبة جدا من 0.05 وبالتالي لا يمكن الإعتماد عليها.

الجدول رقم 3 – 20: نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه المقاولاتي والموارد

متغيرات الدراسة		التوجه المقاولاتي
Sig	قيمة (T)	

الموارد	0,328	1,706	0,097
معامل الارتباط R	0,281		
معامل التحديد R ²	0,079		
معامل التحديد المعدل adj. R ²	0,052		
قيمة اختبار F	2,909		
الدلالة الإحصائية Sig	0,097		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الجزئية الأولى H_{3.1} كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0,281) أي وجود علاقة ضعيفة وقيمة معامل التحديد R² (0,079) أي القدرة التفسيرية للنموذج 7% وهي كذلك ضعيفة ، كما بلغت قيمة F للنموذج (2,909) و مستوى الدلالة sig= 0,097 وهي أكبر من 0.05 أي أن الانحدار غير دال احصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية H_{3.1} التي تنص أن امتلاك المؤسسة للموارد يؤثر بشكل ايجابي على التوجه المقاولاتي

وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموارد التي تمتلكها مؤسسات محل الدراسة بأنها موارد عادية وليست موارد استراتيجية تتصف بـ : أنها ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال بموارد أخرى، إلى جانب غياب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وجود درجة عالية من الرسمية والمركزية كلها عوامل تؤثر سلبا على التوجه المقاولاتي.

ب. الفرضية الجزئية الثانية :

الجدول رقم 3 - 21: مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه السوقي والموارد

الموارد		
0,318*	الإرتباط R de Pearson	التوجه السوقي
0,029	الدلالة Sig. (unilatérale)	N=36

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ضعيفة وطردية بين موارد المؤسسة والتوجه السوقي تقدر بـ 0,318 ومستوى دلالة يساوي 0,029 وهي أقل من 0.05 وهي دالة احصائيا .

وبما أن العلاقة الإرتباطية لا تهتم بمعرفة أي من المتغيرات يؤثر ومن منها يتأثر وعليه سنجري اختبار الإنحدار البسيط فيما يلي :

الجدول رقم 3 - 22: نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه السوقي والموارد

التوجه السوقي		متغيرات الدراسة
Sig	قيمة (T)	

الموارد	0,289	1,954	,059
معامل الارتباط R	0,318		
معامل التحديد R ²	0,101		
معامل التحديد المعدل adj. R ²	0,075		
قيمة اختبار F	3,819		
الدلالة الإحصائية Sig	0,059		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الجزئية الثانية H_{3,2} كانت كالآتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0,318) وقيمة معامل التحديد R² (0,101)، كما بلغت قيمة F للنموذج (3,819) و مستوى الدلالة sig= 0,059 وهي أكبر من 0.05 وعليه يمكن رفض الفرضية H_{3,2} التي تنص بأن امتلاك المؤسسة للموارد يؤثر بشكل ايجابي على التوجه السوقي

وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموارد التي تمتلكها مؤسسات محل الدراسة غير كافية لتمويل العمليات التسويقية.

البيئة الخارجية :

الفرضية 4 : اضطراب السوق يؤثر على التوجه الاستراتيجي للم ص م وهي بدورها تتفرغ إلى فرضيات جزئية :

✓ H_{4.1}: اضطراب السوق له تأثير مباشر إيجابي على التوجه المقاولاتي

✓ H_{4.2}: اضطراب السوق له تأثير مباشر إيجابي على التوجه السوقي

أ. الفرضية الجزئية الأولى :

الجدول رقم 3 – 23: مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه المقاولاتي واضطراب السوق

اضطراب السوق		
- 0,239	الإرتباط R de Pearson	التوجه المقاولاتي
0,081	الدلالة Sig. (unilatérale)	N=36

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ضعيفة وعكسية بين اضطراب السوق والتوجه المقاولاتي تقدر بـ 0,239، ومستوى دلالة يساوي 0,081 وهي أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة احصائيا .

الجدول رقم 3 – 24: نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه المقاولاتي واضطراب السوق

متغيرات الدراسة	التوجه المقاولاتي
-----------------	-------------------

Sig	قيمة (T)		
0,161	-1,433	- 0,220	إضطراب السوق
	0,239		معامل الارتباط R
	0,057		معامل التحديد R ²
	0,029		معامل التحديد المعدل adj. R ²
	2,053		قيمة اختبار F
	0,161		الدلالة الإحصائية Sig

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الجزئية الأولى H_{4.1} كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0,239) وقيمة معامل التحديد R² (0,057) ، كما بلغت قيمة F للنموذج (2,053) و مستوى الدلالة sig= 0,161 وهي أكبر من 0.05 وعليه يمكن رفض الفرضية H_{4.1} التي تنص بأن اضطراب السوق له تأثير مباشر على التوجه المقاولاتي.

وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن بالرغم من وجود اضطرابات السوق إلا أنها لم تؤثر على تبنّي م ص م للتوجه المقاولاتي ويعود ذلك إلى أنه في ظل بيئة شديدة التنافس لا تستطيع م ص م تحمل تكاليف القيام بمحاولات محفوفة بالمخاطر لأنها لا تملك الموارد الضرورية اللازمة لتغطية الفشل المحتمل هذا ما يجعل المقاولين يميلون للبحث عن أسواق جديدة أقل اضطراب وأقل منافسة من أجل الاستمرار والبقاء.

ب. الفرضية الجزئية الثانية :

الجدول رقم 3 - 25: مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه السوقي واضطراب السوق

اضطراب السوق		
-0,204	الإرتباط R de Pearson	التوجه السوقي
0,117	Sig. الدلالة (unilatérale)	N=36

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ضعيفة وعكسية بين اضطراب السوق والتوجه المقاولاتي تقدر بـ 0,204، ومستوى دلالة يساوي 0,117 وهي أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائيا .

الجدول رقم 3 - 26: نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه السوقي واضطراب السوق

التوجه السوقي			متغيرات الدراسة
Sig	قيمة (T)		
0,233	-1,213	-0,146	إضطراب السوق

معامل الارتباط R	0,204
معامل التحديد R ²	0,041
معامل التحديد المعدل adj. R ²	0,013
قيمة اختبار F	1,472
الدلالة الإحصائية Sig	0,233

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الجزئية الثانية H_{4.2} كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0,204) وقيمة معامل التحديد R² (0,041)، كما بلغت قيمة F للنموذج (1,472) و مستوى الدلالة sig=0,233 وهي أكبر من 0.05 وعليه يمكن رفض الفرضية H_{4.2} التي تنص بأن اضطراب السوق له تأثير مباشر على التوجه السوقي.

وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن وجود اضطرابات السوق خاصة وأن هذه المؤسسات تنتج منتجات معيارية يصعب تمييزها مما يتطلب من هذه المؤسسات القيام بعمليات ترويجية مكثفة وهذا امر مكلف في ظل محدودية الموارد.

الفرضية 5: الاضطراب التكنولوجي يؤثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسات وهي بدورها تتفرغ إلى فرضيات جزئية:

✓ H_{5.1}: الاضطراب التكنولوجي له تأثير مباشر على التوجه المقاولاتي

✓ H_{5.2}: الاضطراب التكنولوجي له تأثير مباشر على التوجه السوقي

أ. الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم 3 - 27: مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه المقاولاتي واضطراب التكنولوجي

الاضطراب التكنولوجي	التوجه المقاولاتي	
0,447**	R de Pearson	N=36
0,003	Sig. الدلالة (unilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين الاضطراب التكنولوجي والتوجه المقاولاتي تقدر بـ 0,447 ومستوى دلالة يساوي 0,003 وهي أقل من 0.05 أي أنها دالة احصائيا .

الجدول رقم 3 - 28: نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه المقاولاتي والاضطراب التكنولوجي

التوجه المقاولاتي			متغيرات الدراسة
Sig	قيمة (T)		الإضطراب التكنولوجي
0,006	2,917	0,363	

0,447	معامل الارتباط R
0,200	معامل التحديد R ²
0,177	معامل التحديد المعدل adj. R ²
8,510	قيمة اختبار F
0,006	الدلالة الإحصائية Sig

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الجزئية الأولى H_{5.1} كانت كالآتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0,447) وقيمة معامل التحديد R² (0,200)، كما بلغت قيمة F للنموذج (8,510) و مستوى الدلالة sig= 0,006 وهي أقل من 0.05 وعليه يمكن قبول الفرضية H_{5.1} التي تنص بأن اضطرابات التكنولوجيا لها تأثير مباشر على التوجه المقاولاتي. ويفسر هذا أن الاضطراب التكنولوجي يشجع م ص م الصناعية أن تكون أكثر توجه مقاولاتي من خلال زيادة فرصتها من أجل تحسين أساليب الإنتاج وكذا استغلال هذه التكنولوجيات في الوصول إلى الأسواق الجديدة.

ب. الفرضية الجزئية الثانية :

الجدول رقم 3 - 29: مصفوفة الارتباط بيرسون بين التوجه السوقي واضطراب التكنولوجي

الاضطراب التكنولوجي	التوجه السوقي	
0,098	الإرتباط R de Pearson	N=36
0,286	الدلالة Sig. (unilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين اضطراب التكنولوجي والتوجه السوقي تقدر بـ 0,098، ومستوى دلالة يساوي 0,286 وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة احصائيا .

الجدول رقم 3 - 30: نتائج الإنحدار البسيط بين التوجه السوقي والاضطراب التكنولوجي

التوجه السوقي			متغيرات الدراسة
Sig	قيمة (T)		
0,571	0,572	0,062	الإضطراب التكنولوجي

معامل الارتباط R	0,098
معامل التحديد R ²	0,010
معامل التحديد المعدل adj. R ²	-0,020
قيمة اختبار F	0,327
الدلالة الإحصائية Sig	0,571

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الجزئية الثانية H_{5,2} كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0,098) وقيمة معامل التحديد R² (0,010)، كما بلغت قيمة F للنموذج (0,327) و مستوى الدلالة sig= 0,571 وهي أكبر من 0.05 وعليه يمكن رفض الفرضية H_{5,2} التي تنص بأن اضطرابات التكنولوجيا لها تأثير مباشر على التوجه السوقي يفسر هذا أنه بالرغم من التغير التكنولوجي السريع إلا أن م ص م محل الدراسة لم تستغل ذلك في تتبع احتياجات العملاء ومراقبة تحركات المنافسين عن كثب لتعزيز توجهها السوقي ويعود هذا لضعف امكانياتها المادية هذا من جهة، وأن احتياجات العميل لم تكن ضمن الاحتياجات التكنولوجية.

ثالثا : اختبار فرضيات الفروق : سنقوم باختبار إلى أي مدى تحدث العوامل الموقفية (الخصائص الديمغرافية للمقاول والخصائص المؤسسة) فروق في مستوى تبني م ص م محل الدراسة للتوجهات الإستراتيجية وذلك بالاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA ONE WAY)، كما يلي:

الفرضية 6 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجهات الإستراتيجية تعزى للمستوى التعليمي،

الخبرة المهنية للمقاول وهي بدورها تنفرغ إلى فرضيات جزئية :

- ✓ H_{6.1} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه المقاولاتي تعزى للمستوى التعليمي للمقاول؛
 - ✓ H_{6.2} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه السوقي تعزى للمستوى التعليمي للمقاول؛
 - ✓ H_{6.3} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه المقاولاتي تعزى للخبرة المهنية للمقاول ؛
 - ✓ H_{6.4} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه السوقي تعزى للخبرة المهنية للمقاول ؛
- أ. الفرضية الجزئية الأولى والثانية : لاختبار هذه الفرضيات تم إجراء تحليل التباين الأحادي لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجهات الاستراتيجية تبعا لمتغير المستوى التعليمي كما يلي :

الجدول رقم 3 - 31: نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الأولى والثانية فروق المستوى التعليمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
2,8810	,65060	1,683	,203	غير دالة إحصائيا

			,76233	3,2874	جامعي	التوجه السوقي
غير دالة إحصائيا	,955	,003	,62546	3,9167	ثانوي	
			,58675	3,9310	جامعي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي :

- بالنسبة للتوجه المقاولاتي : نلاحظ تقارب المتوسطات الحسابية بين فئة المستوى الثانوي والمستوى الجامعي (2.88 و 3.28) على التوالي، كما جاءت قيمة F (1.683) بقيمة احتمالية 0.203 وهي أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية $H_{6.1}$ وقبول الفرضية الصفرية التي تنص : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه المقاولاتي تبعا للمستوى التعليمي للمقاول .
 - أما بالنسبة للتوجه السوقي : نلاحظ كذلك تقارب المتوسطات الحسابية بين فئتين (الثانوي و الجامعي) (3.91 و 3.93) على التوالي ، حيث جاءت قيمة F (0.003) بقيمة احتمالية 0.955 وهي أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية $H_{6.2}$ وقبول الفرضية الصفرية التي تنص : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه السوقي تبعا للمستوى التعليمي للمقاول .
- ب. الفرضية الجزئية الثالثة والرابعة : لاختبار هذه الفرضيات تم إجراء تحليل التباين الأحادي لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجهات الاستراتيجية تبعا لمتغير الخبرة المهنية كما يلي :
- الجدول رقم 3 - 32: نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الثالثة والرابعة فروق الخبرة المهنية

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
دال إحصائيا	,000	9,983	,75154	3,0556	أقل من 5 سنوات	التوجه المقاولاتي
			,45203	2,5972	من 5 إلى 10 سنوات	
			,66796	3,5794	أكثر من 10 سنوات	
دال إحصائيا	,014	4,918	,34694	4,6111	أقل من 5 سنوات	التوجه السوقي
			,39781	3,6111	من 5 إلى 10 سنوات	
			,60224	4,0119	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي :

- بالنسبة للتوجه المقاولاتي : تبين المتوسطات الحسابية بين الفئات حيث كان أعلى متوسط حسابي للفئة التي لها خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي 3.57 من أصل 5 درجات، كما جاءت قيمة F (9.983) بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه المقاولاتي تعزى للخبرة المهنية .
- أما بالنسبة للتوجه السوقي : لاحظنا كذلك تبين المتوسطات الحسابية حيث كان أعلى متوسط حسابي للفئة التي لها خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي 4.61 من أصل 5 درجات، كما جاءت قيمة F (4.918) بقيمة احتمالية 0.014 وهي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه السوقي تعزى للخبرة المهنية .

ولمعرفة سبب الفروقات تم إجراء اختبار Tukey للمقارنات البعدية :

الجدول رقم 3 - 33: نتائج اختبار المقارنات البعدية

الدلالة الإحصائية	الاحتمالية sig	القيمة في	الفرق المتوسطات	
دال إحصائيا	,000	,98214*	أكثر من 10 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات	التوجه المقاولاتي
غير دال إحصائيا	,358	,52381	أكثر من 10 سنوات - أقل من 5 سنوات	
غير دال إحصائيا	,483	,45833	أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات	
دال إحصائيا	,016	1, 000*	أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات	التوجه السوقي
غير دال إحصائيا	,107	,40079	أكثر من 10 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات	
غير دال إحصائيا	,174	,59921	أقل من 5 سنوات - أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفروق الدالة إحصائيا في التوجه المقاولاتي تبعا للخبرة المهنية كانت بين الفئتين (أكثر من 10 سنوات) والفئة (من 5 إلى 10 سنوات) لصالح الفئة ذات الخبرة أكثر من 10 سنوات (ذات أكبر متوسط حسابي) بفارق في المتوسطات الحسابية يقدر بـ 0.982 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05 أي أنها دالة إحصائية. وعليه قبول الفرضية H_{6.3} التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه المقاولاتي تعزى للخبرة المهنية لصالح الفئة ذات الخبرة أكثر من 10 سنوات هذا يعني وجود علاقة عكسية بين الخبرة المهنية التوجه المقاولاتي فالمقاول في بداية نشاطه يكون لديه حافز وتوجه مقاولاتي قوي ليبدأ هذا الأخير في التناقص بمرور الزمن.

أما بالنسبة للتوجه السوقي فالفرق الدالة إحصائيا كانت بين الفئتين (أقل من 05 سنوات) والفئة (من 5 إلى 10 سنوات) لصالح الفئة ذات الخبرة أقل من 05 سنوات (ذات أكبر متوسط حسابي) بفارق في المتوسطات الحسابية يقدر بـ 1.000 بقيمة

إحتمالية 0.016 وهي أقل من 0.05 أي أنها دالة إحصائيا. وعليه قبول الفرضية $H_{6.4}$ التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه السوقي تعزى للخبرة المهنية لصالح الفئة ذات الخبرة أقل من 05 سنوات.

الفرضية 7 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجهات الإستراتيجية تعزى لحجم وعمر المؤسسة وهي بدورها تتفرغ إلى فرضيات جزئية :

✓ $H_{7.1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه المقاولاتي تعزى لحجم المؤسسة ؛

✓ $H_{7.2}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه السوقي تعزى لحجم المؤسسة ؛

✓ $H_{7.3}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه المقاولاتي تعزى لعمر المؤسسة ؛

✓ $H_{7.4}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه السوقي تعزى لعمر المؤسسة ؛

أ. **الفرضية الجزئية الأولى والثانية :** لاختبار هذه الفرضيات تم إجراء تحليل التباين الأحادي لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجهات الاستراتيجية تبعا لمتغير حجم المؤسسة كما يلي :

الجدول رقم 3 - 34: نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الأولى والثانية فروق حجم المؤسسة

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
غير دال إحصائيا	,968	,032	.	3,3333	اقل من 10 عمال (مصغرة)	التوجه المقاولاتي
				3,2281	من 10 الى 49 عامل (صغيرة)	
				3,1771	من 50 الى 250 عامل (متوسطة)	
غير دال إحصائيا	,818	,202	.	3,6667	اقل من 10 عمال (مصغرة)	التوجه السوقي
				3,9781	من 10 الى 49 عامل (صغيرة)	
				3,8854	من 50 الى 250 عامل (متوسطة)	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي :

- بالنسبة للتوجه المقاولاتي : نلاحظ تقارب المتوسطات الحسابية بين الفئات الثلاثة كما جاءت قيمة F (0.032) بقيمة احتمالية 0.968 وهي أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة احصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية $H_{7.1}$ وقبول الفرضية الصفرية التي تنص : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه المقاولاتي تعزى لحجم المؤسسة ؛

- أما بالنسبة للتوجه السوقي : نلاحظ كذلك تقارب المتوسطات الحسابية بين الفئات الثلاثة حيث جاءت قيمة F (0.202) بقيمة احتمالية 0.818 وهي أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة احصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية H7.2 وقبول الفرضية الصفرية التي تنص : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه السوقي تعزى لحجم المؤسسة ؛

ب. الفرضية الجزئية الثالثة والرابعة : لاختبار هذه الفرضيات تم إجراء تحليل التباين الأحادي لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجهات الاستراتيجية تبعا لمتغير عمر المؤسسة كما يلي :

الجدول رقم 3 - 35: نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الثالثة والرابعة فروق عمر المؤسسة

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
غير دال إحصائيا	,129	2,180	,83333	2,5000	أقل من 5 سنوات	التوجه المقاولاتي
			,55193	2,9722	من 5 إلى 10 سنوات	
			,74748	3,3395	أكثر من 10	
غير دال إحصائيا	,620	,485	,58531	3,6111	أقل من 5 سنوات	التوجه السوقي
			,64979	4,0000	من 5 إلى 10 سنوات	
			,58340	3,9475	أكثر من 10	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي :

- بالنسبة للتوجه المقاولاتي: نلاحظ تقارب المتوسطات الحسابية بين الفئات الثلاثة كما جاءت قيمة F (2.180) بقيمة احتمالية 0.129 وهي أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة احصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية H7.3 وقبول الفرضية الصفرية التي تنص : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه المقاولاتي تعزى لعمر المؤسسة

- أما بالنسبة للتوجه السوقي: نلاحظ كذلك تقارب المتوسطات الحسابية بين الفئات الثلاثة حيث جاءت قيمة F (0.485) بقيمة احتمالية 0.620 وهي أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة احصائيا وعليه يمكن رفض الفرضية H7.4 وقبول الفرضية الصفرية التي تنص : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه السوقي تعزى لعمر المؤسسة

الفرع الثاني : مناقشة النتائج : نستعرض في هذا الفرع مجموع النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي تضمنت دراسة تحليلية محددات التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة، حيث قسمت النتائج

إلى قسمين القسم الأول تضمن الخصائص الديمغرافية الوصفية للمقاولين وللمؤسسات محل الدراسة، والقسم الثاني تضمن نتائج اختبار الفرضيات وإجابات المقاولين عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.

أ. الخصائص الديمغرافية الوصفية للمقاولين وللمؤسسات محل الدراسة:

- الذكور حيث بلغت نسبتهم 92 % وهو ما يبين التوجه القوي للذكور للنشاط المقاولاتي في حين توجه الإناث لا يزال محتشم لأسباب قد تكون اجتماعية خاصة في البيئة الصحراوية؛
 - أن أغلبية أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 39% أي أنهم في سن الشباب مما يجعلهم أكثر مخاطرة وانفتاح وتقبل للأفكار الجديدة التي تجعلهم أكثر ميلا للتجريب والإبتكار وكذلك أكثر استعمال للتقنية الحديثة التي تسهل توجيههم نحو العملاء والمنافسين؛
 - أن أغلبية أفراد العينة ذوي مستوى الجامعي بنسبة 81% وهذا مؤشر ايجابي يبين أن ذوي كفاءة علمية تجعلهم أكثر تخصص في مجال أعمالهم؛
 - لديهم خبرة تفوق 10 سنوات بنسبة 58 % وهذا مؤشر ايجابي يبين أن المقاولين ذوي خبرة مهنية ومستوى تعليمي عالي مما يجعلهم ذوي كفاءات تجمع بين الممارسة والجانب النظري الأكاديمي؛
 - أغلبية أفراد العينة بنسبة 61% مسيرين وليسوا مالكين لهذه المؤسسات هذا ما يبين حرص المالكين على استمرارية مؤسساتهم وذلك باللجوء لأفراد ذوي مستوى علمي عالي لتسيير مؤسساتهم؛
 - أغلبية مؤسسات العينة هي مؤسسات صغيرة بنسبة 53%؛
 - أن أغلبية مؤسسات العينة لها عمر أكثر من 10 سنوات بنسبة 75% و هي في الغالب مؤسسات عائلية متوارثة؛
- ب. نتائج اختبار الفرضيات : توصلت الدراسة للنتائج التالية :

1. تم قبول الفرضية الأولى: التي تنص أن "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية أكثر تبنيا للتوجه السوقي وأقل توجه مقاولاتي " وهذا بعد التأكد من ارتفاع مستوى تبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتوجه السوقي مقارنة بتبنيها للتوجه المقاولاتي وهي نتيجة واقعية في المؤسسات الصغيرة الجزائرية لكون التوجه المقاولاتي يعتمد بشكل كبير على الإبتكار الذي يتطلب موارد كبيرة للبحث والتطوير في حين المؤسسة الصغيرة تعاني من محدودية مواردها بالإضافة إلى ارتفاع المخاطر الناجمة عن هذه الإبتكارات هذا من جهة ، في حين ميزة الجوارية التي تتمتع بها هذه المؤسسات ومحدودية سوقها جعلها أكثر توجه سوقي .
- وهذه نتيجة تتفق مع ما توصلت دراسة (Desislava Ivanova Yordanova-2011) التي توصلت إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية أقل توجه مقاولاتي؛
2. تم قبول الفرضية الثانية : التي تنص أن السمات الشخصية للمقاول لها تأثير ايجابي على التوجه الاستراتيجي وهذا بعد إثبات صحة فرضياتها الجزئية:

- امتلاك المقاول لسمة الحاجة إلى الإنجاز يؤثر إيجابا على تبني التوجه المقاولاتي؛ وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (D. Zhang , E. Bruning-2011) وتختلف عن ما توصلت إليه دراسة (Norzalizah Bahari et al) 2017 في عدم وجود التأثير الإيجابي للحاجة إلى الإنجاز على التوجه المقاولاتي .
- امتلاك المقاول لسمة الحاجة إلى المعرفة يؤثر إيجابا على تبني التوجه السوقي، وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كلا من (D. Zhang , E. Bruning-2011) (Norzalizah Bahari et al 2017) .
3. رفض الفرضية الثالثة : التي تنص أن " الموارد لها تأثير إيجابي على التوجه الاستراتيجي للم ص م " (وهذا بعد رفض الفرضيات الجزئية) وهي نتيجة تختلف عن ما توصلت إليه دراسة (R.B.J - 2012 Reulink التي توصلت إلى أن امتلاك موارد فريدة ومميزة يؤثر على (الإبتكار الجذري) التوجه المقاولاتي؛
4. رفض الفرضية الرابعة التي تنص بأن " اضطراب السوق يؤثر على التوجه الاستراتيجي للم ص م " (وهذا بعد رفض الفرضيات الجزئية)، وهي تختلف كليا عن ما توصلت إليه دراسة (Wan Mohd 2013 التي توصلت إلى التأثير الإيجابي لاضطراب السوق على كلا من التوجه المقاولاتي والسوقي أما دراسة (Diana Philemon Mwiru -2017 توصلت إلى أن اضطراب السوق له تأثير على التوجه السوقي .
5. تم اثبات جزئي للفرضية الخامسة : اضطرابات التكنولوجيا تؤثر على التوجه الاستراتيجي للم ص م : وهذا بعد: قبول الفرضية H_{5.1} التي تنص بأن اضطرابات التكنولوجيا لها تأثير مباشر على التوجه المقاولاتي. ورفض الفرضية H_{5.2} التي تنص بأن اضطرابات التكنولوجيا لها تأثير مباشر على التوجه السوقي، هذه النتيجة تختلف جزئيا عن ما توصلت إليه دراسة (Diana Philemon Mwiru -2017 التي توصلت إلى أن الاضطراب التكنولوجي أكثر المتغيرات تأثيرا وبشكل ايجابي على التوجه السوقي .
6. اثبات جزئي للفرضية السادسة : التي تنص " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجهات الإستراتيجية تعزى للمستوى التعليمي، الخبرة المهنية للمقاول: حيث تم رفض الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية المتعلقة بفروق المستوى التعليمي للمقاول أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه المقاولاتي والتوجه السوقي تعزى للمستوى التعليمي للمقاول وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Desislava Ivanova Yordanova إلى أن المستوى التعليمي لم يؤثر على التوجه المقاولاتي. واثبات الفرضيتين الجزئيتين الثالثة والرابعة المتعلقة بفروق الخبرة المهنية.
7. تم رفض الفرضية السابعة التي تنص : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجهات الإستراتيجية تعزى لحجم وعمر المؤسسة " هي تختلف جزئيا عن ما توصلت إليه دراسة (Desislava Ivanova Yordanova إلى أن الحجم يحدث فرق في التوجه المقاولاتي بين المؤسسات العائلية والغير العائلية ؛

المطلب الرابع : محاولة بناء نموذج الدراسة :

جاءت هذه الفرضية لمعرفة تأثير العوامل المستقلة مجملة على التوجهات الاستراتيجية لتحديد أيها أكثر تأثير على التوجه المتبني، وإختبار هذه الفرضية سنعمد على نموذج الانحدار المتعدد التدريجي (هذا الأخير تم اعتماده لمعرفة العوامل المؤثرة فقط مع الاستبعاد العوامل التي ليس لها تأثير على المتغير التابع) أي صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار.

أ. النموذج الأول : التوجه المقاولاتي

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (step wise) : وفق هذا الانحدار سيتم إدخال المتغيرات المستقلة ذات الارتباط الأقوى وذو دلالة إحصائية مع المتغير التابع .

الجدول رقم 3-36 : معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع (التوجه المقاولاتي)

Récapitulatif des modèles ^d				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,447 ^a	,200	,177	,68149
2	,567 ^b	,321	,280	,63739
3	,643 ^c	,414	,359	,60132
a. Prédicteurs : (Constante), اضطراب التكنولوجي				
b. Prédicteurs : (Constante), اضطراب التكنولوجي, الحاجة إلى الإنجاز				
c. Prédicteurs : (Constante), اضطراب التكنولوجي, الحاجة إلى الإنجاز, اضطراب السوق				
d. Variable dépendante : التوجه المقاولاتي				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي احتفظت بثلاثة متغيرات وهي (الحاجة إلى الإنجاز، اضطراب السوق، اضطراب التكنولوجي) مع استبعاد كلا من الحاجة إلى المعرفة والموارد .

كما أظهرت النتائج معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع لثلاثة نماذج:

- بالنسبة للنموذج الأول والمتضمن اضطراب التكنولوجي (متغير مستقل) والتوجه المقاولاتي (متغير تابع) : وجود علاقة ارتباط متوسطة بين اضطراب التكنولوجي والتوجه المقاولاتي تقدر بـ 44.7% وقيمة معامل التحديد 20% أي أن اضطراب التكنولوجي يفسر 20% من التباين الحاصل في التوجه المقاولاتي.
- بالنسبة للنموذج الثاني المتضمن متغيرين مستقلين وهما: الاضطراب التكنولوجي والحاجة إلى الإنجاز والمتغير التابع وهو التوجه المقاولاتي : وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تقدر بـ 56.7% وقيمة معامل التحديد 32.1% أي أن كلا من اضطراب التكنولوجي والحاجة إلى الإنجاز تفسران 32.1% من التباين الحاصل في التوجه المقاولاتي.

- بالنسبة للنموذج الثالث المتضمن ثلاثة متغيرات مستقلة وهي: الاضطراب التكنولوجي ، الحاجة إلى الإنجاز واضطراب السوق والمتغير التابع وهو التوجه المقاولاتي : وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تقدر بـ 64.3 % وقيمة معامل التحديد 41.4 % أي أن كلا من اضطراب التكنولوجي، الحاجة إلى الإنجاز و اضطراب السوق تفسر 41.4 % من التباين الحاصل في التوجه المقاولاتي .

الجدول رقم 3- 37 :تحليل التباين لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (التوجه المقاولاتي)

ANOVAa						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,952	1	3,952	8,510	,006 ^b
	Résidus	15,791	34	,464		
	Total	19,743	35			
2	Régression	6,336	2	3,168	7,798	,002 ^c
	Résidus	13,407	33	,406		
	Total	19,743	35			
3	Régression	8,172	3	2,724	7,534	,001 ^d
	Résidus	11,571	32	,362		
	Total	19,743	35			
a. Variable dépendante : التوجه المقاولاتي						
b. Prédicteurs : (Constante), الإضطراب التكنولوجي						
c. Prédicteurs : (Constante), الإضطراب التكنولوجي, الحاجة إلى الإنجاز						
d. Prédicteurs : (Constante), الإضطراب التكنولوجي, الحاجة إلى الإنجاز, اضطراب السوق						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال جدول تحليل ANOVA معنوية جميع نماذج الانحدار المتعدد التي تم الحصول عليها بطريقة *step wise* حيث كانت قيم *sig* أقل من 0.05 وبناء على هذه الأخيرة كان النموذج الثالث أفضل نموذج يمثل العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة التي تم اختيارها والمتغير التابع (التوجه المقاولاتي)

الجدول رقم 3- 38 :معاملات الانحدار لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي(التوجه المقاولاتي)

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,039	,417		4,893	,000
	الإضطراب التكنولوجي	,363	,124	,447	2,917	,006
2	(Constante)	-,058	,949		-,061	,952
	الإضطراب التكنولوجي	,324	,117	,399	2,756	,009
	الحاجة إلى الإنجاز	,496	,205	,351	2,422	,021
3	(Constante)	,911	,993		,917	,366
	الإضطراب التكنولوجي	,363	,112	,448	3,238	,003

	الحاجة إلى الإنجاز	,487	,193	,344	2,521	,017
	اضطراب السوق	-,284	,126	-,309	-2,253	,031

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات الانحدار دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن قيم المتغيرات المستقلة (اضطراب التكنولوجيا، الحاجة إلى الإنجاز واضطراب السوق) دالة إحصائية لأنها أقل من 0.05 . وعليه يمكن تحديد ميل خط الانحدار a ، اضطراب تكنولوجيا x₁ ، الحاجة إلى الإنجاز x₂ ، اضطراب السوق x₃ وفق المعادلة:

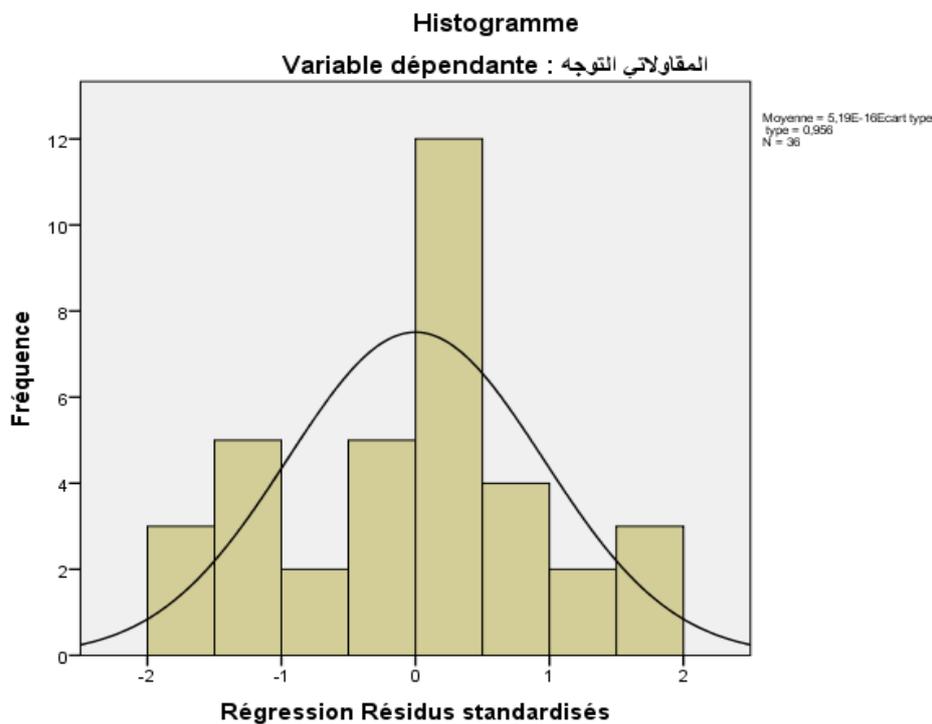
$$Y = \alpha + B_1x_1 + B_2x_2 + B_3x_3$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي :

$$Y = 0.911 + 0.363 x_1 + 0.487 x_2 - 0.284 x_3$$

التوجه المقاولاتي = 0.911 + 0.363 (اضطراب التكنولوجيا) + 0.487 (الحاجة إلى الإنجاز) - 0.284 (اضطراب السوق)

الشكل رقم 3-10: التوزيع الطبيعي للمتغير للتوجه المقاولاتي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

ب. النموذج الثاني : التوجه السوقي

الجدول رقم 3-39 : معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع (التوجه السوقي)

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,579 ^a	,335	,316	,48405
a. Prédicteurs : (Constante), الحاجة إلى المعرفة				
b. Variable dépendante : التوجه السوقي				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي احتفظت بمتغير مستقل واحد فقط (الحاجة إلى المعرفة) مع استبعاد بقية المتغيرات المستقلة .

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الحاجة إلى المعرفة والتوجه السوقي تقدر بـ 57.9% وقيمة معامل التحديد 33.5% أي أن الحاجة إلى المعرفة تفسر 33.5% من التباين الحاصل في التوجه السوقي وباقي النسبة تعود لعوامل أخرى خارج النموذج.

الجدول رقم 3- 40: تحليل التباين لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (التوجه السوقي)

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	4,022	1	4,022	17,165	,000 ^b
	Résidus	7,966	34	,234		
	Total	11,988	35			
a. Variable dépendante : التوجه السوقي						
b. Prédicteurs : (Constante), الحاجة إلى المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال جدول تحليل ANOVA معنوية نموذج الانحدار المتعدد الذي تم الحصول عليه بطريقة *step wise* حيث كانت قيمة *sig* أقل من 0.05 وبالتالي نقبل H_1 وهو أن الانحدار معنوي (يوجد تأثير للحاجة إلى المعرفة على التوجه السوقي).

الجدول رقم 3- 41: معاملات الانحدار لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (التوجه السوقي)

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,758	,769	,986	,331
	الحاجة إلى المعرفة	,743	,179	,579	,000
a. Variable dépendante : التوجه السوقي					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الانحدار دالة إحصائيا لأنها أقل من 0.05 . وعليه يمكن تحديد ميل خط الانحدار a ، الحاجة إلى المعرفة x₁ وفق المعادلة:

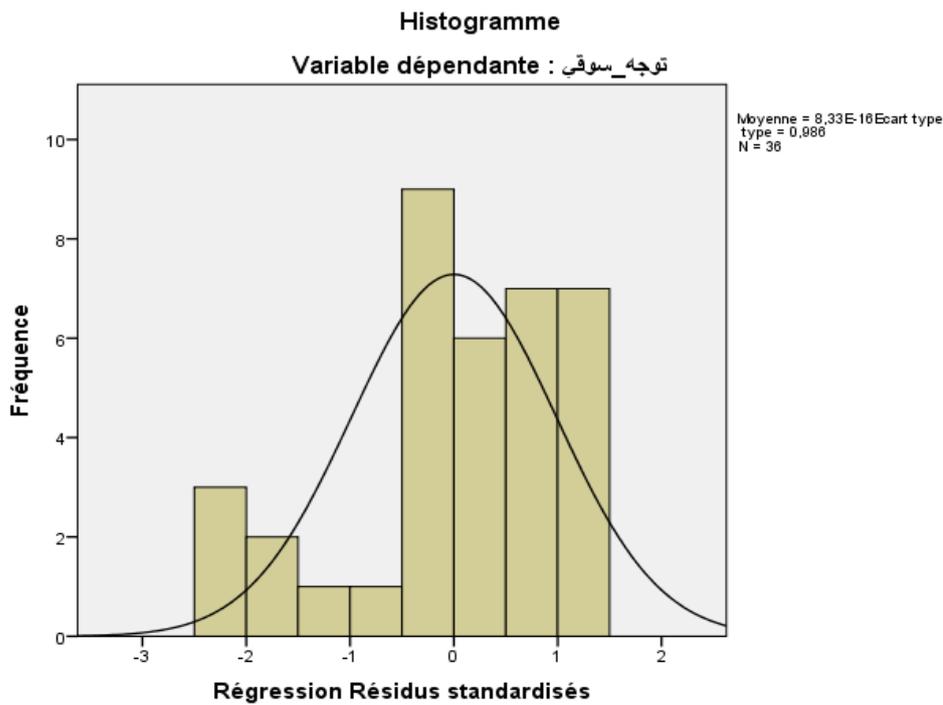
$$Y = \alpha + B_1x_1$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي :

$$Y = 0.758 + 0.743 x_1$$

التوجه السوقي = 0.743 + 0.758 (الحاجة إلى المعرفة)

الشكل رقم 3- 11: التوزيع الطبيعي للمتغير التوجه السوقي



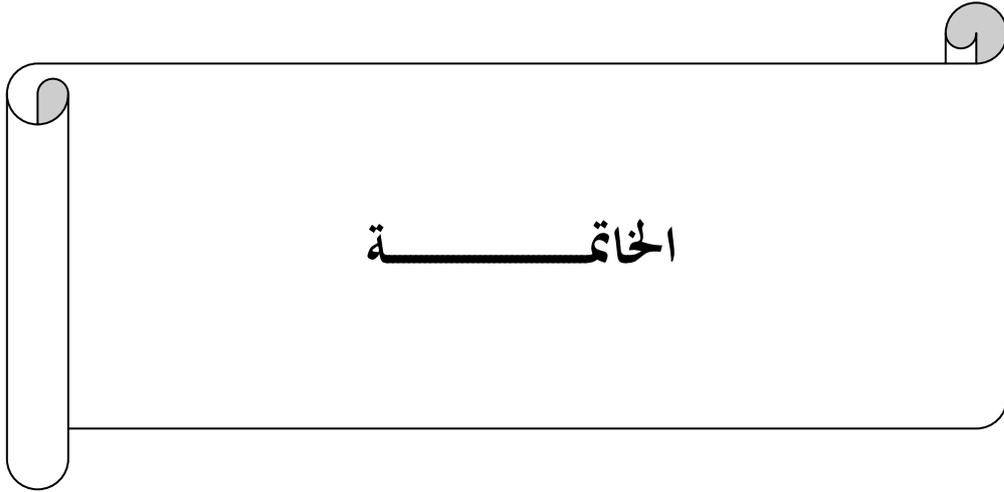
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

خلاصة الفصل :

يهدف هذا الفصل إلى الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا وإسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري من أجل الوصول إلى النتائج قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول تناولنا فيه الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية ابتداء من تحديد المجتمع وعينة الدراسة، أدوات ومنهج الدراسة، الأدوات والأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات والمعطيات، وصولا إلى الاستبيان و توضيح أبعاده ومراحل بناؤه.

وفي المبحث الثاني تم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها انطلاقا من التحقق من مدى توافر متغيرات الدراسة، ثم اختبار الفرضيات وبعد التحليل والتفسير تم التوصل لمجموعة من النتائج التطبيقية أهمها:

- ✓ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية أكثر تبنيا للتوجه السوقي وأقل توجه مقاولاتي.
- ✓ أن السمات الشخصية للمقاول لها تأثير ايجابي على التوجه الاستراتيجي؛
- ✓ الموارد ليس لها أي تأثير على التوجه الاستراتيجي للم ص م؛
- ✓ اضطراب السوق ليس له أي تأثير على التوجه الاستراتيجي للم ص م؛
- ✓ اضطرابات التكنولوجيا لها تأثير مباشر على التوجه المقاولاتي وليس لها أي تأثير على التوجه السوقي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجهات الإستراتيجية تعزى للمستوى التعليمي للمقاول؛
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجهات الإستراتيجية تعزى للخبرة المهنية للمقاول؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجهات الإستراتيجية تعزى لحجم وعمر المؤسسة.



حاولنا في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة والمتمثلة في " ما هي العوامل المؤثرة على التوجه الاستراتيجي المتبنى من طرف م ص م محل الدراسة ؟ قمنا بدراسة نظرية تطرقنا من خلالها إلى المفاهيم النظرية للتوجه الاستراتيجي و تحليل أهم العوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى الأدبيات التطبيقية للدراسة للاطلاع على الدراسات الميدانية التي أجريت في الموضوع في بيئات مختلفة ولإسقاط ذلك على بيئتنا أجرينا دراسة ميدانية لعينة مكونة من 36 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية من أصل 41 مؤسسة بولاية ورقلة تم التوصل لمجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية نعرضها فيما يلي:

أ. النتائج النظرية : خلّصت الدراسة لجملة من النتائج النظرية منها ما يلي :

➤ التوجه الاستراتيجي مفهوم متعدد الزوايا والأبعاد حيث يمكن اعتباره كثقافة وفكر راسخ يقوم على إعطاء قيمة للعميل باعتباره محور استراتيجيتها من خلال تقديم منتجات تلبي حاجاته ، كما يمكن اعتباره كآلية للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية تعتمد على (الاستجابة أو الاستباقية) أو كنظام مفتوح يستمد مدخلاته من البيئة الخارجية (أفكار جديدة، موارد، تكنولوجيا....) ومعالجتها في شكل (توجه مقاولاتي، سوقي، تكنولوجي....الخ) تكون مخرجاته منتجات تلبي حاجات العميل.

➤ أبعاد *Venkatraman* هي أقرب لأبعاد التوجه المقاولاتي فهي تشترك معه في أبعاد المخاطرة، الاستباقية، العدوانية.

➤ تصنيف *Miles & Snow* هي أقرب لاستراتيجيات تصلح للمؤسسات الكبيرة من كونها توجهات استراتيجية ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرغم من اعتمادها كتوجهات استراتيجية من طرف العديد من الباحثين.

➤ وجود تداخل وتكامل بين التوجهات الاستراتيجية : التوجه المقاولاتي قد ينشأ من التوفيق بين الموارد التكنولوجية واحتياجات العملاء ، التوجه نحو التعلم هو مزيج بين التوجه السوقي والتوجه التكنولوجي

➤ يمكن تصنيف التوجهات الاستراتيجية من حيث مصدرها بالنسبة للمؤسسة إلى : توجهات داخلية (وتشمل التوجه المقاولاتي ، التوجه نحو التعلم) توجهات خارجية (وتشمل التوجه التكنولوجي والتوجه السوقي).

➤ التوجهات الاستراتيجية تعتبر أحد مداخل تحسين أداء المؤسسات سواء الصغيرة والمتوسطة أو الكبيرة.

➤ من العوامل الأكثر تأثير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة السمات الشخصية للمقاول باعتباره الشخص الذي لديه استعداد كبير لتجسيد تطوير وتنفيذ استراتيجية مؤسسته.

➤ موارد المؤسسة بإمكانها تحديد نوع التوجه الاستراتيجي المتبنى من طرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة شرط أن تكون هذه الموارد ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد بشكل كامل وغير قابلة للاستبدال بموارد أخرى.

➤ يمكن لعوامل وخصائص البيئة الخارجية أن تحدد نوع التوجه الاستراتيجي المتبنى (اضطراب السوق او اضطراب التكنولوجي) أن تدفع المؤسسة إلى تبني توجه استراتيجي يمكنها من البقاء في السوق.

كما يمكن لعوامل البيئة الخارجية العامة (الاقتصادية ، السياسية،الخ) أن تؤثر في التوجهات الاستراتيجية فوجود مناخ أعمال يشجع ويحفز على الابتكار ، كفاءة سوق العمل والمال....الخ كلها متطلبات تساعد المؤسسات على تبني التوجهات الاستراتيجية.

ب. النتائج التطبيقية: على ضوء تحليل واختبار الفرضيات توصلنا إلى ما يلي :

✓ قبول الفرضية الأولى: التي تنص أن "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية أكثر تنبها للتوجه السوقي وأقل توجهه مقاولاتي " وهي نتيجة منطقية في المؤسسات الصغيرة الجزائرية لكون التوجه المقاولاتي يعتمد بشكل كبير على الابتكار الذي يتطلب موارد كبيرة للبحث والتطوير في حين المؤسسة الصغيرة تعاني من محدودية مواردها بالإضافة إلى ارتفاع المخاطر الناجمة عن هذه الابتكارات هذا من جهة ، في حين ميزة الجوارية التي تتمتع بها هذه المؤسسات ومحدودية سوقها جعلها أكثر توجه سوقي .

✓ قبول الفرضية الثانية : التي تنص أن السمات الشخصية للمقاول لها تأثير إيجابي على التوجه الاستراتيجي: فتمتع المقاولين بسمات الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى المعرفة يجعل لديهم حافز داخلي يجعلهم يستخدمون وسائل متعددة لتحقيق أهدافهم بالإضافة إلى وجود مستوى عالي من القدرة المعرفية على التحليل والاستجابة بشكل فعال الأمر الذي يمكنهم من الابتكار والبحث عن أسواق جديدة وتوليد معلومات مستفيضة عن السوق، العملاء والمنافسين وبالتالي توفير أفضل المنتجات لتلبية رغبات عملائها.

✓ رفض الفرضية الثالثة : التي تنص أن " الموارد لها تأثير إيجابي على التوجه الاستراتيجي للم ص م " الموارد التي تمتلكها المؤسسة موارد عادية وليست موارد استراتيجية بالإضافة لقيد محدودية الموارد في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فالتوجه المقاولاتي يتطلب موارد وامكانيات(تكاليف للبحث والتطوير، موارد لتجسيد هذه الأفكار و امكانيات لدخول اسواق جديدة.... الخ) كما يتطلب التوجه السوقي كذلك امكانيات للقيام ببحوث السوق بشكل دوري.

✓ رفض الفرضية الرابعة التي تنص بأن "اضطراب السوق يؤثر على التوجه الاستراتيجي للم ص م " بالرغم من وجود اضطرابات السوق إلا أنها لم تؤثر على تبني م ص م للتوجه المقاولاتي و التوجه السوقي قد يعود ذلك إلى طبيعة المنافسة أي أن المؤسسات تعاني من منافسة المؤسسات الغير الرسمية الأمر الذي جعلها لا تتحمل تكاليف القيام بإبتكارات محفوفة بالمخاطر لأنها لا تملك الموارد الضرورية اللازمة لتغطية الفشل المحتمل هذا ما يجعل المقاولين يميلون للبحث عن أسواق جديدة أقل اضطراب وأقل منافسة من أجل الاستمرار والبقاء.

✓ قبول الفرضية H_{5.1} التي تنص بأن اضطرابات التكنولوجيا لها تأثير مباشر على التوجه المقاولاتي يفسر هذا أن التغيير التكنولوجي السريع يعطي الفرصة للمؤسسة لتحسين مواردها التكنولوجية من أجل إحداث تحسينات في طرق الانتاج وكذا في المنتجات في حد ذاتها كما يدفع المؤسسة.

✓ رفض الفرضية H_{5.2} التي تنص بأن اضطرابات التكنولوجيا لها تأثير مباشر على التوجه السوقي يفسر هذا أن المؤسسات محل الدراسة لم تستفيد من التطورات التكنولوجية في عمليات التوجه السوقي.

✓ رفض الفرضية $H_{6.1}$ و $H_{6.2}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه الاستراتيجي تبعاً للمستوى التعليمي للمقاول هذا يعني أن المستوى التعليمي لم يحدث أية فروق في تبني كلا من التوجه المقاولاتي والتوجه السوقي .

✓ قبول الفرضية $H_{6.3}$ و $H_{6.4}$ التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجه الاستراتيجي تعزى للخبرة المهنية يفسر هذا بأن تبني التوجه المقاولاتي يتطلب خبرة مهنية أطول في حين تبني التوجه السوقي لا يتطلب خبرة مهنية أطول فمحدودية السوق لا تتطلب خبرة أطول معرفته.

✓ رفض الفرضية H_7 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني م ص م للتوجهات الإستراتيجية تعزى لحجم وعمر المؤسسة هذا يعني أن حجم وعمر المؤسسة لم يحدثا أية فروق في تبني م ص م لكلا من التوجه المقاولاتي والتوجه السوقي .

التوصيات: ومن خلال هذه الدراسة يمكننا إدراج مجموعة من التوصيات التالية :

✚ على مستوى الجزئي:

✓ من الضروري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تدرك بأهمية التوجهات الاستراتيجية باعتبارها مداخل لتحسين الأداء؛

✓ لتفعيل التوجه السوقي ضرورة امتلاك نظام معلومات يجعلها على يقظة بتقلبات السوق والمنافسين من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق؛

✓ القيام باستطلاعات دورية لعملائها من أجل تقييم مستوى التزامها تجاه عملائها؛

✓ لتفعيل التوجه المقاولاتي ضرورة الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير منتجاتها وأساليب الانتاج وتحسين مستوى توجهها المقاولاتي؛

✓ الاستفادة من التطور التكنولوجي في الاستطلاع حول العملاء والمنافسين؛

✓ أن تعمل المؤسسة على امتلاك الموارد المحققة للميزة التنافسية من خلال استقطاب الكفاءات البشرية للعمل في المؤسسة؛

✓ ضرورة تفعيل العلاقات مع المخابر الجامعية للاستفادة ولتأمين نتائج البحث؛

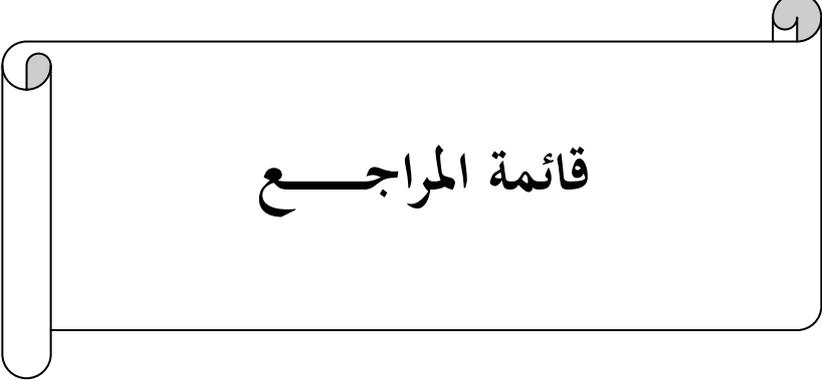
✚ على مستوى الكلي :

✓ تحسين مناخ الأعمال لتشجيع المؤسسات على الابتكار؛

✓ ضرورة التخفيف من الإجراءات البيروقراطية في وكالات الدعم وفي الإدارات العمومية.

أفاق الدراسة : وفي الأخير لا بد أن نشير إلى أنه كان من الممكن التوصل إلى نتائج أفضل وأكثر واقعية لو توفرت عينة أكبر حجماً. وعليه فإن النتائج المتوصل إليها كانت في الحدود الزمنية والمكانية وحدود الأدوات والمتغيرات المستخدمة، الأمر الذي يفتح آفاقاً أكبر لإجراء دراسة مماثلة أكثر شمولية في قطاعات مختلفة في الجزائر، وبالتالي يمكن إدراج الآفاق التالية:

- ✓ أثر عوامل البيئة الخارجية العامة على التوجهات الاستراتيجية؛
- ✓ المحددات الداخلية للتوجه الإستراتيجي في المؤسسات المتوسطة الجزائرية؛
- ✓ أثر السمات الشخصية للمقاوم على التوجه المقاومي؛
- ✓ دور كفاءات المقاوم في التوجه التكنولوجي في المؤسسات عالية التكنولوجيا؛
- ✓ أثر التوجه السوقي على كفاءة الأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- ✓ أثر التوجه التكنولوجي على النشاط الابداعي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

1. احسان دهش جلاب، دور التوجه الاستراتيجي في للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية بحث ميداني في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 15 العدد3، 2013.
2. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات ، الطبعة الثالثة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008.
3. حورية بالأطرش، دراسة تحليلية للعلاقة بين الروح المقاوالية وإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة في الجزائر والتنمية الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المقاولين في الجنوب الشرقي، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017.
4. خليل مُجد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007 .
5. سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، 2003.
6. سعيد أوكيل، ريادة الأعمال أو المقاوالية (مقاربة شاملة وعملية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة النشر غير موجودة.
7. صديق بلل ابراهيم، أحمد موسى أحمد فرج الله، التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الانتاجية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد السابع، العدد 02، يونيو 2017.
8. علي فلاح مفلح الزغي، ريادة الاعمال (صناعة القرن الحادي والعشرين)، دار الكتاب الجامعي، دولة الامارات العربية المتحدة، الطبعة الاولى، 2016.
9. علي موات صيهود السوداني، تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الأهلية مدخل مقارن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد101، المجلد23، 2017.
10. علي ميا، صلاح شيخ ذيب، لبي دغمان، التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الأيزو في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 35، العدد08، 2013.
11. فوزية مفرش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، (غ منشورة)، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، الجزائر 2015.
12. مُجد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة 2011-2012)، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال (غ منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.

13. محمد حافظ بوعابة، أثر ثقافة المالك -المدير على أداء ونمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية بمنطقة ورقلة ورقلة خلال الفترة الممتدة من 2011-2014)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017.
14. مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
15. منى مسغوني، شريفة رفاع، حكيم بن جروة، المنظور الثقافي للتوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 2017/12 .
16. مي منذر موسى القاسم ، أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
17. نهي أحمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العامة الأردنية عمان)، رسالة ماجستير في إدارة أعمال(غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
18. نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير(غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.
19. وليد عبد الرحمن خالد الفرا ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، بلد النشر غير متوفر ، 2009.
20. يحيى سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

المراسيم و التقارير:

21. المادة 15 من قانون رقم 17-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد 02، 2017.
22. المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة " مؤسسة ناشئة" و" مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد 55، سبتمبر 2020.

23. المادة 2 من المرسوم الرئاسي 20-441 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 يعدل يتم المرسوم الرئاسي رقم 96-234 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المتعلق بدعم تشغيل الشباب، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 01، جانفي 2021.

24. المادة الأولى من الفصل الأول من المرسوم التنفيذي رقم 96-296 من دليل النصوص التشريعية و التنظيمية للوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، نوفمبر 2011 .

25. المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 17-193 المؤرخ 11 يونيو 2017 يتضمن تعديل القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 36، 14 يونيو 2017.

26. الصفحة الرسمية وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلف بالمؤسسات المصغرة تم نشره بتاريخ 11 جانفي 2021 على الساعة 18:42 على الرابط <https://www.facebook.com/MTPE.DZ>

27. -تقرير وزارة الصناعة والمناجم ، رقم 30، 2016 .

28. تقرير وزارة الصناعة والمناجم ، رقم 32، 2017.

29. تقرير وزارة الصناعة والمناجم ، رقم 33، 2018.

30. تقرير وزارة الصناعة والمناجم ، رقم 35، 2019.

المراجع باللغة الأجنبية:

31. *Ahmed Ramzi Siagh, Contribution du profil entrepreneurial à la réussite de l'entreprise étude empirique du cas des entrepreneur de ouargla , magistère en sciences de gestion , Université de Ouargla , Algerie, 2003.*

32. *Ahmed Ramzi SIAGH, Contribution du Profil et des Compétences Entrepreneuriales à la Réussite des Petites et Moyennes Entreprises en Algérie, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université Ouargla, 2014.*

33. *Ajay K. Kohli and Bernard J. Jaworski, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, American Marketing Association, Vol 54, N° 2, Apr 1990.*

34. *Ajay K. Kohli, Jaworski, Kumar, MARKOR: A Measure of Market Orientation, Journal of Marketing Research, American Marketing Association, Vol 30, N° 4, Nov., 1993.*

35. *Amina Berreziga, Amina Meziane, La Culture entrepreneuriale Chez Les Entrepreneurs Algériens, Colloque National sur: les Stratégies d'Organisation et d'Accompagnement des PME en Algérie, Université Kasdi Merbah Ouargla, 18-19/04/2012.*

36. *Anders Pehrsson, Firm's strategic orientation, market context, and performance: literature review and opportunities for international strategy research , European Business Review, Vol 28, N° 4, 2016 .*

37. Antonio Aragón-Sánchez , Gregorio Sánchez-Marín, *Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs*, **Journal of Small Business Management** , Vol 43, N°3, 2005.
38. Arif Firmansyah, Dina Ratna Furi, *the role of entrepreneurial orientation on the relationship between personal characteristics and business performance*, **The First International Conference on Entrepreneurship**, Indonesia, 18-19/09/ 2014.
39. Azhar, Sarwar Mehmood, *Strategies, market orientation and capabilities: business performance perspectives from Pakistan, a developing market economy*, PhD thesis, University of Nottingham, 2005.
40. B.C. Ghosh et al, *he key success factors, distinctive capabilities , and strategic thrusts of top SMEs in singapore*, **Journal of Business Research**, Vol 51, N°1, 2001.
41. Bahari et al, *Malaysian women entrepreneurial characteristics, strategic orientation and firm performance: The moderator role of government support programs*, **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, Vol 4, N° 12 , 2017.
42. Bahram Rezazadeh, Hadi Karami, Azhdar Karami, *Technology Orientation, Dynamic Capabilities and SMEs Performance*, **Strategic Management Quarterly**, **American Research Institute for Policy Development**, Vol 4, N° 1, March 2016.
43. Birger Wernerfelt, *A Resource-Based View Of The Firm*, **Strategic Management Journal**, Vol 5, N° 2, 1984.
44. Carlos Eduardo Carvalho, *Strategic orientation as a mediator between environmental dimensions and performance: a study with Brazilian hotels*, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, Vol 25, N° 7, 2016.
45. Charléne Heyns-Nell, *What Mediates The Effects Of Market Orientation On Performance?: The Case Of High Technology Companies In South Africa*, PhD thesis, University of Cape Town, 2009.
46. Chengli Shu, Dirk De Clercq, Yunyue Zhou, Cuijuan Liu, *Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China*, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol 25, N° 3, 2019.
47. Chih- Yuan Chen, Hui- Hui Huang, *The mediating roles of differentiation strategy and learning orientation in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance*, **Corporate Management Review**, Vol 37, N°1, 2017.
48. Danny Miller et als, *Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment*, **The Academy of Management Journal**, Vol 25, N° 2, Jun 1982.
49. Dan Kiple, Roxanne Helm-Stevens, Mitchell Lookinbee-Kiple, *The Impact Of Environmental Turbulence On Organizational, Learning*, **Archives of Business Research**, Vol 6, N° 3, 2018.
50. Danny Miller, *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, **Management Science**, **Printed in U.S.A.** Vol 29, N° 7, Jul 1983.

51. David Di Zhang , Edward Bruning, *Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing companies*, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol 17, N° 1, 2011.
52. Desislava Ivanova Yordanova, *Entrepreneurial orientation in family and non-family firms evidence from Bulgaria*, **International Journal of Economic Sciences and Applied Research**, Vol 4, N° 1, 03/2011.
53. Di Zhang, *integration of market and entrepreneurial orientations*, Thèse de Doctorat en management, The University of Manitoba , Canada , 2008.
54. Diana Philemon Mwiru, **Influence Of Perceived Environmental Turbulence On Market Orientation Of Service Firms In Tanzania**, Downloaded from the site : <https://journals.udsm.ac.tz/index.php/bmr/article/view/1054/980>
55. Evi Thelia Sari, *The Effect Of Entrepreneurial Corporate Culture To Create The Entrepreneurial Personality Characteristics: Comparing Male And Female Employees In Surabaya*, **The First International Conference on Entrepreneurship**, Indonesia 18-19/09/ 2014.
56. Folashade Akinyemi, Oluwabunmi Adejumo , *Entrepreneurial Motives and Challenges of SMEs Owners in Emerging Economies: Nigeria & South Africa* , **Advances in Economics and Business**, vol 5, N° 11, 2017.
57. Frank Janssen, **Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat**, de boeck, Bruxelles, 2009.
58. G. T. Lumpkin and Gregory G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, **The Academy of Management Review**, Vol 21, N° 1, Jan 1996.
59. Garry D. Bruton , David Ahlstrom, Han-Lin Li, *Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future?*, **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol 34, N° 3, 2010.
60. Girish Ramani & V. Kumar, *Interaction Orientation and Firm Performance*, **Journal of Marketing**, **American Marketing Association**, Vol 72, N° 1, January 2008.
61. Hachemi Jarraya, *antécédents entrepreneuriaux de l'orientation stratégique des pme manufacturières*, master en gestion des pme , université du québec, 2005.
62. Henri Hakala, **Configuring Out Strategic Orientation**, Selection of articles , University of Vaasa, Finland, 2010.
63. Henri Hakala, *Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations*, **International Journal of Management Reviews**, Vol 13, 2011.
64. HyunJeong Han, *The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance*, **Cornell Hospitality Quarterly** , Vol 53, N° 3 , 2012.
65. Ibidunni Ayodotun S et al , *Examining The Moderating Effect Of Entrepreneurs' Demographic Characteristics On Strategic Entrepreneurial Orientations And*

- Competitiveness Of SMEs, *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol 21, N° 1, 2018.
66. James L. Price, *Handbook of organizational measurement*, *International Journal of Manpower*, Vol 18, N° 4/5/6, 1997,
67. Jan Boehm, *Entrepreneurial Orientation in Academia*, 1st Edition, Gabler Edition Wissenschaft, 2008.
68. Jan Pieter Coenraad Rigtering, *Entrepreneurial Orientation (Multilevel analysis and Consequences)*, Doctoral thesis, Koopmans Institute, 2013.
69. Jawad Hussain, Fayaz Ali Shah, *Does Organizational Learning Orientation Matter? Investigating The Impact Of Learning Orientation On Smes Performance*, *Sarhad journal of management sciences*, vol 02, N° 02, 2016.
70. Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin, *The Influence Of Organization Structure On The Utility Of An Entrepreneurial Top Management Style*, *Journal of Management Studies*, Vol 25, N° 3, May 1988.
71. Jerome A. Katz and G. T. Lumpkin, *Entrepreneurial Strategic Processes*, First edition, Elsevier, United Kingdom, 2007.
72. Jifeng Mu, Anthony Di Benedetto, *Strategic orientations and new product commercialization: mediator, moderator, and interplay*, *R&D Management*, Vol 41, N° 4, 2011.
73. Joanna Ejdyś, *Strategic Orientation Of Small And Medium Size Enterprises*, *economics and management*, Vol 19, N° 4, 2014.
74. Job Dubihlela, *Determinants of Market Orientation Adoption among Small and Medium Enterprises (SMES) in South Africa*, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, University of Rome, Vol 4, N° 6, July 2013.
75. John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan, *Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success*, *Journal of product innovation management*, Vol 21, 2004.
76. Kevin Zheng Zhou & Caroline Bingxin Li, *How does strategic orientation matter in Chinese firms?*, *Asia Pacific Journal of Management*, vol 24, 2007.
77. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture (Based on the Competing Values Framework)*, Jossey-Bass, United States of America, 2006.
78. Lau et al, *Strategic orientation of high-technology firms in a transitional economy*, *Journal of Business Research*, Vol 61, N° 7, 2008.
79. Louise Grimmer, Morgan P. Miles, John Byrom, and Martin Grimmer, *The Impact of Resources and Strategic Orientation on Small Retail Firm Performance*, *Journal of Small Business Management*, October 2017.
80. Marc J. Dollinger, *Entrepreneurship (Strategies and Resources)*, fourth edition, Libby Rubenstein, United States of America, 2008.

81. Martha C. Cheluget, Caroline J. S. Koech, *The Link between Analysis Dimension of Strategic Orientation and Firm Performance in Small and Medium Enterprises in the Hospitality Industry in Kenya: The Moderating Role of Top Manager's Ownership Status*, **International Journal of Advances in Management and Economics**, Vol.7, N° 4, July-August 2018 .
82. Maryam Imam Ibrahim et al, *Entrepreneurial Orientation, Technology Orientation and Small and Medium Enterprises Performance in Nigeria: Role of Government Support Policies*, **Journal of Business and Social Review in Emerging Economies**, Vol 3, N° 1, June 2017.
83. Mastura Jaafar, Siti Aishah Maideen and Siti Zaleha Mohd Sukarno, *Entrepreneurial Characteristics of Small and Medium Hotel Owner-Managers*, **World Applied Sciences Journal 10** (Special Issue of Tourism & Hospitality), 2010.
84. Mirza Waseem Abbas, Masood ul Hassan, *Moderating Impact of Environmental Turbulence on Relationship between Business Innovation and Business Performance*, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Vol 11, N° 2, 2017.
85. Misyer Mohamed TAJUDIN et al, *Effects of Organizational Culture, Market Orientation, and Innovativeness toward New Product Performance amongst Malaysian SME's*, **International Journal Of Innovation And Business Strategy**, Vol 01, December 2012.
86. Naima Cherchem, Alain Fayolle, *Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique*, **3èmes Journées Georges Doriot -L'intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ?** Caen –France, 4 et 5 Mars 2010.
87. Narver, John and Stanley Slater, *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*, **Journal of Marketing**, Vol 54, N° 4, October 1990.
88. Nida Platin , Hande Sinem Ergun, *The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance; Evidence from Turkish SMEs* , **Business and Management Studies** , **Redfame Publishing** ,Vol 3, N° 2, June 2017.
89. Pamela Adams, *Strategic orientation ,innovation performance and the moderating influence of marketing management*, **Journal of Business Research**, Vol 97 ,2019.
90. Peter M. Senge, **The Fifth Discipline (the art and practice of the learning organization)**, 1st ed, Doubleday ,New York, 1990.
91. Peter F. Drucker, **Innovation and Entrepreneurship**, Harper, New York, 1985.
92. R.B .J .Reulink, **Strategic orientation and innovation performance at Dutch manufacturing SME's: The overrated role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation**, Downloaded from the site : http://essay.utwente.nl/61589/1/Master_Thesis_Msc_Roy_Reulink.pdf
93. Raymond E. Miles , Charles C. Snow , Alan D. Meyer , *Organizational Strategy, Structure, and Process* , **The Academy of Management Review**, Vol 3, N° 3, Jul 1978.

94. Roger J. Calantone , S. Tamer Cavusgil , Yushan Zhao, *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*, **Industrial Marketing Management** , Vol 31, 2002.
95. Rohit Deshpande et als, *Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms How different are Japanese and American founders?*, **International Marketing Review** , Vol 30 N° 3, 2013.
96. Salvatore Sciascia, Lucia Naldi, Erik Hunter, *Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs* , **Entrepreneurship Mgt**, vol 2 2006.
97. Santey F. SLATER, E. OLSON and G. T. M. HULT, *The Moderating Influence Of Strategic Orientation On The Strategy Formation Capability – Performance Relationship*, **Strategic Management Journal**, Vol 27, No 12 Dec 2006.
98. Shaker A. Zahra, *Environment, Corporate Entrepreneurship, And Financial Performance A Taxonomic Approach*, **Journal of Business Venturing**, Vol 8, N° 4, 1993.
99. Somarathna K.Y.J, *Strategic Orientation and Organizational Performance; The Case of Sri Lankan SMEs*, **International Conference of Inclusive Innovation and Innovative Management** ,Thailand ,(1/12/2015).
100. Sylvie Laforet, *Size, strategic, and market orientation affects on innovation*, **Journal of Business Research**, vol 61, 2008.
101. Tabet Aoul Wassila, *L'influence des valeurs et l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé algérien (etude exploratoire)*, thèse de doctorat, université tlemcen, Algérie, 2006.
102. Thelma Quince, Hugh Whittaker, *entrepreneurial orientation and entrepreneurs' intentions and objectives*, **Working Paper N° 271** , forms part of CBR Research Programme 3 on Small and Medium-sized Enterprises.
103. Txomin Iturralde et al , *Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women and strategic involvement in the board of directors*, **the International Entrepreneurship and Management Journal**, vol 14, N° 1, 2017.
104. Umut Avcı et al, *Strategic orientation and performance of tourism firms : evidence from a developing country*, **Tourism Management**, vol 32, N° 1, 2011.
105. Venkatraman, *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement*, **Management Science**, Vol 35, N° 8, Aug 1989.
106. Vlado Radic, Jovanka Popovic , *Market Orientation And Business Performance , The Third international conference employment, education and entrepreneurship, Entrepreneurship: Factors Affecting Small-Scale Business Performance And Development*, Belgrade Serbia, 15-17 October 2014 .
107. Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir, *The Relationship Between Strategic Orientation And Firm Performance: Evidence From Small And Medium Enterprises In Malaysia*, Doctoral thesis, Victoria University, Australia, 2013.

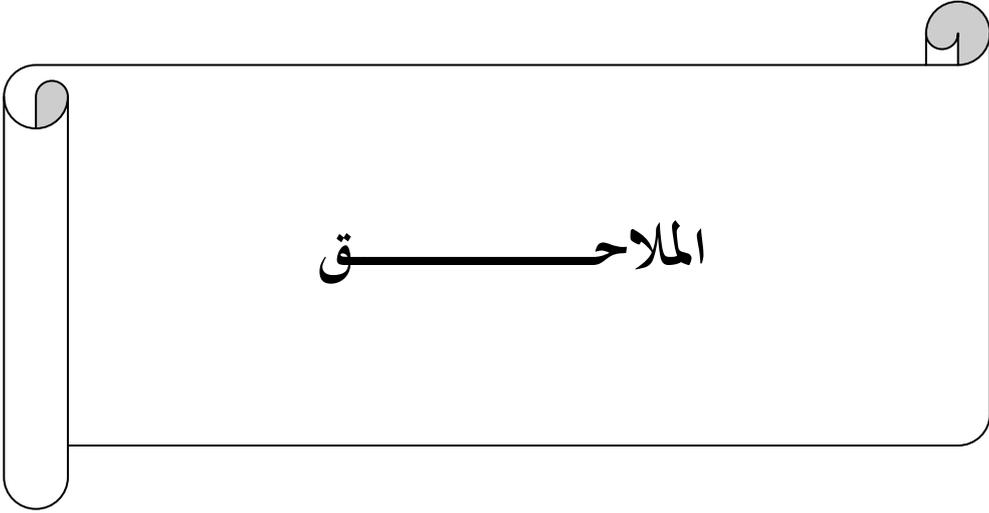
108. William E. Baker, James M. Sinkula, *The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol 27, N°4,1999.
109. Zafer Acar, *The Relationship Among Strategic Orientations, Organizational Innovativeness, And Business Performance* , **International Journal of Innovation Management**, Vol 22, N°1 ,January 2018.

Reports :

110. *Report Doing Business, Equal Opportunity for All*, 14th edition, World Bank Group,2017.
111. *Report Doing Business, Going Beyond Efficiency*, 12th edition, World Bank Group,2015.
112. *Report Doing Business, Measuring Regulatory Quality and Efficiency*, 13th edition, World Bank Group,2016.
113. *Report Doing Business, Reforming to Create Jobs*, 15th edition, World Bank Group,2018.
114. *Report Doing Business, Training for Reform*, 16th edition, World Bank Group,2019.
115. **The Global Competitiveness Report**, World Economic Forum, 2015–2016.
116. **The Global Competitiveness Report**, World Economic Forum, 2016–2017.
117. **The Global Competitiveness Report**, World Economic Forum, 2017–2018.
118. **The Global Competitiveness Report**, World Economic Forum, 2018.
119. **The Global Competitiveness Report**, World Economic Forum, 2019.
120. *The Global Innovation Index, Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation*, 12TH EDITION, johnson cornell university, insead the business school for the world, world intellectual property organization, 2019.
121. *The Global Innovation Index, Effective Innovation Policies for Development*, 8TH EDITION ,johnson cornell university, insead the business school for the world, world intellectual property organization, 2015.
122. *The Global Innovation Index, Energizing the World with Innovation*, 11TH EDITION, johnson cornell university, insead the business school for the world, world intellectual property organization, 2018.
123. *The Global Innovation Index, Innovation Feeding the World*, 10TH EDITION, johnson cornell university, insead the business school for the world, world intellectual property organization, 2017.
124. *The Global Innovation Index, Winning with Global Innovation*, 9TH EDITION, johnson cornell university, insead the business school for the world, world intellectual property organization, 2016.

القواميس:

1. *Oxford English –Arabic dictionary*
2. <https://www.thefreedictionary.com/orientations>
3. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/market-orientation>
4. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84/>
5. <https://www.ldoceonline.com/dictionary/entrepreneur>
6. الصفحة الرسمية وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلف بالمؤسسات المصغرة تم نشره بتاريخ 11 جانفي 2021 على الساعة 18:42 على الرابط <https://www.facebook.com/MTPE.DZ>



الملحق رقم 01: قائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الانتاجية بولاية ورقلة

المؤسسات الإنتاجية (ورقلة - سيدي خويلد-حاسي بن عبد الله)					
الرقم	التسمية الاجتماعية	العنوان	عدد العمال	المواد المنتجة	ملاحظة
1	سارل أو جي سي سي الجنوب	المنطقة الصناعية ورقلة	15	دقيق	
2	مطاحن خيرات	سعيد عتبة ورقلة	11	دقيق	
3	اورل موبروس	منطقة النشاطات سيدي خويلد ورقلة	25	دقيق	
4	سارل سومباس	المنطقة الصناعية ورقلة	22	دقيق	
5	SARL SUD COLOR PEINTURE	المنطقة الصناعية سيدي خويلد ورقلة	9	دهن الطلي ENDUIT	
6	EURL LACTO SUD	المنطقة الصناعية ورقلة	20	حليب مبستر	
7	تمور طيبة	المنطقة الصناعية ورقلة	200	منتجات التمور	
8	FLASH CHEMICALS INDUSTRY	منطقة النشاطات سيدي خويلد ورقلة	69	1/HYPOCHLORIT DE SODIUM 2/ACID CHORHIDRIQUE 3/SOUD CAUSTIQUE 4/EAU BIDISTILE	
9	EURL UTPS	المنطقة الصناعية ورقلة	6	FILM PLASTIQUE SACHET	
10	المستثمرة الفلاحية بن ساسي محمد عبد الجبار	قارة الشوف حاسي بن عبد الله	33	زيت الزيتون	
المؤسسات الإنتاجية (تقرت)					
الرقم	التسمية الاجتماعية	العنوان	عدد العمال	المواد المنتجة	ملاحظة
1	شركة إنتاج مواد البناء تجيني SPMC	منطقة النشاط الصناعي تقرت	186	الآجر	توقف مؤقت عن النشاط
2	شركة الأجر العصري SBMT	منطقة النشاط الصناعي تقرت	208	الآجر	
3	ش، ذ، م، م مسعودي براست	تماسين	134	الآجر	
4	تماسين للأجر STB	تماسين	95	الآجر	
5	شركة الضياء للأجر	الطريق الوطني رقم 03 بلدة عمر تماسين	87	الآجر	
6	ش، ذ، أ، جديع	منطقة النشاط الزاوية	40	الآجر	

			العابدية		
توقف مؤقت عن النشاط	الآجر	110	حي لشبوعات تبسبست	شركة GBO	7
	الآجر	42	منطقة النشاط الإقتصادي ص,ب رقم 25 تقرت	شركة B,M,O	8
	الآجر	125	عين الصحراء النزلة تقرت	م,ش,و,ذ,م,م مصنع الآجر النزلة	9
	الآجر	86	منطقة النشاط الإقتصادي تقرت	شركة بي جي أو بريكيتري	10
	الآجر	86	منطقة برام سيدي سليمان	شركة قنوعة للأجر	11
	الآجر	/	شارع 05 جويلية تقرت	مجمع جيكا للإسمنت وحدة تقرت	12
	البلاط وأنواعه	3	منطقة النشاط الإقتصادي تقرت	شركة م,ش,و,ذ,م,م حمادي الازهاري لصناعة البلاط SARL SP	13
مواد البناء المصنعة من الخرسانة		37	الطريق الوطني رقم 03 بلدية سيدي سليمان تقرت	ش,ذ,م,م الإخوة شنافي لصناعة البلاط	14
	باقي وبروديرا	9	منطقة النشاط بلدية تقرت	شركة قوالب الجنوب	15
المنتجات المصنعة من الخرسانة		/	منطقة النشاط الصناعي تقرت	شركة أوفاك	16
المنتجات المصنعة من الخرسانة		/	منطقة النشاط الصناعي تقرت	شركة صناعة مواد البناء	17
الإنتاج الصناعي للبلاط والبلاطة من الأسمنت والغرانيت		/	منطقة النشاط الزاوية العابدية	شركة غاتم للصناعة والخدمات	18
المنتجات المصنعة من الخرسانة أو من الجبس		/	المنطقة الصناعية تقرت	شركة م,ش,و,ذ,م,م السنوسي محمد سعيد لمقاولة اشغال البناء	19
الاتاج الصناعي والمنتجات الخزفية غير الصحية للصناعة والبناء		110	المنطقة النشاط الزاوية العابدية	ش ذ م م مغرب سيراميك	20
صناعة الشبكة الملتحمة		50	منطقة النشاط الإقتصادي تقرت	ش ذ م م أس أم تي شركة المعادن طنبشة	21
انتاج حليب أكياس المبستر		8	محل رقم 01 للمنطقة الصناعية الزاوية العابدية	ملبنة العائلة	22
إنتاج الفرينة		30	منطقة النشاط الصناعي المقارين	شركة قنوعة وإخوانه للسميد والفرينة احلام	23
انتاج السميد والدقيق		129	المنطقة الصناعية ص ب	مطحنة الواحات تقرت	24

			173 تقرت		
25	ش,ذ,أ جديع	المنطقة الصناعية الزاوية العابدية	200	انتاج السميد والدقيق والعجائن	
26	ش,ذ,م,م صحراء للحليب	عين الصحراء بلدية النزلة تقرت	18	إنتاج الحليب ومشتقاته	لم ينطلق في النشاط بسبب إنعدام التمويل
27	م,ش,و,ذ,م,م مطاحن البهجة	محل رقم 03 حي البهجة تبسبست	8	اعلاف ومواد لتغذية الانعام	متوقف عن النشاط
28	ش ذ م م سيفنكو (SIVENCO)	منطقة النشاط تقرت	288	إنتاج الغرف الصحراوية	توقف نهائي عن النشاط
29	شركة الرمال بلاستيك	منطقة النشاط تقرت	31	صناعة البلاستيك	توقف نهائي عن النشاط
30	م بياض علي لإنتاج المياه المعدنية و المشروبات غير كحولية	محل رقم 02 ك 405 المنطقة الصناعية الزاوية العابدية	/	انتاج صناعي	توقف نهائي عن النشاط
31	ش ذ م م دجلة لتحلية المياه والعصائر	منطقة النشاط تقرت	3	تحلية المياه	توقف نهائي عن النشاط
32	شركة المرجان الجديد	منطقة النشاط تقرت	47	صناعة الانابيب البلاستيكية	
33	شركة رغوة الجنوب	منطقة النشاط الجديد ص ب 278 تقرت	217	صناعة الاسرة	
34	LINE CHEMICALS PACKAGE ING	حي المستقبل 01 تقرت	15	صناعة منتجات التبييض ومواد الصيانة المماثلة	
35	ش,ذ,م,م كوماث	حي الامير عبد القادر بلدية تقرت	36	إنجاز الاعمدة الكهربائية ولواحقها	
36	شركة الواحات لتصنيع صفائح الزنك	منطقة النشاط الصناعي تقرت	/	تصنيع صفائح الزنك	توقف نهائي عن النشاط
37	ش,ذ,م,م ميتال وازيس	منطقة النشاط الصناعي تقرت	40	تصفيح وتجنيب على البارد للفولاذ العادي	
38	ش,ذ,أ,جديع	الطريق الوطني رقم 03 بلدة عمر	40	صناعة اكياس التعليب	
39	ش,ذ,أ,جديع	الطريق الوطني رقم 03 بلدة عمر	95	رسكلة البلاستيك وإعادة صنعته	لم ينطلق في النشاط
40	الشركة الصناعية للمطاط والبلاستيك	المنطقة الصناعية الزاوية العابدية	/	صناعة المادة البلاستيكية القاعدية والراتنجات التركيبية	توقف نهائي عن النشاط

41	مصنع إنتاج الورق والورق المقوى ترايبك	منطقة النشاط ص ب 74 تقرت	8	صناعة الورق والورق المقوى
42	شركة ZM COSMETIC	منطقة النشاط تقرت	8	صناعة الزيوت الخاصة بالعطارة ومستحضرات التجميل

المصدر : مديرية التجارة لولاية ورقلة (مصلحة دراسة السوق)

الملحق رقم 02: قائمة محكمي الاستبيان

اسم المحكم	الجامعة
د. حورية بالأطرش	جامعة ورقلة
د. محمد قوجيل	جامعة ورقلة
د. أسماء يوسف	جامعة ورقلة
أ. د. منى مسعوني	جامعة الوادي
د. مرزوقي مرزوقي	جامعة الوادي
د. عبد اللطيف أولاد حميودة	جامعة غرداية

الملحق رقم 03 : نتائج الاختبار البعدي اختبار Tukey

Comparaisons multiples :

Différence significative de Tukey

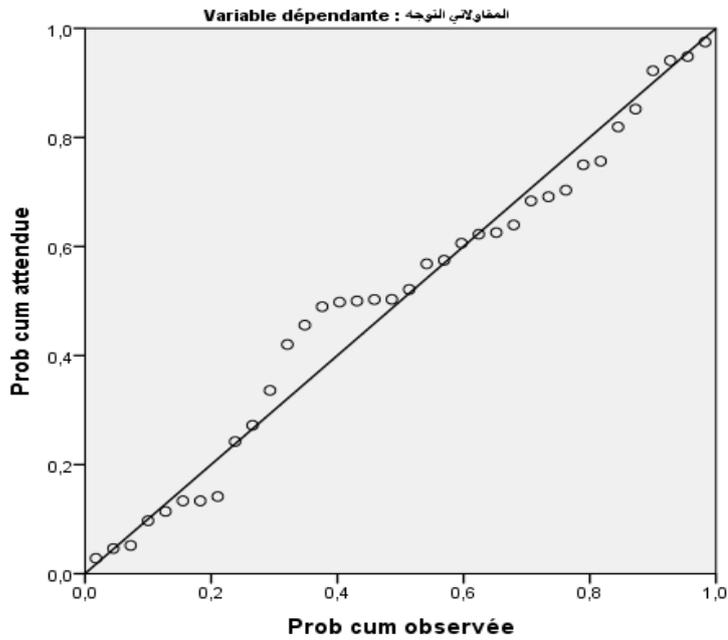
Variable dépendante	خبرته (I)	خبرته (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
التوجه المقاوطني	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	,45833	,39409	,483	-,5087	1,4254
		اكثر من 10 سنوات	-,52381	,37683	,358	-1,4485	,4008
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-,45833	,39409	,483	-1,4254	,5087
		اكثر من 10 سنوات	-,98214*	,22093	,000	-1,5243	-,4400
التوجه السوقي	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	,52381	,37683	,358	-,4008	1,4485
		من 5 الى 10 سنوات	,98214*	,22093	,000	,4400	1,5243
			1,00000*	,34148	,016	,1621	1,8379

أكثر من 10 سنوات	,59921	,32652	,174	-,2020	1,4004
من 5 إلى 10 سنوات	-1,00000*	,34148	,016	-1,8379	-,1621
أقل من 5 سنوات					
أكثر من 10 سنوات	-,40079	,19144	,107	-,8705	,0690
أقل من 5 سنوات	-,59921	,32652	,174	-1,4004	,2020
من 5 إلى 10 سنوات	,40079	,19144	,107	-,0690	,8705

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

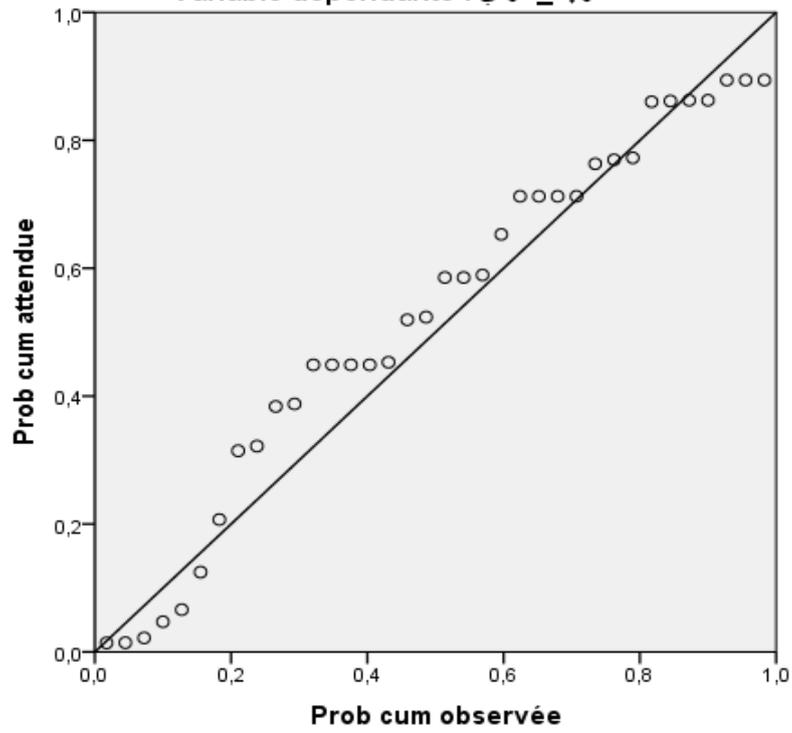
الملحق رقم 04: نتائج الاختبار المتعدد التدريجي

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : توجه_سوقي



الملحق رقم 05: الاستبيان



جامعة قاصدي مرياح ورقلة



قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

إشراف الدكتور : عبد الرؤوف حجاج

الطالبة : نفيسة خميس

البريد الإلكتروني : nafissakhemis@gmail.com

الاستبيان

السلام عليكم : سيدي (سيدتي) المسير (ة) في اطار دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات بعنوان : "محددات التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " يسرنى تعاونك في ملئ هذه الاستمارة التي تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط. لذا نرجو منك الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك.

وشكرا مسبقا على تعاونك

البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر انثى

العمر:

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

المستوى التعليمي:

جامعي ثانوي متوسط ابتدائي

المؤهل العلمي:

شهادة جامعية شهادة من التكوين المهني أخرى (يرجى تحديدها)

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

وظيفتك في المؤسسة:

مالك مسير مالك ومسير أخرى (يرجى تحديدها)

بيانات المؤسسة

منطقة النشاط:

ورقلة غرداية الوادي

عدد سنوات نشاط المؤسسة ؟

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

عدد الموظفين :

من 1 إلى 9 عمال من 10 إلى 49 عامل من 50 إلى 250 عامل

قطاع النشاط :

صناعة الجلد صناعة الخشب والورق خدمات للمؤسسات بناء وأشغال عمومية صناعة غذائية صناعة مواد البناء خدمات وأشغال بترولية الزراعة و الصيد البحري تجارة أخرى.....

التوجه المقاولاتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

تفضل المؤسسة التركيز على أنشطة البحث والتطوير في ابتكار المنتجات

خلال 05 سنوات الماضية ، قامت المؤسسة بطرح منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل في السوق

					تسعى المؤسسة دائما للبحث عن أسواق جديدة
					المؤسسة تفضل تنفيذ مشاريع أكثر مخاطرة
					المؤسسة أول من يقوم بتقديم منتجات جديدة للسوق
					المؤسسة لها القدرة على المواجهة المباشرة مع المنافسين (في الصفقات، الأسواق،المنتجات)

التوجه السوقي :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					تسعى المؤسسة لتلبية احتياجات زبائنها بشكل دائم
					تحرص المؤسسة على الحفاظ بمستوى التزامها تجاه زبائنها
					تقوم المؤسسة بفحص نقاط القوة والضعف للمنافسين لتحقيق التفوق
					تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين
					يتم نشر البيانات عن رضا الزبائن على جميع المستويات الوظيفية على أساس منتظم.
					يتم نشر معلومات المنافسين على جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة

العوامل المؤثرة:

1/ السمات الشخصية :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الحاجة إلى المعرفة					
					أفضل التركيز على المهام التي تؤدي إلى إيجاد حلول فعالة للمشاكل
					تطورت قدراتي في التعامل مع المشاكل المعقدة
					يهمني معرفة التفاصيل الدقيقة في مجال نشاطي
الحاجة إلى الإنجاز					
					أحاول أن نكون الأفضل في قطاع نشاطي
					أعمل جاهدا لتحسين أداء مؤسستي
					أسعى للحصول على أفضل الموارد

2/ الموارد :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					اجراءات إنجاز الأعمال في المؤسسة محددة بشكل رسمي لا يمكن

					تجاوزها
					لا يمكن للموظفين اتخاذ أي قرار إلا بإذن من المدير
					يعمل المدير في المؤسسة على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار
					تمتلك المؤسسة الإمكانيات المادية الكافية لتحقيق أهدافها
					تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية مؤهلة ومتخصصة
					تمتلك المؤسسة الموارد المالية الكافية لتمويل أنشطتها

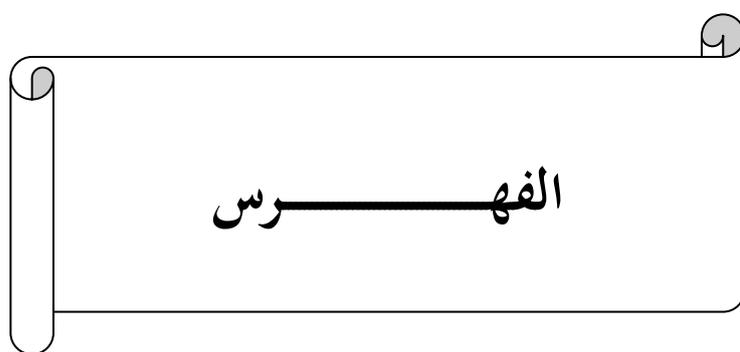
3/ اضطراب السوق

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					لا يمكن التنبؤ بالطلب والأذواق على المدى البعيد
					يوجد عدد كبير من المؤسسات التي تقدم نفس المنتج
					يمكن للمنافسين تقليد منتجات المؤسسة بسهولة
					بإمكان المنافسين الجدد الدخول لهذا القطاع بسهولة

4/ اضطراب التكنولوجيا:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					التكنولوجيا في قطاع نشاط المؤسسة تتغير بسرعة
					التغير التكنولوجي السريع يعطي للمؤسسة فرصة لإكتساح السوق
					من الصعب جداً التنبؤ أين ستكون التكنولوجيا في قطاع النشاط خلال السنوات الخمسة القادمة .

شكراً على تعاونكم



الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
IX	قائمة الاختصارات
أ	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية للتوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي
3	المطلب الأول : ماهية للتوجه الاستراتيجي
3	الفرع الأول : تعريف التوجه الاستراتيجي
4	الفرع الثاني : أبعاد التوجه الاستراتيجي:
5	الفرع الثالث: أهمية التوجه الاستراتيجي :
6	المطلب الثاني : أنواع التوجهات الاستراتيجية :
6	الفرع الأول : التوجه المقاولاتي :
11	الفرع الثاني : التوجه السوقي
18	الفرع الثالث : التوجه نحو التعلم
19	الفرع الرابع : التوجه التكنولوجي
20	الفرع الخامس: التوجه التفاعلي
22	المطلب الثالث : تصنيف الاستراتيجيات <i>Miles & Snow</i>
27	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة:
27	المطلب الأول: المقاول
27	الفرع الأول : مفاهيم حول المقاول
30	الفرع الثاني : تأثير السمات الشخصية للمقاول على التوجه الاستراتيجي:
34	المطلب الثاني : المحددات الداخلية (التنظيمية):
34	الفرع الأول : موارد المؤسسة :
38	الفرع الثاني : تأثير المحددات الداخلية على التوجه الاستراتيجي:
40	المطلب الثالث : محددات البيئة الخارجية :
40	الفرع الأول : مفاهيم حول البيئة الخارجية:
42	الفرع الثاني: تأثير خصائص البيئة الخارجية على التوجه الاستراتيجي:
44	الفرع الثالث: النظرية المؤسساتية:

45	الفرع الرابع : تأثير الدعم المؤسسي الحكومي على التوجه الاستراتيجي
47	المبحث الثالث : واقع م ص م في الجزائر :
47	المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :
47	الفرع الأول : الإطار القانوني والتشريعي للمؤسسات ص م :
48	الفرع الثاني : الإطار المؤسسي والتنظيمي:
54	المطلب الثاني : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نشرات وزارة الصناعة والمناجم
57	المطلب الثالث : واقع الجزائر من منظور المؤشرات العالمية:
64	خلاصة الفصل
65	الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية للتوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
66	تمهيد
67	المبحث الأول : الدراسات في الاقتصاديات النامية
67	المطلب الأول : عرض الدراسات من سنة 2015 إلى غاية يومنا هذا:
71	المطلب الثاني : عرض الدراسات ما قبل 2015
75	المبحث الثاني : الدراسات في الاقتصاديات المتقدمة
75	المطلب الأول : عرض الدراسات من سنة 2015 إلى غاية يومنا هذا:
77	المطلب الثاني : عرض الدراسات ما قبل 2015
87	المبحث الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
93	خلاصة الفصل الأول
94	الفصل الثالث : دراسة محددات التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة
95	تمهيد
96	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
96	المطلب الأول: حدود ، مجتمع و عينة الدراسة:
96	الفرع الأول: حدود الدراسة
97	الفرع الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
98	المطلب الثاني: بيانات الدراسة و أدوات جمعها:
101	المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة
103	المبحث الثاني : تحليل محددات التوجه الاستراتيجي للم ص م الصناعية بولاية ورقلة
103	المطلب الأول : الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة :
108	المطلب الثاني : دراسة وتحليل التوجه الاستراتيجي لـ م ص م والعوامل المؤثرة فيه:
115	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
115	الفرع الأول : اختبار الفرضيات
130	الفرع الثاني : مناقشة النتائج
131	المطلب الرابع : محاولة بناء نموذج الدراسة :
137	خلاصة الفصل
138	الخاتمة
143	قائمة المراجع والمصادر

