

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير، تخصص: مقاولتيه

موضوع المذكرة:

أثر التوجه المقاولاتي في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية

"دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولايتي قالمة وأم البواقي"

إشراف الأستاذ:

د/ قدوم لزهر

إعداد الطالبين:

• عبد الكريم يخلف

• رشيد مرزوقي

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء:

- الى ابي وامي حفظهما الله وانعم عليهما بالصحة والعافية
 - الى زوجتي وابنائي الاعزاء ايمان ويحي
 - الى اخوتي واخواتي وازواجهم وابنائهم
 - الى كل الاهل والاقارب
 - الى كل الاحباب والاصحاب
 - الى كل من علمني حرفا
 - الى كل من يريد الخير لوطننا وامتنا
- اليكم جميعا... اهدي ثمرة هذا الجهد العلمي

عبد الكريم يخلوف

إهداء:

- إلى منبج العنان أمي رحمها الله
 - إلى قدوتي في الحياة أبي أطال الله في عمره
 - إلى زوجتي وأبنائي
 - إلى إخوتي وأخواتي
 - إلى كل أساتذة جامعة 08 ماي 1945 بقالمة
 - إلى كل موظفي مديرية التجارة لولاية أم البواقي
- أهدي ثمرة جهدي

رشيد مرزوقي

شكر وتقدير

لا يسعنا وقد تم إنجاز هذا العمل إلا أن نتوجه ابتداء بالحمد والشكر لله عز وجل على توفيقه وعونه لنا في مختلف مراحل هذا العمل البحثي.

كما ننتهز الفرصة لنتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والعرفان للدكتور لزهير قدوم على بصوره المتميزة في الإشراف على هذه الرسالة.

وكذلك نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في توجيهنا وإثراء معلوماتنا خلال مرحلة الدراسة وكذلك إنجاز هذه الرسالة كل باسمه ولقبه ومرتبته.

كما نتقدم بالشكر والتقدير لكل المسيرين وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اللذين تفاعلوا معنا بشكل ايجابي وأجابوا على الاستبيان.

كما نتوجه بالشكر المسبق لكل أعضاء لجنة المناقشة.

وإلى كل من أسهم بشيء من جهده أو فكره أو وقته في إخراج هذه الرسالة.

المخلص.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التوجه المقاولاتي على زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة الأغذية، حيث تم توزيع 68 استمارة على عينة الدراسة.

وبعد المعالجة الإحصائية والتحليل توصلنا إلى أنه هناك أثر كبير لأبعاد التوجع المقاولاتي على تنافسية المؤسسات الناشطة في هذا القطاع.

الكلمات المفتاحية: المقاولتية، الثقافة المقاولتية، روح المقاولتية، العملية المقاولتية، التوجه المقاولاتي، الإبداع، المخاطرة والتوجه التسويقي، التنافسية، قطاع صناعة الأغذية.

Résumé.

Cette étude vise à clarifier l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur l'augmentation de la compétitivité des petites et moyennes entreprises du secteur de l'industrie alimentaire, où 68 questionnaires ont été distribués à l'échantillon de l'étude.

Et après traitement et analyse statistiques, nous avons conclu qu'il existe un impact significatif des dimensions de l'orientation entrepreneurial sur la compétitivité des entreprises actives dans ce secteur.

Mots clés: Entrepreneuriat, culture entrepreneuriale, esprit entrepreneurial, processus entrepreneurial, orientation entrepreneuriale, créativité, orientation marketing prise de risque, compétitivité, secteur agroalimentaire.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a dark blue color, framing the central text. The border consists of four ornate corner pieces connected by thin lines.

الفهرس والمحتويات

الفهرس والمحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-هـ	المقدمة العامة
07	تمهيد
ب	الإشكالية والتساؤلات الفرعية
ج	فرضيات الدراسة
ج	متغيرات الدراسة
ج	أهمية الدراسة
د	أهداف الدراسة
د	المفاهيم الأساسية للدراسة
هـ	حدود الدراسة
الفصل الأول: الأسس النظرية للمقاولتية والتوجه الريادي.	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الأسس النظرية للمقاولتية
08	المطلب الأول: ماهية المقاولتية
14	المطلب الثاني: الاتجاهات المفسرة للمقاولتية
19	المطلب الثالث: مصطلحات ذات علاقة بالمقاولتية
25	المبحث الثاني: التوجه الريادي.
25	المطلب الأول: مفهوم التوجه الريادي
27	المطلب الثاني: أهمية التوجه المقاولاتي
28	المطلب الثالث: أبعاد التوجه الريادي
44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	

46	تمهيد
47	المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
47	المطلب الأول: تعريف وتصنيف وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
57	المطلب الثاني: أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات والمشاكل والتحديات التي تواجهها
65	المطلب الثالث: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
68	المبحث الثاني: التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
68	المطلب الأول: تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
74	المطلب الثاني: نماذج مصادر التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
88	المطلب الثالث: محددات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
95	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
100	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع الصناعة الغذائية في ولايتي قالمة-أم البواقي	
102	تمهيد
103	المبحث الأول: تقديم قطاع صناعة المواد الغذائية
103	لمطلب الأول: تعريف الصناعات الغذائية
103	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الصناعة الغذائية
105	المطلب الثالث: واقع الصناعة الغذائية في الجزائر ومساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني
114	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
114	المطلب الأول: مجتمع وعينة وأداة الدراسة .
115	المطلب الثاني: قياس صدق وثبات الاستبيان
116	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
117	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
117	المطلب الأول: تحليل خصائص العينة الدراسة
120	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة
128	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
132	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
135	خلاصة الفصل .
137	الخاتمة العامة.

137	نتائج الدراسة
138	التوصيات
140	قائمة المراجع
147	قائمة الملاحق



قوائم الجداول والأشكال

قائمة الجداول

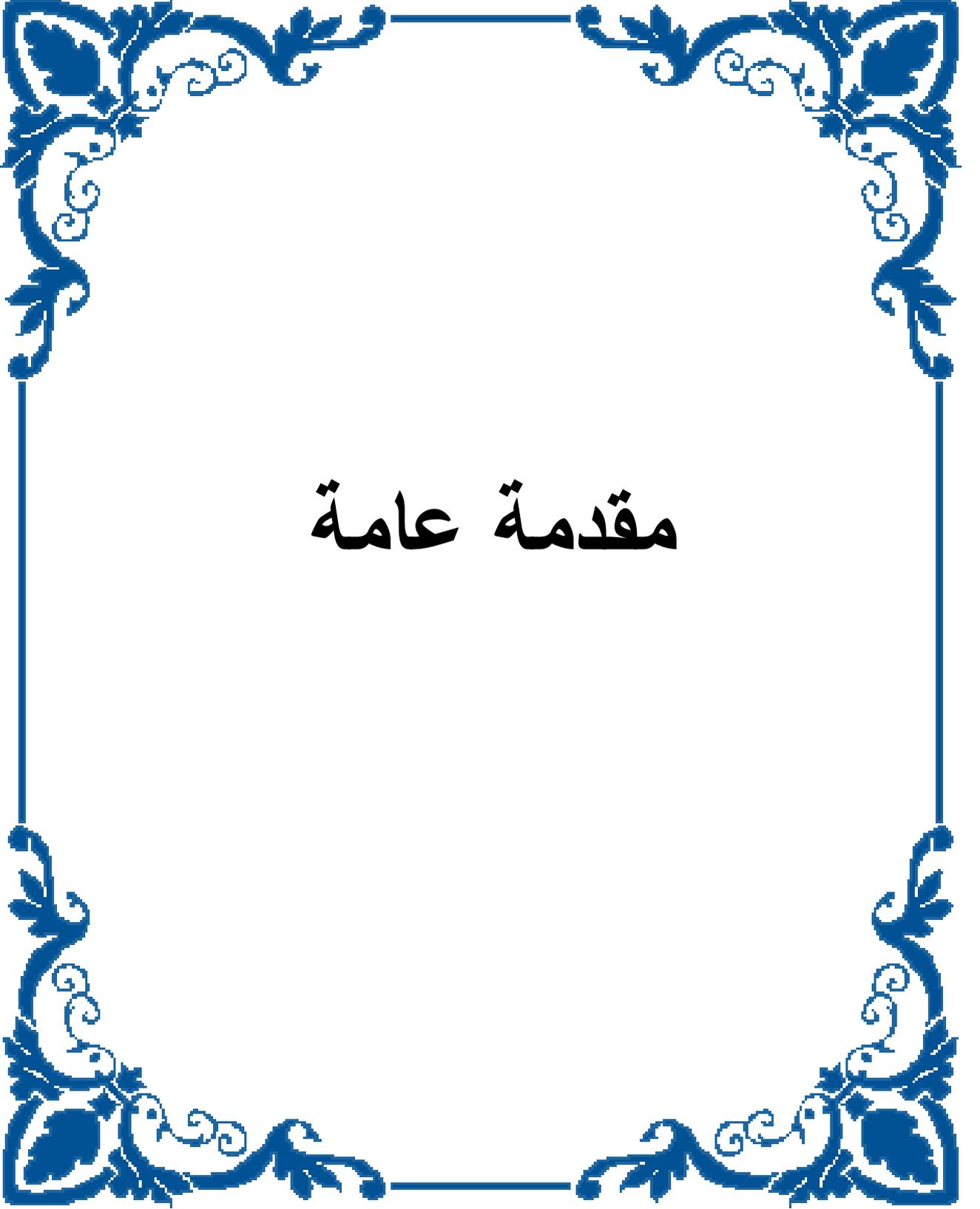
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	أوجه الاختلاف بين المقاولاتية والمقولة المؤسسية المصدر: مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث، إربد الأردن ،2009،ص230 .	1
48	تعريف المؤسسات حسب المشرع الجزائري المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعطيات أعلاه	2
49	معيار العمالة كأساس لتمييز المؤسسات وفق لمركز التجارة الدولية المصدر: غالم عبد الله وآخرون، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جامعة الوادي الجزائر وذلك يومي 5/6ماي 2013، ص3.	3
71	النموذج المركب لتحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Source: Andrea Nemethne Gal: Competitiveness of small and medium sized enterprises–a possible analytical framework ,hej ,Hungary, January 15, 2010, P 11.	4
75	عناصر نموذج أصول-عمليات-أداء Source:Ajitabh Ambastha, K Momaya: competitiveness of firms–review of theory, frameworks and models, Singapore management review, volume 26,No 1, 2004, PP50–51	5
89	خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمقاول حسب مفهومي البقاء والنمو Source : Louis Jacques Filion:six types de propriétaires– dirigeants de PME, cahier de recherche N° 2000–02, école des hautes études commerciales–HEC, Montréal, février 2000, P 3	6
106	فروع الصناعة الغذائية في الجزائر المصدر: حاجي اسماء، بوعزيز ناصر،"الصناعات الغذائية في الجزائر وطرق	7

	النهوض بها لتحقيق الأمن الغذائي"، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/18، ص 102	
109	تطور الناتج الخام لفرع الصناعات الغذائية في الجزائر خلال الفترة-2008-2016 المصدر: الديوان الوطني لإحصائيات لسنة 2017	8
112	تطور عدد مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر (2009-2015) المصدر: اعتمادا Ons, bulletins d'informations statistiques n°18,n°20,n°22,n°26,n°28	9
114	مقياس ليكارت الخماسي المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	10
115	يوضح نتائج الفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبيان للمحور الأول المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	11
116	يوضح نتائج الفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبيان للمحور الثاني المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	12
117	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	13
118	توزيع عينة الدراسة حسب السن المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	14
118	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	15
119	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	16
120	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري للوظيفة المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	17
120	قياس مدى وجود أبعاد التوجه الريادي(المقاولاتي) للمحور الأول المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	18
125	قياس مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمحور الثاني	19

	المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	
129	نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	20
130	نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثانية المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	21
131	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	22
132	اختبار تحليل التباين ANOVA المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss	23

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	صفات القائد المبدع	01
51	معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	02
56	أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	03
77	القوى الدافعة للمنافسة في الصناعة	04
80	الديناميكية التنافسية-المقاربة المتجددة لنموذج العوامل الخمسة	05
87	النموذج الإحصائي لنمذجة الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	06
110	تطور الناتج الخام لفرع الصناعات الغذائية	07
112	تطور عدد مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر (2009-2015)	08

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a reddish-brown color, framing the central text.

مقدمة عامة

مقدمة

يحتل موضوع المقاولة أو ظاهرة ريادة الأعمال حالياً أهمية كبيرةً ومنتزادةً في الوقت ذاته، سواء أكان ذلك بالنسبة للاقتصاديات الصناعية أو النامية كما أضحت تمثل موضوع طلبٍ اجتماعي من قبل العديد من الأطراف ذات العلاقة (الأفراد، الدولة، الهيئات والتنظيمات) وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية وحتى البيئية، فهي تعتبر مصدراً مهماً للثروة، والإبداع، وفرص العمل والمحافظة على البيئة بشكل من الأشكال وعلى اعتبار أن غالبية الباحثين المعاصرين المختصين في مجال إدارة الأعمال في وقتنا الراهن على شاكلة " George Gilder " يعتبرون أن الريادي هو الشخص المالك والمنظم للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة فقد ارتبط هذا الصنف من المؤسسات ارتباطاً وثيقاً بريادة الأعمال، الأمر الذي أدى إلى دراسة ظاهرة ريادة الأعمال من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث تلعب هذه المؤسسات دوراً محورياً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، إلا أن زيادة حدة المنافسة في ميدان الأعمال وضعت هذا الصنف من المؤسسات في موقف ضعيف أساسه محدودية مواردها. ومما لا شك فيه بأن نجاح هذه المؤسسات مرهون بالاستجابة لتحديات بيئة الأعمال والتي تعتمد بشكل كبير على استراتيجية هذه المؤسسات في التوجه واعتماد السلوكيات والمهارات الريادية.

وعلى إثر نجاح العديد من الاقتصاديات جراء التركيز على الفرد الريادي والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة والعمل على تشجيعه وتكوينه على شاكلة ألمانيا واليابان وأمريكا، أخذت أفكار الباحثين والمختصين المؤيدة لريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجد قبولا واسعا على أساس أنها العناصر الأولى التي تستحدث قيمة ومنفعة على كافة الأصعدة، الفردية والمؤسسية والإقليمية والوطنية. وكنتيجة لكل هذه التحولات والنتائج والاهتمامات، نجد أن الجزائر كبقية الدول النامية كانت ولا تزال تمر بفترة حساسة تحمل في طياتها جملة من الرهانات المتعددة، وذلك بسبب انفتاح وتحرير السوق الناتج عن إجراءات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وكذا إبرام العقود الخاصة بمنطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي، فضلا عن العولمة المشتركة لجميع دول العالم قاطبة. وكل هذه العوامل التي تمثل رهانا لحركية إنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكلت دفعاً جديداً للعمل على تنمية التوجه الريادي، وتقديم التحفيزات اللازمة لإنشاء هذه المؤسسات

وتأسيسا على كل ما تم ذكره آنفاً، أضحت أبعاد التوجه المقولاتي من إبداع وتبني روح المخاطرة والتوجه التسويقي والرغبة في الإنجاز جوانب ومهارات محورية يستوجب على الباحثين والحكومات وقادة المؤسسات والرياديين الاهتمام بها والتركيز على تكوينها وتعزيزها ونشرها لما تحويه من منافع كبيرة، خصوصا في ظل ظروف المنافسة المفرطة التي باتت حقيقة واضحة والانفتاح العالمي الكبير والتعقيد المتزايد للمتغيرات التي تواجه الرياديين أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الإشكالية

برزت ريادة الأعمال أو المقاولتية كواحدة من أهم المواضيع وأبرزها في دراسات الأعمال والإدارة في السنوات الأخيرة. حيث نجد أن عدد كبيرا من المسيرين والممارسين والباحثين الأكاديميين مقتنعون بأن النجاح المؤسسي والتنظيمي في بيئة الأعمال الحالية الشديدة التنافسية والكثيرة الاضطراب يعتمد أساسا على أبعاد التوجه المقولاتي. حيث بينت العديد من الدراسات على الصعيد المؤسسي وفي ميدان السلوك الريادي وجود تأثير إيجابي لهذه العناصر على أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهذا ما يسعى البحث لدراسته من خلال مناقشة السؤال الجوهرى المتمثل في الدور الذي يمكن أن يلعبه التوجه المقولاتي في نجاح وزيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة فيما يلي:

ما هو أثر التوجه المقولاتي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

إن هذا التساؤل الجوهرى، يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل المؤسسات محل الدراسة تتبنى أبعاد التوجه المقولاتي في تعاملها مع الأسواق؟
- هل المؤسسات محل الدراسة تعمل في قطاع يتميز بالمنافسة؟
- هل هناك علاقة بين أبعاد التوجه المقولاتي وبين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هو الأثر الذي تلعبه أبعاد التوجه المقولاتي على تنافسية المؤسسات الناشئة في قطاع صناعة الأغذية؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التوجه المقاولاتي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الفرعية الأولى:

- المؤسسات محل الدراسة تتبنى أبعاد التوجه المقاولاتي.

الفرضية الفرعية الثانية:

-المؤسسات محل الدراسة تعمل في قطاع يتميز بالمنافسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول أثر متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

متغيرات الدراسة.

تهدف الدراسة لإيجاد العلاقة بين متغيرين أساسيين هما أبعاد التوجه المقاولاتي تعتبر في هته الدراسة متغير مستقلا، أما المتغير التابع فيتمثل في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث سندرس تأثير على كل من المتغير التابع والمستقل.

تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(المتغير التابع)

-الجودة (جودة المنتجات)

-التنوع في المنتجات

-الحصة السوقية

أبعاد التوجه المقاولاتي

(المتغير المستقل)

- روح الإبداع

- روح المخاطرة

- التوجه التسويقي

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات، نذكر أهمها في الآتي:

-تأتي ريادة الأعمال أو المقاولاتية في وقتنا الراهن كحل أو بديل لمعضلة البطالة ومصدرا لتوفير مناصب العمل.

- تعتبر ريادة الأعمال أو المقاولاتية مصدرا للنمو الاقتصادي، الثروة، والإبداع.

- إبراز دور التوجه الريادي وأبعاده في فعالية نجاح المؤسسات وديمومتها وزيادة تنافسيتها.
أهداف الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها، تتحدد الأهداف كما يلي:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه المقاولاتي وزيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
 - التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات، والتي من شأنها المساهمة في تطوير ونشر أبعاد التوجه المقاولاتي بما يعزز أداء وتنافس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويضمن ديمومتها.
 - إعطاء فكرة للطلبة الجامعيين والباحثين في هذا المجال.
- المفاهيم الأساسية للدراسة.

-**المقاولتية:** هي مجموعة النشاطات يتم من خلاله إنشاء مؤسسة ذات طابع تنظيمي من خلال استغلال الفرص المتاحة من طرف فرد يتمتع بخصائص معينة من أجل تجسيد فكرة مبدعة وبالتالي خلق قيمة.

2-**الثقافة المقاولتية:** على أنها مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، ابتكار في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسيير.

3-**روح المقاولاتية** هي عبارة واسعة الدلالات والمعاني تتعدى في مفهومها عملية إنشاء المؤسسات الفردية، لتشمل تطوير الكفاءات الفردية في تقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة مما يمكن الأفراد من تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة ناتجة عن الانتقال للميدان العلمي وتجريب الأفكار الجديدة، وبالتالي كسر حاجز الخوف من التغيير واكتساب مرونة في التعامل مع المستجدات.

4-**العملية المقاولتية** بأنها القدرة على تعريف وتقييم الفرص، ثم تطوير خطة المشروع الأنشطة والإجراءات لابد وأن تتولد مع انطلاقة أي منظمة ريادية أو مشروع ريادي.

5-**التوجه الريادي:** هو عملية يتوخى الأفراد أو المجموعات من ورائها الوصول للفرص بهدف خلق القيمة ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال أو السلوكيات لضمان عملية خلق المشروع الريادي الجديد.

6-**تعريف الإبداع:** هو الجهود المبذولة من قبل المنظمة لتطوير منتجاتها في شكل سلع أو خدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها.

07-تعريف المخاطرة: حالة الخوف أو الشك التي تلازم متخذ القرار من احتمال حدوث خسارة أو ضرر متوقع أو محتمل ينتج عن حادث مفاجئ.

08-تعريف التوجه التسويقي: هو توليد وإنتاج المعلومات على نطاق واسع عن السوق والمتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء ونشرها بين الأقسام داخل المنظمة والاستجابة المناسبة لتلك المعلومات.

حدود الدراسة

فضلنا من الناحية الموضوعية التقيد بأهداف الدراسة والتركيز فقط على المتغيرات المقترحة، وهو ما انعكس على الجانب النظري، الذي لم يخرج على الأسس النظرية للمقاوتية وأبعاد التوجه المقاولاتي، بالإضافة إلى دراسة واقع وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما اقتصرنا الدراسة التطبيقية جغرافيا على ولايتي قالمة وأم البواقي، حيث وزعت الاستمارة ضمن هذا الحيز الجغرافي فقط ولقد تمت الدراسة التطبيقية خلال السنة الجامعية 2021/2020

منهجية الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والمتمثلة في معرفة أثر التوجه المقاولاتي في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد عمدنا استخدام المنهج الوصفي وذلك لوصف مختلف عناصر الدراسة ثم المنهج التحليلي لتحديد العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة وتحديد أثر التوجه المقاولاتي على زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الجانب التطبيقي فقد كان في شكل دراسة حالة (دراسة حالة عينة من مؤسسات في ولايتي قالمة وأم البواقي) واستخدمنا فيه مزيج من أدوات الإحصائية لتحليل الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد العينة.

صعوبات الدراسة

- واجهتنا العديد من الصعوبات خلال انجازنا هذا البحث من أهمها:
- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع ، نظرا لحدائثة الموضوع
- صعوبة الحصول على الدراسات السابقة حول الموضوع.



الفصل الأول:
الأسس النظرية
للمقاوملية والتوجه الريادي

تمهيد:

أصبحت المقاولتية مفهوم شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع، حيث باتت تعرف حاليا كمجال للبحث، ونظرا لأهميتها المتزايدة، أصبحت كل من الحكومات والباحثين والجامعيين والمجتمع بشكل عام يهتمون أكثر بتطور المقاولين ومؤسساتهم، ويقدرتهم على البقاء والنمو. ويمكن تفسير هذا الاهتمام المتزايد في قدرتها (المقاولتية)، على الرفع في مستويات الإنتاج، وزيادة العائدات الناتجة عن نشاط المؤسسات الجديدة التي تم إنشائها، تجديد النسيج الاقتصادي من خلال تعويض المؤسسات الفاشلة وإعادة التوازن للأسواق، بالإضافة إلى دورها الكبير في تشجيع الابتكار عن طريق إنشاء مؤسسات مبتكرة جديدة يمتد تأثيرها ليشمل وسيلة لإعادة الاندماج الاجتماعي للعمال من خلال ما توفره من مناصب شغل. ونظرا للأهمية البالغة للمقاولتية والتوجه المقاولاتي فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى كل من:

-الأسس النظرية للمقاولتية.

-التوجه الريادي.

المبحث الأول: الأسس النظرية للمقاولتية

المطلب الأول: ماهية المقاولتية

عرف موضوع المقاولتية اهتماما كبيرا من طرف الحكومات، وهذا كونها أضحت تمثل أحد أقطاب الاقتصاد وقاطرات نموه، وما يؤكد على هذا تزايد المنتقيات العلمية والمؤتمرات الدولية التي تناقش الموضوع في مختلف المحافل والمناسبات، وكذا الإعانات والتسهيلات التي تمنحها الدولة لتشجيعها. لذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأتها وتطورها وكذا مفهومها بالإضافة إلى مصطلحات ذات صلة بها.

أولا: نشأة المقاولتية

لقد تطور البحث في مجال المقاولتية حسب ثلاثة اتجاهات فكرية، فالى غاية الستينيات عرف هذا المجال سيطرة الاتجاه الوظيفي الذي يدرس المقاولتية من الجانب الاقتصادي، ليظهر بعدها اتجاه ثان إلى جانبه يركز على دراسة خصائص الأفراد وتأثيرها على المقاولتية، ومع بداية التسعينيات ظهر اتجاه جديد يتزعمه المسيرون اهتم بدراسة سير العملية ككل، وبعد عرض الاتجاه الاقتصادي سنقوم بالتطرق تباعا إلى اتجاه خصائص الأفراد واتجاه سير النشاط المقاولتي. (1)

1-1 المقاولتية حسب الاتجاه الاقتصادي:

لقد تمت دراسة المقاولتية لفترة طويلة من الزمن انطلاقا من العلوم الاقتصادية والاجتماعية التي قامت بالتركيز على نتائج المقاولتية في محاولة منها للإجابة على التساؤلين التاليين: (2) ما هو تأثير الأنشطة المقاولتية على الاقتصاد؟ ما هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشجع المقاولتية؟ كما تضمن هذا الاتجاه محاولات عديدة لتعريف المقاول انطلاقا من وظائفه الاقتصادية، مما أدى إلى تطور مفهوم المقاول عبر الزمن تماشيا مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، حيث استعملت كلمة المقاول لأول مرة سنة 1616 من طرف Montchrétien وكانت تعني الشخص الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان

(1) الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولتية من خلال التعليم المقاولتي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة

محمد خيضر بسكرة، الجزائر، منشورة ، سنة 2014/2015، ص03

(2) Isabelle Djanou, L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité, revue française de gestion, vol28, n 138, avril/juin 2002, p 110.

انجاز عمل ما، أو مجموعة أعمال مختلفة⁽¹⁾، وبناء على ذلك كانت توكل إليه مهام تشييد المباني العمومية، انجاز الطرق، ضمان تزويد الجيش بالطعام، إضافة إلى غيرها من المهام. ثم بدأ مصطلح المقاول يتوسع ليصبح أكثر شمولاً في القرن الثامن عشر ليعني⁽²⁾ "الشخص الذي يباشر في عمل ما "أو بكل بساطة هو" شخص نشيط يقوم بانجاز العديد من الأعمال".

وبالرغم من أن استعمال هذا المصطلح من قبل إلا أن الفضل في إدخاله إلى النظرية الاقتصادية يعود إلى كل من R.Cantillon سنة 1755 و J.B.Say سنة 1803، واللذان يعتبران من الاقتصاديين الأوائل الذين قدموا تصوراً واضحاً لوظيفة المقاول ككل.

فالمقاول حسب Cantillon و Say هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة، ويعتبر Cantillon عدم اليقين عنصراً أساسياً في تعريفه للمقاول، حيث يعرفه وبغض النظر عن نشاطه، بأنه الشخص الذي يشتري (أو يستأجر) بسعر أكيد ليبيع (أو ينتج) بسعر غير أكيد⁽³⁾. ولأن المقاول لا يمكنه التأكد من نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة فهو يتحمل وحده الأخطار المرتبطة بشروط السوق، ويتقلبات الأسعار وبالظروف الطبيعية حيث يقوم بشراء العوامل الضرورية للإنتاج والمواد الأولية بسعر محدد، ليقوم بتحويلها أو بيعها، وفي المقابل لا يملك ضمانات لما سيجنيه، ولا يمكنه التأكد من المداخل التي سيحصل عليها من وراء ذلك، ولا من قدرة مشروعه على تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح والتي هي الدافع الأساسي من وراء نشاطه.

يعكس هذا التعريف خصائص الفترة الزمنية التي عاش فيها الباحث، والتي تتميز باقتصاد مبني أساساً على الفلاحة، مع تطور ملحوظ للمبادلات التجارية.

أما بالنسبة إلى Say الأمر الذي يميز المقاول وخاصة الصناعي و قدرته على تطبيق العلم والمعرفة،⁽⁴⁾ حيث فرق بين كل من العالم الذي يدرس قوانين الطبيعة ويقوم بإجراء البحوث، المقاول، والعامل الذي يعمل لحسابهما، فالمقاول

(1) Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, La légende de l'entrepreneur, Edition la découverte & Syros, Paris, 1999, p23

(2) Ibid., p 18.

(3) Brahim Allali, Vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche L'ISCAE, n 17, Maroc, p3.

(4) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

يقوم باستغلال المعارف التي يمتلكها العالم من أجل إنتاج سلع ذات منفعة، ويعتمد في ذلك على العامل الذي تتمثل مهمته في انجاز العمل، ويصف Say أيضا المقاول والذي يمكن أن يكون فلاحا، حرفيا أو تاجرا بأنه الوسيط بين طبقات المنتجين لمختلف عوامل الإنتاج من ملاك الأراضي وعمال وأصحاب رؤوس الأموال، وبين هؤلاء والمستهلك. (1)

ونظرا لخبرته الكبيرة في المجال الصناعي ومجال البنوك يدرك Say أن المقاول هو قبل كل شيء منظم، حيث يقوم بالتنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة: الأرض، العمل، رأس المال من أجل الوصول إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة وبالمقابل تترافق بعض الأنشطة الصناعية دائما وحتى المسيرة منها بشكل جيد بعض الأخطار التي تجعلها عرضة للفشل (2). إضافة إلى تمتع المقاول بخاصية مهمة أخرى وهي قدرته الكبيرة على الحكم حيث يقوم بتقييم الاحتياجات والوسائل الضرورية لإشباعها، ويوازن بين الهدف والوسائل التي يمتلكها. (3)

يتفق Say و Cantillon في أنه لا يشترط أن يكون المقاول شخصا ثريا إذ يمكنه اللجوء إلى الاقتراض من الآخرين، وبذلك يفرق بين الرأسمالي الذي تتمثل مهمته في إقراض الأموال مقابل الحصول على مبلغ معين يعرف بالفائدة، وبين المقاول الذي يتحمل المخاطر التي يمكن أن تعرقل نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة، أو باللجوء إلى الاقتراض من ملاك رؤوس الأموال.

وكذلك نجد أعمال A. Marshal الذي يعتبر من أوائل الكتاب الانجليز الذين اهتموا بالمقاول وذلك في بداية القرن العشرين، حيث تزامنت أعماله مع ظهور المؤسسات الكبيرة، ولذلك فهو يعتبر أن تحول الاقتصاد من الاعتماد على نظام الحرف الصغيرة التي يسيروها العمال أنفسهم إلى نظام المؤسسات الكبيرة المسيرة من طرف مقاولين رأسماليين يتطلب وجود رجال ذوي طاقات كبيرة تتمثل مهمتهم في تسيير الإنتاج بطريقة تؤدي إلى جعل الجهد المبذول يقدم أحسن نتيجة ممكنة من أجل إشباع الحاجات الإنسانية. (4)

(1) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص5.

(2)Azzedine Tounés, L'intention entrepreneuriale, thèse doctorat, faculté de droit, des SC économiques et de gestion, université de Rouen, France, 2003, p 71.

(3)Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, Op.cit., p 26.

(4)Ibid., pp 28,29

ونلاحظ أن Marshal لم يفرق بين المقاول والمسير حيث عرف المقاول بتسليط الضوء على قدراته التسييرية وعلى قدرته على تنظيم عمل عدد كبير من الأشخاص.⁽¹⁾ وبالرغم من مختلف هذه الدراسات، لم يصبح المقاول عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها أب المقاولتية J.A.Schumpeter سنة 1935، حيث يعتبر هذا الباحث أول من تظن لأهمية عامل التغيير، وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، وضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، وإدخال تنظيمات جديدة، حيث تتمثل وظيفة المقاول في⁽²⁾ " البحث عن التغيير والتصرف بما يوافق واستغلاله كأنه فرصة." فالمقاول حسب Schumpeter وقبل كل شيء شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول لتوليفات إنتاجية جديدة تتمثل في:⁽³⁾

- صنع منتج جديد؛

- استعمال طريقة جديدة في النتاج؛

- اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق؛

- اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية أو المواد نصف المصنعة؛

- إنشاء تنظيمات جديدة.

ومن أجل الابداع، يقوم المقاول بتحمل الأخطار المترتبة عن عملية البحث عن تنظيمات جديدة لعوامل الإنتاج، ولكنه لا يتحمل هو بنفسه الخطر الذي يمكن أن يلحق بمؤسسته إنما سوق رؤوس الأموال هي التي تسمح له بإيجاد ممولين يتحملون الأخطار بدلا عنه، كما أن الدافع الأول الذي يحركه لا يكمن في البحث عن الأرباح، وإنما هي الرغبة في النجاح من خلال تحقيق تنظيمات جديدة⁽⁴⁾.

(1) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص6.

(2) Robert Wtterwulghe, La PME une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris, 1998, p 41.

(3) Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis Op.cit., p 30

(4) صليحة حقيقي، دور الإبداع و الابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الندوة الدولية حول المقاولة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص353.

أما بالنسبة إلى Kizner المقاول هو شخص حساس للفرص، ففي حين أن وظيفة المقاول حسب Schumpeter تتمثل في إحداث حالة تخل بالتوازن وتكسر الروتين من أجل إحداث التغيير،⁽¹⁾ فالمقاول حسبه تتمثل مهمته في إعادة حالة التوازن باستغلال الفرص الناتجة عن اختلاله، فالخاصية الأساسية للمقاول حسبه تتمثل في إدراكه لوجود فرص مربحة معرفة بالفرق بين أسعار المدخلات وأسعار المخرجات.

كما يفرق بين المقاولتية والتسيير، فإذا كان المقاول ينتج عندما يقوم شخص باستغلال فرص ربح غير مستغلة، فالمسير يسعى للرفع من فعالية طرق الإنتاج إلى أقصى حد ممكن وذلك بتعظيم كمية المخرجات انطلاقا من مستوى معين من المدخلات.⁽²⁾

وعلى عكس النظريات الاقتصادية التي ركزت على دراسة تأثير المقاولتية على الاقتصاد ظهرت مجموعة من النظريات الثقافية والتي تتدرج ضمن النظريات الاجتماعية تهتم بدراسة أسباب المقاولتية والعوامل الثقافية التي تساهم في ترقيتها ومن روادها M. Weber والذي من خلال كتابه الذي أصدره سنة 1905 أراد أن يبين أن المقاولتية هي خاصية مرتبطة بالمجتمع الغربي حيث قام بالربط بين مبادئ المذهب البروتستانتي للديانة المسيحية ونشاط المقاول⁽³⁾، وتوصل إلى نتيجة تتمثل في أن قيم المذهب البروتستانتي هي السبب في الازدهار الاقتصادي للمجتمع.

الاتجاه الاقتصادي تتمتع بأهمية كبيرة، حيث ساهم في إعطاء أسس تاريخية لمجال المقاولتية، غير أن هذا الاتجاه الذي استمر إلى غاية التسعينات لم يساهم كثيرا في تحسين فهمها للظاهرة، نظرا لاتساع وتشعب مجال المقاولتية التي ترتبط مع العديد من العوامل المتنوعة التي تتجاوز نطاق حدود نطاق العلوم الاقتصادية.⁽⁴⁾

1-2 المقاولتية حسب اتجاه خصائص الأفراد

لقد تم التركيز في هذه الاتجاه على المقاول في حد ذاته، وذلك بدراسة خصائصه باعتبارها وسيلة يمكن من خلالها فهم النشاط المقاولتي، وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات قامت بدراسة المقاول انطلاقا من الخصائص النفسية والخصائص الشخصية، والتي سعت للإجابة عن نوعين من الأسئلة⁽⁵⁾ :

(1) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص7.

(2) Khaled Bouabdallah et Abdallah Zouache, *Entrepreneuriat et développement économique*, les cahiers du CREAD, Alger, n 73, 2005, pp 16,17.

(3) Ibid., p11.

(4) Azzedine Tounés, Op.cit., p 33

(5) Isabelle Djanou, Op.cit., p112.

من هو المقاول، ما الذي يميزه عن الآخرين؟ وكذلك لما يصبح مقاولا، لماذا يقوم بإنشاء مؤسسته الخاصة؟

1-2-1- الخصائص النفسية

حاولت إيجاد خاصية رئيسية، أو مجموعة من الصفات يمكن من خلالها التعرف على المقاول، فنجد أعمال D.McCilleland في بداية الستينات الذي بين من خلال دراسته أن الخاصية الأساسية التي تميز سلوك المقاول هي الحاجة إلى الانجاز، بمعنى الحاجة للتفوق وتحقيق الهدف، فحسبه المقاول هو شخص تحكمه حاجة كبيرة للإنجاز، يبحث عن مواقف تسمح له برفع التحدي والتي من خلالها يقوم بتحمل المسؤولية في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه (1).

1-2-2 الخصائص الشخصية:

اهتمت بدراسة الخصائص الشخصية للمقاول مثل الوسط العائلي الذي ينتمي إليه، المستوى التعليمي الذي يتمتع به، (2) الخبرة المهنية المكتسبة، السن... الخ.

تعرض هذا الاتجاه إلى انتقادات كثيرة وذلك نهاية الثمانينات، كونه غير قادر على تقديم شرح شامل للظاهرة، فمن شرح لهذا التعقيد بالاعتماد فقط على بعض الصفات النفسية أو الشخصية. (3)

1-3 المقاولتية حسب سير النشاط المقاولاتي

لقد اهتم الاتجاه الاقتصادي بدراسة دور المقاول في الاقتصاد والمجمع ككل، واهتم اتجاه خصائص الأفراد بشرح تصرفات المقاول وسلوكه، ولذلك جاء هذا الاتجاه كحتمية تنادي بضرورة تغيير مستوى التحليل في الأبحاث المنجزة في هذا المجال وذلك بوضع المقاول جانبا والتركيز عوض ذلك على دراسة ما الذي يحدث فعلا في المقاولاتية وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات ركز الباحثون من خلالها على دراسة العوامل الأساسية التي تسمح للمقاول والمؤسسة الجديدة بالنجاح، من بينها نجد أعمال Drucker الذي أشار في مطلع الثمانينات إلى التحول الكبير الذي طرأ على النظام الاقتصادي والذي انتقل بفضل روح المقاولاتية من اقتصاد مرتكز على أساسا على المسيرين إلى اقتصاد مبني على المقاولين.

(1)Robert Wtterwulghe, Op.cit., p 46

(2) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص8.

(3)Alain Fayolle, Introduction à l'entrepreneuriat, Dunod, Paris, 2005, pp 12,13.

فبالنسبة له تكمن أسباب نجاح المقاول حسبه في الإبداع الذي يعتبر وسيلة ضرورية لزيادة الثروات " : يجب على المقاولين البحث عن مصادر الإبداع، وعن المؤشرات التي تدل على الابتكارات التي يمكنها النجاح، ويجب عليهم أيضا الاطلاع على المبادئ التي تسمح لهذه الابتكارات بالنجاح وتطبيقها (1) كما ركز أيضا على أهمية التغيير، والذي يستطيع المقاول من خلاله استعمال الموارد المتاحة بطريقة جديدة وبشكل مختلف عما سبق، كأن يقوم مثلا بتغيير المجال أو القطاع الذي يستغل فيه المقاول هذه الموارد إلى قطاع آخر ذو مردودية أحسن وإنتاجية أعلى، أو أن يقوم باستعمال الموارد التي يمتلكها أو تنسيقها بطرق جديدة تعطيها أكثر إنتاجية. (2)

ويعتبر Gartner أيضا من رواد هذا الاتجاه، حيث اقترح على الباحثين الاهتمام بدراسة سير عملية إنشاء المؤسسة الجديدة أي الاهتمام بما يفعله المقاولون فعلا عوض الاهتمام بما هم عليه، وقدم نموذجا يصف فيه عملية إنشاء مؤسسة جديدة، هذا النموذج له أربعة أبعاد تتمثل في: المحيط، الفرد، سير العملية والمؤسسة، يعتبر الباحث مجموع النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة كمتغير واحد ضمن النموذج الذي قدمه دون إهمال الأبعاد الأخرى. وتتمثل هذه النشاطات فيما يلي: (3)

-البحث عن الفرصة المناسبة؛

-جمع الموارد؛

-تصميم المنتج؛

-إنتاج المنتج؛

-تحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع.

لقد اهتم الباحثون بهذا الاتجاه لأنه يسمح لهم بالخروج من التصورات السابقة الضيقة والمحدودة التي تتحصر في دراسة عامل واحد، صفة إنسانية، أو وظيفة اقتصادية لعملية معقدة والت يجب أن تدرس ككل متكامل ومن جميع الجوانب حتى نتمكن من فهمها بشكل أفضل.

المطلب الثاني: الاتجاهات المفسرة للمقاولتية

(1)Robert Wtterwulghe, Op.cit., p 42

(2) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص9.

(3)Alain Fayolle, Op.cit., p 14.

أصبحت المقاولتية مفهوم شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع في معظم البلدان، ومحور أساسي للتطور، ونمط حياة جذاب يمكن الأفراد من تحقيق ذواتهم ويصبحوا أكثر استقلالية ومستوى معيشي أفضل نظرا لاستعمال مصطلح المقاولتية في عدة مجالات مختلفة، (1) فلا نجد تعريفا واحدا يشملها فهناك عدة مداخل لتعريفها

1: المقاولتية كظاهرة تنظيمية

هذا الاتجاه والذي يتزعمه Gartner يعتبر أن المقاولتية هي عملية إنشاء منظمات جديدة وحتى يتسنى لنا فهم هذه الظاهرة يتوجب علينا دراسة العملية التي تؤدي إلى ولادة وظهور هذه المنظمات بمعنى آخر مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة جديدة. (2)

فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات، موارد مالية، بشرية...، وذلك من أجل تجسيد فكرة في شكل مشروع مهيكّل وأن يكون قادراً على التحكم في التغيير ومسايرته من خلال أنشطة مقاولتية جديدة. (3)

كما يرى هذا الاتجاه أيضا أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التأثير المتبادل للعديد من العوامل المختلفة مثل الأفكار، الخبرة، والتي يصبح لها معنى بواسطة تنظيم جديد، ويركز "Gartner" أساساً على مسألة ظهور هذه المنظمة وكيف تتمكن هذه الأخيرة من البروز والتحول إلى كيان موجود حقاً بعدما كانت مجرد فكرة، ويشيد أيضاً بقدرة المقاول الكبيرة على تحويل الأحلام أو الرؤية إلى حقيقة ملموسة مجسدة فيشكل مشروع جديد. (4)

(1) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص10.

(2) Alain Fayolle, *Entrepreneuriat*, Dunod, Paris, 2004, p 29.

(3) Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, *Les compétences entrepreneuriales. Définition et construction d'un référentiel*, communication au séminaire l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, Suisse, 25,26,27 octobre 2006, p3.

(4) Thierry Verstraete et Alain Fayolle, *Paradigme et entrepreneuriat*, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 4, n 1, 2005, p37

غير أن هذا الاتجاه يشوبه بعض الغموض، فبالرجوع إلى طريقة الاستغلال المعتمدة لتتمين فرصة أو ابتكار ما يمكننا الاعتماد على مؤسسة قائمة بدل اللجوء إلى إنشاء مؤسسة جديدة، فهل هذه الحالة تعتبر حالة مقاولتية أم لا. (1)

ومن جهة أخرى ومثل ما بينه Bruyat لا يمكن أن تؤدي جميع المؤسسات المقامة لإحداث حالات تكون فيها شدة التغيير بالنسبة للفرد بالإضافة إلى أهمية القيمة المقدمة ذات مستوى عال، حيث يمكن للمؤسسات أن تنشأ عن طريق التقليد أو إعادة الإنتاج. (2)

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف المقاولتية حسب هذا الاتجاه بأنها عملية إنشاء لمؤسسة من خلال تجسيد فكرة في مشروع.

2: المقاولتية استغلال للفرص

حسب هذا الاتجاه يعرف Shane و Venkatarman المقاولتية بأنها العملية التي يتم من خلالها

اكتشاف وتتمين واستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية. والفرصة حسب Casson تعني الحالات التي تسمح بتقديم منتجات، خدمات و مواد أولية جديدة، بالإضافة أيضا إلى إدخال طرق جديدة في التنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها، ويتم ذلك عن طريق المقاول الذي يعتبر شخصا قادرا على اكتشاف موارد غير مثمثة والتي يقوم بشرائها وتنظيمها من أجل إعادة بيعها في شكل سلع ومنتجات مثمثة بشكل أفضل من طرف المستهلكين، وتظن المقاول لمثل هذه الفرص يولد لديه رؤية مقاولتية تدفعه لإنشاء مؤسسة بهدف استغلالها. (3)

كما يوجد أيضا حسب Drucker مصادر أخرى للفرصة والتي تتمثل في: (4)

- الفرص المتواجدة في الأسواق كثرة لعدم الكفاءة الناتجة عن تناظر المعلومة، أو عن عدم امتلاك التكنولوجيا اللازمة لتلبية الحاجات غير المشبعة.

(1) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

(2) Alain Fayolle, Entrepreneuriat, Op.cit., p29

(3) Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Op.cit., p 3.

(4) Karim Messeghem, L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne, le congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006, p5.

- الفرصة الناتجة عن التغيرات الخارجية في المجالات الاجتماعية، السياسية، الديموغرافية والاقتصادية .
- الفرص الناتجة عن الابتكارات والاكتشافات والتي تولد أيضا معارف جديدة.

إن يركز هذا الاتجاه على دراسة ظهور نشاط اقتصادي جديد، والذي ليس بالضرورة مرتبط بظهور مؤسسة جديدة، وي طرح أيضا هذا الاتجاه بعض المشاكل الرئيسية فيتصوره للمقاولتية، حيث يفترض أن الفرص في الطبيعة كما هي، ويكفي امتلاك القدرة على معرفتها حتى تتمكن من امتلاكها وتحويلها لحقيقة اقتصادية، ولكن في الحقيقة يمكن أن تتشكل الفرص المقاولتية من خلال عملية إنشاء النشاط وليست هي بذاتها نقطة الانطلاق. (1) كما يركز هذا الاتجاه فقط على دراسة طريقة استغلال أو تجسيد الفرصة التي تسمح بخلق منتج أو خدمة، في حين أنه يتوجب علينا دراسة ما يحدث فعلا في المقاولتية من أجل فهم الظاهرة بصورة أفضل. (2)

ومن خلال ما سبق يمكن أن تعرف المقاولتية بأنها استغلال للفرص التي تسمح بتجسيد مشروع .

3 :المقاولتية ازدواجية بين الثنائية (الفرد-خلق القيمة)

حسب هذا الاتجاه تتمحور المقاولتية حول دراسة العلاقة التي تربط بين الفرد والقيمة التي أنشأها ويتزعمه "Bruyat"، فبالنسبة إليه هي تمثل الموضوع العلمي المدروس في مجال المقولة في الثنائية الفرد وخلق القيمة (3)، والثنائية هنا عبارة عن مبدأ اقترح من طرف Morin وهو يندرج ضمن ديناميكية للتغيير ويعرف من منظورين، الأول ينطلق من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة فهو العامل الرئيسي في الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج،

(1) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

(2)Alain Fayolle, Entrepreneuriat, Op.cit., pp 29,30.

(3)Ibid, p 30.

سعته وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة، وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة مثلاً، والذي بدونها لم يكن لهذه القيمة أن تقدم. (1)

أما المنظور الثاني فهو يعتبر أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطاً بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أن هي أصبح معرفاً به، وتحمل القيمة التي قدمها مكانة كبيرة في حياته، كما أنها تؤثر بشكل كبير عليه، إذ تدفعه لتعلم أشياء جديدة، لتعديل شبكة علاقاته بما يتماشى مع متطلباته، وهي قادرة حتى على تغيير صفاته وقيمته، وعندما يقوم الفرد بإنشاء مؤسسة أو تقديم ابتكار ما فاته بالمقابل يصبح مقيداً بالمشروع الذي أقامه. أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المنظمة والتي تولد رضا المقاول والأطراف الفاعلة أو المهتمة. (2)

يمكن اعتبار أن هذه الاتجاهات الثلاث متكاملة حيث لا يكفي أي اتجاه لوحده لتعريف المقاولتية، وبصفة عامة يمكن تعريفها كالتالي: المقاولتية هي مجموعة النشاطات يتم من خلاله إنشاء مؤسسة ذات طابع تنظيمي من خلال استغلال الفرص المتاحة من طرف فرد يتمتع بخصائص معينة من أجل تجسيد فكرة مبدعة وبالتالي خلق قيمة.

ومنه فإنه يجب توفر ثلاث عناصر أساسية في المقاولتية هي: (3)

1-المقاولون الذين لن يكون هناك إبداع من دونهم؛

2 -البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة المثالية، الإبداع، التحوط للفشل التحوط لغموض، الرقابة الداخلية؛

3-البعد البيئي المرتبط بالتنوع في الأسواق؛

(1) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(2) Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Op.cit., p 3.

(3) زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولتية : التكوين

وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، أيام : 08/07/06

أفريل 2010، ص:07

وبناء على ما سبق يمكن تحديد الجوانب الرئيسية للمقاولتية كما يلي: (1)

هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة؛

1- تخصيص الوقت الجهد والمال؛

2- تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة؛

3- الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة.

المطلب الثالث: مصطلحات ذات علاقة بالمقاولتية

لطالما ارتبط مصطلح المقاولتية بمصطلحات أخرى لها صلة وطيدة بموضوع المقاولتية نذكر منها:

1: الثقافة المقاولتية

هو مفهوم يخضع لتأثير المحيط وبعض العوامل الخارجية، حيث تعرف الثقافة بشكل عام على أنها:

- التلاؤم والتوافق مع العوامل المحيطة، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة. (2)

- مجموعة القيم المشتركة المتقاسمة بين أطراف المجتمع والتي يستعملونها في التعاملات والتبادلات. (3)

من خلال ما سبق يمكن تعريف ثقافة المقاولتية على أنها: مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، ابتكار في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي

(1) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

(2) سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004 ص:10.

(3) يحيوي مفيدة، إنشاء مؤسسة والمقاولتية : هل هي قضية ثقافة؟، مداخلة في الملتقى الدولي حول : المقاولتية، التكوين وفرص العمل، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 06/07/08 /أفريل 2010، ص:10.

تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والمراقبة . كما أن هناك ثلاث أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي: العائلة، المدرسة، المؤسسة. (1)

ويخلص نموذج (J.-P SABOURIN et Y.GASSE) مفهوم الثقافة المقاولتية، حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز وظهور المقاولين بين فئة المتعلمين وبالأخص الذين تابعوا تكوين في مجال المقاولتية حيث ومن خلال تحليل ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجهات المقاولتية للفرد والإمكانيات المقاولتية. أما عن العوامل التي تؤثر على هذا النموذج فتتقسم إلى ثلاثة مجموعات: (2)

1-1- المسبقات: وتمثل مجموع العوامل الشخصية والمحيطية التي تشجع على ظهور الاستعدادات عند الفرد .حيث لاحظ الباحثان بأن الطلبة الذين لديهم آباء يعملون لحسابهم الخاص لديهم إمكانيات مقاولتية أكبر بالمقارنة مع الآخرين.

1-2: الاستعدادات: وهي مجموع الخصائص النفسية التي تظهر عند المقاول .وهي المحفزات، المواقف، الأهلية والفائدة المرجوة، والتي تتفاعل في ظل ظروف ملائمة لتتحول إلى سلوك.

1-3: تجسيد الإمكانيات والقدرات المقاولتية في مشروع: وهذا يكون تحت تأثير الدوافع المحركة والتي تشمل العوامل الإيجابية وعوامل عدم الاستمرارية (انقطاع)، فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق المشاريع، والأفراد الذين يملكون إمكانيات وقدرات مقاولتية أكبر فهم يحتاجون لدوافع محركة أخف.

2- روح المقاولتية

لقد ازداد اهتمام الباحثين بدراسة روح المقاولتية نظرا لأهميتها الكبيرة في تدعيم وتشجيع المقاولتية ، ولأن المصطلح مازال محل البحث لم يتم التوصل إلى اتفاق حول إيجاد تعريف موحد وشامل له.

(1) بلقاسم ماضي، عبير حفيفي، ثقافة المؤسسة والمقاولتية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولتية :

التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 6/7/8 أفريل 2010، ص07

(2) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

فحسب Leger-Jarniou، لا يجب الخلط بين روح المقاولتية وروح المؤسسة فكل منهما مفهومه الخاص به (1)، فروح المؤسسة تتمثل في مجموع المواقف الإيجابية تجاه المؤسسة والمقاول، أما عن روح المقاولتية فهي تنتقد التصور الذي يعتبرها عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب أن ينظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق لروح المقاولتية وليس كمفهوم لها (2).

حيث ترتبط روح المقاولتية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة، أو على انجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب ببسيط يكمن في وجود إمكانية للتغيير وليس بالضرورة أن يكون لهؤلاء الأفراد الرغبة في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ولا حتى في الدخول في مسار مقاولاتي، فهم يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير قدرة للتعامل مع التغيير لاختبار وتجريب أفكارهم والتعامل بكثير من الانفتاح والمرونة. وحسب التعريف المقدم من مجموعة منا لمختصين في الاتحاد الأوروبي المكلفين بتدريس المقاولتية، يجب ألا تنحصر روح المقاولتية فقط في عملية إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية. ولذلك لا يجب حصر روحا لمقاولتية في مجموعة الوسائل والتقنيات التي تسمح بالانطلاق في نشاط تجاري لأنها تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل (3).

إن روح المقاولتية هي عبارة واسعة الدلالات والمعاني تتعدى في مفهومها عملية إنشاء المؤسسات الفردية، لتشمل تطوير الكفاءات الفردية في تقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة مما يمكن الأفراد من تطوير

(1) Catherine Leger-Janiou, Le profile du créateur d'entreprise, Edition L'Harmattan, Canada, 1997, p 91.

(2) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(3) Anne-Françoise Lambert, Jean Donnay et autres, Réalisation d'une boîte à outils pédagogique qui contribuent au développement de l'esprit d'entreprendre à l'attention des enseignants et étudiants de l'enseignement secondaire, Mai, 2005, p 16. Sur le site : www.freefondation.be (25/12/2010).

أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة ناتجة عن الانتقال للميدان العلمي وتجريب الأفكار الجديدة، وبالتالي كسر حاجز الخوف من التغيير واكتساب مرونة في التعامل مع المستجدات. (1)

3- العملية المقاولتية

لقد تم تقديم مفهوم المقاولتية سابقا على أنها عملية خلق وإيجاد شيء جديد ذي قيمة مع اعتبار المخاطر والعوائد المصاحبة لهذه العملية من المقاولين أنفسهم، ومن هنا فإنه يمكن تعريف العملية المقاولتية بأنها القدرة على تعريف وتقييم الفرص، ثم تطوير خطة المشروع المناسبة، ومن ثم تحديد الموارد اللازمة أو المطلوبة لبناء وإدارة المشروع المنبثق. فهذه الأنشطة والإجراءات لا بد وأن تتولد مع انطلاقة أي منظمة ريادية أو مشروع ريادي. (2)

وقد حدد Hofer و Baygrave خصائص العملية المقاولتية على النحو التالي: (3)

- إنها عملية تنشأ بمحض واختيار وإرادة الإنسان .
- أنها تحدث على مستوى الشركات الفردية في أغلب الأحوال.
- أنها تتضمن نوعا من تغيير الأوضاع .
- أنها تتضمن نوعا من عدم الاستمرارية.
- أنها عملية شاملة .
- أنها عملية ديناميكية
- أنها تتمتع بالذاتية إلى حد كبير .
- أنها تتضمن العديد من المتغيرات السابقة على حدوثها.
- أن نتائجها حساسة جدا للأوضاع المبدئية التي تتخذها هذه المتغيرات.

(1) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(2) مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 129

(3) نفس المرجع السابق، ص 130 .

4- المقاوله المؤسسية

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالمقاوله المؤسسية Corporate Entrepreneurship فمنها المقاوله الداخليه Intrapreneurship والتي تمثل المقاول داخل التنظيم، أو عمل المشاريع التابعه للمنظمة Internal Intrapreneurship أو مستوى المقاوله المؤسسية داخل التنظيم Internal. Corporate Intrapreneurship ويعود الفضل إلى الباحث Pinchot Gifford الذي أبرز مفهوم المقاوله المؤسسية على أنها مقاولتية يعمل بها في منظمة قائمة بالأصل. (1)

ويمكننا التمييز بين المقاولاتية والمقاوله المؤسسية من خلال الأبعاد الرئيسية الآتية: واقع الممارسة، وطبيعتها ومهمتها، وتحمل المخاطر والصعاب، والاستقلالية والاعتماد على النفس، ورقابة البيئة الخارجية كما تظهر في الجدول الآتي: (2)

(1) نفس المرجع السابق، ص 2 .

(2) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الجدول (1) أوجه الاختلاف بين المقاولتية والمقاولة المؤسسية

مجال الاختلاف	المقاولتية	المقاولة المؤسسية
واقع الممارسة	نلتمسها أكثر في المنظمات صغيرة الحجم	نلتمسها أكثر في المنظمات كبيرة الحجم
طبيعتها ومهمتها	ابتداء مشروع صغير الحجم وإدارته	تشغيل وإدارة منظمة قائمة بالأصل
تحمل المخاطر والصعاب	أقل مخاطرة ومصاعب مقارنة مع المقاولة المؤسسية	أكثر صعوبة ومخاطر من المقاولتية وخصوصا المخاطرة المالية
الاستقلالية والاعتماد على النفس	المقاول مستقل بذاته ويعتمد على نفسه في إدارة منظمته	ليس مستقلا بذاته وإنما تابع لمنظمة معينة يخضع لإجراءاتها وقوانينها
رقابة البيئة الخارجية	أكثر سيطرة على البيئة التي يعمل فيها وخصوصا البيئة الداخلية	أقل سيطرة على البيئة التي يعمل

مصدر: مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث، إربد الأردن، 2009، ص.230

أما أوجه التشابه بين المقاولتية والمقاولة المؤسسية فإنها تتمثل في أن كليهما يعتمد أساسا على الابتكار والإبداع، وكلاهما يهدفان إلى زيادة الإنتاجية ودعم الجهود التي تؤدي إلى خلق قيمة لأعضاء المنظمة، وأن الدافع عند كليهما يتمحور حول البحث عن الفرص والاهتمام بإنشاء فرق العمل، وكلاهما يحتاج إلى الدعم والمساندة من الآخرين في المجتمع والمنظمة، مع أفضلية أكبر للمقاولة المؤسسية في عالم الأعمال والمنظمات التي ترعاها. (1)

(1) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

المبحث الثاني: التوجه الريادي

المطلب الأول: مفهوم التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation Concept :

يرى اغلب الباحثين المهتمين بموضوع الريادة Entrepreneurship أنها عملية يتوخى الأفراد أو المجموعات من ورائها الوصول للفرص بهدف خلق القيمة ، ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال أو السلوكيات لضمان عملية خلق المشروع الريادي الجديد وهي ما يطلق عليه السلوك الريادي Entrepreneurial behaviour ، أما على صعيد المنظمات فإن هذه الأفعال أو السلوكيات عادة ما تعبر عن التوجه الريادي Entrepreneurial orientation لتلك المنظمات حول المشروع الجديد المراد إقامته وكيفية الإسهام في إنجاحه وهو بهذا يمثل توجهاً استراتيجياً يرتبط في الأساس باغتنام الفرص وخلق مجموعة من الموارد واستغلالها واكتساب سمات ريادية محددة تتعلق بنمط اتخاذ القرارات والطرق والممارسات .⁽¹⁾

بدايات استخدام مصطلح الريادة في منظمات الأعمال كانت مع Mintzberg في تناوله للاستراتيجية الريادية في العام 1823 م،⁽²⁾ من خلال تطبيق المعايير الأخلاقية وإعمال مبدأ الشفافية والمسائلة وفق نظام الدولة مما يتيح لأصحاب المصالح من الاطلاع على موقف المنظمة الحقيقي ويساهم في تحسين الوضع التنافسي، والريادة الاستراتيجية هي تكامل منظور الريادة (البحث عن الفرصة) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن الميزة) لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات.

تناول العديد من الكتاب تعريف التوجه الريادي، فهو التعبير عن التزام المنظمات بمتابعة الأعمال الجديدة ويستعمل لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة كالخطيط، التحليل، اتخاذ القرارات، ثقافة المنظمة، النظام القيمي، الرؤية. كما يشير التوجه الريادي إلى الممارسات الهادفة لصياغة الاستراتيجية التي

(1) رشيد، صالح والزياتي، صباح، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، 2013، ص 205-209

(2) محمد علي أحمد رحمة الله، أثر الدور الوسيط للإستراتيجيات التنافسية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي، بحث تكميلي لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين. السودان، سنة 2018، ص 45.

تعتمدها المنظمة في التميز والبدء بالمشاريع الجديدة، وهو الإطار الفعلي والتصوري للريادي الذي ينعكس من خلال العمليات المستمرة وثقافة المنظمة. (1)

إن التوجه الريادي هو استراتيجية تقوم على أساس صياغة أعمال جديدة تشكل بالنهاية العناصر النشطة والمحركة للنمو والأساس لتطور المنظمات في بيئة ديناميكية تؤثر على أداء المنظمة (2). الغرض من اعتماد استراتيجية التوجه الريادي يعود لسببين أساسيين أولاً: هو بيان قدرة المنظمة على توسيع أعمالها بحيث تستطيع أن تستهدف أسواق جديدة لزيادة إيراداتها، ثانياً: لبيان قدرة المنظمة على استخدام الطاقات والموارد المتوفرة لديها لغرض استخدامها في عملية التنافس بذكاء.

التوجه الريادي هو مفهوم أساسي عندما يضع المديرون التنفيذيون استراتيجيات على أمل القيام بشيء جديد واستغلال الفرص التي لا تستطيع المنظمات الأخرى استغلالها. ويشير التوجه الريادي إلى العمليات والممارسات وأساليب صنع القرار في المنظمات التي تعمل بشكل ريادي. (3)

- ويعرف التوجه الريادي أيضاً هو استراتيجية عمل وإعداد الممارسات لتلك التي تستخدمها المنظمة في تمييز وطرح المشاريع جديدة إلى الأسواق وأصبح هذا التوجه نحو ريادة الأعمال المؤسسية أكثر أهمية تحت تأثير العالمية وسرعة التغيير البيئي، فهو موقف استراتيجي يتمثل في رغبة المنظمة في تقديم أفكار جديدة وعمليات نشطة لإيجاد فرص وتحمل المخاطر قبل المنافسين (Algre & Chiva, 2009,p: 6)

التوجه الريادي هي القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج، (4)

(1) رشيد، صالح والزياتي، صباح ، مرجع سابق

(2)Frese et al, Entrepreneurial orientation: A Psychological Model of Success among Southern African Small Business Owners, Journal Of European Work And Organizational Psychology , Vol. 14 , No. 3, 2005

(3)Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21,1996, PP 135–172

(4) سلمى زغمار، أبعاد التوجه الريادي ودورها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة أم البواقي، سنة 2016-2017ص11.

وأسواق جديدة ونماذج جديدة والتي تركز على الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء مع اخذ بعين الاعتبار المخاطر وتوفير الحوافز واستقلالية للعاملين [السكرانة، 2011، ص161] :

يجب توفر فيها ثلاثة عناصر في المنظمات ذات التوجه الريادي [السكرانة، 2008، ص19]

- أفراد رياديون الذين لن يكون هناك إبداع من دونهم؛

- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، إبداع؛

- البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق؛⁽¹⁾

المطلب الثاني: أهمية التوجه الريادي

تتمثل أهمية التوجه المقاولاتي من خلال أبعاده الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء بمكانة ودور المؤسسة وتحقيق الأداء المتميز لها وصولاً لتحقيق المرونة الاستراتيجية ويمكن تلخيص أهمية التوجه المقاولاتي فيما يلي:

1-يعزز من قيمة الإبداع والاستفادة من مهارات العاملين ويعزز الثقافة التنظيمية المشجعة على تحسين الأداء

2-يسلط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهوم المقاولاتية والمنافسة في المنظمات.

3-يزيد من قدرة المؤسسات على التعامل مع التهديدات والمخاطر في ظل البيئة التنافسية.

4-بلورة تصورات جديدة لدى قادة المؤسسات لإقرار التوجيهات المقاولاتية وأهمية اعتماد أنماط قيادية تتماشى مع تلك التوجيهات التي تبحث عن التطور وتؤمن بالنتائج المترتبة عليها.

• واستناداً إلى ماتقدم يمكن إضافة بعض النقاط التي تبرز أهمية التوجه المقاولاتي للأفراد

والمؤسسات على حد سواء والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

1-التوجه المقاولاتي قادر على الحد من هجرة الكفاءات البشرية من خلال توفير المناخ الملائم والمشجع على الإبداع الابتكار.

(1)سلمى زغمار،مرجع سبق ذكره ص12.

2-التوجه المقاولاتي يتيح فرض للتمييز وتحقيق الطموحات والإنجازات العظيمة مما يؤدي على تميز منتجات المؤسسة وقدرتها على المنافسة في الأسواق.

3-التوجه المقاولاتي يترجم المبادرة في العمل بقصد المبادرة والإستباقية والانسحاق وراء التوجيهات الإبداعية دون التخوف من أية مخاطر أو تهديدات تنظيمية وإدارية.

4-التوجه المقاولاتي يعزز من قدرة المنظمة على مواكبة التطور التكنولوجي والتكيف مع المتغيرات البيئية وعدم الانغلاق على الأساليب التقليدية مما يؤدي إلى تحسن أدائها.

المطلب الثالث: أبعاد التوجه الريادي

1: الإبداع: innovativeness

تناول الباحثون مفهوم الإبداع التنظيمي باعتباره من أهم المقومات التي ترتكز عليها المنظمات للاستمرار في بيئات متغيرة وفي ظل تنافس قوي، كوتلر عرّف الإبداع التنظيمي أنه أي فكرة أو سلعة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها مفيدة وجديدة⁽¹⁾، يرى هيل وجونز أن الإبداع أي شيء جديد أو غريب يتعلق بطريقة أداء المنظمات أو المنتجات التي تنتجها ويشمل أي تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة⁽²⁾، أما العامري والغالبي فقد عرّفا الإبداع التنظيمي بأنه الجهود المبذولة من قبل المنظمة لتطوير منتجاتها في شكل سلع أو خدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها⁽³⁾.

إن المتأمل في ماهية الإبداع من خلال تعريفاته المختلفة يمكنه ملاحظة عدة جوانب أساسية هي:

- الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع.

- الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج، وتتمثل العملية الإبداعية في القدرات التفكيرية وربط العلاقات أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال السلوكيات أو الأشياء المادية.

- العملية الإبداعية تمر بمراحل متعددة من الإعداد والنضوج لغاية تحقيقها

- من الممكن تنمية وإدارة الإبداع سواء من خلال تدريب الأفراد أو-الجماعات أو توفير

(1)Kotler, Philip & Armstrong, Gary, " Principles of Marketing".8th Edition, U.S.A: Prentic, Hall , Inc ,1999

(2)Hill, Charles .W. & Jone, Gareth, R., "Strategic Management Theory: An Intecrated Approach". 5th Edition, New Yourk, 2011

(3) العامري، مهدي محسن والغالبي ، طاهر، الإدارة والأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان ، 2007

المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات.

تستخدم مفاهيم الإبداع Innovation والابتكار Creativity والاختراع Invention كمرادفات وتعني جميعاً إيجاد شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، بعض الكُتاب يميز بين هذه المصطلحات، فالابتكار يتمثل في التوصل لحل خلاق لمشكلة ما وبذلك يكون الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، بينما الإبداع هو التطبيق الخلاق والملائم لها، ويكون في الجزء الملموس المرتبط بتحويل الفكرة إلى منتج. (1)

يعد الاقتصادي شومبيتر Joseph A. Schumpeter أول من ركز على الإبداع في الاقتصاد وذلك من خلال كتابه نظرية التطور الاقتصادي المنشور في 1812، حيث عرف مصطلح الإبداع بأنه ناتج ابتكار طريقة أو نظام/ أسلوب جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه وقد صنّف شومبيتر الإبداع إلى خمسة أصناف وهي: (2)

1. إنتاج منتجات جديدة (استجابة لطلبات مستقبلية)
2. اكتشاف أو دمج طرق جديدة في الإنتاج والتسويق بهدف خفض التكاليف.
3. إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات (فتح أو غزو أسواق جديدة)
1. اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية.
5. إيجاد تنظيم جديد.

لعملية الإبداع مراحل تتم عبرها وقد اختلف الباحثون في عدد المراحل وترتيبها: حساب عالم النفس "والاس" يمر المبدع في الفترة بين إحساسه بالمشكلة ووصوله لحل جذري لها ثلاث مراحل هي:

- 1-مرحلة الإعداد.
- 2-مرحلة الكمون.
- 3-مرحلة الإشراف.

عالم النفس " هاريس " عام 1959، فقد حدد مراحل العملية الإبداعية في ست مراحل هي (3):

- 1-ظهور الحاجة إلى حل مشكلة ما.
- 2-جمع المعلومات عن هذه المشكلة.

(1)محمد علي أحمد رحمة الله، مرجع سبق ذكره، ص48-49.

(2)www.moc.ps/ar/uploads/creativity_conf2014/articles/set2/5.docx

(3)www.uqu.edu.sa

3-التفكير في المشكلة.

4-تخيل الحلول الممكنة.

5-إثبات الحلول وتجربتها.

6-تنفيذ الأفكار.

يرى الدارس أن الترتيب الذي وضعه غانم موسى يُعد الأشمل: (1)

.المرحلة التهيؤ والإعداد Préparation يتم دراسة المصادر التي لها علاقة بالفكرة وبذل جهد

مركز يمكن من خلاله إيجاد أو نمط جديد للتفكير .

.المرحلة الحضانة Incubation وتُعد فترة استرخاء بعد الجهود المركزة ، حيث تُترك المشكلة بصورة لا

إرادية بهدف إتاحة الوقت لمناقشة الأفكار والعقبات.

III.المرحلة التبصر Insight يبدأ إدراك الأفكار الإبداعية والشعور بها ويبدأ الفكر بالابتعاد عن المألوف

والتقاط الأفكار الإبداعية الفذة.

IV.المرحلة التحقق Vérification يجري فحص مدي صحة وفائدة الأفكار الإبداعية التي تم التوصل

إليها لوضعها في صورة يمكن إن يستفيد منها المجتمع. تم تقسيم الإبداع إلى مستويات ثلاثة:

1-الإبداع على المستوى الفردي :بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال

خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا،

وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

2-الإبداع على مستوى الجماعات :بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها

لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

3-الإبداع على مستوى المنظمات :فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل

هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود

إبداع فردي وجماعي، ينقسم الإبداع على مستوى المنظمات إلى نوعين:

(أ) الإبداع الإداري ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير

مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

(ب) الإبداع الفني أو التكنولوجي ويتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي

بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات. (1)

(1) محمد علي أحمد رحمة الله، مرجع سبق ذكره، ص49-50.

عوامل دعم الإبداع الإداري تتمثل في:

- 1- استخدام نظام اتصالات فعال.
- 2- توفير المعلومات اللازمة للسرعة في اتخاذ القرار.
- 3- التخطيط المسبق.
- 4- استخدام الأساليب الإبداعية لتنمية السلوك الإبداعي (العصف الذهني، دلفي، المجموعة الاسمية،...)...

1-1 المنظمة الإبداعية: Innovative organizations

تناول الكثير من الباحثين المنظمة الإبداعية، ومن خلال أبحاثهم في منظمات تقل فيها الإبداعية، خلصوا إلى مجموعة من الأسباب التي قادت إلى تواضع مستوى الإبداعية منها الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي بمستويات إدارية متعددة، التنسيق في العمل التنظيمي يقوم على عدد كبير من الإجراءات والوثائق الرسمية، عدم ثقة الرؤساء في مرؤوسيههم، مركزية اتخاذ القرار ، مهام المنظمة بسيطة وروتينية ولا تميل تلك المنظمات إلى التغيير .ويرى هؤلاء الباحثون أنه وللتحول إلى منظمة إبداعية فمن الأهمية بمكان تطوير الفهم الكلي لاحتياجات ومطالب العمل والسلوك في بيئة إبداعية حديثة بدلاً عن إجراء تغييرات في العمل وسلوك أعضاء المنظمة.

أشار الباحثون إلى الخطوط العريضة لخصائص المنظمة الإبداعية والتي تتمثل في:

- 1- تقوم المنظمة على الإبداع المستمر.
- 2- تستخدم المنظمة الانجازات المعاصرة للمجتمع.
- 3- تتبنى وتستخدم بسرعة ابتكارية الخاصة والأجنبية.
- 4- تكمل معارفها الخاصة بمعارف الآخرين بهدف تحسين العمل والسلوك.
- 5- الابتكارية والإبداعية ذات قيمة عالية وقابلة للتطوير.
- 6- أعضاء المنظمة الإبداعية هم الأكثر قيمة واحتراما.
- 7- الفهم الكلي للإبداعات من كافة أعضاء المنظمة.
- 8- مستوى عالي من القدرات الإبداعية لجميع أعضاء المنظمة خاصة الأعضاء في الإدارة.

2-1 الإبداع والإدارة Innovativeness and management

يتطلب التوجه الريادي وجود منظمات إبداعية وإدارة إبداعية لها القدرة على خلق بيئة محفزة للإبداع والابتكار، القيادة الإدارية عند "كونفور" هي القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. المدير القائد كي ينجح باعتباره قائداً لمجموعة، وينجح باعتباره مديراً في مهمته، وينجح في مهمته الاجتماعية باعتباره مواطناً فعلياً اعتمداً مسار إبداعي من خلال تبني الاستراتيجية والنمط الملائم للظروف السائدة في المنظمة والتحوط من المستقبل جاعلاً هدفه الإنتاج كماً ونوعاً من خلال عنايته بعامله وهو ما يطلق عليه معادلة العمل. من صفات القادة الإداريين:

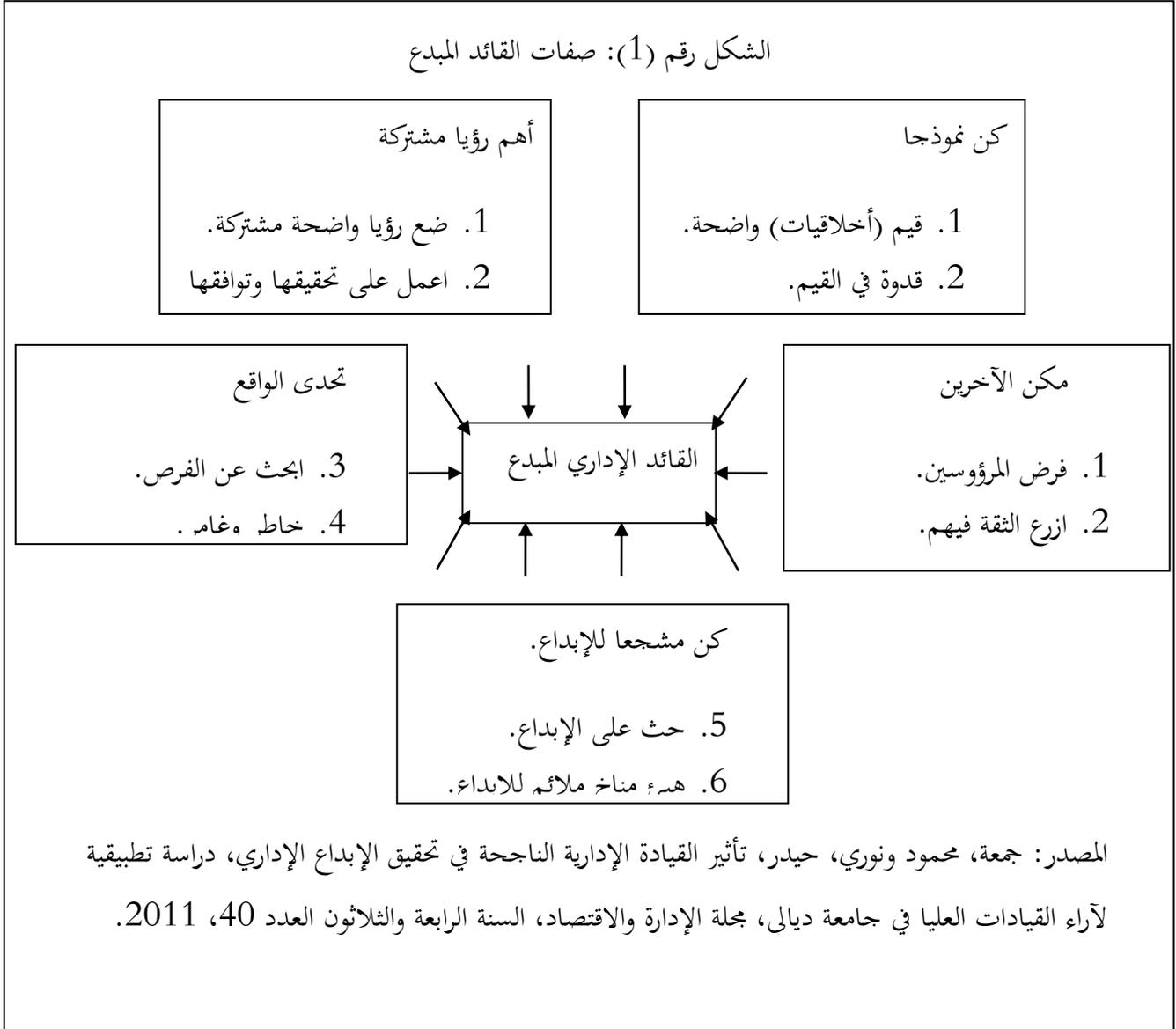
- تفويض السلطات لمرؤوسيهـم- زرع الثقة بمرؤوسيهـم وقدراتهم.

- تشجيع المرؤوسين على التفكير الإبداعي ومن ثم تبني الأفكار المبدعة.

تناول الباحثون نموذجاً وصفيّاً للقائد الإداري المبدع وطرحوا حسب جمعة ونوري خمسة صفات توصل إلى القائد الإداري المبدع تتوزع بين القدوة، التمكين، الرؤية المشتركة،⁽¹⁾ تحدي الواقع وتشجيع الإبداع.

(1) محمد علي أحمد رحمة الله، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

الشكل (1) صفات القائد المبدع



3-1 الإبداع وإدارة المعرفة: innovativeness and knowledge management

أصبحت المعرفة من أهم مفاتيح النجاح والتفوق للمنظمات والمجتمعات وحتى الدول، فإن مقياس القوة يعتمد على مدى امتلاك ناصية العلم والمعرفة فحققت بعض المجتمعات تقدماً كبيراً إذ أنها استفادت من طاقات وقدرات مواردها البشرية الخلاقة، وهذا ما دفع بعض المختصين والباحثين لقياس تقدم المجتمعات لعدد علمائها ومفكرها ودرجة التراكم المعرفي والإبداعي الناتج لديها.

المعرفة عبارة عن معلومات ممزوجة بالتجارب والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها لتمكين العاملين من ابتكار أوضاع جديدة وإدارة التغيير، ونعتبر المعرفة مرتكز نشاطات المنظمات في عمليات اتخاذ القرارات والتنبؤ وعمليات التصميم والتخطيط.

إدارة المعرفة هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة. ويتم وصفها بالجهود الهادفة للبحث الدائم عن رأس المال المعرفي في المنظمات لجعله منظماً ويسيراً، فضلاً عن إيجاد البيئة المناسبة التي تحفز على التعلم المستمر والمشاركة بالمعرفة. بينما أضاف آخرون لهذا المفهوم إدارة قاعدة معرفة في المنظمة لتخزينها والاستفادة منها وتطبيقها بفاعلية. (1)

1-3-1 أنواع المعرفة:

-المعرفة الصريحة: وهي معرفة رسمية قياسية سهلة المعرفة، والقياس، التقييم، التوزيع والتعليم، مثل قواعد البيانات والبرمجيات، وتتضمن أي شيء يمكن أرشفته.

-المعرفة الضمنية: هي المعرفة الحدسية الداخلية والتي يتم الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة.

-المعرفة الإبداعية، أشار إليها " زاك " والذي يوفر للمنظمة القدرة على قيادة القطاع الذي تعمل فيه. (2) تناول العديد من الباحثين عمليات إدارة المعرفة process والتي تنحصر في استقطاب المعرفة وتوليدها، تخزين المعرفة، نشر المعرفة وتعميمها.

(1) محمد علي أحمد رحمة الله، مرجع سبق ذكره، ص53.

(2)Zack, M.H., "Developing a Knowledge Strategy", 1st Publish, California Management Review. Vol 41 No 3, 1999

عن أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، تم إجراء بحث تطبيقي في جامعة كربلاء وُجد أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وبين تنمية القدرة على الإبداع.

1-4 معوقات الإبداع:

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات أو عقبات كثيرة ومتنوعة تحول دون تنمية التفكير الإبداعي أو الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة وذات قيمة علمية أو أدبية أو فنية بالنسبة للمجتمع فالإبداع عبارة عن قدرات مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من أجل إظهارها وتهذيبها وإنضاجها، ولذلك فإننا سنبرز أهم العوامل التي تقف عائقاً في سبيل تنمية الإبداع.

1-4-1 المعوقات الفردية:

وهي معوقات تتعلق بشخص وذات الفرد نفسه والتي تنتج بتأثير البيئة المحيطة والتي قد تنشأ مع الفرد منذ طفولته ومن أمثلتها: (1)

1- ضعف الثقة بالنفس.

2- الميل لمجاراة الواقع.

3- عدم القدرة على تحمل المخاطر.

4- الرغبة في تجنب الفشل.

5- الميل إلى الاعتماد على الآخرين.

6- البحث عن الحلول المرتبطة بالقواعد.

7- تجنب الغموض وعدم الوضوح.

8- انخفاض شعور الفرد بأهمية الأعمال التي يقوم في الغالب بأدائها.

1-4-2 المعوقات التنظيمية:

وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل منه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية، فالسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين، ونمط السلطة، ونمط القيادة، ونظم الاتصال

(1) محمد علي أحمد رحمة الله، مرجع سبق ذكره، ص54.

- المستخدمة...وغيرها قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع وتشتمل المعوقات التنظيمية على التالي: (1)
- المركزية الشديدة.
 - الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
 - الإصرار على أساليب عمل موحدة.
 - المنطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
 - التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.
 - التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد.
 - الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.
 - الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة الإجراءات.
 - عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم والعاملين معهم.
 - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة في إدارة المنظمة.

2 تحمل المخاطر : risk taking

2-1: تعريف المخاطر

هي كلمة ذات معاني متنوعة، وهذا طبعا حسب المجال الذي توضع فيها أو Band & thomas تنتمي إليه ففي مجال الاستراتيجية مثلا قد حددا ثلاثة أنواع من المخاطر الاستراتيجية والمتمثلة في: (2)

-المغامرة والمخاطرة في المجهول؛

-التعهد أو تدوين حصة واسعة نسبيا من الموجودات أو الممتلكات؛

-الاقتراض بنسبة عالية أو على نحو ثقيل.

كمصطلح في المجال التحليل المالي فهي تستعمل في نفس المجال العائد للتجارة وعموما يعود بصفة خاصة على احتمالية الخسارة والمردود النتيجة السلبية وهذا بالتحديد التعريف المتبنى من طرف

(1) محمد علي أحمد رحمة الله، مرجع سبق ذكره، ص55.

(2) سلمى زغمار، مرجع سبق ذكره ص18.

Miller & Frisen أين تم تعريف اتخاذ المخاطرة كالدرجة التي يرغب فيها المدراء بالتعهد بإنتاج ثروة واسعة وهؤلاء يملكون حظوظ معقولة للإخفاق. فاحتمالية المخاطرة وتجديد التوجيه يعني أيضا أن المدراء ضمن الشركة تشجع طرق جديدة والتفكير في تحمل الأخطاء أو العفو عنها ومكافآت الأفكار الجديدة التي تساهم في تجديد وتطوير العمل وهذا ما يعزز معنى الانفتاح بما أن الأفراد ليسوا ملزمين بالشركة وفي نفس الوقت ليسوا معاقبين لاقترافهم الأخطاء.

2-2: أنواع المخاطر الريادية وتتمثل في: (1)

- **مخاطر الأعمال:** وتتضمن المجازفة في المجهول من دون معرفة احتمالية النجاح ويرتبط ذلك بالدخول لأسواق المعتمدة والالتزام بالتكنولوجيا الجديدة.

المخاطر المالية: تنشأ من الاقتراض بدرجة كبيرة والالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو وفي هذا السياق فإن هذا النوع من المخاطر يشير إلى الموازنة بين العائد والمخاطر.

- **المخاطر التشغيلية:** إن القرارات التي يتخذها التنفيذيون باعتبارهم رواديين في المنظمة لها مضامين مهمة على تشغيل المهني فالمخاطرة هنا ترتبط بنتائج العمل الريادي المؤثر على المستقبل الريادي المهني.

- **المخاطر القرارات:** على المؤسسة للتكيف مع رؤيتها المستقبلية يجب أن تتخذ قرارات قوية وعدائية لاستغلال الفرص وتحقيقها لأهدافها ولا يتم ذلك إلا بتحمل مخاطر هذه القرارات

- **المخاطر التجارية:** تحتوي على درجة معينة من المخاطر والمخاطرة عموما تعني المجازفة وعدم اليقين في بيئة الأعمال المضطربة والديناميكية حيث تحتاج المنظمات إلى اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر وهذا ما يؤدي بها إلى الحفاظ على مكانة قوية بالنسبة لمنافسيها وباستغلال فرص المتاحة في البيئة كما يمكن تعريفها على أنها الميل إلى اتخاذ إجراءات جريئة مثل دخول أسواق جديدة غير معروفة تخصيص جزء كبير من الموارد لمشاريع مع نتائج غير مؤكدة قد تنطوي بعض التعهدات والالتزامات كبيرة من الموارد في عملية المغامرة.

(1) سلمى زغمار، مرجع سبق ذكره ص 20.

إن مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته. والمخاطرة متلازمة مع الأعمال فهي ليست رؤية متشائمة للمشروعات التي تقوم بها المؤسسة وإنما هي أولاً وقبل كل شيء عملاً إدارياً مادام التخطيط يعتبر من الوظائف الإدارية من متطلبات التخطيط رؤية المستقبل والتعامل مع ظروفه والحوادث الملائمة والفرص الغير المواتية من تهديدات.

2-3: مهارات أخذ المخاطرة: إن مهارات اخذ المخاطرة تأتي في حالات الغموض وعدم التأكد وحتى تبقى ريادياً يجب أن تحسب المخاطر التي تنشئ من القيام بالعمل الريادي وتتمثل هذه المهارات في: (1)
-الرؤية الايجابية للأشياء: فالمنظمات الريادية تتمتع بالتميز والتمكن بحيث يصبح لديها رؤية مستقبلية إيجابية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة والريادي يكون له نظرة ثقافية وأكثر تبصراً لدعم تنفيذ الأعمال ونقل الرؤية نحو المسار الريادي والريادي لديه الوقت لرؤية وتقييم الأهداف يومياً ووضع كل مرحلة تحت الرقابة والعمل على تقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة وعلى العكس في حالة عدم الإنجاز والمقارنة يتبن ذلك.

-قبول المخاطرة وعدم التأكد: حيث التحضير لأسوأ الحالات في الأعمال وعدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة على المدى الطويل.

-وضع النقاط التي تتوافق مع قدرات المنظمة: وتعرف أيضاً على أنها المزايا التي يتمتع بها الفرد أو المنظمة وكلما زادت الخطورة يصبح القائد أكثر ريادية.

المخاطرة ويعني القدرة على المنع أو التقليل المسبق وإلى أدنى حد ممكن من حصول الخطر. في السيطرة المسبقة للتنظيم على بعض نواحي عدم التأكد وتعد نشاطات معالجة المخاطرة المسبقة التصور (تحديد الخطر، تقييم الخطر، رقابة الخطر، وتقويمه) والتي يتم اتخاذها قبل حدوث الخطر إجراءات استباقية ضد المخاطر. ومن تلك الإجراءات: الفهم المسبق للبيئة التي تكمن فيها المخاطرة، تقويم المخاطر المحتملة بجميع أنواعها ومدى احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها، تحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل مع هذا الخطر والأسلوب الفاعل في استخدام تلك الإجراءات فضلاً عن تعديل وتحسين

(1) سلمى زغمار، مرجع سبق ذكره ص21.

النشاطات اللازمة للمعالجة أن تحمل الخطر يعد بعدا مهما في العملية الريادية على مستوى الفرد والمنظمة، وهذا ما يستدعي من المورد البشري في المنظمات عموما والمؤسسات الريادية ضرورة الانتباه والتحسب لكل أنواع المخاطر المحتملة و استعداد لمواجهةها والتغلب عليها من خلال إدراكها .

3التوجه السوقي

3-1 مفهوم التوجه السوقي

يعرف التوجه السوقي بأنه (توليد وإنتاج المعلومات على نطاق واسع عن السوق والمتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء ونشرها بين الأقسام داخل المنظمة والاستجابة المناسبة لتلك المعلومات. بينما ورد مفهوم التوجه السوقي على أنه: «ثقافة المنظمة الفعالة في إنشاء السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة متفوقة للمشتريين وبالتالي استمرار الأداء المتفوق للأعمال» (إدريس والمؤمنى، 2013) . وفي دراستهما لمعرفة المقصود بالتوجه السوقي أوضح Marie and Alan بأن «هناك العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين كبار الباحثين في المجال، وقد خلاصا إلى أن مفهوم التوجه السوقي يقع في نقطة بين الإدارة الاستراتيجية وبين إدارة التسويق» . وهناك من أضاف بأن التوجه السوقي هو القدرة والأساس الثقافي الرئيس لمنظمات التعلم .

كما تم النظر للتوجه السوقي من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مستويات المستوى الثقافي وهي مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تضع العميل أولاً، المستوى الاستراتيجي من حيث إنشاء قيمة متفوقة بشكل دائم للعملاء، المستوى الإجرائي ويعبر عن مجموعة الإجراءات والأنشطة الداخلية في الشركة والموجهة لإرضاء العملاء كما ورد تعريف للتوجه السوقي بأنه «توليد وإنتاج المعلومات التسويقية المناسبة والمتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، والقدرات النسبية للكيانات التنافسية من أجل إشباع هذه الحاجات، التكامل والنشر لهذه المعلومات عبر الأقسام، التخطيط المنسق وتنفيذ استجابة المنظمة استراتيجياً لفرص السوق» كما ورد بأن التوجه السوقي يشكل نهج استراتيجي وأساسي لفهم الأسواق، ويوصف هذا التوجه؛ بأنه الثقافة التنظيمية القائمة على فهم السوق، مما يساعد الشركة على تطوير الاستراتيجيات ذات القيمة للعملاء لتستفيد من الفرص وتعمل على صد التهديدات ويعتبر التعريفين الأولين من التعريفات الرئيسة والمهيمنة والتي يتم الرجوع إليها عند تناول مفهوم التوجه السوقي، فالأول ينظر للتوجه السوقي من وجهة النظر السلوكية، بينما الثاني يتناوله من وجهة النظر الثقافية السلوكية . ويرى (Francine K. Schlosser, 2004) بأن كلتا وجهتي النظر تعتبران بأن التوجه السوقي يتألف من

سلوكيات محددة، ولكن التداخل يكمن في التفسيرات المختلفة لقياس المحتوى والأدوات التي تصف الثقافة والسلوكيات، وهذا الغموض في التعريف أدى إلى صعوبة تفسير نتائج التوجه السوقي تجريبياً واشتقاق نتائج قوية عن التوجه السوقي وعلاقته بالأداء. كما يؤكد بأن المفهوم السلوكي للتوجه السوقي يحظى بالقبول، ورغم أن هذه النظرة تعكس أهمية السلوكيات لتشمل التوجه السوقي إلا أنها لم تستطع شرح لماذا هذا السلوكيات تقود إلى الميزة التنافسية. (1)

وفي إشارة إلى مدى أهمية وقيمة التوجه السوقي فقد تضمنت دراسة (Javalgi, et al., 2005) أنها تعود إلى كونه يركز جميع جهود الشركة على نحو مستمر من أجل جمع المعلومات عن حاجات ورغبات شريحة العملاء المستهدفة وكذلك إمكانات المنافسين؛ وتوظيف تلك المعلومات من أجل إنشاء قيمة دائمة، ومتفوقة للعميل.

3-2 نماذج التوجه السوقي

هناك نموذجين للتوجه السوقي ينبغي النظر إليهما عند دراسة التوجه السوقي. فالنموذج الأول يعتمد على الاستجابة والثاني يأخذ زمام المبادرة والاستباق حيث يقوم النموذج الأول على الاستجابة للعوامل الظاهرة والواضحة والمحركة للسوق باكتشاف وفهم وإرضاء حاجات العميل الظاهرة. بينما يقوم النموذج الثاني بدور أكثر وأكبر فعالية في السوق من خلال تأثير الشركة على هيكل السوق وتفضيلات عناصره، باكتشاف وفهم وإرضاء حاجات العميل الأخيرة أو المستجدة، وقيادة السوق والتغيير فيه لتحسين الموقف التنافسي للشركة. وقد حظي النموذج الأول بالكثير من الدراسات بينما نال النموذج الثاني القليل من الاهتمام من الباحثين.

وقد أظهرت أدبيات التسويق الحالية بأن الشركات الموجهة سوقياً تؤدي أفضل من الشركات الأقل توجهاً سوقياً فالشركات الموجهة سوقياً تمتلك معلومات دقيقة وجيدة عن السوق، ولديها القدرة على الاستفادة من تلك المعلومات في إنشاء وتحقيق قيمة إضافية للعملاء. ولذلك فالنظر للتوجه السوقي بأنه يتساوى مع التوجه بالعميل؛ كونه يقوم على تلبية الطلب للعملاء، يجعل من التوجه السوقي أداة لكبح الإبداع، نظراً لعدم إتاحتها الفرصة للشركة لتقديم خدمات أو منتجات جديدة ومبتكرة لعملائها. وهذا يعتبر من الفهم الخاطئ لتعريف ولدور التوجه السوقي وفي إطار البحث عن الميزة التنافسية يعتبر نموذج التوجه إلى السوق بالاستجابة؛ ضعيف الأثر، ومن الممكن أن يفقد الشركة قيادتها للقطاع السوقي الذي تعمل في هو

(1) خالد عبد المحسن المرشدي، عبد العزيز عبد الرحمن العتيبي، "التوجه السوقي والميزة التنافسية"، المجلة العربية

للإدارة المجلد 37، العدد 02، يونيو 2017، ص 72 .

الميزة التنافسية، وذلك لأن الشركة تركز بشكل كبير على الاستجابة لعملائه ومحاولة إرضاء جميع حاجاتهم الواضحة والظاهرة، وذلك يحرمها من الابتكار والتجديد. بينما يملك نموذج التوجه إلى السوق بالمبادرة أثر إيجابي أكبر على التوجه الإبداعي والنجاح في تقديم منتج جديد.

وهناك أمر آخر يتعلق بالميزة التنافسية تجدر الإشارة إليه، وهو ما ورد في دراسة (Kumar et al., 2011) أن دراسات عديدة والبحوث التي أجريت حول أثر التوجه السوقي لشركة مستقلة مقارنة بأثره للمنافسين أيضاً في نفس الصناعة؛ ولكن يبقى السؤال هل التوجه السوقي باستطاعته إنشاء وتقديم ميزة تنافسية عندما يكون المنافسين أيضاً موجهين سوقياً؟ وفي نفس الدراسة (صفحة 7، 8) ذكر الباحثون بأنه كلما ازداد عدد الشركات الموجهة سوقياً كلما تضاءلت الفرص أمام الشركة بأن تكون منتجاتها فريدة؛ لأن العميل أصبح يتوقع مستوى أعلى من الجودة والمزايا في المنتج، الأمر الذي تتناقص معه منفعة الشركات الموجهة سوقياً والتي تعمل في الأسواق المضطربة عندما يكون المنافسين أيضاً موجهين سوقياً. (1)

3-3 مكونات التوجه السوقي

تختلف مكونات التوجه السوقي باختلاف التعريف الذي سيتم الاعتماد عليه في الدراسة، فتعريف التوجه السوقي من المنظور الثقافي السلوكي ينظر إليه باعتباره مجموعة من القيم والمعتقدات تجاه ثلاث مكونات رئيسة العملاء، والمنافسين، والتنسيق الوظيفي الداخلي بين الإدارات. بينما يُنظر إليه من خلال المنظور السلوكي على أنه مجموعة من الأنشطة والإجراءات المقسمة على ثلاثة أقسام رئيسة توليد وإنتاج المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة. والأخير هو الأكثر ملاءمة من وجهة نظر بعض الباحثين بسبب قدرته على تحويل تلك القيم والمعتقدات إلى أنشطة وإجراءات يمكن القيام بها للوصول إلى التوجه السوقي وقد قام (Homburg et al., 2004) بتقسيم التوجه السوقي إلى المكونات الآتية، والتي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية:

-**توليد المعلومات:** يشير إلى جمع وتقييم حاجات وتفضيلات العملاء، والقوى البيئية المحيطة (العملاء الموردين، التضخم، الإنفاق. الخ) والتي تؤثر في تطوير وتحسين تلك الحاجات، ويعتبر نشاط جمع المعلومات من الأنشطة المهمة، والتي لها تأثير غير مباشر على بقية المكونات. كون المعلومات التي سيتم جمعها هي التي سوف تعتمد عليها المنظمة في تعاملها وقراءتها للسوق. ودقة وصحة المعلومات وشمولييتها مطلب ضروري لاتخاذ القرار المناسب. وتتنوع مصادر وأساليب جمع المعلومات باختلاف نوع ونشاط المنظمة والتكنولوجيا التي تستخدمها. فرجال البيع، والمواقع الإلكترونية، والمنافسين، والعملاء،

(1) خالد عبد المحسن المرشدي، عبد العزيز عبد الرحمن العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

والمؤتمرات على سبيل المثال تعتبر من المصادر التي يمكن الحصول منها على معلومات ذات قيمة . والبحوث والملاحظة والاستبيانات، والزيارات الميدانية تشكل أساليب لجمع تلك المعلومات .وتضع بعض الشركات وحدات خاصة في كل إدارة لتقوم بعملية جمع المعلومات عن السوق، والعملاء، والمنافسين، بينما هناك شركات أخرى تولى هذه المهمة لإدارة واحدة على مستوى الشركة.

-**نشر المعلومات:** يعود إلى خطوات وإجراءات التي يتم من خلالها تبادل معلومات السوق داخل المنظمة .فنشر المعلومات يجب أن يكون على جميع المستويات الإدارية للمنظمة، بمعنى أن كل أقسام وإدارات المنظمة تتشارك تلك المعلومات التي تم جمعها .والسرعة في نقل ونشر المعلومات تعتبر عاملاً حاسماً في تنفيذ التوجه السوقي وتحقيق أهدافه، فالتأخر في وصول المعلومات من قسم؛ ينعكس سلباً على الأقسام الأخرى .وتأخذ عملية نشر المعلومات داخل المنظمة أشكالاً متعددة منها التقارير الداخلية، والاجتماعات الدورية، والطارئة، واللقاءات غير الرسمية، والنشرات الداخلية وغيرها من الأشكال التي تتوافق مع هيكل وحجم المنظمة. (1)

-**الاستجابة:** وتعود إلى ردة الفعل والقرارات التي يتم القيام بها كاستجابة للمعلومات التي تم جمعها ونشرها.فالهدف الرئيس من عملية جمع المعلومات، ونشرها بين الأقسام، والإدارات؛ هو القيام بالاستجابة المناسبة، والسريعة على ضوء تلك المعلومات المنشورة .وتلك الاستجابة تكون إما داخلياً على مستوى الشركة، أو خارجياً على مستوى السوق.

كما قام أيضاً (Safarnia et al., 2011) بتقسيم التوجه إلى المكونات التالية:

-**التوجه بالعميل:** ويشير إلى فهم العملاء بطريقة فعالة وبكفاءة عالية؛ من أجل استمرار تقديم قيمة متفوقة لهم، مما يعنى فهم وإدراك سلسلة القيمة وتطورها بالنسبة للمشتري والعوامل التي تلعب دوراً مهماً في التأثير فيها.

-**التوجه بالمنافسين:** ويشير إلى تلك المعرفة التي يمتلكها البائع عن نقاط القوة والضعف في المدى القصير وكذلك قدرات واستراتيجيات المنافسين الرئيسيين الحاليين والمتوقعين في المدى الطويل.

-**التنسيق الداخلي بين الإدارات:** يشير إلى التنسيق والاستغلال الأمثل لموارد وإمكانات الشركة في إنشاء قيمة متفوقة للعملاء المستهدفين .أي نقطة في سلسلة القيمة لدى المشتري تمنح أو تحمل معها فرصة للبائع لإنشاء قيمة لدى المشتري؛ وبناءً عليه فإن أي فرد في أي وظيفة في الشركة البائعة يساهم تقريباً في إنشاء تلك القيمة المتفوقة لدى المشتريين.

(1)خالد عبد المحسن المرشدي، عبد العزيز عبد الرحمن العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 73 -74 .

وحيث إن الهدف الرئيس للتوجه السوقي هو إنشاء قيمة متفوقة للعميل، فلا بد إذن للشركة من تكوين منظومة معرفية سوقية تشمل العملاء والمنافسين والسوق. فالشركة الموجهة سوقياً تستثمر في اكتساب وجمع المعلومات عن العملاء والمنافسين والبيئة المحيطة بالسوق من خال مصادر ووسائل متنوعة ومتقدمة مثل رجال البيع، البحوث والدراسات، الموردين، الشركاء، التقنيات المستخدمة لخدمة العميل، وسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها من الوسائل التي تساهم في إمداد الشركة بالمعلومات ذات القيمة والجودة؛ من أجل تقديم تلك القيمة المتفوقة للعميل. ويجب على الشركة عدم الاكتفاء برصد وجمع المعلومات فقط بل يجب عليها المسارعة في نشرها بين الأقسام والإدارات؛ من أجل الحصول على الاستجابة المناسبة؛ بناءً على المعلومات التي تم جمعها. (1)

(1) خالد عبد المحسن المرشدي، عبد العزيز عبد الرحمن العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 74 .

خلاصة الفصل الأول

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى الأسس النظرية للمقاولتية في المبحث الأول حيث تم عرض نشأة وتطور المقاولتية حسب الاتجاهات الفكرية الثلاثة أي حسب الاتجاه الاقتصادي وحسب الاتجاه خصائص الأفراد والاتجاه الثالث حسب سير النشاط الاقتصادي ثم تم التطرق إلى الاتجاهات الثلاثة المفسرة للمقاولتية حيث خلصت الدراسة بأن الاتجاهات متكاملة من أجل وضع تعريف شامل للمقاولتية وقد تم التطرق في المبحث الثاني إلى مفهوم وأهمية التوجه المقاولاتي وأبعاده الثلاثة من إبداع، وروح المخاطرة والتوجه التسويقي باعتباره المتغير المستقل الذي يجب على المؤسسات فهمه ووضع الأسس العلمية لتطبيقه ضمن السياق التنظيمي الداخلي والخارجي التي تعمل فيه المؤسسات.

الفصل الثاني:

تنافسية المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

تمهيد:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا فعالا في التنمية الاجتماعية وتنمية الاقتصاد الوطني تحريك عجلة التنمية الوطنية والتوسع في الإنتاج الصناعي وتنوعيه والتأثير فيه، وذلك من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة، وخلق مناصب شغل ومحاربة البطالة، مما يؤدي هذا إلى تحسين المستوى المعيشي للفرد، والزيادة في الناتج القومي المحلي، وتلبية احتياجات السوق من سلع وخدمات، والحد من هجرة السكان من الأرياف إلى المدن.

ورغم التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم إلا أن هذا لم يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القضاء على مواجهة بعض المشاكل والصعوبات والتحديات، التي تقف حاجزا أمام تطورها. وتم التطرق في هذا الفصل إلى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معتمدين على مبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: تعريف وتصنيف وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرف المؤسسات طبقا لأحكام القانون رقم 18/01 المؤرخ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المواد التالية:

حسب المادة 04: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من القانون التوجيهي مهما كانت طبيعتها بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات: تشغل من 01 إلى 250 شخصا،

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار.

-تستوفي معايير الاستقلالية.

ال مادة 05: تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ويكون رقم أعمالها ما بين ما بين مائتي (200) مليون وملياري (2) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة مليون دينار

المادة 06: تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (مائة) مليون دينار. (1)

(1) الجريدة الرسمية، القانون رقم 01-18 المؤرخ 12 ديسمبر 2001 م الموافق ل 30 رمضان 1422 هـ، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، الجزائر، ص 5-6.

جدول رقم(2) يمثل تعريف المؤسسات حسب المشرع الجزائري

المؤسسة	العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
الصغيرة والمتوسطة	تشغل من 1 إلى 250 شخصا	ملياري (2) دينار	لا يتجاوز (500) مليون دينار
المتوسطة	تشغل ما بين 50 إلى 250	مائتي (200) مليون وملياري (2) دينار	ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار
الصغيرة	ما بين 10 إلى 49 شخص	مائتي (200) مليون دينار	لا يتجاوز مجموع حصيلتها عشرة (10) ملايين دينار

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعطيات أعلاه.

2-معايير تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

تختلف وتتعدد معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قطاع إلى آخر وحسب كل دولة فهناك من يعرفها حسب رأس المال وهناك من يعرفها حسب معيار القيمة المضافة الخ ومن بين هذه المعايير كالتالي:

2-1المعايير الكمية: تتمثل هذه المعايير على مجموعة من السمات الكمية التي تبرز الفروقات بينها مثل حجم العمالة ورأس المال ورقم الأعمال...الخ.

2-1-1معايير العمالة: يعتمد هذا المعيار على عدد العمال في المؤسسة ,من خلال وضع حد أدنى وحد أعلى لحجم العمالة للترقية بين المؤسسات ,وفقا لهذا المعيار يميز مركز التجارة الدولية بين المؤسسات كما يلي:

-الجدول رقم:(3) يوضح معيار العمالة كأساس لتمييز المؤسسات وفق لمركز التجارة الدولية

المجموعة	عدد العمالة	المجموعة	عدد العمالة
صغير جدا	10-1	متوسط	250-101
صغير	50-11	متوسط إلى كبير	500-251
صغير إلى متوسط	100-51	كبير	أكثر من 500

المصدر: غالم عبد الله وآخرون، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جامعة الوادي الجزائر وذلك يومي 6/5 ماي 2013، ص3.

وقد تعرض هذا المعيار إلى العديد من الانتقادات من أهمها إن عدد العمال ليس الركيزة الوحيدة في العملية الإنتاجية إذ أن هناك متغيرات اقتصادية ذات أثر كبير على حجم المؤسسة كحجم الإنتاج والحجم الطبيعي والمعدات الرأسمالية. (1)

2-1-2 معيار رأس المال: يعتبر من المعايير الأساسية في تسير حجم المؤسسة لأنه يمثل عنصرا هاما في تحديد الطاقة الإنتاجية فالمؤسسات التي تتميز بانخفاض حجم رأس المال تعتبر صغيرة إلا أنه يختلف من دولة لأخرى كما أن هناك مشكلة في تحديد رأس في تحديد رأس المال الثابت المستثمر من ثابت وعامل أو رأس المال الثابت. (2)

2-1-3 معيار معامل رأس المال: باعتبار أن المعيارين السابقين وجهت لهما انتقادات وذلك لاستخدام كل منهما منفردا يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في تحديد حجم المؤسسة فعدد قليل من العمال في المؤسسة لا يعني أن حجمها صغيرا إذ أن من المحتمل أن يكون رأس المال فيها كبير مما يجعلها تصنف من المؤسسات الكبيرة حسب معيار رأس المال كما يمكن أن يكون رأس المال صغير وحجم العمالة كبيرا مما يتم تصنيفها كمؤسسة كبيرة وفقا لمعيار العمالة وصغيرة وفقا لمعيار رأس المال إذن الجمع بين المعيارين السابقة يؤدي إلى معيار معامل رأس المال ويحسب بقيمة رأس المال الثابت على عدد العمال وبالتالي

(1) غالم عبد الله وآخرون، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي الجزائر وذلك يومي 6/5 ماي 2013، ص3.

(2) عومري سالم-بابوسف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص25

يعطينا الكمية الإضافية على رأس المال لتوظيف العمال عادة ما يكون هذا المعيار منخفضا في قطاع الخدمات والتجارة ويكون مرتفعا في القطاع الصناعي.⁽¹⁾

2-2 المعايير النوعية: وهي المعايير التي تتركز على الخصائص الوظيفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ يتم على أساسها تجميع المؤسسات ذات الخصائص المتشابهة كطرق التسيير، القدرات الإبداعية للمؤسسة، وهذه المعايير تتمثل في ما يلي:⁽²⁾

1-2-2 الاستقلالية: فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتمتع باستقلالية تامة وعدم تدخل الأطراف الخارجية في تسييرها ومراقبتها أعمالها فنجد أن المالك هو المسير وهو الذي يتولى زمام الأمور واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية

2-2-2 الروح الريادية: إن أصحاب أو مالكي المؤسسات ص.م، هم الرواد في الميدان الذين ينشطون فيه وأكثر استعدادا لتحمل الأخطار المالية والمسؤولية الشخصية.

3-2-2 الطابع الشخصي: عادة ما يكون مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على اتصال شخصي مع معظم الأشخاص الذين لهم صلة بالمؤسسة مثل العملاء، الزبائن، الموردين.. الخ.

4-2-2 عدم تقاسم المسؤولية: حيث ينفرد المالك بسلطة اتخاذ القرارات دون استشارات الأشخاص الآخرين والعمل بأرائهم.

5-2-2 طبيعة رأس مالها المساهم: هو عبارة عن رأس المال الذي يساهم به الملك أفراد عائلته وأصدقائه وعادة ما يكون المساهمون والمالكون من عائلة واحدة.

6-2-2 الثقافة التنظيمية: تعكس الم.ص.م، شخصية مالكيها.

(1) برجى شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، سنة 2011/ 2212، ص22.

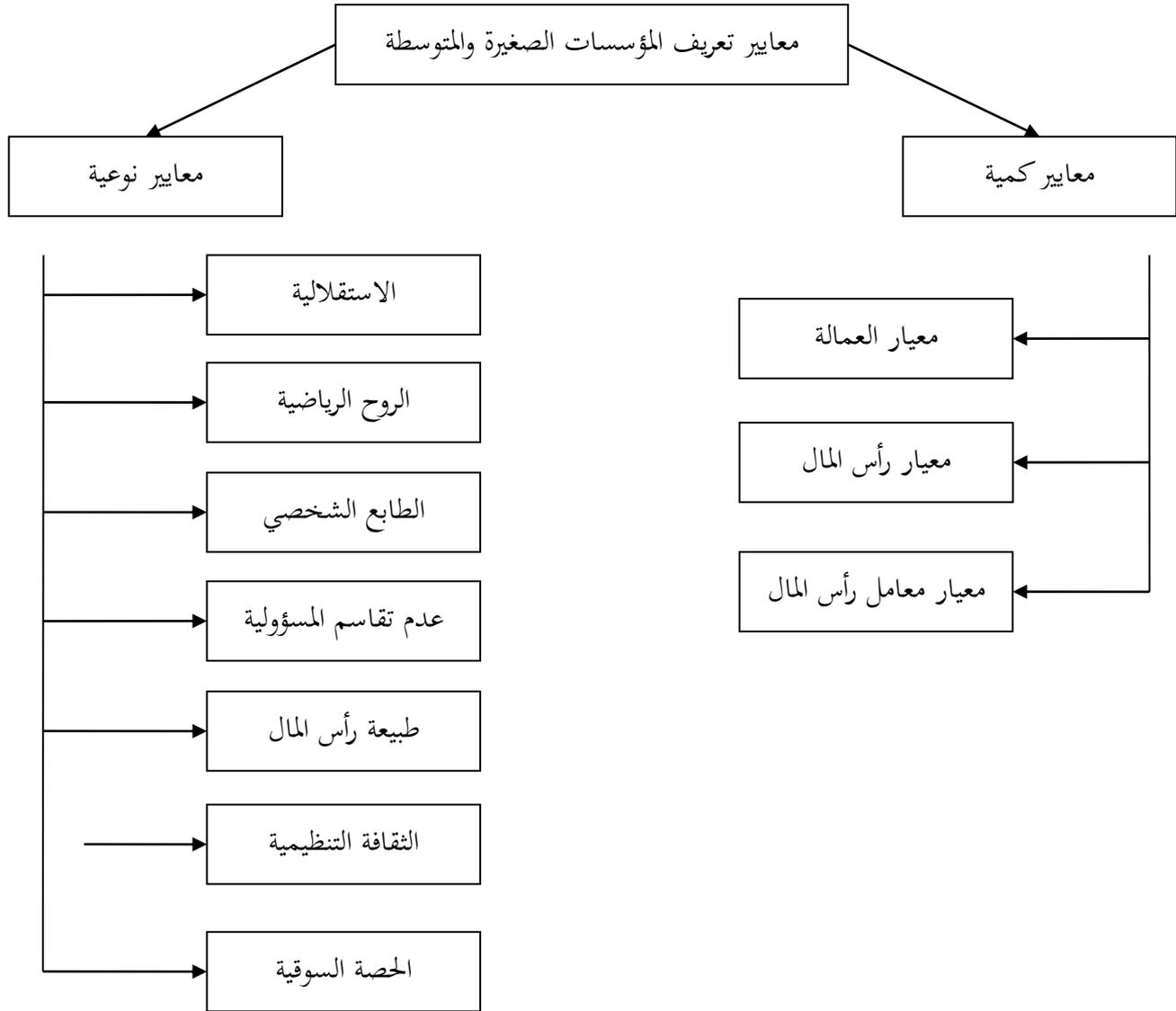
(2) عومري سالم-بايوسف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص26

7-2-2 الحصة السوقية: فنجد إن هذا النوع من المؤسسات ينمو ويتطور على المستوى المحلي والجهوي.⁽¹⁾

الشكل رقم(02): يمثل معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(1) شاوي صباح، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الشكل رقم (2): يمثل معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعطيات أعلاه

3: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

توجد العديد من التصنيفات التي تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,وتصنف حسب معايير مختلفة نذكر أهمها

3-1 التصنيف حسب الإمكانيات الإنتاجية كالتالي:

3-1-1-المنزلية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنزلية بتكوينها العائلي ويكون مكان إقامتها هو المنزل ويستخدم في الأيدي العاملة العائلية وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة.

3-1-2-المؤسسات الحرفية: تعتبر المؤسسات الحرفية من النوع الأول من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كونها تستخدم العمل المؤسسات العائلي وعمال الأطفال بالإضافة إلى حجم الإنتاج الموجه للسوق حيث تقوم بإنتاج منتجات أو قطع تقليدية لفائدة مصنع في شكل علاقة تعاقدية تجارية ما يميزها عن الصناعات المنزلية كون مكان إقامتها ومزولة نشاطها عبارة عن محل صناعي مستقل عن المنزل.

إن أهم ما يميز النوعين السابقين من الصناعات الم. ص. م:

-اعتمادها على كثافة عمل أكبر في الإنتاج.

-معدل التركيب العضوي لرأس المال منخفض جدا. (1)

-استخدام آلات وتجهيزات ضعيفة التطور من الناحية التكنولوجية وبكميات أقل.

-تنظيم العمل فيها سواء من ناحية النظام المحاسبي أو التسويق أو التسيير الإداري يتميز ببساطة.

(1) قويدري عبد الرحمان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة بشار، الجزائر، سنة 2011/2012، ص17.

3-1-3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه متطورة: تتميز هذه المؤسسات عن غيرها في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية تنظيم العمل أو من ناحية المنتجات التي يتم صنعها بطريقة منتظمة وطبقا لمقاييس صناعة الحديثة. (1)

3-2 تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الإنتاج:

تصنف المؤسسات على أساس طبيعة المنتجات إلى الفئات التالية:

3-2-1- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: نجد أن هذه المؤسسات تعمل في نشاط السلع الاستهلاكية في:

-المنتجات الغذائية.

-تحويل المنتجات الفلاحية.

-منتجات الجلود-.الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته. (2)

ويعود التركيز على مثل هذه المنتجات أساسا لكونها تتلاءم وخصائص هذه المؤسسات، بحيث ألا تتطلب رؤوس أموال ضخمة لتنفيذها، كما السلع الغذائية تعتمد أساسا على مواد أولية متفرقة المصادر.

3-2-2-2- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: ونجد أن هذه المؤسسات تركز، أعمالها في مجالات الصناعات الوسيطة والتحويلية والمتمثلة في:

-تحويل المعادن.

-المؤسسات الميكانيكية و الكهربائية.

-الصناعة الكيماوية والبلاستيكية.

-صناعة مواد البناء، المحاجر و المناجم.

(1) غالم عبد الله وآخرون، مرجع سابق، ص 1

(2) عومري سالم-بابوسف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 28

ويعود التركيز على مثل هذه المؤسسات باعتبار شدة الطلب المحلي على منتجاتها خاصة فيما يتعلق بمواد البناء. وتعتبر من أهم الصناعات التي تمارسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتطورة.⁽¹⁾

- 3-2-3 مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: إن أهم ما تتميز به صناعة سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة، احتياجها إلى الآلات والتجهيزات التي تتمتع بتكنولوجيا عالية للإنتاج وكثافة رأس المال كبير، الأمر الذي لا ينطبق وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لهذا نرى هذه المؤسسات يكون ضيقا.⁽²⁾

3-3 تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل:

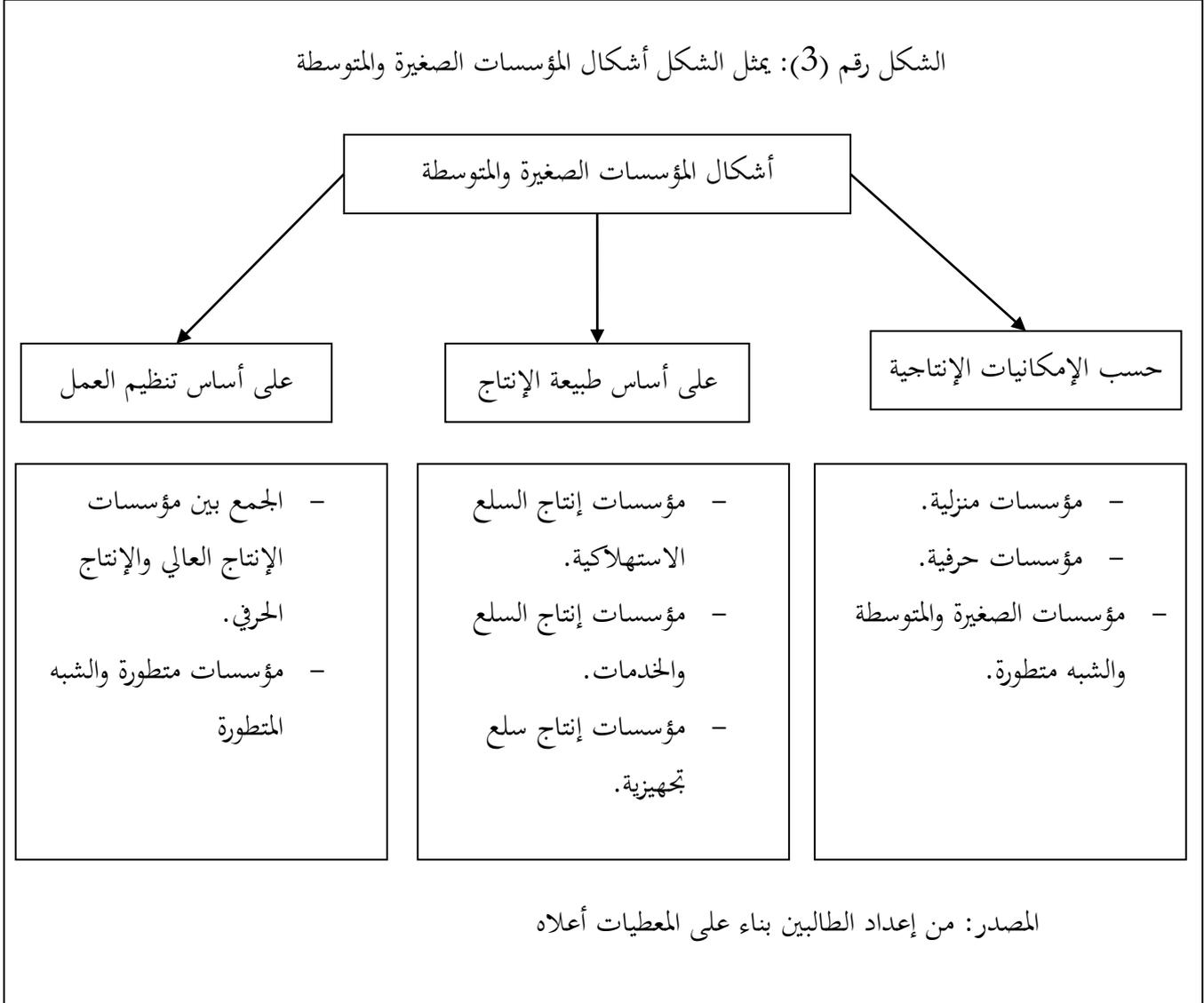
نجد ضمن هذا النوع نوعين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأولى هي مؤسسات تجمع بين الإنتاج العائلي والإنتاج الحرفي تتميز ببساطة تنظيم العمل والعمليات الإنتاجية واستخدام أساليب وتجهيزات تقليدية في العمل والتسويق والتسيير. أما النوع الثاني فيشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المتطورة والشبه المتطورة التي تتخذ من المصنع مقرا للعمل وتتميز باستخدام تكنولوجيا حديثة وأساليب متطورة في التسيير والإدارة وتنظيم العمل داخل المصنع.⁽³⁾

(1) شعيب أنشي، واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوربية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 11، 12،

(2) عومري سالم-بايوسف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 29

(3) الطيف عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الشكل رقم 3: يمثل الشكل أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المطلب الثاني: أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات ومشاكل والتحديات التي تواجهها

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مكانة بالغة وهذا لما تحقق من نفع عام للدولة أو للمجتمع وللأفراد بحد ذاته، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والصعوبات والمشاكل والتحديات التي تواجهها.

1-أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصغيرة، أهمية كبيرة وهذا راجع إلى ما تحققه من أهمية اجتماعية أو اقتصادية سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى الفرد من خلال تحسين المستوى المعيشي للأفراد، وتوفير مناصب شغل.

1-1.الأهمية الاجتماعية:

وتتمثل الأهمية الاجتماعية فيما يلي:

- تعمل على التواصل بين الأجيال (الجد الأب، الابن) والحفاظ على التراث والحضارة⁽¹⁾
- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في تنمية المواهب والابتكارات لأصحاب المبادرات المتميزة من رواد الأعمال، ذو الكفاءة والطموح والنشاط من خلال توظيف مهاراتهم وقدراتهم الفنية وخبرتهم العملية ولعلمية لخدمة مشاريعهم
- للمشروعات الصغيرة دور اجتماعي يظهر في المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد القومي لدولة لان هذه المشروعات يمكن أن تنمو باعتماد على رأس المال الوطني والمدخرات الوطنية⁽²⁾

(1)شاوي صباح، مرجع سبق ذكره، ص162

(2)برجي شهرزاد ، مرجع سبق ذكره ، ص11

• توفير العديد من فرص العمل الجديدة للحد من مشكلة بطالة ناجمة عن انتشار سريع لتقنية في مختلف القطاعات. (1)

• لصغر حجمها فإن بإمكانها توغل إلى القرى والأرياف والحد من هجرة السكان إلى المدن الكبيرة. (2)

• إن الأعمال صغيرة توفر نحو 61 % من فرص الأعمال الأساسية وتعمل على تحمل مسؤولية التدريب أثناء العمل وتنمية مهارات شباب (3)

1-2 الأهمية الاقتصادية

وتتمثل الأهمية الاقتصادية فيما يلي (4)

• تجديد والابتكار ورفع كفاءة إنتاجية لتنمية القدرات التصديرية في أسواق خارجية وتدعيم أوضاع التنافسية لدول المتقدمة تجال الدول الأخرى وخاصة حديثة التصنيع (5).

• تساهم في تنمية صادرات وتقليص الواردات الأمر الذي يؤكد أجب على ميزان المدفوعات لدول النامية كما تساهم في إنتاج القيمة المضافة وتزايد حصتها في إجمالي الناتج الوطني الخام (6).

• تساهم في تحقيق تكامل اقتصادي مع مؤسسات الكبرى وذلك بإنتاج بعض احتياجات ومستلزمات إنتاج للمؤسسات الكبرى (7).

(1) سبوطي حكيم، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة البحث والدراسات

العلمية، المركز الجامعي يحي فارس المدينة، العدد 2. وتاريخ الإصدار ديسمبر 2008، ص6

(2) سالم عرفان، الجديد في إدارة المشاريع لصغيرة، دار النواسية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2011، ص12

(3) ماجد العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2009، ص21

(4) عومري سالم-بايوسف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص31

(5) سبوطي حكيم، مرجع سبق ذكره، ص3

(6) بور لقوش ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص7

(7) غالم عبد الله وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص7

• تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على جذب صغار مدخرين وتحويلها إلى استثمارات في مختلف القطاعات إن مدخراتهم محدودة كافية لإقامة هذه مؤسساتي (1).

1-3 أهمية على مستوى الفرد:

• الاستقرار والأمان مما يوفر لصاحبه فرصة عمل مستمرة مباشرة دون الحاجة للبحث عن وظيفة في زمن زادة فيه بطالة. (2)

• تشبع مشروعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حاجة أصحابها في إثبات الذات فصاحب المشروع الصغير الناجح يشعر أنه إنسان استطاع أن يحقق لنفسه ولمجتمعه التقدم والنمو.

• يحقق المشروع الصغير لصاحبه فرصة لتوظيف مهارته وقدراته الفنية وخبراته العمالية والعلمية لخدمة مشروعه.

1-4 أهمية على مستوى المجتمع

وتتمثل الأهمية الاجتماعية فيما يلي: (3)

• تغطي المشروعات الصغيرة والمتوسطة جزء كبير من احتياجات السوق المحلي

• تساهم إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة.

• تشارك في حل مشكلة البطالة حيث أنها تستوعب قطاع أكبر من العمالة في مختلف مجتمعات.

(1) قويدري عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص27(بتصرف).

(2) صال حسين، التطورات والمتغيرات الاقتصادية الدولية دعم وتنمية المشروعات الصغيرة لحل مشكلة البطالة

والفقر، دون طبعة، دار الكتاب الحديث

للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2011، ص6

(3) عومري سالم-بايوسف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص32

• تعمل تلك المشروعات على تحقيق توازن في ربوع المجتمع من خلال عملية التنمية الاقتصادية وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة وزيادة حجم الاستثمارات في هذه الأقاليم. (1)

2- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أغلبية مرتفعة من المؤسسات في العديد من دول العالم، وخاصة الدول المتقدمة، وهذا لما لها من خصائص تميزها عن غيرها ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

• **المستوى التكنولوجي:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على تكنولوجيا غير معقدة وتستخدم تقنيات بسيطة لضآلة رأس المال وضعف الإمكانيات المالية لذا فهي تركز على تكنولوجيا كثيفة العمل. (2)

• **محدودية الانتشار الجغرافي:** إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية. (3)

• **توفير الخدمات لصناعة الكبرى:** بحيث تتم هذه العمليات عن طريق عقود تسمى لتعقد من الباطن (4).

• **القدر على التقليل من البطالة:** عادة ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاعتماد على التقنيات ذات الكثافة العمالية وهو ما يسم برفع قدرتها على توفير مناصب الشغل وتقليل من مشاكل البطالة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة وقد أثبتت التجارب تفوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال توفر المناصب الشغل (5).

• **القابلية للتجديد والابتكار:** تتوفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قدرة عالية على تجديد في أعمالها

(1) نبيل جواد، مرجع سابق، ص ص 76-77

(2) ساوي صباح، مرجع سبق ذكره، ص 153

(3) برودي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 116

(4) بولقواس ابتسام، مرجع سابق، ص 6

(5) برج شهرزاد، مرجع سبق ذكره، ص 41

وابتكار أساليب متفوقة مما يحقق رضا العملاء. (1)

● **الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي:** يقصد بهذه الخاصية غياب نظرة استراتيجية بعيدة، تمكن المؤسسة من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها، كما تمكن صاحب المؤسسة من تقدير إمكانيات عمله ودراسة سلوك المستهلك (ما لذي يمكن شراءه؟، من هو المستهلك المستهدف؟، كيف يمكن المحافظة عليه؟) (2)

● **جمع بين الإدارة والملكية:** حيث أن صاحب أو أصحاب المشروع غالبا ما يكون هو مدير المشروع ومن ثم يتمتع بالاستقلال في الأداء وقضاء ساعات طويلة من العمل اليومي تتجاوز أربعة عشرة ساعة يوميا (3)

● **المركزية:** حيث يقوم مالك المشروع في مباشرة أعماله بنفسه أو بمعاونة عدد محدود من المساعدين بتأدية النشاطات المختلفة في منظمات. (4)

إضافة إلى هذا هناك خصائص أخرى وهي: (5)

● **الاعتماد على المواد المحلية الأولية** مما يساهم في خفض الكلفة الإنتاجية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستويات العمل.

● **الارتقاء بمستويات الادخار والاستثمار** اعتبارا أنها مصدرا جيدا للادخارات الخاصة، وتعبئة رؤوس الأموال. (6)

(1) غالم عبد الله وآخرون، مرجع سابق، ص 6

(2) قويدري عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، 21

(3) جواد نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 84

(4) فائزة جمعة آخرون، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2010 ، ص 85

(5) عومري سالم-بايوسف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 33

(6) سالم عرفان، مرجع سبق ذكره، ص 65

• عدم وجود التعقيدات الروتينية في اتخاذ القرارات ووجود الوضوح في الإجراءات والسرعة في انجاز الأعمال الإدارية. الفاعلية والكفاءة في تحقيق الأهداف الاقتصادية لأصحابها ومن حيث قدرتها على إشباع احتياجات ورغبات العملاء. (1)

• تنوع الإنتاج وتوزيعه على مختلف الفروع الاقتصادية وتقديم تشكيلة إنتاج متنوعة من السلع والخدمات لتلبية حاجيات السكان. (2)

• درجة المخاطرة التي تحيط بها ليست كبيرة مقارنة مع المؤسسات الكبيرة.

• ارتفاع قدرة المؤسسة على التطوير وذلك يرجع لقدرة أصحابها على التفكير. (3)

• سهولة تكييفها مع المحيط الخارجي، وامتداد نشاطها إلى المناطق النائية.

• إنشاء العديد من الوحدات الصناعية، التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع خاصة الاستهلاكية منها، وهذا ما يعطيها ميزة التوزيع في الإنتاج الصناعي (4).

• دقة الإنتاج والتخصص، مما يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي، وتجسيد كل المبادرات الرامية إلى الاستفادة من التطور التكنولوجي، مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية ومن خلالها تخفيض مستوى الكلفة. (5)

• القدرة على الاندماج في النسيج الوطني، من خلال تعدد الأنشطة الناتج عن تعدد المؤسسات

(1) فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، السنة 2006، ص23

(2) علي عبد الله العرادي، ملف بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (دراسة وقوانين) قسم البحوث والدراسات-إدارة شؤون اللجان والبحوث 26 يناير 2006، ص33

(3) أحمد طرطار وآخرون، حاضنات الأعمال التقنية كإلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: المقاولتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك يومي 6/7/8/2010 ص11

(4) زاغيب شهر زاد، وآخرون، المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر واقع وأفاق، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، وذلك يوم 8-9 أبريل 2002، ص6

(5) عومري سالم-بايوسف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص34

المستحدثة، ومن خلال ذلك إمكانية استحداث مناطق صناعية وحرفية متكاملة. (1)

● قلة التدرج الوظيفي بهذه المؤسسات اعتباراً لعدد العاملين بها يساعد على اتخاذ القرار بسرعة وسهولة كما يمكن من استقرار اليد العاملة بها جراء تركز القرار في يد صاحب المشروع والشركاء وبالتالي معالجة المشاكل التي يمكن أن تطرح في حينها. (2)

3: مشاكل ومعوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تواجهها

3-1: مشاكل ومعوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ندرة المواد الأولية من حيث الندرة الطبيعية وعدم القدرة على التخزين وضرورة اللجوء إلى الاستيراد وتغيرات أسعار الصرف. (3)

- تكلفة رأس المال من الأمور المعروفة أن تكلفة التمويل على المستوى الضيق أعلى منها في التمويل على مستوى الواسع وخاصة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات وتكاليف الإجراءات المختلفة للحصول على القروض وتقديم الضمانات فشرط الاقتراض للمشاريع الصغيرة والمتوسطة تكون صعبة وقاسية. (4)

- عدم وجود قانون موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يحدد تعريف لها وينظم عملها ويوفر لها التسهيلات وما ينتج عن ذلك تعدد التشريعات واللوائح التي قد تتعارض مع بعضها البعض. (5)

- صعوبة إيجاد المكان الدائم والملائم لإقامة المؤسسة ومن ثم إنجاز المشاريع الاستثمارية وتنميتها (6)

(1) عومري سالم-بايوسف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص34-35.

(2) محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثلجي الأغواط، وذلك يومي 6-9 أبريل 2002، ص 3.

(3) سالم عرفان، مرجع سابق، ص 47

(4) ناصر المنصور، الريادة في الأعمال وأسس إدارة المشروعات الصغيرة، دار الرضا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سورية-دمشق، السنة 2003، ص62

(5) شريف غياط وآخرون، تجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد 24، تاريخ 2008، ص 138

(6) جواد نبيل، مرجع سابق ص123

-المشاكل والصعوبات الإدارية تعرض المستثمرون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى إجراءات إدارية معقدة وطويلة تصل أحيانا إلى انسحاب المستثمرون من تنفيذ المشروع بسبب بعض القوانين والتي لا تراعي ظروف المستثمر (1)

-الضرائب يعتبر نظام الضرائب أحد أهم المشاكل التي تواجه المشروعات، ص، م .في جميع أنحاء دول العالم وتظهر هذه المشكلة من جانبيين سواء لأصحاب المشروعات، ص، م .من حيث ارتفاع الضرائب وهي كذلك مشكلة للضرائب نظرا لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المنشآت مما يضيق عمل جهاز الضرائب .(2)

-شدة المنافسة بين الم، ص، م .وبعضها البعض من ناحية والمنافسة بينها وبين المؤسسات الكبيرة الحجم من ناحية أخرى ثم المنافسة بين هذه المؤسسات الوصية وبين الشركات الأجنبية من الثالثة.

-محدودية سوق التعامل فسوق التداول بالنسبة للمشاريع ص، م .يعتبر محدودة لا تتعدى المنطقة التي توجد فيها أحيانا.

-انخفاض حجم الإنتاج حيث يقلل ضالة حجم الإنتاج مخاطر الاحتفاظ بالمخزون لمدة طويلة 1 .

2-3: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة.

لقد ساهمت التغيرات التي مست الأنظمة والأدوات الاقتصادية في أواخر القرن العشرين في تغيير القوى الاقتصادية وهذا نتيجة للتطور التكنولوجي حيث أصبح العالم قرية صغيرة بفضل وسائل الاتصال والإعلام نتيجة هذا التطور.

التطور التكنولوجي: يساهم التقدم التكنولوجي في تسهيل عملية الاتصال وسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية بين الدول وانتشار ثقافة شعوب العالم المختلفة فيما بينها (3)

(1) برجى شهرزاد، مرجع سبق ذكره، ص62

(2) عومري سالم-بايوسف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص36.

(3) جهاد عبد الله عفان وآخرون، إدارة المشاريع الصغيرة، دار الياجوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ص 242.

- عمالية الاتصال: نتيجة للتطور مجال الاتصالات والمواصلات واستخدام التقنيات الحديثة جعل العالم قرية صغيرة فأصبحت الشركات والمؤسسات تحت منافسة شديدة التنافس. (1)
- عالمية التجارة: وذلك من خلال إنشاء منظمة التجارة العالمية سنة 1991 ، وهذا بهدف تحرير التجارة العالمية ورفع القيود الجمركية، وكذا تحرير السلع الزراعية والصناعية وتحرير الخدمات.
- عالمية الجودة من التلوث: عن طريق الاستغلال العقلاني للموارد والعمل على وضع استراتيجية وقوانين خاصة لحماية البيئة من المخلفات الضارة.
- الخصخصة: حيث أصبح الاقتصاد العالمي نظام شبه واحد قائم على عمل آليات السوق وفعاليات جهاز السوق وتفاعل قوى العرض والطلب في القرن الـ 21
- عالمية الجودة: وذلك للحفاظ على مستوى التجارة العالمية من خلال متطلبات الجودة كما يتم من شهادة الجودة والتي تعرف ب (ISO) للمنظمات التي لها سلع ذات جودة عالية.
- زيادة التكتلات الاقتصادية والاتجاه نحو الاندماج والاستحواذ: قامت العديد من الدول في عقد اتفاقيات اقتصادية وتكتلات والتحالف والاندماج فيم بينها، وهذا لزيادة قوتها التنافسية ولمواجهة الشركات المنافسة لها والكيانات الاقتصادية الجديدة، من أجل زيادة فاعليتها والوصول إلى اقتصاديات الحجم الكبير. (2)

المطلب الثالث: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.

قبل الاستقلال كانت حوالي % 99 من منظومات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مملوكة للمستوطنين الفرنسيين وكانت تلك التي تعود للجزائريين محدودة العدد ومحدودة على المستوى الاقتصادي، من حيث مساهمتها في العمالة والقيمة المضافة، وبعد الاستقلال كان الرهان الحقيقي للبلد في البداية هو بعث نشاط اقتصادي وطني في إطار الاستقلال التام، وذلك على مراحل أهمها:

1 - مرحلة ما بين 1962- 1979

نتيجة لحدثة الاستقلال وهجرت الفرنسيين أصبحت معظم المؤسسات متوقفة عن الحركة ففرضت الدولة نفسها كمقاوم رئيسي في الاقتصاد والمالكة لهذه الشركات والمسؤولة عن إنشائها فقامت بما يلي:

(1) عومري سالم-بايوسف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص37.

(2) برودي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص119.(بتصرف).

-إصدار قانون التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات منذ سنة 1971 (الأمر رقم 20/62 الصادر بتاريخ 11/08/1982 المتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة والمرسوم رقم 32/62 الصادر بتاريخ 22/11/1962 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة...)
- خلال الفترة الممتدة بين 1965-1970 أنشأت الدولة 20 شركة وطنية في قطاع الصناعة من أجل بناء قاعدة صناعية.

2-مرحلة ما بين 1980-1993

مع مطلع الثمانينات قامت الدولة بإحداث إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني للحد من الأزمة المتنامية ومن بين هذه الإصلاحات ما يلي:

-وضع مخططان الأول (1984/1980) الثاني (1985/1989) يجسدان مرحلة الإصلاحات، وإعادة الاعتبار نسبيا للقطاع الخاص والتراجع عن سياسة الصناعات المصنعة الكبرى على حساب الصناعات الخفيفة والمتوسطة.

-إصدار العديد من القوانين التي أثرت على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء القوانين المتعلقة بالاستثمار (القانون المؤرخ في 21/08/1982) أو القوانين المتعلقة بإعادة هيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية (المرسوم 242/80 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980)، والإجراءات المتعلقة باستقلالية المؤسسات (المرسوم 192/88 المؤرخ في 04 أكتوبر 1988)

-إنشاء وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 1991 والتي تحولت إلى وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة منذ سنة 1993 من أجل ترقية هذه المؤسسات وبعد التعديل الحكومي في 29 ماي 2010، أصبحت تسمى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي ماي 2014 تم إنهاء مهامها، وإدماجها مع وزارة الصناعة والمناجم.⁽¹⁾

3 مرحلة 1994-2003

شهدت هذه المرحلة تغيرات جذرية للانتقال من اقتصاد إداري إلى اقتصاد منفتح، يلعب فيه القطاع الخاص المحلي والأجنبي دورا محوريا وهذا تحت مراقبة صندوق النقد الدولي من خلال التزام الجزائر:
-تنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي (01 افريل 1994 - 31 ماي 1995)

(1)عومري سالم-بايوسف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص38.

تطبيق برنامج التصحيح الكلي متوسط المدى ما بين 31 مارس 1995 إلى 01 أبريل 1998 كما عقدت مجموعة من الاتفاقيات مع البنك الدولي أهمها: (1)

- برنامج التعديلي الهيكلي لسنة 1998 لمدة سنتين الذي أدى إلى التخفيف من أزمة المديونية الخارجية.

- تطبيق منظومة من السياسات النقدية والمالية والتجارية والاقتصادية التي أدت إلى خصصت العديد من المؤسسات العامة، والتي ساهمت في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (2)

(1) عومري سالم-بايوسف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(2) محمد قوجيل مرجع سابق، ص 134-136. (بتصرف)

المبحث الثاني: التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيتناول هذا المبحث تحليل التنافسية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تفسيرها ونموذج تحليلها

- [تفسير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة]:

لا توجد أدبيات تختص بتعريف تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن التنافسية على مستوى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو مجموعة المؤسسات أو بما يعرف بالعناقيد الصناعية، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص التالية: (1)

- إن تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمؤسسات تمثل قدرة هذه الأخيرة على تشجيع تنافسية المنطقة أو الدولة التي توجد بها هذه المؤسسات.

- تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على تنافسية المؤسسات المكونة له، وبالتالي فالقدرة على التكيف والقدرة التشغيلية تحدد أداء هذه المؤسسات.

وبالتالي لا توجد تنافسية للدولة إذا لم تتحقق تنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محددة أساسا بتنافسية مؤسساته.

وقد أجمع في السنوات الأخيرة المحللين الاقتصاديين والسياسيين بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهمة للنمو المستدام، كما يتفقون على ضرورة استخدام كل الطرق لمساعدة هذه المؤسسات على اعتبار أن تنافسيته ضرورية للمناطق والدول.

عند تعريف التنافسية توجد بعض الخصائص المرتبطة بحجم المؤسسة، بدور المحيط الكلي وهيكله القطاع التي تميز المؤسسات الكبيرة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر التنافسية. وفي هذا السياق، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي: (2)

(1) Andrea Nemethne Gal, Op-cit, P P 9-10.

(2) حنان جودي، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2016/2017، ص 142.

-قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو متعامل مهم في الاقتصاد، في التشغيل وإنشاء الوظائف، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الرفاهية الاجتماعية.

-أهمية تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإدماجها في الاقتصاد العالمي، وهذا يؤدي إلى تحسين التنافسية الدولية لهذه المؤسسات، وهذا يعني زيادة صادراتها من جهة، ومن جهة أخرى تحسين وضعيتها في المنافسة على الواردات.

-تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمجموعة مؤسسات يمكن التطرق لها على أنها القدرة على تعزيز تنافسية المنطقة، البلد أو المنطقة الكلية *macro region* أين توجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على تنافسية المؤسسات المشكلة للقطاع، وبالتالي التكيف والقدرة التشغيلية تحدد أداء المؤسسة بالإضافة إلى متطلبات القيمة المزدوجة *double value*.

أخذا بعين الاعتبار العناصر السابقة الذكر، يمكن تحديد تعريف لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساعد في اختيار الاتجاهات الرئيسية للتحليل كما يلي:

قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمنطقة، دولة أو منطقة كلية *macro région* يمكن اعتباره تنافسي إذا مستوى التشغيل، وشرط هذه التنافسية أن تستفيد مؤسسات القطاع منا لمرونة الناتجة عن أبعادها وأن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات داخل وخارج المؤسسة، بالإضافة إلى استغلال المحيط للحصول على مزايا تنافسية لتحسين وضعيتها في السوق المحلية و/أو الدولية من خلال ضمان تحسين الشروط لكسب الربح لمالكها.

-2-النموذج المحتمل لتحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

التنافسية بصفة عامة، وتحديدًا تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تقييمها على أساس عدد من المقاربات والمعايير. والنموذج التحليلي المقدم يتضمن عددا من المتغيرات والعوامل المؤثرة والنتائج على المستوى الكلي والجزئي، التنافسية القبلية والبعديّة، على المستوى الداخلي والخارجي بالإضافة إلى جوانب المدخلات والمخرجات.

1-2: التحليل على المستوى الكلي-تحليل PESTEL

إن عوامل المحيط الكلي المؤثرة على تنافسية الأعمال من الطبيعي أيضا أن تؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذه العوامل تحدد نفس المعايير لكل حجم من المؤسسات والاستثناءات الوحيدة تتعلق ببعض مكونات المحيط التشريعي والقانوني، المحيط الاقتصادي فيما يتعلق بالمحاسبة والضرائب للأفراد والمؤسسات المشتركة ووجود أشكال لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحيط السياسي. ولقد أثبتت عدة دراسات أن أهم عناصر المحيط الكلي تأثيرا على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مكونات المحيط الاقتصادي والمرتبطة بتطور النمو الاقتصادي، التضخم، البطالة... الخ . مكونات المحيط التشريعي والقانوني التي تعتبر كدليل توجيهي، والمحيط السياسي الذي يتعلق بإجراءات لسياسة الاقتصادية الخاصة بسياسة تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تؤثر مباشرة على أداء مؤسسات القطاع. (1)

2-2- التحليل على المستوى الجزئي - نموذج مركب لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمجموعة مؤسسات تعتمد على تنافسية المؤسسة بناء على العوامل الداخلية والخارجية ونتائج المقاربات لقبولية والبعدية مع الأخذ بعين الاعتبار ارتباط العوامل التنافسية بجانب المدخلات والمخرجات وذلك بدمج نموذجي Porter للمنافسة ويمكن تمثيل نموذج مركب لتحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول التالي: (2)

(1) Andrea Nemethne Gal, Op-cit, P 10.

(2) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 144

الجدول رقم (4) النموذج المركب لتحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النتائج - المقاربة البعدية	العوامل المؤثرة - المقاربة القبلية			
	الداخلية	الخارجية		
		المنافسة	المشاركين	المحيط
<u>نتائج جانب الطلب:</u>	<u>القدرة التشغيلية:</u>	<u>الاستراتيجية</u> <u>والمنافسة:</u>	<u>الجهات</u> <u>الراعية:</u>	<u>شروط المدخلات:</u>
- تطور التوظيف	- الإنتاجية	- قوة المنافسة	- جودة	- الخصائص
- تطور نفقات البحث و التطوير	- فعالية التكلفة	- على المدخلات	- الموردین	- الطبيعية
- تطور مدى	- الأسعار	- تهديدات	- وقوتهم	- الموارد البشرية
- زيادة رأس المال	- جودة	- الداخليين الجدد	- والتفاوضية	- رأس المال
	- المنتجات		- حضور	- خصائص
	- معايير الإنتاج		- الجهات	- البنية التحتية
	- شروط التسليم		- الرعاية	(تكنولوجيا
	- معايير الخدمات		- خصائص	المعلومات،
	- المرونة		- إنشاء	اللوجستيك... الخ)
	<u>القدرة على</u>		- العناقيد	
			- الصناعية	

جانب المدخلات

أداء السوق:	التغيير:	الاستراتيجية والمنافسة	شروط الطلب	شروط الطلب	جانب المخرجات
-الحصة السوقية المحلية ودوران المبيعات	-علاقات السوق	-قوة المنافسة	-الوضعية التفاوضية للزبون	-حجم الطلب و تعقده	
-الحصة السوقية للتصدير ودوران المبيعات	-مؤهلات الموظفين	على الزبائن	-خصائص إنشاء العناقيد الصناعية	-حاجات المستهلكين و المستخدمين	
-الربحية	-الاستعداد التسييري	-تهديدات الداخلين الجدد		-حماية المستهلك	
	-طرق اتخاذ القرار/العمليات	-تهديدات المنتجات البديلة		ومتطلبات أخرى	
	-البحث و التطوير و الابتكار				

Source: Andrea Nemethne Gal: Competitiveness of small and medium sized enterprises—a framework ,hej ,Hungary, January 15, 2010, P 11. possible analytical

2-2-1 البنية الداخلية للنموذج:

-تستند الشروط الخارجية للمقاربة القبلية أساسا على دمج نموذج الماسة لبورترز ونموذج العوامل الخمسة مع الإضافات التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات لبعض المحددات لجانب المدخلات والمخرجات. في عمود المحيط، توجد قدرات المحيط الجزئي وارتباطها مع المهام الأساسية للمؤسسة والتي هي التكيف أو استغلال المزايا التنافسية أو تحييد العيوب التنافسية. في عمود المشاركين، يوجد أعضاء من محيط المؤسسة الذين لهم علاقات مباشرة مع الزبائن، الموردين والجهات الراعية، ومن المهم تسليط الضوء على إمكانية وجود فرصة لتنظيم عناقيد صناعية معهم. لهذا السبب في هذا المجال قد يكون هناك إمكانية للمؤسسة للتأثير على الشروط الخارجية. (1)

-في عمود المنافسة، يظهر بأن المؤسسة في حالة منافسة في أسواق المدخلات وأسواق المخرجات بالإضافة مع المنافسين الحاليين وأيضا الداخلين الجدد.

(1) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

-في عمود الشروط الداخلية لا يجب عزل جانب المدخلات- المخرجات على أساس الخصائص الداخلية للمؤسسة، التشغيل والقدرة على التغيير (أو التكيف)
 -المقاربة المبنية على جانب النتائج (البعدية) لا يجب التمييز بين العناصر الداخلية والخارجية، لأن النتائج في المقام الأول دائما تكون داخل المؤسسة، والتي تساهم بشكل واضح في نتائج مجموعة المؤسسات، الصناعة، المنطقة، البلد وبالتالي على التنافسية بصفة عامة. (1)
2-2-2-تطبيق النموذج:

إن تطبيق النموذج يعتمد على تحديد موضوع تحليل التنافسية:
 -إذا قمنا بتحليل تنافسية مؤسسة معينة، فكل عناصر النموذج يتم تحليلها.
 -إذا كان موضوع التحليل هو مجموعة مؤسسات (عناقيد صناعية، قطاع، مؤسسات صغيرة ومتوسطة)، يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:
 -توجد عوامل خصوصا العوامل والنتائج المؤثرة على المستوى الداخلي والتي يمكن تفسيرها لمؤسسة معينة، وفي حالة استخدام هذه العوامل على مجموعة مؤسسات ففي هذه الحالة تستخدم القيمة الإجمالية أو متوسط القيمة (مثلا لتوظيف، نفقات البحث والتطوير، الحصة السوقية...الخ) أو تقديم نوع من الوصف العام بناء على المقابلات (مثل معايير التسيير، جودة المنتجات والخدمات...الخ).
 -يتم التعامل مع العناقيد والقطاعات كجزء واحد لكن ليسب الضرورة نفس الشيء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما توجد اختلافات في التنافسية القبلية والبعدية بين القطاعات وأحجام المؤسسات (مصغرة، صغيرة ومتوسطة) (2).

(1)Andrea Nemethne Gal, Op-cit, P 12.

(2)Ibid, P P 11-12.

المطلب الثاني: نماذج مصادر التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تحديد مصادر التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عدة نماذج، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

-1 نموذج أصول-عمليات-أداء:

وهو نموذج يدمج الموارد لأداء المؤسسة عن طريق العمليات، وهو أحسن وسيلة لتكامل التنافسية مع الاستراتيجية، وهو يوفر أحسن وسيلة لفهم أدوار العمليات و استكمال ديناميكية التنافسية على مستوى المؤسسة⁽¹⁾. إن مصادر التنافسية في المؤسسة هي الأصول و التي توفر ميزة تنافسية، وهذه المصادر يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، والأصول الموجودة طبيعياً مثل الموارد الطبيعية أو الأصول المنشأة مثل البنية التحتية. و ينظر للعمليات التنافسية كعمليات متوازنة تعزز قدرة المؤسسة على المنافسة بفعالية و تكمل العمليات التقليدية، وهذه العمليات تحول الأصول لتحقيق أرباح اقتصادية من مبيعات الزبائن، ويمكن تحقيق النتائج من الإمكانيات التنافسية من خلال العمليات التنافسية⁽²⁾.

وتعتبر الإنتاجية مصطلح بديل للتنافسية، ومؤشر قوي للتنافسية طويلة المدى ومن هذا المنظور عرف Porter التنافسية على مستوى المؤسسة بنمو الإنتاجية والتي تتعكس في أقل التكاليف ومنتجات متميزة وتقدم أسعار ممتازة، كما ينظر للمؤسسة الأكثر إنتاجية بأنها الأكثر تنافسية⁽³⁾.

ويمكن التعبير عن هذا النموذج بعناصره الثلاث في الجدول الموالي:

(1) Ajitabh Ambastha, K Momaya: **competitiveness of firms-review of theory, frameworks and models**, Singapore management review, volume 26, No 1, 2004, P 50.

(2) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

(3) Ralitsa Simeonova-Ganeva, Kaloyan, Zhelyu Vladimirov : **Significance of globalization-specific factors for SME competitiveness: a conceptual model and an empirical test**, Business Systems Review, Volume 2, Issue 3, USA, July – December 2013, P 4.

الجدول (5) عناصر نموذج أصول-عمليات-أداء

عناصر المكونات	مكونات النموذج
<p>الموارد البشرية-هيكلية المؤسسة-ثقافة المؤسسة-التكنولوجيا- الموارد-المقاربة المبنية على الموارد</p>	الأصول
<p>عمليات التسيير الاستراتيجي المهارات -الاستراتيجية التنافسية -المرونة والتكيف-عمليات الموارد البشرية-تصميم ونشر المواهب العمليات التكنولوجية: -الابتكار-الأنظمة -تكنولوجيا المعلومات العمليات التشغيلية -التصنيع -التصميم-الجودة عمليات التسويق -التسويق-تسيير العلاقة مع الزبون-قوة الإقناع</p>	العمليات
<p>الإنتاجية-التمويل-الحصة السوقية-التميز -الربحية -السعر- التكلفة-تشكيلة المنتجات-الفعالية -إنشاء القيمة-رضا الزبون-تطوير منتجات جديدة</p>	الأداء

Source:Ajitabh Ambastha, K Momaya: competitiveness of firms–review of theory, frameworks and models, Singapore management review, volume 26,No 1, 2004, PP50–51.

2- نموذج العوامل الخارجية-العوامل الداخلية -أداء المؤسسة:

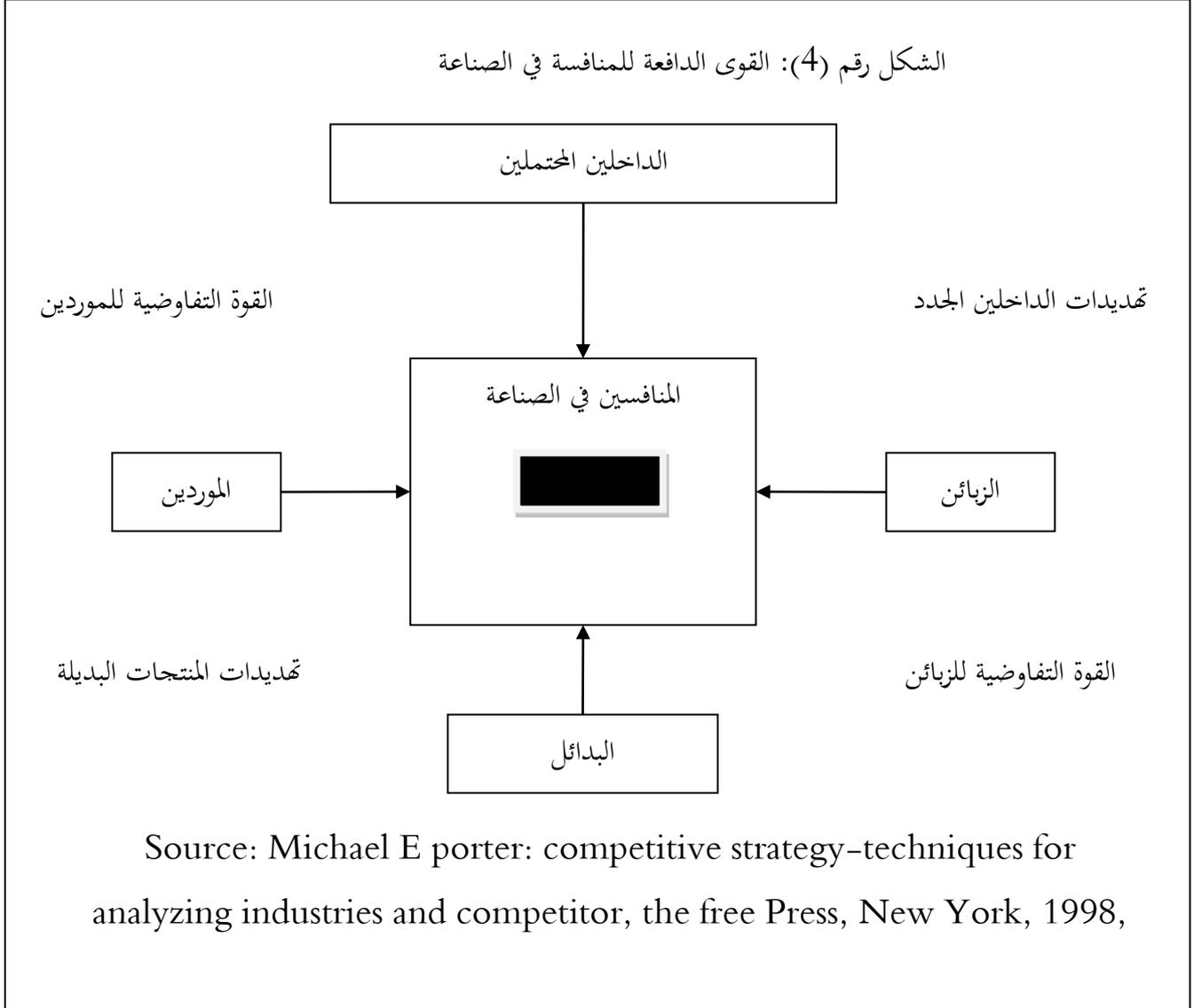
وهو نموذج مقترح من طرف Sirikrai & Tang سنة 2006، وهو نموذج يعتمد على ثلاث عوامل كمصادر للتنافسية، وهي ما يلي:⁽¹⁾

2-1-العوامل الخارجية: المقاربة ال صناعية IO-based factors

طور Porter نموذج القوى الخمسة للسوق والمؤثرة على التنافسية، ويمكن تمثيل هذه القوى كما هو مبين في الشكل الموالي:

(1)حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 154-155.

الشكل (4): القوى الدافعة للمنافسة في الصناعة



إن العوامل الخمسة مجتمعة تحدد ربحية وحدة المنافسة في الصناعة، والقوة أو القوى الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة يتم تحديدها في صياغة استراتيجية المؤسسة، كما أن الخصائص التقنية والاقتصادية للصناعة تعتبر بالغة الأهمية لكل قوة تنافسية، ويمكن التطرق إلى هذه القوى الخمسة كما يلي: (1)

(1)Michael E.Porter, Ibid, P P 7–28.

الداخليين الجدد: يقدم الداخلون الجدد للصناعة قدرات جديدة، الرغبة في اكتساب حصة سوقية كما يقدمون موارد بديلة، وكنتيجة لهذا فالأسعار تنخفض و التكاليف تتضخم وتنخفض الربحية. تقوم المؤسسات بالتنوع عن طريق عمليات الاستحواذ في الصناعة من أسواق أخرى وتستخدم مواردها لقلب الأوضاع لصالحها، هذا النوع من عمليات الاستحواذ في الصناعة بهدف بناء وضعية في السوق يعتبر كدخول للسوق حتى لو لم يكن مؤسسة جديدة داخلة للسوق. تهديدات الداخليين الجدد تعتمد على عوائق الدخول الموجودة مقترنة مع رد فعل المنافسين الحاليين المتوقعة من قبل الداخليين الجدد، فإذا كانت عوائق الدخول مرتفعة/أو يمكن للداخليين الجدد توقع رد فعل عدائي من قبل المنافسين فإن تهديدات الدخول تكون منخفضة.

شدة المنافسة: إن شدة المنافسة بين المنافسين تأخذ الشكل العادي وهو المناورة على الوضعية باستخدام تكتيكات مثل المنافسة على السعر، حرب الإعلانات، التحسينات على المنتج، زيادة خدمة الزبائن والضمانات... الخ. تظهر حدة المنافسة بسبب إدراك أحد المنافسين أو أكثر لوجود ضغوطات أو وجود فرصة لتحسين وضعيته. في معظم الصناعات، التحركات التنافسية لمؤسسة معينة تكون لها آثار واضحة على المنافسين وهذا ما يؤدي إلى ردود أفعال وجهود لمواجهة هذه التحركات، وهذا يعني أن المؤسسات مرتبطة مهنيا (1)

ضغط المنتجات البديلة: كل المؤسسات في الصناعة تتنافس مع صناعات تنتج منتجات بديلة. تحد البدائل من العائدات المحتملة للصناعة من خلال وضع سقف لأسعار المؤسسات في الصناعة. إن تحديد المنتجات البديلة هو البحث عن منتجات تقدم نفس وظائف منتج الصناعة، والوضعية اتجاه المنتجات البديلة هي اهتمام تصرفات جماعية في الصناعة. مثال: الإعلان من طرف مؤسسة واحدة لا يكون كافي لدعم وضعية الصناعة اتجاه المنتج البديل، ولكن إعلان مكثف ومستدام من طرف جميع أعضاء الصناعة يمكن أن تحسن من الوضعية الجماعية للصناعة، كذلك الأمر بالنسبة للاستجابة الجماعية في مجالات متعلقة بتحسين جودة المنتج، الحلول التسويقية... الخ.

القوة التفاوضية للزبائن: يتنافس الزبائن داخل الصناعة عن طريق تخفيض الأسعار، التفاوض حول الجودة العالية أو خدمات أكثر والتصرف بتنافسية فيما بينهم، وكل ذلك على حساب ربحية الصناعة. إن

(1) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

قوة كل مجموعة مهمة من الزبائن في الصناعة تعتمد على عدة خصائص منها وضعية السوق والأهمية النسبية لمشترياتهم من الصناعة مقارنة بإجمالي أعمالهم. وتكون للزبائن قوة كبيرة إذا توفرت العناصر التالية :

-التركيز أو شراء كميات كبيرة مقارنة بالمبيعات.

-المنتجات المشتراة من قبل الصناعة تمثل جزءا مهما من تكاليف الزبائن أو مشترياتهم.

-المنتجات المشتراة من قبل الصناعة نمطية أو غير متميزة.

-مواجهة تكاليف التحويل و انخفاض الربحية.

-تشكل الزبائن تهديد حقيقي للتكامل الخلفي.

امتلاك الزبائن لمعلومات كاملة حول الطلب، أسعار السوق الحالية وحتى أسعار الموردين.

القوة التفاوضية للموردين: يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضية على أعضاء الصناعة من خلال التهديد برفع الأسعار وتخفيض جودة المنتجات المشتراة، كما يمكن للموردين المهمين الضغط على ربحية صناعة غير قادرة على تغطية التكاليف بأسعارها الخاصة. ويبحث الموردون على تركيز وتمييز منتجاتهم وبالتالي رفع تكاليف التحويل من مورد إلى آخر. ويمكن لمجموعة الموردين أن تكون لهم قوة مهمة إذا تم تطبيق ما يلي:

-إذا كانت منتجات الموردين مدخلات أساسية في نشاط المؤسسة.

-إذا كانت الصناعة زبون غير مهم بالنسبة لمجموعة الموردين.

-ليس من الضروري التعامل مع منتجات بديلة للبيع للصناعة.

-منتجات مجموعات الموردين متميزة أكثر أو لديها تكاليف التحويل.

-تشكل مجموعات الموردين تهديد حقيقي للتكامل الأمامي. (1)

(1) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

اعتبر نموذج Porter كنموذج جد عام ويمثل الصناعة كمعطاة مفروضة على المؤسسة ونعني بالصناعة أو المصطلح المستخدم عادة القطاع بمجموعة المؤسسات التي تنتج منتجات مشابهة للمنتجات البديلة، لذلك تم تحديث النموذج، لأنه أثناء تحليل القوة التفاوضية للموردين من الضروري تحديد مختلف فئات الموردين:

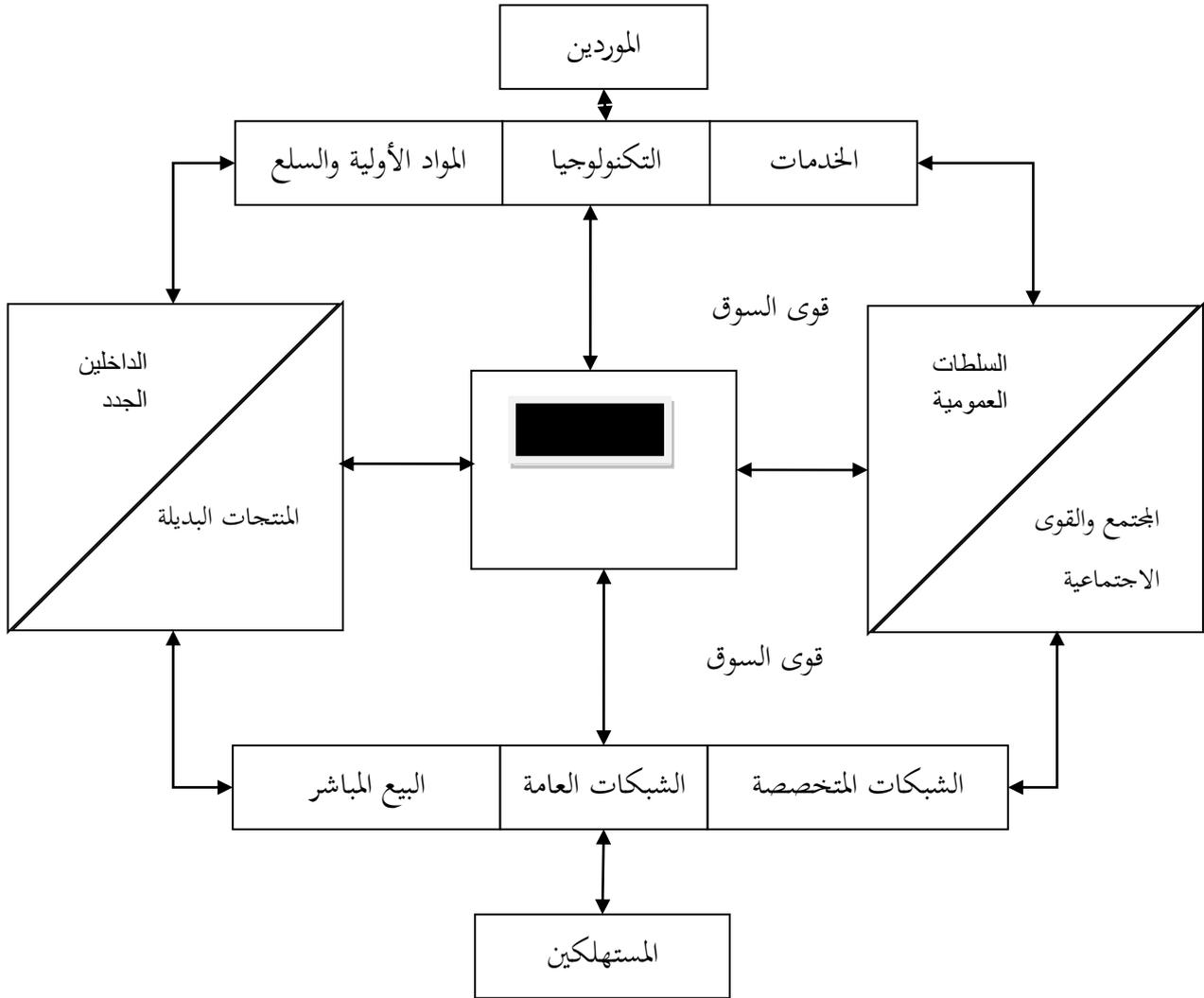
المواد الأولية والسلع، التكنولوجيا والخدمات، كما أن محتوى العلاقة مثل تهديدات الاندماج تختلف من فئة لأخرى، كما تم إدخال المستهلك النهائي إلى النموذج لتمييز مختلف مسارات التوزيع، أيضا التهديدات القادمة من الداخلين الجدد والمنتجات البديلة كثيرا ما تكون متزامنة حيث أن المنتج البديل يأتي عادة مع داخل جديد أو بالتبادل. كل هذه العوامل تمت إضافتها إلى النموذج القاعدي لـ Porter من أجل الوصول

إلى تمثيل الديناميكية التنافسية كما هو موضح في الشكل التالي: (1)

الشكل(5): الديناميكية التنافسية-المقاربة المتجددة لنموذج العوامل الخمسة

(1)حنان جودي،مرجع سبق ذكره،ص 157-158.

الشكل رقم (5): الديناميكية التنافسية - المقاربة المتجددة لنموذج العوامل الخمسة.



Source : strategor- politique générale de l'entrepris- stratégie, structure, décision, identité, DUNOD, paris, 1997, p26.

2-2-العوامل الداخلية: المقاربة المبنية على الموارد RBV-Resourcebased View

ينظر البعض للتنافسية من خلال مقارنة الموارد والتي تركز على دور العوامل الداخلية للمؤسسة مثل استراتيجية المؤسسة، البنى، المهارات، القدرة على الابتكار أي الموارد الملموسة وغير الملموسة لتحقيق النجاح التنافسي.

وعلى عكس المقاربة الصناعية، فإن المقاربة المبنية على الموارد تركز على الموارد المادية وغير المادية كأهم مصادر للتنافسية، فالمؤسسات لديها مزايا إذا كانت مواردها قيمة، نادرة، غير متحركة وغير قابلة للاستبدال، وإذا كانت قادرة على دمج الموارد بطريقة مميزة، وإذا كانت باستمرار تحسن مواردها وقدراتها القاعدية. كما أن نموذج Porter يكشف عن الخصائص الخارجية أي على مستوى الصناعة، بينما المقاربة المبنية على الموارد والمهارات تركز على دور الموارد الداخلية للمؤسسة. (1)

وتعتبر المؤسسات بأنها مجموعات غير متجانسة من الموارد والمهارات الخاصة، فالمؤسسة لم تعد تعتبر كحافضة أنشطة (ثنائيات منتجات-أسواق) ولكن مجموعة متميزة من الموارد الملموسة وغير الملموسة وحافضة من المهارات المميزة، يعني أن تنافسية المؤسسة تعتمد على اكتساب وتقييم هذه الأصول والمهارات (2).

ومن منظور استراتيجي فإن تقييم الموارد لا يقوم فقط على جرد بسيط وإنما يقوم على تحليل مقارن، حيث تتم مقارنة الموارد فيما بينها من أجل تقييم التوازن والاختلال بين الإمكانيات المتاحة وآثار التكامل، فبعض المؤسسات تتميز باختلالات بين الموارد فليها فائض في بعض الموارد نتيجة عدم استخدامها بسبب عدم كفاية موارد أخرى مكمله مثال: وجود قدرة جيدة للإنتاج ولكن شبكة توزيع غير كافية. كما يجب كذلك مقارنة الموارد المتاحة مع موارد المنافسين الأساسيين. وبالتالي فكل مورد يجب أن يقيم بثلاثة طرق:

-تقييم المورد في حد ذاته.

(1)Ralitsa Simeonova-Ganeva, Kaloyan, Zhelyu Vladimirov, Op-cit, P 3

(2)Ouassila Lamani, Foued Chereit : **analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de laboison en Algerie-cas de NCA**, les cahiers du CREAD, N° 96, Alger, 2011, P112.

-تقييم المورد من حيث التكامل المتوازن مع الموارد الأخرى.

-تقييم الموارد مقارنة مع المنافسين.

ويعتبر المورد، فالتنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة بفضل إمكانياتها من الموارد

دون التعرض إلى العجز، كما أن المقاربة المبنية على الموارد تركز على موارد المؤسسة كمحددات أساسية للميزة التنافسية والأداء، فهذه المقاربة هي التفسير الفعال للاختلاف في الأداء. (1)

إن نموذج Porter للقوى الخمس والمقاربة المبنية على الموارد والمهارات تكمل بعضها لتفسير مصادر التنافسية. فمقاربة الموارد موجهة للمدى البعيد وتسمح بتحليل أحسن للمنافسين، لذلك فهي أداة مساعدة في التحقق من مخاطر التقليد المستقبلي للتنافسية من خلال تحليل موارد ومهارات المنافسين. بينما نموذج القوى الخمس يضيف فهم للمحيط الخارجي في المدى القصير مع مفاهيم أخرى مثل الالتزام، الإشارات، حواجز الخروج... الخ

وترتبط الموارد بالمحيط التنافسي من خلال الاستراتيجية حيث تعد هذه الأخيرة قناة للاتصالات بين لمحيط التنافسي والموارد، لأنها تعمل كنقطة ارتكاز في توزيع الموارد في المحيط التنافسي لتوليد ميزة تنافسية مستدامة، فالمؤسسات تتخذ باستمرار استراتيجيات دفاعية وهجومية في مواجهة المنافسين، وهذا ما يعدل المحيط التنافسي، ومن جهة أخرى الاستراتيجية تعتمد ومقيدة بالرقابة على الموارد، وهي تتسق بين تطوير وحماية الموارد الحالية وإنشاء أو اكتساب موارد جديدة أخذاً بعين الاعتبار المحيط التنافسي. والإشكالية المطروحة هل المؤسسات تتنافس على الموارد أو تتنافس بالموارد؟ حيث تركز أغلب الدراسات على المنافسة في أسواق المنتجات، حيث يركز Porter على التفاعلات التنافسية من جانب الطلب، غير أن المؤسسات تتنافس في نفس الوقت من جانب الموارد، فكل مؤسسة تواجه مجموعة من المنافسين وتستخدم التشابه بين المنتجات والموارد لتحديد المنافسين.

ويمكن تقديم بعض السلوكيات التنافسية من منظور المورد:

(1) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 158-159.

-المنافسة على الموارد: تتم من خلال مرحلتين، الأولى: يتم فيها الحصول على الموارد باكتسابها من سوق الموارد في عملية تتم في ثلاث خطوات: البحث، الاكتساب و الاستيعاب، أو البناء الداخلي للموارد. أما المرحلة الثانية: تقليد وحماية الموارد، عندما تقوم المؤسسة باكتساب الموارد أو بناءها فهي تقوم باستخدامها في المساهمة في الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا ما يثير تساؤل المنافسين عن مصدر تغير الميزة التنافسية للمؤسسة وعندما يكتشف المنافسين المورد الجديد الذي غير هذه الميزة يحاولون تقليد هذا المورد عن طريق اكتسابه أو بناءه، وعلى اعتباران هذا المورد سيحقق عوائد للمنافسين ولكن هل بإمكانهم تحمل تكاليف التقليد؟ حيث يمكن حمايتهن خلال عوائق التقليد أو ما يسمى بآلية العزل isolation mechanism، ذلك أن عوائق انتقال الموارد وعوائق حماية الموارد هي ظاهرة قد تفيد أو تعيق التقليد من قبل المنافسين.

-المنافسة بالموارد: المتعلقة بالموارد و السلوكات التنافسية، حيث تتبنى المؤسسات أنواع عديدة من السلوكات التنافسية.أولاً: على المؤسسة التصرف-الاستجابية(الفعل-رد الفعل) بهدف تحسين وضعيتها في مواجهة المنافسين.ثانياً: على المؤسسة التصرف-الاستجابية بطريقة ودية مع بعض المنافسين بهدف تشجيع التعاون وتجنب السلوكات العدائية من بعض المنافسين وتحقيق مكاسب من التعاون.وأخيراً، على المؤسسة استخدام مواردها للتأثير على الأسعار في أسواق المنتجات. (1)

كما أن الموارد غير المادية تأثر بدرجة كبيرة على نجاح المؤسسة، ففي ظل المحيط العالمي الجديد، فإن توظيف موارد بشرية ذات مهارة وامتلاك معرفة مميزة، براءات اختراع، علامات تجارية تعتبر أكثر أهمية مقارنة بالموارد المادية. وقد استخدم مصطلح المهارات الأساسية core competencies لوصف القدرات الاستراتيجية الأساسية من خلال التنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج ودمج تيارات متعددة للتكنولوجيا، وقد استخدمت المقاربة المبنية على الموارد منظور أكثر ديناميكية يعرف بالقدرات الديناميكية . (2)

(1)Flore Bridoux: a resource based approach to performance and competition-an overview of the connections between resources and competition, P P 6-16, https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/.../WP_110_Bridoux.pdf (28/10/2016-02:02).

(2)حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 159-160 .

وكنتيجة لتعقيد مصادر التنافسية، فإن العديد من الدراسات تعتمد على الدمج بين المقاربتين، كما تشير العديد من الدراسات إلى ضرورة تجاوز الفصل بين تحليل العوامل الداخلية و الخارجية على أداء المؤسسة والعمل على دمجها، بينما أشارت دراسات أخرى إلى ضرورة دمج نموذج Porter، المقاربة المبنية على الموارد والمهارات و المهارات الأساسية إلى مقاربة التسيير الاستراتيجي المبنية على المهارات، وقد أكدت عدة دراسات على ضرورة البحث على أكثر من دمج نموذج التحليل التنافسي مع المقاربة المبنية على الموارد و المهارات وذلك بالحصول على تكوينات جديدة من العناصر التنظيمية . (1)

3-2-أداء المؤسسة:

سوف نعتمد في دراسة الأداء على النموذج ال إعدادي the configuration approach، فهو النموذج الأنسب لتحليل ونمذجة الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو يعتمد على العناصر الأربعة التالية:

العوامل الخارجية العوامل الداخلية، المقاول، نظام التسيير. حيث يقوم هذا النموذج على نمذجة العلاقات بين عوامل المحيط، موارد المؤسسة، شخصية المسير ونظام التسيير المعتمد، وتتضمن المتغيرات الرئيسية متغيرات ثانوية، وينظر هذا النموذج لتطور المؤسسة من منظور ديناميكي باعتباره سلسلة من التكوينات عبر الزمن. (2)

3-2-1العوامل الخارجية:

نفس العوامل المتطرق إليها سابقا، بالإضافة إلى تحليل PESTEL .

3-2-2العوامل الداخلية:

وهنا أيضا نتحدث عن المقاربة المبنية على الموارد (3)

(1)Ralitsa Simeonova-Ganeva, Kaloyan, Zhelyu Vladimirov, Op-cit, P 3.

(2)Josef Mulger: **the configuration approach to the strategic management in small and medium sized enterprises**, P7, <http://conf.uni-obuda.hu/jubilee/Mugler.pdf> (21/11/2016-14:59).

(3) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 160-161 .

3-2-3 خصائص المقاول:

في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المقاول أو المالك-المسير هو المدير التنفيذي، ويلعب دور أساسي في تطوير المؤسسة، وبناء على وضعيته القوية و المؤثرة على المؤسسة فرؤيته الذاتية تؤثر على توجهات الخيارات الاستراتيجية وهذا ما يؤثر على أداء المؤسسة. كما يميل المقاول إلى اختيار النشاط الذي يتناسب مع صفاته و متطلبات النجاح وتسيير المؤسسة بالاعتماد على نقاط القوة في صفاته. ولصفات المقاول أبعاد متعددة مثل حافز الانجاز، الميل نحو المخاطرة، تفضيل الابتكار، القدرة على التكيف بالإضافة إلى أبعاد أخرى كالكفاءة الذاتية، المهارات الاجتماعية... الخ.⁽¹⁾ هذا بالإضافة إلى قدرة المقاول على إيجاد تركيبة جديدة من عوامل الإنتاج في شكل: منتج جديد، جودة عالية للمنتج الحالي، طريقة إنتاج جديدة، سوق جديدة، مصادر جديدة للموارد الطبيعية أو تنظيم جديد، وتم إضافة عوامل جديدة وهي اعتماد تكنولوجيا المعلومات، معايير الجودة العالمية و تدويل النشاط.⁽²⁾

3-2-4 نظام التسيير:

يتكون من أدوات التسيير الاستراتيجي طويل المدى والتسيير التشغيلي قصير المدى. ونظام التسيير يسمح بضمان تقديم منتجات أو خدمات مطابقة للتوقعات الصريحة و الضمنية فيما يتعلق بالجودة، الأمن وتسيير المحيط. كما أن تحديد التدفقات وعمليات تسيير الموارد تسمح بتحديد أهداف المؤسسة و متطلبات الزبائن⁽³⁾. إن نظام التسيير هو أداة تهدف للحصول على جودة مرغوبة مع ضمان المطابقة للمعايير، كما أن استخدام مؤشرات ذات دلالة وتحليل الخلل يسمح بتوفير إجراءات تصحيحية لازمة تدخل ضمن عملية التحسين المستمر.⁽⁴⁾

(1) Ignas G. Sidik: **conceptual framework of factors affecting SME development- mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance**, international conference on small and medium enterprises development with a theme innovation and sustainability in SME development, procedia economics and Finance, N° 4, Parahyangan catholic university, Indonesia, 2012, P 375.

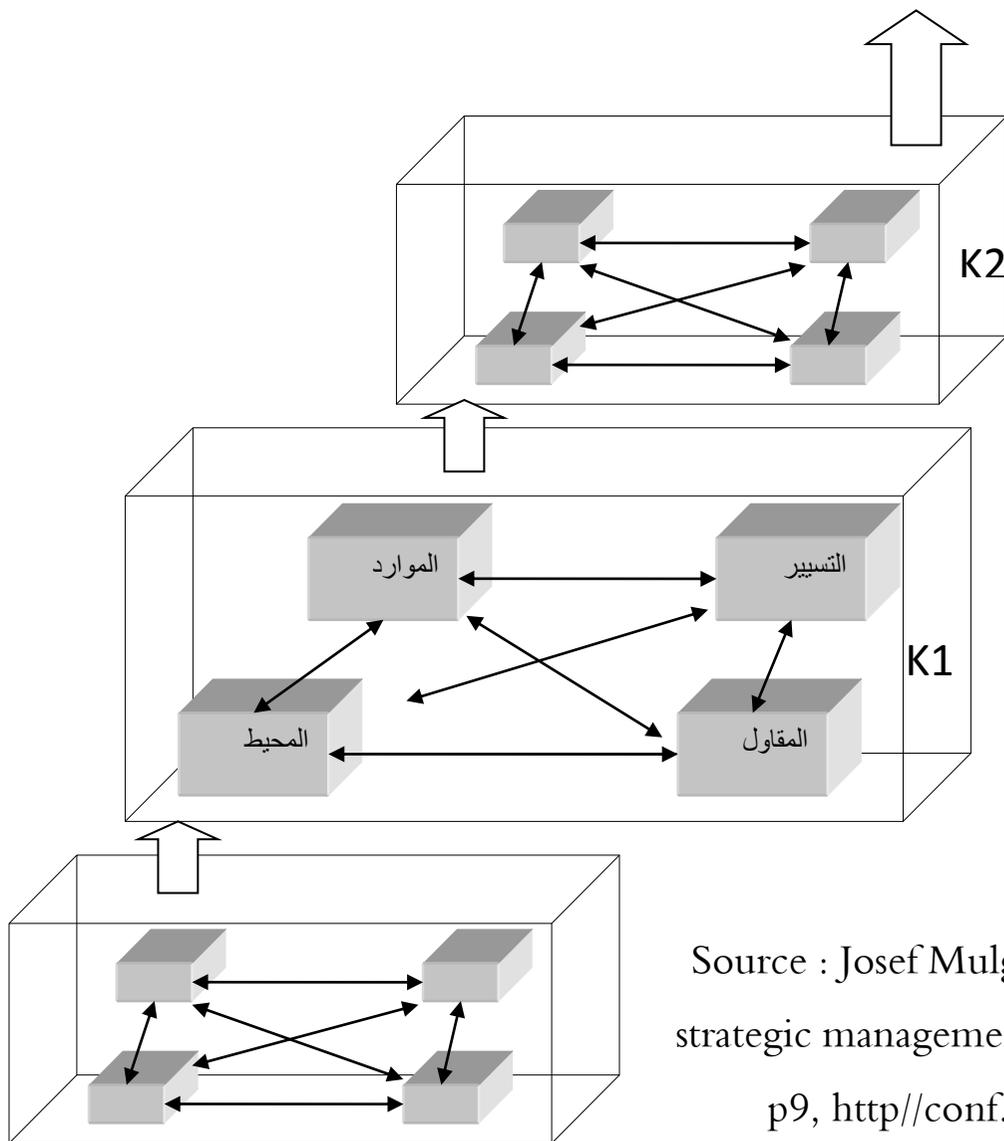
(2) Ralitsa Simeonova-Ganeva, Kaloyan, Zhelyu Vladimirov, Op-cit, P 5.

(3) **Qu'est-ce qu'un système de management?** [http://www.entreprise-responsibility.com/fr/certification-fr/systememanagement/\(21/11/2016-22:00\).](http://www.entreprise-responsibility.com/fr/certification-fr/systememanagement/(21/11/2016-22:00)./)

(4) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 161 .

الشكل (6): النموذج الإعدادي لنمذجة الأداء في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source : Josef Mulger : the configuration approach to the strategic management in small and meduim sized enreprise, p9, <http://conf.uni-obuda.hu/jubilee/Mugler.pdf>

21/11/2016_14 .59

من خلال الشكل يمكن استنتاج أن تاريخ المؤسسة هو سلسلة من الإعدادات K1 تولدت من الإعدادات K0 وستتطور إلى إعدادات K2 وهي مرتبطة بنموذج دورة حياة المؤسسة.

المطلب الثالث: محددات تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إن التحكم في تحديات التنافسية أمر جد معقد، لذلك يجب أولاً حصر العناصر المختلفة للتنافسية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ومن ثم دراسة كيفية تطوير عوامل التنافسية، تنظيمها، تنسيقها وربطها بالقدرات التنافسية والأداء لهذه المؤسسات وذلك من خلال صياغة الاستراتيجية و تطبيقها. إن التحليل الاقتصادي الجزئي يربط عناصر تنافسية المؤسسة مع مجموع الوظائف، مجالات النشاط، النمو، المردودية، التمويل، التوازن المالي والتسيير. أما على مستوى محيط المؤسسة نجد العناصر التالية: تطور الأسواق، تطور المنافسة، موقع المؤسسة، السياق الكلي و التنظيمي. وانطلاقاً من هذا يمكن تحديد خمس متغيرات تعتبر كمحددات لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1- الدور الرئيسي للمالك /المسير

إن ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ك مجال دراسة ترافق معه جدال حول مهنة المالك-المسير، حيث تسمى هذه المؤسسات بالمؤسسة الأنا Ego-firm حيث أنها مؤسسة متمركزة حول المالك-المسير، وتتميز بنظام تسيير شخصي يظهر في العمليات اليومية للمؤسسة، حيث أن المالك-المسير موجود في جميع المستويات، لديه رؤية خاصة به وهو من يقوم بإيصالها ومشاركتها وهو أقل رسمية⁽¹⁾، لديه علاقات ضيقة مع المتعاملين داخل المؤسسة وخارجها، وهذا النوع من العلاقات يتطلب مسار قصير لاتخاذ القرار ونظام معلومات أقل تعقيد يعتمد على الاتصال الشفوي.⁽²⁾

ويوجد سلوكين استراتيجيين يوضحان شخصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

(1) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

(2) **Dirigeant de PME, un métier** ?éléments de réponse, regards sur les PME, N°8, observatoire des PME, GIE OSEO, Paris, septembre 2005, P P 38-39.

-سلوك رد الفعل: الذي يحاول من خلاله المقاول استدامة نشاط المؤسسة والحفاظ على استقلاليتها، حتى ولو كان هذا السلوك على حساب نمو المؤسسة- سلوك الاستباق: الذي يحاول المقاول من خلاله البحث عن حلول لنمو المؤسسة وتحمل المخاطر، وتنفيذ أنشطة في مرحلة التوسع السريع. (1)

كما أن قيم المسير، أهدافه وتطلعاته لديها تأثير على تطور المؤسسة وتنافسيتها. وبناء على مفهومي النمو والبقاء، يمكن تحديد نوعين من المقاولين (المالك -المسير) وهما المقاول المرتكز على النمو CAP و المقاول المرتكز على البقاء CIP، وكذلك نوعين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي: (2)

الجدول (6): خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمقاول حسب مفهومي البقاء والنمو

العناصر	المؤسسة الكلاسيكية	المؤسسة la comète
نوع المالك-المسير	عملي	صاحب رؤية Visionary
أهداف المالك-المسير	البقاء	النمو
فلسفة الأعمال	الثبات	الابتكار
الأنشطة الرئيسية للمالك-المسير	تسيير العمليات الجارية	الاستراتيجية، التسويق، المبيعات، التطوير، تحديد الحلول لمشاكل الخزينة
الموظفين	الاستقرار، الشعور بالانتماء	تحفيز عالي، الاستقلالية
مناصب عمل	تعريف المهام على الأقل المهام الرئيسية	التطور المستمر للمهام وطريقة تنظيمها من أجل إنجازها
البنية	بسيطة	عضوية، المراجعات والتعديلات المستمرة
التفويض	قليل	جد عالي
الاتصال	من الأعلى إلى الأسفل، غالبا	في كل الاتجاهات غالبا

(1) Pierre André Julien, Martin Morin : **Mondialisation de l'économie et PME Québécoises**, presse de l'université de Québec, Canada, 1996, P 83.

(2) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

	غير شفهي	
القدرة على إنجاز أمور جديدة ومختلفة بسرعة، بالإضافة إلى التعلم المشترك مع المالك - المسير هي العوامل الرئيسية	لعلاقة مع المالك-المسير تشكل العامل الرئيسي	Reconnaissance الاعتراف

Source : Louis Jacques Filion :six types de propriétaires-dirigeants de PME, cahier de recherche N° 2000-02, école des hautes études commerciales-HEC, Montréal, février 2000, P 3

كما يمكن تمييز ستة أنواع للمالك-المسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نوجزها كما يلي: (1)

1-1- المالك-المسير الحطاب: **the bucheron** وهو شخص لا يحب الاختلاط بالحشود، حيث أن الاختلاط بالنسبة إليه مضيعة للوقت. وهو شخص طموح ويملك قدرات جيدة للعمل ويحب القيام بالأعمال، ويفضل الموظفين الذين يعملون بنفس وتيرته، وترتكز ثقافته التنظيمية على الإنتاجية.

1-2- المالك-المسير الفراشة: **The butterfly** على عكس النوع السابق، فهو شخص يحب الاختلاط ولكن ليس لفترات طويلة، عادة يقوم هذا الشخص بإنشاء المؤسسات وبيعها، كما يقوم باستئناف المؤسسات التي تعاني من صعوبات وإعادة بيعها، يفضل إنجاز الأعمال بسرعة، كما يمكنه التقييم السريع لنقاط القوة/الضعف للسوق المحتمل للمؤسسة. وما يميزه كذلك أنه شخص اجتماعي يملك العديد من العلاقات، ويقوم باستغلال الفرص المتعددة والتقييم المستمر للأرباح القادمة من هذه الفرص.

1-3- المالك -المسير المتحرر: **The libertine** هذا النوع يفضل الترفيه والتسلية، لديه حياة اجتماعية نشيطة، ويسعى دائما إلى تطوير شبكة علاقاته، ينظر للمؤسسة كداعم مالي، كوسيلة لربح الموارد الكافية من أجل ممارسة أنشطة أخرى يعتبرها ضرورية) أنشطة خارج المؤسسة) ، كما يعتبر المؤسسة أحيانا كعائق لممارسته لهذه الأنشطة. ينتمي هذا النوع إلى مستويات اجتماعية ميسورة كما يمكن أن يكون من الجيل الثالث أو الرابع للعائلة المالكة للمؤسسة.

(1)Louis Jacques Filion, Op-cit, P P 5-8.

1-4-المالك -المسير المحول **The converted:** بالنسبة لهذا النوع فالمؤسسة كإكتشاف فرصة أعمال، ونتيجة لذلك كل شيء ينشأ من هذا الإكتشاف الأساسي، وهذا ما يعتبر بداية لمساره بعد قضاء كل الوقت في البحث عن شيء وقد اكتشفه في إنشاء هذه المؤسسة واستغلال إمكانياته في اتجاه ايجابي. ما يهم هذا النوع هو القيام بالأعمال أكثر من انتظار النتائج، كما يمتلك صفات خاصة يضعها في خدمة المؤسسة، كما يفضل التحكم في الأمور لذلك من النادر أن يفوض سلطته.

1-5-المالك-المسير المبعوث **The Missionary :** هذا النوع هو منشأ المؤسسة، لذلك فإليه معرفة جيدة بالمنتج لمقدم و السوق، كما لديه شغف بما يقوم به و يعتبر عمله جد مهم بالنسبة للمجتمع. قام بتنظيم المؤسسة بسرعة ابتداء من مرحلة المشروع الصغير حتى وصل إلى مرحلة تشغيلها بفعالية حتى في حالة غيابه، وعندما تتجاوز مؤسسته مرحلة البقاء وتتجاوز مرحلة التهديد يفتح على أفكار جديدة. يعتبر هذا النوع المؤسسة تنظيم حيوي حيث التعلم و التطور عنصرين ذو بعدين مهمين، فهو مرتبط بتطوير المؤسسة و قدرتها على البقاء تنافسية، بالإضافة إلى تطوير فريق عمله لإدراكه بأن المؤسسة نظام اجتماعي لذلك فالنتائج لا تعتمد على الأداء الفردي وإنما على قدرة الأشخاص على العمل كمجموعة⁽¹⁾. وهو كذلك شخص يهتم بالعلاقات الإنسانية، التغيير و الابتكار، وكل طاقته ووقته مخصص للمؤسسة، وهو محافظ في قيمه، مستقر في حياته الشخصية و العائلية، واقعي في ممارسة أعماله، فاهتماماته ليست منصبه على تطوير المؤسسة فقط وإنما إنشاء فريق عمل يعمل كالعائلة و يعتبر كنسيج اجتماعي يحمل ثقافة تنظيمية حيث أشخاص تتجز، تتطور وأيضا وجود تبادل يجعل من المؤسسة منظمة متعلمة يعتمد فيها المالك -المسير على تفويض السلطة، الاتصال، المشاركة في فريق عمل حيث يمكنه الاستماع، المناقشة، التبادل، التحفيز من أجل الحفاظ على روح المجموعة.

2-الحصول على المعلومة العلمية والتكنولوجية واستخدامها:

وذلك باستخدام اليقظة التكنولوجية المرتبطة باليقظة التجارية والتنافسية، والتي يتم استخدامها إما بطريقة ضمنية أو/ومتقطعة، أو بطريقة صريحة ومنظمة. وهي تسمح للمالك -المسير بمعرفة التكنولوجيا الجديدة المحتملة التي تهتم المؤسسة من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية أو تحسينها عن طريق الابتكار في المنتجات، العمليات وحتى الابتكار في التسيير والتوزيع، بما يتيح لمسير المؤسسة متابعة تطورات

(1) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

الأسواق و المنافسة⁽¹⁾ ومن أجل تطبيق اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة يجب التأكد من إرادة و اقتناع المالك -المسير بتطبيقها، تحليل مستوى التطبيق المعلوماتي بالمؤسسة، تحليل ميكانيزمات توزيع المعلومات داخل المؤسسة مع تحديد وإعطاء الطابع الرسمي للحاجة إلى المعلومات وتوعية وإشراك الموظفين المعنيين بقيمة المعلومات، كل هذا يتطلب تنوع مصادر المعلومات، الاستغلال النظامي لمصادر المعلومات الرسمية، تنظيم جمع المعلومات غير الرسمية داخل المؤسسة، حماية المعلومات و الاستعانة بالخبراء.⁽²⁾ إن اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لديها خصوصيتها، فهي شخصية تمر عبر قنوات مباشرة مع موردي المعلومات، لأن هذا الأخير يمكنه إضافة عنصر الأمان الضروري لدعم المعلومة المتحصل عليها. فالمعلومة تأتي أولاً من الموظفين الأساسيين، المعارف المقربين، أما من خارج المؤسسة فيتم توفير المعلومة من قبل الزبائن، الموردين و المنافسين، كما يمكن الحصول عليها من المجالات و الجرائد المتخصصة بالإضافة إلى المعارض، وفي الغالب هي معلومات غير رسمية أو أقل رسمية ومرنة، تستخدم بالتردد من مصدر إلى آخر، وهي أيضا معلومة تراكمية حيث كل معلومة جديدة يمكن إضافتها للمعلومة السابقة من أجل الوصول إلى اتخاذ القرار، وهي معلومة متعددة الوظائف وتمس جميع جوانب التكنولوجيا أكثر من الجوانب التجارية و التنافسية أو جوانب المحيط، وأخيرا فإن هذه المعلومة تميل إلى التعقيد كلما كانت التغيرات التكنولوجية و التجارية رسمية و نظامية⁽³⁾

3 - جودة تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن التغيرات في تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الإنتاج لها آثارها على طبيعة اليد العاملة و مشاركتها في التغيير الذي يؤثر على المؤسسة و قدرتها على تحسين استخدام التكنولوجيات المكتسبة وأيضا الاندماج مع الأشكال الجديدة للتنظيم بربط المعدات الجديدة بالقدمة. إن إمكانية امتلاك موارد بشرية مؤهلة يشكل غالبا عائق كبير بالنسبة لعدد كبير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لذلك من الضروري تكوين الموارد البشرية داخل المؤسسة و خارجها،⁽⁴⁾ لأن استخدام التكنولوجيا الحديثة لا يمكن دمجه مع الطرق القديمة لتسيير الموارد البشرية. ومن أجل

(1) Pierre André Julien, Martin Morin, Op-cit, P 84.

(2) Serge Quazzotti et autres : **veille technologique-guide des bonne pratiques en PME/PMI**, P 9, http://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/ebooks/guide_REVEIL.pdf (29/12/2016-02:51).

(3) Pierre André Julien, Martin Morin, Ibid, P 85.

(4) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

نجاح إدخال التكنولوجيا الجديدة داخل المؤسسة من حيث المردودية والإنتاجية، على الموظفين المشاركة في التغيير التكنولوجي بالإضافة إلى إعادة تنظيم المهام و إعادة توزيع محتوى الوظائف. وبالتالي فالبحث عن التنافسية يقوم على مسار جودة شاملة يتضمن الموارد البشرية للمؤسسة وتنظيمها الداخل و الخارجي.⁽¹⁾

-4الاستثمار المادي:

إن الاستثمار في المعدات المعتمدة على التكنولوجيات الجديدة في الإنتاج يسمح بتحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتخفيض التكلفة المتوسطة للإنتاج. و مع ذلك، فإن بعض الخبراء يشيرون إلى أن التفوق التكنولوجي ليس بالضرورة ضمانا لموقف تنافسي قوي، كما أن الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تقوم فقط على التحكم في التكنولوجيا و إنما يمكن أن تقوم على عناصر أخرى. إن تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المرتبط بالتجهيزات الجديدة المعتمدة على التكنولوجيات المتقدمة يعد شرطا ضروريا لتحسين تنافسية هذه المؤسسات، حيث يساهم في تخفيض معدل العائد، تحسين الجودة، التحكم في الآجال، المطابقة مع المعايير ومتطلبات الزبائن، الحصول على حصة سوقية وإمكانية الدخول إلى أسواق جديدة. وتتمثل فئات الاستثمار المادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

فيما يلي:

-اقتناء معدات جديدة للإنتاج، المراقبة والاختبار.

-تجديد المعدات بما يسمح بتحسين التكنولوجيا، الجودة و الإنتاجية.

-المعدات المرافقة لمعدات الإنتاج أو تقديم الخدمات.

معدات الأمن والسلامة من أجل مطابقة وحدات الإنتاج للمعايير.

-معدات للتحكم في الطاقة.

(1)Pierre André Julien, Martin Morin, Op-cit, P P 85-86.

-معدات من أجل الحفاظ على البيئة. (1)

كما أن انتقال المعلومة التكنولوجية لهذه المؤسسات واستخدامها للتكنولوجيات الجديدة تشكل رهانات حقيقية لتنافسياتها، وبالتالي فتحسين استخدام التجهيزات التكنولوجية المتقدمة يساعد على تطوير عرض مهم للمؤسسة وتوزيع المنتجات، بالإضافة إلى وجود قاعدة مهمة للموردين يعتبر عامل لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. خامسا -المرونة:تسمح المرونة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتعويض عن المزايا التي تملكها المؤسسات الكبيرة والمتعلقة باقتصاديات الحجم تحديدا في حالة ما إذا كانت بوسائل تقنية و مالية تمتلكها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة(2). إن مرونة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكمن في قدرتها على إدراك و اغتنام الفرص التي تقدمها الأسواق و التكيف بسرعة مع التغيرات في الطلب، فهي مدعمة بتخصص ضعيف لعوامل الإنتاج، تركز في التسيير ومسار استراتيجي حدسي .ولكن على المدى الطويل، قدرتها على التكيف على إنتاجات جديدة أو تجاوزها تعتمد على قدرتها على إدماج التغيير التكنولوجي و الابتكار في استراتيجياتها التنافسية. كما أن مرونة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي وظيفة ديناميكية للمقاوم وقدرته على الحصول وتقييم المعلومة العلمية، التكنولوجية و الاقتصادية المتاحة، واحتمالات استخدام التكنولوجيات الجديدة للتسيير و الإنتاج، وتقديم إجابة مناسبة لاستخدامها في تنظيم المؤسسة وقدرته على الابتكار. (3) وعلى هذا الأساس يمكن تحديد ثلاث أنواع من المرونة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1-المرونة التشغيلية: وهي متعلقة بتنظيم الموارد داخل المؤسسة.

2-المرونة التنظيمية: تكيف المؤسسة مع وضعياتها المختلفة، وهي متعلقة بالوظائف التنظيمية أكر من المهام التنظيمية.

(1) Investissements en matériel de productivité, programme national de mise à niveau des PME, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement, ANDPME, Algérie, 2013, P P 11-15.

(2) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

(3) Pierre André Julien, Martin Morin, Op-cit, P 88.

3-المرونة الاستراتيجية: تقيس درجة الحرية التي تمتلكها المؤسسة في وضع وتحقيق أهدافها، وهي متعلقة بمتطلبات المحيط وقدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويعبر عنها بدرجة طواعية المؤسسة والتي تعني حرية الفعل اتجاه المحيط. (1)

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البقاء في الأسواق العالمية ضروري لتنافسياتها المستدامة، وفي هذا الإطار سوف نتناول بعض أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبنيها.

-1 استراتيجيات الابتكار:

واحدة من أهم مصادر تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي التصرف كعامل للتغيير (2)، فهي محرك الأفكار الجديدة والنشاط الابتكاري، وعندما تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استراتيجية الابتكار فهي تحاول من خلالها الحصول على عوائد من قاعدتها المعرفية من خلال تشجيعا لتقدم في التكنولوجيا أو الخدمات، والتي قد تحتوي أو لا تحتوي على الاستثمارات الخاصة في مجال البحث و التطوير (3). حيث يعد الابتكار كمفتاح أساسي للمنافسة والفعالية الديناميكية في الأسواق، فالمؤسسات الابتكارية تأخذ الحصة السوقية من المؤسسات غير الابتكارية وتنمو بسرعة على حسابها (4). فالابتكار ضروري لإنشاء واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تلعب التكنولوجيا دورا

(1)A.Bendiabdellah, A.Chelil : **la PME est elle condamnée a subir son environnement ?** P3, <http://fseg2.univtlemcen.dz/larevue07/la%20revue03/BENDIABDELLAH%20&%20Abdelatif%20CHELIL.pdf>(11/02/2017-00:37).

(2)حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

(3)OCDE: **Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation**, enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies, Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers, Bologna-Italy, 14-15 June, 2000, P P 11-12.

(4)James Love, Stephen Roper : **SME innovation, exporting and growth-a review of existing evidence**, enterprise research centre, white paper N° 5, UK , April 2013, P 29.
4-Innovation and differentiation, SMEs-equipped to compete, oxford economics, P P 1-2,

أساسيا في استراتيجية الابتكار .وكما أن الابتكار ضروري لبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهو أيضا ضروري للاقتصاد العالمي الذي يعتمد على هذه المؤسسات للنمو والاستدامة⁽¹⁾

2- استراتيجية تكنولوجيا المعلومات:

الاستراتيجية الثانية التي تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحسين تنافسيتها تمكن من الاعتماد والاستخدام المبكر لتكنولوجيات المعلومات من أجل تخفيض التكاليف ورفع الإنتاجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .فاستخدام التكنولوجيات الجديدة للأنترنترنت تسمح لهذه المؤسسات بالوصول إلى قدرات التسويق العالمي بأقل التكاليف، بالإضافة إلى استخدام التجارة الالكترونية والبرمجيات المساعدة على تعزيز التسيير والتنظيم كبرمجيات المحاسبة والتسيير المالي والتي تساعد على تخفيض التكاليف المتعلقة بالتسيير .

بعض هذه المنتجات الالكترونية تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنشاء مستودعات افتراضية وتساعد على إنشاء علاقات مباشرة بين المصنع والمستهلك النهائي، وللاستفادة من كل هذه المزايا على هذه المؤسسات تغيير أو تعديل بنيتها بما يستجيب لهذه الاستراتيجية.⁽²⁾

3- استراتيجية سوق متخصصة: niche

تختار بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متابعة الأسواق المتخصصة سواء في الأسواق المحلية أو الأسواق الخارجية، وتسمح هذه الاستراتيجية باستغلال المهارات واكتساب ميزة تنافسية في السوق وتمكن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تصبح مؤسسات متطورة عالميا في خطوط إنتاج ضيقة.⁽³⁾ ومن أجل نجاح هذه الاستراتيجية يجب توفر ثلاث عوامل وهي بناء علاقات طويلة الأجل يمكن الاعتماد عليها كمنشط للمنافسين المحتملين من خلال العمل كحاجز وبالتالي الحصول على ربحية طويلة الأجل و الاحتفاظ بالزبائن والعلاقات مع الموردين، بالإضافة إلى عامل ثاني وهو سمعة المؤسسة، فالمؤسسات لا تسوق منتجها فقط وإنما تسوق نشاطها وأعمالها لأن الاستراتيجية المتخصصة تعتمد على اتصال الكلمة-

(1)https://d1iydh3qrygeij.cloudfront.net/Media/Default/Landing%20pages/SAP%20SME/Research/SAP_SME_TP4_V3.pdf (31/12/2016-01:40).

(2)Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation, Ibid, P P 12-13.

(3)Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation, Op-cit, P 13.

الفم وبالتالي فالسمعة القوية الراسخة في أذهان المستهلكين ضرورية لنجاح هذه الاستراتيجية، والعامل الثالث يتعلق بتميز منتجات المؤسسة والاستجابة لحاجات الزبائن. (1)

4- استراتيجية الشبكات:

استراتيجية أخرى تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البقاء تنافسية وذلك من خلال المشاركة في الشبكات، العمل والتعاون مع مؤسسات أخرى سواء كانت مؤسسات صغيرة ومتوسطة أو مؤسسات كبيرة، من أجل تحسين قدرتها على الوصول إلى الابتكارات واستيعابها من خلال أنشطة التعاقد من الباطن، تسهيل التخصص الاقتصادي للمؤسسات وتسهيل الوصول إلى المعلومات. وتساعد بنية الشبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تخفيض التكاليف وتحفيز الابتكار. (2) ولاستراتيجية الشبكات وظيفتين أساسيتين، تتعلق الأولى بالزبائن، حيث تعد شبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمؤسسة كبيرة يمكنها تقديم منتجات معقدة مرتبطة بمعرفة مهنية. بينما تتعلق الوظيفة الثانية بأعضاء الشبكة، حيث تعتبر هذه الأخيرة كمكان للتعلم وتبادل الموارد المستخدمة في التطوير، الابتكار والتجديد الاستراتيجي. (3) كما أن وجود شبكة مستقرة تسمح بالوصول المتبادل إلى الموارد المسيطر عليها من قبل الأعضاء، ومن خلال الاعتماد على مشاركة الموارد وتنسيق عمليات الإنتاج يمكن للمؤسسات تحقيق اقتصاديات الحجم والنطاق، وفي نفس الوقت تجنب مساوئ الاندماج التنظيمي الكامل مثل ارتفاع تكاليف التنسيق ومرونة استراتيجية أقل. بالإضافة إلى تبادل الموارد، فالشبكة تسمح بالوصول إلى الخبرات والمعارف ومشاركتها بطرق لا يمكن الحصول عليها إذا كانت مؤسسات مستقلة. والمساهمة الأكبر لاستراتيجية الشبكات في دراسة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي والدولي (4)، هو تضمن تحليل التنافسية بعد العلاقات التي من خلالها يتحصل المفاوض على المعلومات الموارد والدعم الاجتماعي، بالإضافة إلى أن هشاشة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تعويضها من خلال المحيط الداعم الذي توفرها لشبكة. (5)

(1)Mridula Gungaphul: **niche market strategy in SMEs in Mauritius**, global management conference, Indonesia, Aprilmay2010, P P 317-318.

(2)Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation, Ibid, P P 15-17.

(3)joakim Wincent : **on building competitiveness in strategic SMEs networks-empirical analysis of 54 firms in two networks**, doctoral thesis, department of business administration and social sciences, division of management control,Lulea university of technology, Sweden, avril 2006, P 11.

(4) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 147

(5)Strategic networks, trust and competitive advantage of SMEs P P 28-29,

5- استراتيجية العناقيد:

هذه الاستراتيجية عبارة عن تكتل محلي لمجموعة من المؤسسات من أجل إنتاج وبيع مجموعة من المنتجات ذات الصلة أو منتجات تكميلية ضمن قطاع صناعي معين أو فرع من القطاع، وتسمح هذه الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التمتع قرب المنافسين من أجل الاستفادة من نشر المعارف، خصوصا في المراحل الأولى من دورة حياة الصناعة. (1) وتلعب استراتيجية العناقيد دورين أساسيين، حيث يتعلق الدور الأول بالاستراتيجية كهدف من خلال تشكيل مجموعات مؤسسات في قطاعات مستهدفة، بينما يتعلق الدور الثاني بالاستراتيجية كطريقة من خلال تحسين قدرات المؤسسات، تقديم الدعم وتشجيع التعلم بين المؤسسات. (2)

تشجع استراتيجية العناقيد المنافسة والتعاون، فالمنافسة تكون من أجل جذب والاحتفاظ بالزبائن، فبدون منافسة قوية قد تفشل هذه العناقيد، ويمكن للمنافسة أن تجتمع مع التعاون لأنها تحدث حسب أبعاد مختلفة وبين أطراف مختلفة. كما تعتبر استراتيجية العناقيد كـ *hilosophy* تقوم على مبادئ الاندماج (الأنشطة) والتعاون (الأعضاء) من أجل المنفعة المتبادلة. وتظهر هذه المنفعة من خلال تطويرا لمؤسسات وتحسين تنافسية قطاع معين، حيث يظهر التطوير في مساعدة المؤسسات على الاستفادة من فرص السوق التي لا تستطيع استغلالها بمفردها، بالإضافة إلى تجاوز عوائق التكلفة، الخطر وتكيف المبادئ والمعايير الدولية مع السياق المحلي. يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاعتماد على نقاط قوتها وعملياتها الداخلية، لكن من أجل التجاوب مع وتيرة الابتكار، التطور التكنولوجي وتطور توقعات المستهلكين، على المؤسسة التكيف بسرعة وتطوير استجابات مناسبة وبسرعة عالية. وهذا ما يتحقق عند دمج الجهود، الاستفادة من التآزر، *synergy* تجميع الموارد، تعزيز الميزة التنافسية وفي نفس الوقت تخفيض المخاطر المتعلقة بإطلاق منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما تحققه استراتيجية

www.springer.com/cda/content/.../9783642248788-c1.pdf (31/12/2016-03:42).

(1) Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation, Op-cit, P 17.

(2) Arnoud Legendijl : **good practices in SME cluster initiatives-lessons from the core regions and beyond**, center for urban and regional development studies CURDS, university of new castle upon tyne, UK, 8 November 1999, P 4, http://old.tci-network.org/media/asset_publics/resources/000/000/804/original/good_practice_sme_legendijk.pdf (01/01/2017-01:09).

العناقيد التي تسمح ببناء قدرة المؤسسات من خلال تقديم تعليم للمؤسسة، مشاركة الخبرات وتبادل المعرفة. (1)

6- استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر:

مثل هذه الاستراتيجية عامل مهم للاندماج في الاقتصاد الدولي، فهي تسمح بنقل التكنولوجيا والخبرات بين الدول (2)، وتسمح للاقتصاد المضيف بترويج منتجاته في الأسواق الدولية. وهي تعد قناة مهمة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تمكنها من استغلال مزايا الملكية المحددة للمؤسسة في الخارج. (3) وتبرز فعالية استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ثلاث عوامل أساسية، يتمثل العامل الأول في كون قدرات المؤسسة في الأسواق الخارجية أكبر من قدرات المؤسسات في دول أخرى، وتتمثل هذه القدرات في الأصول أو ما تسمى بمزايا الملكية خصوصاً الأصول غير الملموسة كحقوق الملكية الفكرية أو الموارد البشرية. ثاني عامل يتمثل في أن الفوائد التي تعود للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاستغلالها مزايا الملكية يجب أن تتجاوز الفوائد المتحصل عليها في حالة بيعها أو ترخيصها لمؤسسات أجنبية، حيث يمكن أن تتضمن هذه الفوائد ربح أكبر حصة من السوق المستهدف، تنويع المخاطر أو الوصول إلى معلومات ضرورية حول إمكانية دخول السوق أو فرص السوق. نما العامل الثالث يتحقق عندما يكون الإنتاج خارج البلد أكثر فائدة لتوفر عوامل متعددة مثل توفر الموارد الطبيعية. (4)

(1) **Guidelines for cluster development-a handbook for practitioners**, support to cluster development, june 2013, Croatia, P P 9-10, <http://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/GuidelinesforClusterDevelopment.pdf> (01/01/2017-02:57).

(2) حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 148-149.

(3) Nadidie Seville Tuluce, Ibrahim Dogan: **the impact of foreign direct investments on SMEs development**, 10th international strategic management conference, june 2014, Rome, P 1. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814050617> (04/01/2017-22:11).

(4) Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation, Op-cit, P P 18-19.

خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفاتها ومعاييرها وأهميتها كما أن هناك العديد من الصعوبات والتحديات التي واجهت هذه المؤسسات، حيث تم استنتاج بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دور كبير في تطوير المجتمع وذلك من خلال توفير مناصب الشغل والتقليل من مشكل البطالة ثم تم التطرق في المبحث الثاني إلى تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستعراض مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تقوم بها من أجل تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء وتحقيق مركز تنافسي في السوق .

الفصل الثالث:

دراسة وتحليل واقع أثر التوجه

المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة

المواد الغذائية في ولايتي

قالمة- أم ابواقي

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

تمهيد

صناعة المواد الغذائية من الأنشطة المعقدة والمتنوعة إجمالاً إلا أنها تهدف إلى إشباع حاجيات السكان وإمدادهم بالطاقة الغذائية اللازمة لهم، وتشمل الصناعة الغذائية على تحويل المواد الأولية التي مصدرها زراعي وحيواني إلى عدة أشكال أخرى يستفاد منها في أكثر من مجال.

وقطاع الصناعات الغذائية يعتبر من القطاعات المهمة، حيث تأتي أهميته في كونه أحد الفروع الأساسية لقطاع الصناعات التحويلية التي بدورها تساهم مباشرة في زيادة الإنتاج المحلي والدخل القومي كما يعد همزة وصل بين قطاعين الزراعي والصناعي وله أهمية أساسية في علاقته المباشرة بإنتاج الغذاء في شكله الخام ويعتبر أحد المدخلات الأساسية لها.

ولتوضيح قمننا بتقسيم الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: تقديم قطاع صناعة المواد الغذائية

المبحث الثاني: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة-أم البواقي

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

المبحث الأول: تقديم قطاع صناعة المواد الغذائية

المطلب الأول: تعريف الصناعات الغذائية

هناك الكثير من التعاريف المقدمة للصناعة الغذائية نذكر منها:

1-التعريف الأول: هي الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل المواد الأولية الزراعية وفقا لمواصفات محددة، لهذا تعمل الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكييف والاستعمال تماشيا مع الشروط الجيدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري (1).

2-التعريف الثاني: هي التطبيق العلمي للعمل والتكنولوجيا بهدف إعداد وتصنيع وحفظ وتسويق المواد الغذائية باستخدام نتائج وأسس العلوم الأخرى في تصنيع الأغذية لزيادة عمرها التخزيني والمحافظة على قيمتها الغذائية وجودتها. (2)

وبالتالي الصناعة الغذائية هي وسيط أكيد بين الحقل والمائدة، وكتطبيق عملي للعلوم من أجل حفظ وتداول الأغذية تنقسم لنوعين من الصناعات الحفظية ومنها صناعة التعليب والتبريد والتجميد وغيرها، والتحويلية ومنها صناعة السكر والزيوت والألبان وغيرها.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الصناعة الغذائية

1-أهمية الصناعة الغذائية: يساهم تطوير الصناعة الغذائية في الإنجاز المباشر لأهم هدف تنموي تعلنه كل الحكومات باختلاف توجهاتها، ألا وهو تحسين المستوى المعيشي للمواطن، فمن خلال تطور هذا النوع من الصناعة يتحقق مبدأ ضمان الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، حيث يحرص المواطنون عادة مطالبة الحكومات بتوفير السلع الغذائية بمواصفات جيدة وبتكاليف معقولة تجعل من أسعار تداول

(1) عيون عبد الكريم، "جغرافيا الغذاء في الجزائر"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص212

(2) ايمن مزاهرة، "الصناعات الغذائية"، جامعة البلقات التطبيقية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص13

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

هذه المنتجات في الأسواق في متناول قدراتهم الشرائية، لذلك الصناعة الغذائية تكتسي أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة يمكن إيجازها فيما يلي (1):

- تساهم في توفير المنتجات الغذائية بالكم والكيف المناسب وفي الوقت المناسب .
- توفير نظام متكامل لحماية المستهلك من خلال تقديم منتجات آمنة وصحية .
- الالتزام باحترام المواصفات العلمية للجودة في ميدان الصناعة الغذائية بغرض تحسين المنتجات الغذائية .
- تدعيم المنتجات الغذائية بالمواد المحسنة والمعززة للقيمة الغذائية من خلال إضافة بعض الأملاح المعدنية أو الفيتامينات المغذية.
- المساهمة في ترقية منظومة الإنتاج الحديث وذلك في إطار التكيف مع التطور التكنولوجي. (2)
- تساهم مؤسسات الصناعة الغذائية في ضمان استمرار عمليات التشغيل، حيث تستقطب هذه المؤسسات أعداد كبيرة من اليد العاملة الدائمة المؤقتة، حيث تزداد عمليات التوظيف كلما اتسم الموسم الزراعي بالنجاح، وبالتالي تزداد أنشطة الجمع والنقل والتخزين للمحاصيل الزراعية كما تزداد أعمال الحفظ والتكيف المعالج ضمان محافظة المنتجات الزراعية على قيمتها الغذائية إلى حين الحاجة إليها.
- تسمح الصناعة الغذائية بتصنيع وحفظ الأغذية والمواد الغذائية التي تزيد عن حاجة الاستهلاك الطازج في موسم الإنتاج الزراعي لاستعمالها في أوقات ندرة وجودها، وهي في حالة طازجة وبذلك يمكن المحافظة على مستوى الأسعار للخدمات الزراعية وتحويلها إلى منتجات لها قيمة اقتصادية. وبالتالي تحقق الصناعة الغذائية الكثير من المنافع الاقتصادية والاجتماعية لفائدة المواطن والتمتع، وهذا يعني أن وجودها ضمن القطاع الاقتصادي عامة وقطاع الصناعة خاصة مبرر وضروري، فهي صناعة

(1) أحمد صنوعة، "الصناعة الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر، الواقع والمأمول"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي التاسع حول استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، المنعقد يومي 23 - 24 نوفمبر 2014 بجامعة الشلف، الجزائر، ص 10،09.

(2) مهدي حسينة، بن زيدان حاج، "دور الصناعات الغذائية في إرساء دعائم النمو الاقتصادي"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية المجلد 03، العدد 01، جوان 2019، ص 123.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

تحقق مبررات وجوده، فتوجد علاقة تبادلية بين قطاعي الزراعة والتصنيع لزراعي، حيث يتطلب تنمية قطاع الصناعة الغذائية تنمية القطاع الزراعي أولا ومن ثم توفير الوسائل الداعمة للصناعة في هذا الحقل الاستراتيجي.

2- خصائص الصناعة الغذائية: تمتاز الصناعة الغذائية بجملة من الخصائص ومن أهمها ما يلي: (1)

- ارتباطها المباشر بالزراعة في الحصول على مدخلاتها من مواد أولية أو مواد وسيطية وغيرها.
- غالبية المؤسسات المنتمية لها مؤسسات تحويلية حيث تشكل حلقة ضمن سلسلة طويلة تسمى السلسلة الغذائية .

- تتميز مخرجاتها بالتنوع والتطور لأنها تعكس تنوع وتطور احتياجات المستهلكين ورغبا تهم.

- يتميز سوق منتجاتهم بالتنافس الشديد، حيث يكون أساس التنافس قائم على أصول مختلفة (الأسعار العلامات، الأسماء التجارية، عبوات الأغلفة التجارية....)

المطلب الثالث: واقع الصناعات الغذائية في الجزائر ومساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني.

1- واقع الصناعات الغذائية في الجزائر: عرفت الصناعات الغذائية في الجزائر انطلاقها في سنوات

السبعينات مع برامج التنمية الهادفة وبالتالي يعد فرع الصناعات الزراعية الغذائية من أهم فروع الإنتاج الصناعي في الجزائر، وحسب وزارة الصناعة وترقية الاستثمار تمثل الصناعة الغذائية التي تعد وسيلة لبعث القطاع الصناعي وتوظف 140 ألف عامل أي 40% من السكان النشطين أزيد من 17100 مؤسسة ما بين 50 و 55% من الناتج الداخلي الخام الصناعي وما بين 40 و 45% من القيمة المضافة كما تتوفر على قدرة التصدير قد تتجاوز ملياري دولار سنويا، كما تنشط أغلب المؤسسات المنتمية في عمليات التحويل للمنتجات الزراعية وفي عمليات التعبئة والتغليف، حيث تمثل منتجات هذا القطاع 44% من نفقات الخواص الرسمية للعائلات وحوالي 28% من الواردات ترتكز على خمسة منتجات تمثل 80% وهي الحبوب، الحليب، السكر، بالإضافة إلى أغذية الحيوانات. (2)

وبشكل عام الصناعة الغذائية في الجزائر تتوزع بين عدد من الفروع وهي مدرجة ضمن الجدول رقم (07)

(1) مهدي حسينة، بن زيدان حاج، مرجع سبق ذكره، ص 142.

(2) مهدي حسينة، بن زيدان حاج، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

الجدول رقم (7): فروع الصناعة الغذائية في الجزائر.

الأنشطة	الشعبة
-إنتاج لحوم المجزرة، لحوم الدواجن، منتجات قائمة على اللحوم.	صناعة اللحوم
تحضير عصائر الفواكه، تحويل الخضر المعلبة باستثناء الطماطم، الطماطم المعلبة، تحويل الفواكه المعلبة.	صناعة الفواكه والخضر
تصنيع زيت الزيتون، المرغرين، وزيت أخرى.	صناعة الدهون
تصنيع منتجات الألبان، المتلجات	صناعة الحليب
المطاحن، أنشطة أخرى للحبوب، تصنيع منتجات النشاء، تصنيع مواد غذائية للحيوانات.	صناعة تحويل الحبوب، النشاء، الأعلاف
مخبزة ، مخبزة الحلويات والعجائن، صناعة البسكويت.	تحويل الفرينة والبرغل
تصنيع السكر، صناعة الشكولاتة والساكر	صناعات غذائية أخرى
صناعة المشروبات الكحولية المقطرة، إنتاج الكحول الإيثيلي من المخمرة، صناعة النبيذ وإنتاج الجعة، إنتاج المياه المعدنية، المشروبات المنعشة.	صناعة المشروبات

المصدر: حاجي أسماء، بوعزيز ناصر، "الصناعات الغذائية في الجزائر وطرق النهوض بها لتحقيق الأمن الغذائي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/18، ص 102

من خلال الجدول يمكن أن نحصي عدة آلاف من المؤسسات العاملة في مجال الصناعة الغذائية في الجزائر، بأحجام مختلفة وتنشط في فروع وشعب مختلفة. عدة قطاعات تحصى عدة مئات المنتجين لكن تبقى الحصة الأكبر والأهم من الإنتاج تضمنه بضعة مؤسسات كبيرة ومؤسسات متوسطة تحصى بالعشرات، هي حالة شعبة المشروبات التي تحصى ما يقارب 700 مؤسسة ناشطة و فقط ثلاثين من بينها هي المهمة. من بين الفئة القليلة التي تضمن الحصة الأكبر من الإنتاج في مجال المشروبات في السوق

الجزائرية هي: **Castel Fruital, ABC pepsi, Hamoud boualem, Ifri**

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

- قطاع تحويل الحبوب الوضعية مماثلة فيضع مطاحن عمومية (الرياض مثلا) وعشرات المطاحن الخاصة وبضعة منتجين كبار منهم من أصبح يشكل مجموعات في الصناعة الغذائية، **SIM Amour Benamour, Metidji, Harbour,...Sopi, Moula, La Belle, Sosemi** -شعبة الحليبيات نحصي 15 مؤسسة للمجموعة **Giplait** وأكثر من 100 مؤسسة خاصة بأحجام ومجالات مختلفة كالزبادي (الياغورت)المجال الذي تهيمن عليه بعض المؤسسات **40% Soummam** ، **Hodna, tréfle, Danone25%** والوضعية مماثلة في مجال الجبن، من بين المؤسسات المهيمنة في السوق الجزائرية نجد **Priplait, Fitalait, Algérie crème**.

-شعبة الحبوب تحصي الجزائر العديد من مؤسسات عصرية وفي مستوى المؤسسات الأوروبية وتطمح للتصدير (عجائن، كسكس....) وإلى جانب ذلك تعتمد هذه الشعبة على مؤسسات جد حرفية تختص أساسا في منتجات قاعدية بالنسبة للسوق الداخلي (الذي يظل الطلب عليها متعلق بالقدرة الشرائية للمواطن (مخابز تقليدية، مصانع بسكويت حرفية).

- في قطاع مياه والمشروبات توجد وفرة في المؤسسات حيث أحصت 700 مؤسسة يوفر الجزء الأكبر من الإنتاج فئة قليلة لا تتجاوز 30 مؤسسة هي مؤسسات كبيرة منها ينتج بترخيص

Cocacola, Pepsi, Candia

- المجمدات المنحصرة حاليا في مجمدات المنتجات القاعدة، لكنها تتنوع وتزيد ثراء بمنتجات جديدة كالبيتزا، **uiches, nuggets, frites, boureks, croquettes, steak hachés, boulettes**. -القطاع الذي يتطلب استثمارات ضخمة هو قطاع الزيوت والعجائن المسيطر عليه من طرف بضعة منتجين كبار مثل **cevital** عكس إنتاج زيت الزيتون (الذي يشهد نموا) هو مقسم بين عدة عشرات مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومنتجة .

- أما بالنسبة لقطاع السكر تسيطر عليه **cevital** مع منافس هو مجموعة **La belle** .

-بالإضافة إلى الفروع الكبيرة توجد فروع وشعب أخرى تتطور بسرعة: تعليب الفواكه والخضر خاصة الطماطم المركزة التي طالما اعتمدت على الاستيراد منذ سنوات وصناعة المربي. (1)

(1) مهدي حسينة، بن زيدان حاج، مرجع سبق ذكره، ص 125-126 .

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

وبالتالي تحضى الصناعة الغذائية في الجزائر بإمكانيات كبيرة وهائلة في بعض الفروع: المطاحن والمشروبات على العكس من بعض الفروع الأخرى التي تعاني من ضعف الإنتاج وعدد منخفض للمؤسسات مثل تغلب الأسماك إنتاج المجمدات، المخازن الصناعية، التجفيف إنتاج الخميرة.

وتبقى بعض الشعب تعتمد كليا على الاستيراد في توفير المواد الأولية وهي حالة صناعة السكر، الزيوت الماغرين، القهوة التي تستورد تقريبا كل المواد الأولية التي تتطلبها، وهي ايضا بنسبة كبيرة حالة قطاع مطاحن اللين والذي يعتمد أساسا على القمح المستورد. أما شعبة الحليب فإن احتياجاتها مغطاة بنسبة 70% باستيراد المسحوق وهي تتطور باستمرار صناعة العصائر تستعمل مواد مركزة مستوردة (إسبانيا، البرتغال) صناعة شرائح اللحم المجمدة تعتمد أساسا على اللحوم المجمدة المستوردة.⁽¹⁾

2-تقييم دور قطاع الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني: للوقوف على مدى مساهمة الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني نعلم على مؤشرات مهمة الناتج الخام، القيمة المضافة، القطاع الخاص، الأمن الغذائي.

2-1-تقييم أداء الصناعات الغذائية في الجزائر بناء على مؤشر الناتج الخام: يعبر هذا المؤشر عن مدى مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في إجمالي الثروة الوطنية، والتي يتم على أساسها تصنيف الدول من حيث الثروة والتطور، وعليه سوف يتم: متابعة مساهمة فرع الصناعات الغذائية في الناتج الوطني من خلال الجدول رقم(08).

(1) حاجي اسماء، بوعزيز ناصر، "الصناعات الغذائية في الجزائر وطرق النهوض بها لتحقيق الأمن الغذائي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18 / 2017، ص 102، 103.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة
المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

الجدول رقم: (08) تطور الناتج الخام لفرع الصناعات الغذائية في الجزائر خلال الفترة-2008-
2016

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
%نمو الصناعات الغذائية من الناتج الحقيقي الداخلي	6.8	7.6	4.5	4.5	5.4	7	6.4	5.9	5.6

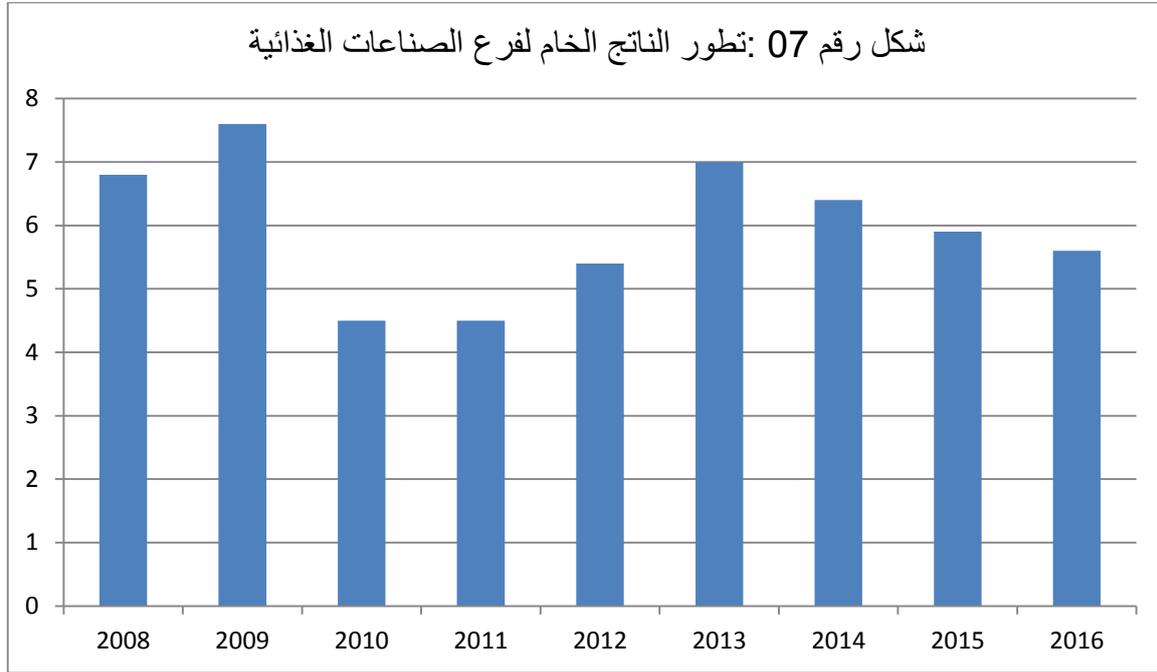
المصدر: الديوان الوطني لإحصائيات لسنة 2017

سجل فرع الصناعة الغذائية نتيجة إيجابية في سنة 2008 حيث أرتفع الإنتاج بنسبة 6.8% مقابل انخفاضه بنسبة 2.1% سنة، 2007 وذلك تسجيل اداءات جيدة لفرع إنتاج البذور (45.5%) وصناعة الحليب التي سجل نمو قدره 69.5% أما الفروع النشاطات الأخرى سجلت حالة تراجع بمعدلات جد مرتفعة برقمين 86.2% بالنسبة لصناعة مصبرات الفواكه والخضر، وفي سنة 2013 سجلت نمو بنسبة 7% أي بنسبة 37.3% من القيمة المضافة الصناعية وتبقى فرع الصناعة الغذائية مهيمنا ودافعا للنشاط الصناعي، محفزا بديناميكية نشاط معالجة الحبوب وصناعة الحليب والتوسع في الإنتاج المحلي للحليب. وفي سنة 2014 تواصل حدة الصدمة الخارجية الناجمة عن تدهور الأسعار العالمية للمحروقات أدى إلى تراجع نمو قطاع الصناعة الغذائية من 6.4% إلى 5.6% وذلك راجع إلى مساهمة صناعة معلبات الخضر والفواكه وإنتاج التبغ.⁽¹⁾

والشكل الموالي يوضح أكثر تطور الناتج الخام لفرع الصناعات الغذائية في الجزائر خلال الفترة-2008-
2016:

(1) مهدي حسينة، بن زيدان حاج، مرجع سبق ذكره، ص 126-127 .

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي



المصدر: الديوان الوطني لإحصائيات لسنة 2017

2-2 مساهمة إنتاج الصناعات الغذائية للمؤسسات العمومية: أكد المؤشر السنوي المتوسط للصناعات الغذائية، الذي لم يكن يساوي 34.5 %، وترجع هذه الخسارة الجوهرية لفرع الصناعة الغذائية العمومية الذي لم يعد يشمل اية مؤسسة لصناعة وتحويل المواد الدسمة الغذائية من جهة تسجيل في سنة 2008 الزيادة في أسعار المواد الأولية المستوردة (الحبوب، غبرة الحليب، المواد الزيتية) حيث ارتفعت السعر السنوي المتوسط للقمح الصلب بنسبة 3.6% في سنة 2008 بعد زيادة بنسبة 32.1% في سنة 2007، فقد انتقل من \$ 263.8 للطن في سنة 2007 إلى \$ 344.6 للطن في سنة 2008. أما أسعار الزيوت الغذائية نفس الاتجاه التصاعدي ولكن بوتيرة أسرع، حيث تضاعف السعر المتوسط للطن من زيت عباد الشمس في سنتين ليبلغ \$1498 مقابل \$658 دولار سنة 2006. بالنسبة لسعر السكر سجل في سنة 2008 12.65 سنت مقابل 10.0 سنت في 2007 و 14.75 سنت سنة 2006. وفي الأخير سجل السعر السنوي المتوسط لغبرة الحليب تراجعاً بانخفاض 8.1% في سنة 2008 ليبلغ \$3845 للطن في سنة 2007. ومن بين هذه العوامل التي ساهمت في الزيادة في أسعار المنتجات (نمو الطلب العالمي، الاستعمال التنافسي للحبوب في صناعة الطاقة الحيوية، المضاربة، تكلفة المدخلات...) وفي سنة 2013 سجل قطاع الصناعة الغذائية تفاقماً للركود، إذ عرف مؤشر الإنتاج تراجعاً قدره 0.6% بعد

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

انخفاضه في السنة السابقة بمعدل 2.1 % لم يتمكن النمو المعتبر لفرعي معالجة الحبوب وصناعة الحليب (% 4.3 و 2% على التوالي) المسجل بفضل توسع نشاط جمع الحليب وإعادة تكوين مخزونات الحبوب، من تعويض تراجع مؤشر الإنتاج للقطاع الناجم عن الانخفاض الكبير (73.3 %) في إنتاج فرع صناعة مصبرات الخضر والفواكه إضافة إلى تراجع ثلاث فروع أخرى⁽¹⁾. وفي سنة 2016 سجل مؤشر الصناعة الغذائية 38.5 % حيث انخفض مؤشر منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة بنسبة % 1.5 مقارنة مع سنة 2015 وبنسبة % 29.8 مقارنة بالذروة التي سجلها سنة 2011. وفيما يتعلق بأسعار المنتجات التي تستوردها الجزائر واصلت أسعار الحبوب والحليب ومشتقاته انخفاضها بنسب -9.4% و -4.1% على التوالي. في حين ارتفعت أسعار السكر والمنتجات الفلاحية الزيتية للمرة الأولى منذ سنة 2012 ب 34.2 % و 11.4 % على التوالي. كما سجل الانخفاض المستمر في أسعار الحبوب المرتبطة بوفرة المحاصيل، ببلوغ متوسط سعر قمح الولايات المتحدة الأمريكية 197 \$ أمريكي للطن الواحد، مقابل 225 \$ في سنة 2015، أي انخفاض قدره 15.5% و 13.2% على التوالي. فيما يخص مسحوق الحليب أدى أنكماش المتوسط السنوي لأسعاره،⁽²⁾ بنسبة 2.1% ببلوغ سعره 2457 \$ وانخفاض المتوسط السنوي لأسعار الزيت عباد الشمس 0.7% ليبلغ 844 \$ للطن في 2016.

2-3 دور القطاع الخاص في الصناعات الغذائية: شهد عدد مؤسسات التي تنشط في الصناعات الغذائية لا سيما للقطاع الخاص تطورا ملحوظا وهو ما جعله قطاع تهمين عليه المؤسسات الخاصة، كما يبينه الجدول رقم (09)

(1) التقرير السنوي لبنك الجزائر سنة 2013، ص 3

(2) مهدي حسينة، بن زيدان حاج، مرجع سبق ذكره، ص 127.

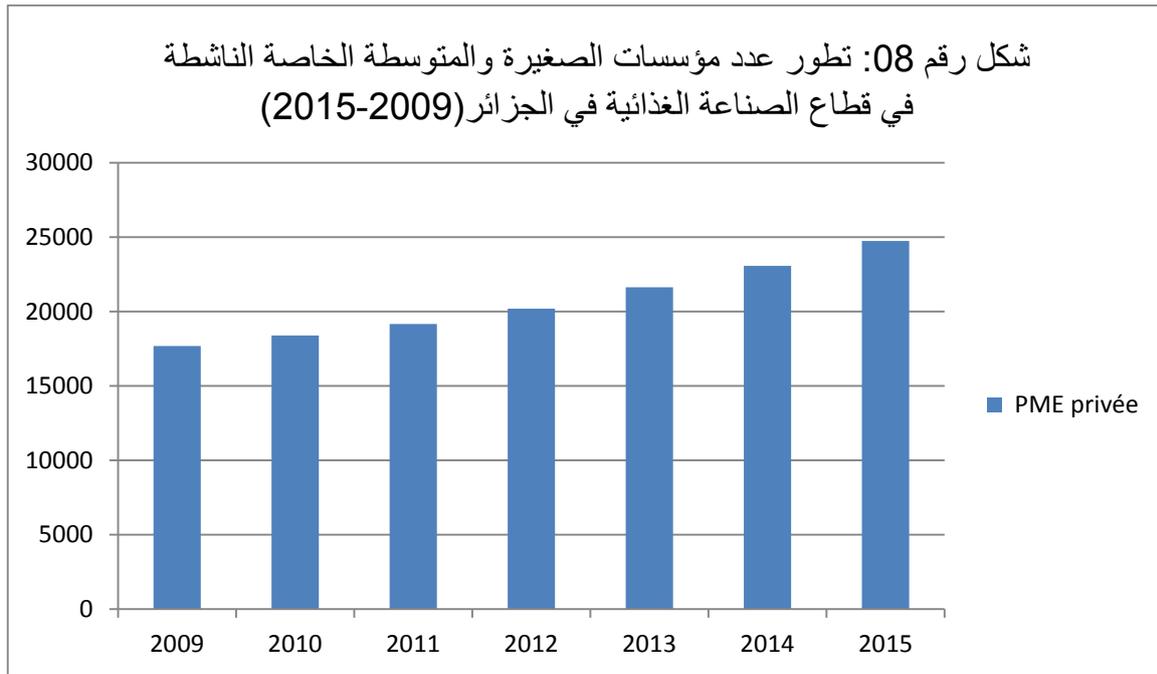
الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

الجدول رقم (09) تطور عدد مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر (2009-2015)

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PME privées	17679	18394	19172	20198	21624	23075	24746

المصدر: اعتمادا على bulletins d'informations statistiques, n°18, n°20, n°22, n°26, n°28

والشكل الموالي يوضح تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر (2009-2015):



المصدر: اعتمادا على bulletins d'informations statistiques, n°18, n°20, n°22, n°26, n°28

يظهر الجدول التطور المستمر لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في الصناعة الغذائية في الجزائر طيلة الفترة 2009 إلى 2015 حيث انتقل العدد من 17679 سنة 2009 إلى 24746 مؤسسة

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

سنة 2015⁽¹⁾ انتهجت الجزائر منذ 15 سنة سياسة خصخصة المؤسسات العمومية بالرغم من مخططات التي تم وضعها والعصرنة إلا أن معظم المؤسسات التي خصصتها لم تتجح في المنافسة ولا في مواجهة احتياجات السوق الجزائرية، بالأمر رقم 01-04 الصادر في 20 أوت 2001، انطلقت السلطات الجزائرية في عمليات الخصخصة 942 مؤسسة عمومية من إجمالي مؤسسة 1280 في جميع القطاعات منها 268 مؤسسة غذائية، تهدف جميع المحاولات إلى إعادة تأهيل مؤسسات الصناعات الغذائية سابقا التي عانت كثيرا، وهو ما أدى على خصصتها حصة السوق لقطاع الصناعات الغذائية العمومية انتقلت في معدلها من 24% سنة 1999 إلى من 13% سنة 2001 و 5% في ديسمبر 2015.⁽²⁾

مجموعة الرياض اقترحت للخصخصة سنة 2001 في إطار مخطط إعادة هيكلة القطاع العمومي، توسع هذا المخطط ليشمل مجموعات أخرى *Giplait و *Enasucré *I'ENCG ***. في هذه القطاعات أصبحت المؤسسات الخاصة هي المهيمنة بينما العمومية تولت مهام مثل توريد منتجات بأسعار محدودة يكون الإنتاج فيها غير مربح (حليب مبستر في أكياس، فريضة، دقيق). لم تلعب المؤسسات العمومية دورا في انتشار التطور التقني والتكنولوجي في الصناعات الغذائية ونمو الإنتاجية ولا في ترويج الجودة. فقط في أشكال الشراكات مع القطاع الخاص، مؤسسات حديثة (شركات عامة/خاصة مثل الرياض/ بن عمر أو **cegro/lesafore** هي حديثة) أزمة القطاع العام برزت بسبب سياسة تمويل تركز على الواردات في المجال الغذائي هذه السياسة التي تفسر في فترة الاستعمار استمرت بعده، ولهذا كانت الخصخصة حلا أمثلا كون بعض القطاعات تعصرت وأصبحت تنافسية وتطورت اتجاه المعايير الدولية. في الحبوب المجموعات الخاصة الكبيرة **SIM ,Cevital, Benamour** ، **Harbour** تهيمن، في الحليبيات تبقى **Giplait** تسيطر على **LPS** وقليل **Lucartif** بينما يطور الخواص شعبة (الزيادي)، الياغورت، الجبن، العجائن، المريحة أكثر.⁽³⁾

(1) التقرير السنوي لبنك الجزائر 2016، ص 32

(2) E. Chérif, *Le marché des industries alimentaires en Algérie*, le magazine Agroline, n°97, novembre/décembre 2015, p.7.

(3) مهدي حسينة، بن زيدان حاج، مرجع سبق ذكره، ص 128.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تعتبر منهجية الدراسة الميدانية الإطار المرجعي الذي يسهل عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة من خلال تسليط الضوء على مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة وأداة الدراسة:

1- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

قطاع الصناعة الغذائية في الشرق الجزائري وتم اختيار 68 مؤسسة من مجتمع الدراسة

2- أداة الدراسة:

إعداد استمارة من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

وتم تقسيم الاستبيان إلى:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يتكون من جملة من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول قياس مدى وجود أبعاد التوجه الريادي (المقاولاتي)

المحور الثاني قياس مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من 5 إجابات حيث:

الجدول رقم (10): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

المطلب الثاني: قياس صدق وثبات الاستبيان:

قبل أن نقوم بدراسة الإشكالية الموضوعية والفرضيات المقترحة لابد من اختبار صدق وثبات الأداة المتبعة أي الاستبيان.

1- اختبار صدق أداة الدراسة:

الهدف من وراء فحص صدق الاستبيان هو التحقق من أن فقراته تقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فإن الاستبيان يمثل بشكل جيد المجتمع. ويعني الصدق مدى صلاحية الاستبيان في قياس السلوك الذي صمم من أجله أي أنه لا يقيس شيئاً آخر بدلاً منه. ولقد تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على الأستاذ المشرف.

وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات المتعلقة سواء بالصياغة اللغوية للفقرات، مدى وضوحها، ومدى ملائمتها لأبعاد المحور، تمت الاستجابة لتوجيهاته وتصويباته، وبالتالي تم حذف وتعديل بعض الفقرات حتى أمكن الاعتماد عليها بشكلها النهائي.

2- ثبات أداة الدراسة:

يستخدم معامل الثبات ألفا- كرونباخ Cronbach ' s alpha كأهم معامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالثبات والصدق، ويمكن القول إن الحد الأدنى لقيمة المعامل يجب أن يكون 0.60 ، وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس. ولقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الحالية من خلال معامل ألفا-كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11): يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الأول

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
24	,930

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

من خلال الجدول يتبين أن معامل الفا كرومباخ مرتفع حيث بلغ 93% وهو أكبر من 60% هذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات. بعد دراستنا لثبات وصدق لاستبيان تبين أنه صالح للاستعمال في هذه الدراسة الميدانية وفقا لمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها.

الجدول رقم (12): يوضح نتائج الفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان للمحور الثاني

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
21	,912

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss من خلال الجدول يتبين أن معامل الفا كرومباخ مرتفع حيث بلغ 91.2% وهو أكبر من 60% هذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث أنه بعد دراستنا لثبات وصدق لاستبيان تبين أنه صالح للاستعمال في هذه الدراسة الميدانية وفقا لمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

لتحقيق هذه الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية في التحليل وتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب حسب مقياس ليكارت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفترة (0,8=4/5) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح):

[1,8-1] غير موافق بشدة

[2,61-1,81] غير موافق

[3,42-2,62] محايد

[4,23-3,43] موافق

[5-4,24] موافق بشدة

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة: معامل الارتباط: حيث يتم استخدام معامل الارتباط بيرسون في تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

معامل الثبات الفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستبيان.

التكرارات النسب المئوية: للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.

المتوسط الحسابي: يتم استخدامه في تحديد إجابات العينة.

الانحراف المعياري: والذي يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

اختبار الارتباط الخطي: لمعرفة الارتباط بين متغيرين.

اختبار تحليل التباين الأحادي: يستخدم لمعرفة الفروق بين أراء أفراد العينة وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يعتبر التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة المنطلق نحو اختبار فرضيات الدراسة إما بالإثبات أو النفي، وهذا ما يسلط الضوء أكثر على تفسير نتائج الدراسة وفق الفرضيات بأسلوب علمي يعطي الدراسة نوع من الموضوعية في تفسير نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة: يتم ذلك من خلال وصف عينة الدراسة ومكوناتها باستخدام معايير البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الإداري للوظيفة) وذلك بتحديد عدد ونسبة كل عنصر من عناصرها.

1. النسب المئوية والتكرارات حسب الجنس.

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	55	80.9 %
أنثى	13	19.1 %
المجموع	68	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة ذكور وذلك بنسبة 80.9% في حين يمثل الإناث نسبة 19.1% من إجمالي حجم العينة.

2. النسب المئوية والتكرارات حسب السن:

الجدول رقم (14): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	17.6 %
من 30-40	16	23.5 %
من 41-50	22	32.4 %
من 51 فما فوق	18	26.5 %
المجموع	68	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أصحاب الشركات والمسيرين الذين تم أخذهم كعينة والأقل من 30 سنة هم 12 تبلغ نسبتهم 17.6%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين [40.30] هم 16 من العينة والذي تبلغ نسبتهم 23.5%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين [50.41] هم 22 من العينة المدروسة نسبتهم 32.4%، أما الذين تتراوح أعمارهم من 51 فما فوق هم 18 أي ما نسبته 26.5%

تشير هذه النسب إلى أن أغلب المسيرين وأصحاب المؤسسات الذين تم أخذهم كعينة الدراسة ينتمون إلى الفئات العمرية ما بين 41-50 سنة وأكبر من 51 ويعود السبب لذلك إلى أن هذه الفئات العمرية اكتسبت الخبرة والمهارات في تسيير هذه الشركات

3. النسب المئوية والتكرارات حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
دراسات عليا	12	17.6 %
جامعي	38	55.9 %
تقني سامي	18	26.5 %
المجموع	68	100 %

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة جامعيين الذين عددهم 38 نسبتهم 55.9 %، بينما نجد ما نسبتهم 26.5 % الذين يحملون شهادة تقني سامي عددهم 18 من إجمالي العينة، بينما نجد ما نسبتهم 17.6 % الذين يحملون شهادة دراسات عليا عددهم 12 من إجمالي المسيرين وأصحاب المؤسسات للعينة المدروسة.

4- النسب المئوية والتكرارات حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	19.1 %
من 5-10 سنوات	21	30.9 %
من 11-15 سنوات	11	16.2 %
من 16 سنة فما فوق	23	33.8 %
المجموع	68	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المسيرين وأصحاب المؤسسات الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات هم 13 والذين تبلغ نسبتهم 19.1 % أما الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وعددهم 21 وتبلغ نسبتهم 30.9 %، أما الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 هم 11 من العينة ونسبتهم 16.2 %، أما الذين تتراوح خبرتهم من 16 سنة فما فوق هم 23 من المسيرين وأصحاب الشركات للعينة محل الدراسة أي ما نسبته 33,8 %

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

5- النسب المئوية والتكرارات حسب المستوى الإداري للوظيفة:

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري للوظيفة

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
الإطارات العليا (صاحب المؤسسة)	22	32.4 %
الإطارات المسيرة	46	67.6 %

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول الذي تم تقسيمه إلى قسمين وذلك حسب المستوى الإداري للوظيفة أن فئة الإطارات العليا (صاحب المؤسسة) تحصلت على نسبة 32.4% من مجموع الفئات أما فئة الإطارات المسيرة فقد تحصلت على نسبة 67.6% حيث أن التفاوت في توزيع هذه النسب وفق المستوى الإداري للوظيفة تفرضه طبيعة النشاط الاقتصادي الممارس داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة في مجال صناعة الغذائية، حيث تكون النسبة الأكبر للإطارات المسيرة، وهذا ما يجعل الإطارات المسيرة لهذه المؤسسات تتمتع بمهارات إدارية (قيادية) عالية.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لإجابات العينة

يتم ذلك من خلال عرض آراء العينة حول كل العبارات والمحاور وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

تحليل بيانات المحور الأول

الجدول رقم (18): قياس مدى وجود أبعاد التوجه الريادي (المقاولاتي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
01	تقوم إدارة المؤسسة بجمع المعلومات عن حاجيات ورغبات الزبائن بصفة مستمرة ومنتظمة.	4.43	0.719	موافق بشدة
02	تقدم المؤسسة منتجات تلبية حاجيات ورغبات زبائننا انطلاقا من دراسة سلوك المستهلك الحالي	4.25	0.853	موافق بشدة

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

			والمستقبلي.	
03	تقوم المؤسسة بقياس رضا الزبائن عن المنتجات التي تقدمها.	4.51	0.635	موافق بشدة
04	تستجيب المؤسسة لشكاوى الزبائن بسرعة عالية.	4.51	0.763	موافق بشدة
05	تعمل المؤسسة على توثيق وتحليل كافة المعلومات التسويقية عن السوق والمنافسة والموزعين.	4.16	0.857	موافق
06	تقوم إدارة المؤسسة بجمع المعلومات عن نقاط القوة ونقاط الضعف لدي المنافسين.	3.97	1.007	موافق
07	تستجيب المؤسسة بسرعة لأفعال ونشاطات المنافسين.	3.82	0.863	موافق
08	تتمتع إدارة المؤسسة التسويقية باستجابة سريعة للتغير الحاصل في سلوك المستهلك اتجاه منتجاتها.	4.40	0.715	موافق بشدة
09	تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية تتميز بالتفكير الإبداعي.	4.09	0.748	موافق
10	تعتبر المعلومات التسويقية (معلومات عن المستهلك والمنافس والموزع) مصدر للتحسين والابتكار.	4.41	0.696	موافق بشدة
11	تهتم المؤسسة بابتكار منتجات جديدة بشكل دوري.	3.94	0.976	موافق
12	تعمل المؤسسة على ابتكار طرق جديدة في الإشهار والترويج.	3.74	1.074	موافق
13	تعمل المؤسسة على تطوير قنوات التوزيع واستثمار المعلومات التسويقية من الموزعين.	3.90	1.095	موافق
14	تعمل المؤسسة على إدخال أساليب جديدة في	4.24	0.794	موافق بشدة

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

			الإنتاج من خلال تطوير أنظمة وآلات الإنتاج.	
15	موافق	0.883	4.10	تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها من خلال تطوير أنشطة التغليف.
16	موافق	0.902	4.19	تسعى المؤسسة لإنتاج وتوزيع منتجاتها بأشكال وأحجام مختلفة.
17	موافق	0.837	4.01	تستطيع إدارة المؤسسة التعرف على مخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة أثناء ابتكار منتجات جديدة.
18	موافق	0.835	3.75	تملك إدارة المؤسسة مختلف الأساليب العلمية للتعرف على مخاطر الابتكار وتشخيصها.
19	موافق	0.815	4.15	يخضع المنتج الجديد لدراسة تسويقية ومالية كافية لمواجهة خطر فشل المشروع.
20	موافق	0.802	3.88	تمتلك المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لمواجهة مخاطر الابتكار.
21	موافق	0.758	4.19	تتظر إدارة المؤسسة لمخاطر السوق (منتجات المنافسين، التغير في سلوك المستهلك) على أنها فرص يجب الاستثمار فيها.
22	موافق	1.074	3.66	يتم الاستعانة بخبرة الخبراء من خارج المؤسسة لتشخيص المخاطر المحتملة أثناء انجاز مشروع جديد، او منتج جديد.
23	محايد	0.956	3.26	يعتبر تمويل المشروع الجديد من المخاطر المحتملة لفشل المشروع.
24	محايد	1.031	3.34	تعتبر المؤسسة حجم السوق الصغير من المخاطر التي تواجه فشل المشروع الجديد لعدم تغطيته

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

			تكاليف الابتكار والتسويق.
	0.54043	4.0380	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول قدر ب (4.0380) وانحرافا معياريا بلغ (0.54043) مما يدل على عدم وجود تشتت ضعيف لإجابات العينة، وتأتي العبارتان 3 و 4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,51) وانحراف معياري (0.635) للعبارة الأولى و(0.763) للعبارة الثانية أي أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لقياس رضا الزبائن عن المنتجات التي تقدمها وتستجيب بسرعة عالية لشكاوي الزبائن، أما العبارة الأولى فتأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.719) أي أن المؤسسة تقوم بجمع المعلومات عن حاجيات ورغبات الزبائن بصفة مستمرة ومنظمة وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة 10 بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.696) أي أن المؤسسة تعتبر المعلومات التسويقية (معلومات عن المستهلك والمنافس والموزع) مصدر للتحسين والابتكار. في المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي (4.40) و انحراف معياري (0.715) تتمتع إدارة المؤسسة التسويقية باستجابة سريعة للتغير الحاصل في سلوك المستهلك اتجاه منتجاتها. في المرتبة الخامسة تأتي العبارة 02 بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.853) أي تقدم المؤسسة منتجات تلبي حاجيات ورغبات زبائنها انطلاقا من دراسة سلوك المستهلك الحالي و المستقبلي. وفي المرتبة السادسة تأتي العبارة 14 بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف المعياري يقدر ب (0,794) تعمل المؤسسة على إدخال أساليب جديدة في الإنتاج من خلال تطوير أنظمة و آلات الإنتاج. في المرتبة السابعة تأتي العبارتان 16 و 21 بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.902) للعبارة السادسة عشر و(0.758) للعبارة الواحدة والعشرون تسعى المؤسسة لإنتاج و توزيع منتجاتها بأشكال و أحجام مختلفة وتتنظر إدارة المؤسسة لمخاطر السوق (منتجات المنافسين، التغير في سلوك المستهلك) على أنها فرص يجب الاستثمار فيها. تأتي في المرتبة الثامنة تأتي العبارة الخامسة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.857) تعمل المؤسسة على توثيق و تحليل كافة المعلومات التسويقية عن السوق و المنافسة و الموزعين. تأتي في المرتبة التاسعة تأتي العبارة التاسعة

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

عشر بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.815) يخضع المنتج الجديد لدراسة تسويقية ومالية كافية لمواجهة خطر فشل المشروع. تأتي في المرتبة العاشرة تأتي العبارة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.883) تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها من خلال تطوير أنشطة التغليف. تأتي في المرتبة الحادي عشر تأتي العبارة التاسعة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.748) تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية تتميز بالتفكير الإبداعي. تأتي في المرتبة الثانية عشر تأتي العبارة السابعة عشر بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.837) تستطيع إدارة المؤسسة التعرف على مخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة أثناء ابتكار منتجات جديدة. تأتي في المرتبة الثالثة عشر تأتي العبارة السادسة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.007) تقوم إدارة المؤسسة بجمع المعلومات عن نقاط القوة ونقاط الضعف لدي المنافسين. تأتي في المرتبة الرابعة عشر تأتي العبارة الحادي عشر بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.976) تهتم المؤسسة بابتكار منتجات جديدة بشكل دوري. تأتي في المرتبة الخامسة عشر تأتي العبارة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.095) تعمل المؤسسة على تطوير قنوات التوزيع و استثمار المعلومات التسويقية من الموزعين. تأتي في المرتبة السادسة عشر تأتي العبارة عشرون بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.802) تمتلك المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لمواجهة مخاطر الابتكار. تأتي في المرتبة السابعة عشر تأتي العبارة السابعة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.863) تستجيب المؤسسة بسرعة لأفعال ونشاطات المنافسين. تأتي في المرتبة الثامنة عشر تأتي العبارة الثامنة عشر بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.835) تملك إدارة المؤسسة مختلف الأساليب العلمية للتعرف على مخاطر الابتكار وتشخيصها. تأتي في المرتبة التاسعة عشر تأتي العبارة الثانية عشر بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.074) تعمل المؤسسة على ابتكار طرق جديدة في الإشهار و الترويج. تأتي في المرتبة العشرون تأتي العبارة الثانية والعشرون بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.074) يتم الاستعانة بخبرة الخبراء من خارج المؤسسة لتشخيص المخاطر المحتملة أثناء انجاز مشروع جديد، أو منتج جديد. تأتي في المرتبة الواحد والعشرون تأتي العبارة الرابعة والعشرون بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.031) تعتبر المؤسسة حجم السوق الصغير من المخاطر التي تواجه فشل المشروع الجديد لعدم تغطيته تكاليف الابتكار و التسويق. تأتي في المرتبة الثانية والعشرون تأتي العبارة

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

الثالثة والعشرون بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.956) يعتبر تمويل المشروع الجديد من المخاطر المحتملة لفشل المشروع.

تحليل بيانات المحور الثاني

الجدول رقم (19): قياس مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الإجابة
25	يتوفر لدي المؤسسة التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على زيادة جودة المنتجات.	4.00	0.914	موافق
26	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين لامتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم منتجات عالية الجودة للزبائن.	4.21	1.001	موافق
27	تبنى إدارة المؤسسة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.	4.29	0.811	موافق بشدة
28	الجودة العالية للمواد الأولية والتوريد المنتظم من بين معايير اختيار الموردين.	4.43	0.779	موافق بشدة
29	تعمل المؤسسة على الرفع من معايير جودة المنتجات بالمقارنة مع منتجات المنافسين.	4.28	0.844	موافق بشدة
30	تتمتع إدارة الإنتاج بالمرونة اللازمة لتطبيق معايير جودة المنتجات.	4.18	0.732	موافق
31	تعتبر جودة المنتجات من المحددات الأساسية لقرار شراء الزبون لمنتجات المؤسسة.	4.34	0.765	موافق بشدة
32	تعمل إدارة المؤسسة على تقديم منتجات بمعايير جودة تفوق توقعات الزبون.	4.16	1.016	موافق
33	لدى إدارة المؤسسة القدرة المالية والتسويقية على	4.03	0.622	موافق

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

			تنويع منتجاتها من فترة لأخرى.	
34	موافق	0.869	4.07	تعمل المؤسسة على تقديم عروض متنوعة على منتجاتها لإرضاء رغبات الزبائن.
35	موافق	0.999	3.54	تعمل المؤسسة على التوجه نحو المنتجات البديلة إذا كانت المنافسة قوية في السوق.
36	موافق	0.857	3.84	تتمتع خطوط الإنتاج بمرونة عالية تسمح بالتنوع في المنتجات.
37	موافق	0.778	4.19	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية لوضع استراتيجيات مستقبلية للتنوع في المنتجات بناء على تغير سلوك المستهلك.
38	موافق	0.838	3.88	تعمل إدارة المؤسسة على تنويع منتجاتها من خلال اختراق أسواق جديدة.
39	موافق	0.907	3.79	تمتلك المؤسسة القدرات الإنتاجية والتسويقية اللازمتين لإنتاج تشكيلات واسعة للسوق المستهدف.
40	موافق	0.995	3.90	مبيعات منتجات المؤسسة في الأسواق الحالية في ارتفاع مستمر بالمقارنة مع المنافسين.
41	موافق	1.111	3.43	ارتفاع أسعار منتجات المؤسسة بسبب الجودة مع بقاء حجم الإنتاج وراء زيادة الحصة السوقية.
42	موافق	0.826	4.06	تمتلك المؤسسة موقعا تنافسيا قويا انطلاقا من قوة علامتها التجارية مقارنة مع المنافسين.
43	موافق	0.926	3.91	زيادة الإنتاج المباع بأسعار تنافسية سبب زيادة الحصة السوقية.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

44	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على التوجه إلى أسواق مستقبلية من أجل توسيع حصتها السوقية.	3.97	0.962	موافق
45	تحرص إدارة الشركة على ضمان انسيابية الإنتاج لزيادة حصتها السوقية.	4.13	0.771	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الثاني	0.53038	4.0301	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني قدر ب (4.0301) وانحرافا معياريا بلغ (0.53038) مما يدل على وجود تشتت ضعيف لإجابات العينة، وتأتي العبارة 28 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,43) وانحراف معياري (0.779) أي الجودة العالية للمواد الأولية و التوريد المنتظم من بين معايير اختيار الموردين، أما العبارة 31 فتأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,34) وانحراف معياري (0,765) أي تعتبر جودة المنتجات من المحددات الأساسية لقرار شراء الزيوت لمنتجات المؤسسة. في المرتبة الثالثة تأتي العبارة 27 بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0,811) أي تبني إدارة المؤسسة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية. وفي المرتبة الرابعة العبارة 29 بمتوسط حسابي (4,28) وانحراف معياري (0,844) أي تعمل المؤسسة على الرفع من معايير جودة المنتجات بالمقارنة مع منتجات المنافسين. وفي المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم 26 بمتوسط حسابي (4,21) و انحراف معياري (1.001) تعمل المؤسسة على تدريب العاملين لامتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم منتجات عالية الجودة للزبائن. في المرتبة السادسة تأتي العبارة 37 بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0,778) تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية لوضع استراتيجيات مستقبلية للتنوع في المنتجات بناء على تغير سلوك المستهلك. وفي المرتبة السابعة تأتي العبارة 30 بمتوسط حسابي (4,18) في والانحراف المعياري (0.732) تتمتع إدارة الإنتاج بالمرونة اللازمة لتطبيق معايير جودة المنتجات. في المرتبة الثامنة تأتي العبارة 32 بمتوسط حسابي (4,16) وانحراف معياري (1.016) تعمل إدارة المؤسسة على تقديم منتجات بمعايير جودة تفوق توقعات الزبون. وفي المرتبة التاسعة تأتي العبارة 45 بمتوسط حسابي (4,13)

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

وانحراف معياري (0,771) تحرص إدارة الشركة على ضمان انسيابية الإنتاج لزيادة حصتها السوقية ، أما المرتبة العاشرة فتأتي العبارة 34 بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.869) تعمل المؤسسة على تقديم عروض متنوعة على منتجاتها لإرضاء رغبات الزبائن. وفي المرتبة الحادي عشر فتأتي العبارة 42 بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0.826) أي تمتلك المؤسسة موقعا تنافسيا قويا انطلاقا من قوة علامتها التجارية مقارنة مع المنافسين. وفي المرتبة الثانية عشر فتأتي العبارة 33 بمتوسط حسابي (4,03) وانحراف معياري (0,622) لدى إدارة المؤسسة القدرة المالية والتسويقية على تنويع منتجاتها من فترة لأخرى. وفي المرتبة الثالثة عشر فتأتي العبارة 25 بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,914) يتوفر لدي المؤسسة التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على زيادة جودة المنتجات. وفي المرتبة الرابعة عشر فتأتي العبارة 44 بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0,962) تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على التوجه إلى أسواق مستقبلية من أجل توسيع حصتها السوقية. وفي المرتبة الخامسة عشر فتأتي العبارة 43 بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.926) أي أن زيادة الإنتاج المباع بأسعار تنافسية سبب زيادة الحصة السوقية. وفي المرتبة السادسة عشر فتأتي العبارة 40 بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (0,995) أي مبيعات منتجات المؤسسة في الأسواق الحالية في ارتفاع مستمر بالمقارنة مع المنافسين. وفي المرتبة السابعة عشر فتأتي العبارة 38 بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0,838) تعمل إدارة المؤسسة على تنويع منتجاتها من خلال اختراق أسواق جديدة، وفي المرتبة الثامنة عشر فتأتي العبارة 39 بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.907) تمتلك المؤسسة القدرات الإنتاجية والتسويقية اللازمتين لإنتاج تشكيلات واسعة للسوق المستهدف. وفي المرتبة التاسعة عشر فتأتي العبارة 36 بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0,857) تتمتع خطوط الإنتاج بمرونة عالية تسمح بالتنويع في المنتجات. وفي المرتبة العشرون فتأتي العبارة 35 بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.999) أي تعمل المؤسسة على التوجه نحو المنتجات البديلة إذا كانت المنافسة قوية في السوق. وفي المرتبة الواحد والعشرون فتأتي العبارة 41 بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.111) تعمل المؤسسة على التوجه نحو المنتجات البديلة إذا كانت المنافسة قوية في السوق.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

يتم ذلك عن طريق اعتماد مجموعة من الاختبارات المعملية هذه الأخيرة لا يمكن تطبيقها إلا بتوفر مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في البيانات المراد دراستها، ومن بين الشروط الواجب تحققها ما يلي:

شرط الاستقلالية: ينص هذا الشرط على إن تكون البيانات مستقلة عن بعضها البعض هذا يعني أن عملية الإجابة على الاستبيان كانت فردية وليست جماعية أو تشاورية، ويعتبر هذا الشرط محققا في البيانات محل الدراسة.

شرط التجانس:

شرط التوزيع الطبيعي: حيث تتطلب الاختبارات المعملية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويعتبر شرط ضروري وأساسي، إذ يتم اختبار شرط التوزيع الطبيعي لكافة محاور الاستبيان على النحو التالي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: «المؤسسة محل الدراسة تطبق أبعاد التوجه المقاولاتي»

H0- الفرضية العدمية المؤسسة محل الدراسة لا تطبق أبعاد التوجه المقاولاتي.

H1- الفرضية البديلة: المؤسسة محل الدراسة تطبق أبعاد التوجه المقاولاتي.

الجدول رقم 20: نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الفرضية الفرعية الأولى	15.838	67	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

- * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة المحسوبة T تساوي 15,838 عند درجات الحرية 67 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن المؤسسات محل الدراسة تطبق أبعاد التوجه المقاولاتي.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "تعمل المؤسسات محل الدراسة في قطاع يتميز بالمنافسة"

-H0: الفرضية الصفرية المؤسسات محل الدراسة لا تعمل في قطاع يتميز بالمنافسة.

-H1: الفرضية البديلة: المؤسسات محل الدراسة تعمل في قطاع يتميز بالمنافسة.

الجدول رقم 21: نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثانية

المحور الثاني	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الفرضية الفرعية الثانية	16.016	67	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

- * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة المحسوبة T تساوي 16,016 عند درجات الحرية 67 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة الحرج 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن المؤسسات محل الدراسة تعمل في قطاع يتميز بالمنافسة.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه المقاولاتي على تنافسية

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة الأغذية في ولايتي قالمة-أم البواقي

-H0: لفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد للتوجه المقاولاتي على تنافسية

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة الأغذية في ولايتي قالمة-أم البواقي.

-H1: الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه المقاولاتي على تنافسية

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة الأغذية في ولايتي قالمة-أم البواقي.

ومن أجل اختبار مدى صلاحيتها للدراسة تم إخضاعها لتحليل تباين الانحدار، والجدول التالي يوضح

ذلك نتائج هذا التحليل كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

قيمة R sépare		قيمة R		النموذج	
0.718		0.847			
مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000		13.527	1	13.527	الانحدار
		0.081	66	5.321	الخطأ
			67	18.848	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون يقدر بـ 0.847 أي وجود علاقة ارتباط قوية بنسبة 84.70% بين أبعاد التوجه المقاولاتي والتنافسية في قطاع الدراسة وهذا يعني أن جميع أبعاد التوجه المقاولاتي تفسر التغيرات الحاصلة في مؤشرات التنافسية بنسبة تقدر بـ 71.80% وأن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 28.20% تفسرها عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة المعتمد.

ونظرا لأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج أي من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه المقاولاتي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة الأغذية في ولايتي قالمة-أم البواقي.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروقات لأفراد عينة الدراسة حول أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة الأغذية في ولايتي قالمة-أم البواقي.
H0- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروقات لأفراد عينة الدراسة حول أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة الأغذية في ولايتي قالمة-أم البواقي.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

H1- الفرضية البديلة: يوجد فروقات لأفراد عينة الدراسة حول أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة الأغذية في ولايتي قالمة-أم البواقي.

الجدول رقم(23): اختبار تحليل التباين ANOVA

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
	بين المجموعات	13.527	1	13,527	167,527	0,000
	داخل المجموعات	5,321	66	0,081		
	المجموع	18,848	67			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى ال معنوية Sig يساوي 0,000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الحرج وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروقات لأفراد عينة الدراسة حول أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة الأغذية في العينة المدروسة.

المطلب الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة أبعاد التوجه المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشطة في قطاع الصناعات الغذائية بولايتي قالمة وأم البواقي والتي كانت موضوع بحثنا كانت مرتفعة في كل عبارات المحور باستثناء العبارتين 23 و 24 اين بلغ متوسطهما الحسابي 3.26 و 3.34 على التوالي.

- كما بلغ معدل المتوسط الحسابي للمحور 4.0380 وبمعدل 0.54043 بالنسبة للانحراف المعياري وهذا يقودنا إلى أن معرفة وإدراك ومستوى تطبيق أبعاد التوجه المقاولاتي من طرف المؤسسات موضوع دراستنا كان مرتفعا حيث تقوم بقياس رضا الزبائن عن المنتجات التي تقدمها كما تستجيب بسرعة عالية لشكاوى زبائنها، فضلا عن هذا تقوم ذات المؤسسات بجمع المعلومات بصفة مستمرة

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

ومنظمة عن حاجيات ورغبات زبائننا حيث تعتبر المعلومات التسويقية (معلومات عن المستهلك والمنافس والموزع) مصدرا للتحسين والابتكار.

ومن جانب آخر توجد على مستوى هذه المؤسسات إدارة تسويقية تتمتع باستجابة سريعة للتغير الحاصل في سلوك المستهلك اتجاه منتجاتها كما تقدم منتجات تلبي حاجيات ورغبات الزبائن اعتمادا على دراسة سلوك المستهلك الحالي والمستقبلي ولهذا الغرض فإنها تعمل على إدخال أساليب جديدة في الإنتاج من خلال تطوير أنظمة وآلات الإنتاج الأمر الذي يسمح لها بإنتاج وتوزيع منتجاتها بأشكال وأحجام مختلفة.

ومن هذا المنظور ترى إدارة المؤسسات التي كانت موضوع دراستنا بأن مخاطر السوق (منتجات المنافسين، التغير في سلوك المستهلك) على أمها فرص يجب الاستثمار فيها.

علاوة على ذلك تعمل هذه المؤسسات على توثيق وتحليل كافة المعلومات التسويقية عن السوق والمنافسة والموزعين كما يخضع المنتج الجديد لدراسة تسويقية ومالية كافية لمواجهة خطر فشل المشروع.

تحقيقا لهذه الغاية تهتم المؤسسات بابتكار منتجات جديدة بشكل دوري كما تعمل أيضا على تطوير قنوات التوزيع وابتكار طرق جديدة في الإشهار والترويج واستثمار المعلومات التسويقية من الموزعين وتمتلك أيضا الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وكذا الأساليب العلمية للتعرف على مخاطر الابتكار وتشخيصها حيث تستعين بخبرة الخبراء لتشخيص المخاطر المحتملة أثناء انجاز مشروع جديد أو منتج جديد.

وعلى ضوء ما تقدم تجدر الإشارة إلى امتلاك المؤسسات كفاءات بشرية تتميز بالتفكير الإبداعي وباستطاعتها التعرف على المخاطر المحتملة التي تواجهها أثناء ابتكار منتجات جديدة.

ومن جانب آخر أظهرت النتائج المتعلقة بالتنافسية بأن المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور كان مرتفعا وبمعدل 4.0301 وانحراف معياري 0.5338 وهذا يرجع إلى جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسات مقارنة مع منتجات المنافسين حيث تعمل على تقديم عروض متنوعة من المنتجات لإرضاء رغبات الزبائن حيث يعتبرون جودة المنتجات من المحددات الأساسية لقرار الشراء.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

من جهة أخرى تبني إدارة المؤسسات استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات متنوعة ذات جودة عالية من أجل اختراق الأسواق الجديدة وتعمل باستمرار على الرفع من هذه الجودة وتمتلك أيضا رؤية مستقبلية لوضع استراتيجيات مستقبلية للتنوع كما هي قادرة على التوجه إلى أسواق جديدة من خلال موقعها التنافسي القوي انطلاقا من قوة علامتها التجارية مقارنة مع المنافسين.

لهذا الغرض يتم تدريب العاملين لامتلاك المهارات والمعارف اللازمة تمكنهم من تقديم منتجات ذات جودة عالية حيث تعرف مبيعات منتجات المؤسسات في الأسواق الحالية ارتفاعا مستمرا مقارنة مع المنافسين مع حرصها على ضمان انسيابية الإنتاج لزيادة حصتها السوقية.

كما تتمتع خطوط وإدارة الإنتاج بالمرونة اللازمة والتكنولوجيا الحديثة لتطبيق معايير جودة المنتجات من خلال تقديم منتجات بمعايير جودة تفوق منتجات الزيتون حيث تمتلك المؤسسات القدرات الإنتاجية والتسويقية اللازمتين لإنتاج تشكيلات واسعة للسوق المستهدف كما تمتلك أيضا القدرات المالية والتسويقية على تنوع منتجاتها من فترة لأخرى حيث أن ارتفاع أسعار منتجات المؤسسة بسبب الجودة مع بقاء حجم الإنتاج وراء زيادة الحصة السوقية.

- بينت النتائج بأن هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة "التوجه المقاولاتي، زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" حيث بلغ معامل الارتباط 84.70% ما يفسر وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التوجه المقاولاتي والتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الدراسة.

- وأن معامل التفسير بلغ 71.80% وهذا يعني أن جميع أبعاد التوجه المقاولاتي تفسر التغيرات الحاصلة في مؤشرات التنافسية بنسبة 71.80% وان النسبة المتبقية 28.20% تعتبر عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة المعتمد.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الحرج 0.05 في إجابات أفراد العينة المدروسة حول متغير أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الدراسة حيث أن المعلومات الوظيفية سواء تعلقت بالجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمستوى الإداري للوظيفة لم تؤثر على إجابات عينة الدراسة والتي لها نفس الرؤية فيما يخص التوجه الريادي (التوجه المقاولاتي).

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع صناعة المواد الغذائية في ولايتي قالمة وأم البواقي

خلاصة الفصل التطبيقي:

من خلال هذا الفصل المتضمن دراسة وتحليل أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية قطاع الصناعة الغذائية في الشرق الجزائري حيث تم عرض واقع الصناعة الغذائية في الجزائر ثم حاولنا من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من ولايتي قالمة وأم البواقي وبعد عرض ومناقشة النتائج تبين لنا بأن هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة التوجه المقاولاتي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث بلغ معامل الارتباط 84.70% وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التوجه المقاولاتي وأبعاد تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a light blue color, framing the central text. The border consists of four ornate corner pieces connected by thin horizontal and vertical lines.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

لقد جاءت هاته الرسالة للتعرف على أهم أبعاد التوجه المقاولاتي من روح المبادرة وتحمل المخاطرة والتوجه التسويقي ومن ثم أثر هاته الأبعاد في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى هذا الأساس تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية: ما هو أثر التوجه المقاولاتي في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية للإشكالية والتي اختتمت باختبار الفرضيات، فإنه يمكننا من خلال هاته الخاتمة مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بالإضافة لبعض التوصيات

1 نتائج الدراسة الميدانية.

✓ أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة إبعاد التوجه المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشطة في قطاع الصناعات الغذائية بولايتي قالمة وام البواقي والتي كانت موضوع بحثنا كانت مرتفعة في كل عبارات المحور باستثناء العبارتين 23 و 24 أين بلغ متوسطهما الحسابي 3.26 و 3.34 على التوالي. كما بلغ معدل المتوسط الحسابي للمحور 4.0380 و بمعدل 0.54043 بالنسبة للانحراف المعياري وهذا يقودنا إلى أن معرفة وإدراك ومستوى تطبيق أبعاد التوجه المقاولاتي من طرف المؤسسات موضوع دراستنا كان مرتفعا.

ومن جانب آخر أظهرت النتائج المتعلقة بالتنافسية بأن المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور كان مرتفعا و بمعدل 4.0301 وانحراف معياري 0.5338 .

✓ بينت النتائج بأن هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة "التوجه المقاولاتي، زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" حيث بلغ معامل الارتباط 84.70% ما يفسر وجود علاقة ارتباط قوية بين إبعاد التوجه المقاولاتي والتنافسية في قطاع الدراسة، وهذا يعني أن جميع أبعاد التوجه المقاولاتي تفسر التغيرات الحاصلة في مؤشرات التنافسية بنسبة 84.70% وان النسبة المتبقية 15.30% تعتبر عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة المعتمد.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في إجابات أفراد العينة المدروسة حول متغير أثر التوجه المقاولاتي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الدراسة.

خاتمة عامة:

2-التوصيات:

- ✓ تعميم الدراسة لتشمل باقي مؤسسات الشرق الجزائري كمرحلة أولى لتعمم لاحقا على باقي ولايات الوطن.
- ✓ يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رصد كافة التغيرات التي يمكن أن تطرأ على بيئتها وخاصة الخارجية، ولهذا الغرض فإننا نوصي بإنشاء خلايا محلية لليقظة من اجل استشعار الفرص وتقادي التهديدات المحتملة.
- ✓ ضرورة مشاركة هذه المؤسسات في مختلف التظاهرات الاقتصادية على المستوى المحلي،الإقليمي والدولي من اجل تمكينها من الترويج لمنجاتها ومن ثم المنافسة في أسواق جديدة .
- ✓ الاهتمام بعنصر التكوين للموارد البشرية بصفة مستمرة لتجديد المهارات والمعارف والحرص على إدارتها داخل المؤسسات بالشكل الذي يجعلها متاحة للجميع.
- ✓ ضرورة تبني المؤسسات جميع أبعاد المخاطرة باعتبار أن بعد المخاطرة يعد بعدا هاما وأساسيا للتوجه الريادي.
- ✓ توسيع أبعاد التوجه المقاولاتي لتشمل ايضا بعد: الاستباقية، الحاجة للإنجاز.....
- ✓ العمل على تطوير القدرات والمهارات المقاولتية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التكوين في شتى مجالات ريادة الأعمال وإنشاء المؤسسات، وذلك من خلال
- ✓ التركيز على تكوينات ميدانية.
- ✓ العمل الدؤوب على التوعية والتحسيس على التوجه المقاولاتي من خلال الجامعات والمراكز التعليمية أساسا من خلال ترسيخ التوجه المقاولاتي ونشره، وكذا عن طريق الهيئات الحكومية المدعمة لهذا القطاع على شاكلة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولتية؛
- ✓ ضرورة انتهاز الدولة لإستراتيجية فكرية مقاولتية ونظام تربوي تعليمي تصاعدي انطلاقا من التعليم الأساسي وحتى التعليم العالي، بغية تكوين توجه مقاولاتي يدفع الأفراد إلى هذا الميدان الحيوي وروح ريادية حاملة لقيم العمل الحر والاستقلالية، الإبداع والأخذ بالمخاطرة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a light blue color, framing the central text.

قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية.

أ. الكتب.

-ايمن مزاهرة، "الصناعات الغذائية"، جامعة البلقات التطبيقية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

-العامري، مهدي محسن والغالبي ، طاهر، الادارة والاعمال ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر، عمان ، 2007

- سالم عرفان، الجديد في إدارة المشاريع لصغيرة، دار النواصية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2011.

-صال حسين، التطورات والمتغيرات الاقتصادية الدولية دعم وتنمية المشروعات الصغيرة لحل مشكلة البطالة والفقير، دون طبعة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2011 .

-عيون عبد الكريم، "جغرافيا الغذاء في الجزائر"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،.1985

-عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن،2009 .

- فايضة جمعة وآخرون، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2010.

-فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، .السنة 2006.

- ماجد العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2009.

-ناصر المنصور، الريادة في الأعمال وأسس إدارة المشروعات الصغيرة، دار الرضا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سورية-دمشق، السنة 2223

ب. الرسائل الجامعية.

-الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولتية من خلال التعليم المقاولاتي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، منشورة، سنة 2015/2014.

- برجي شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، سنة 2012/ 2211.
- حنان جودي، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر سنة 2016/2017
- سلمى زغمار، أبعاد التوجه الريادي ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم الاقتصاد و التسيير، جامعة أم البواقي، سنة 2016-2017.
- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003- 2004.
- شعيب أنشي، واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 .
- عومري سالم-بايوسف عبد القادر، المرافقة المقاولتية ودورها في إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درابرية أدرار، الجزائر، السنة 2017/2018.
- قويدري عبد الرحمان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة بشار، الجزائر، سنة 2011/2012.
- محمد علي أحمد رحمة الله، أثر الدور الوسيط للاستراتيجيات التنافسية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي، بحث تكميلي لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، السودان، سنة 2018.
- ج-الملتقيات والمؤتمرات.**
- أحمد صنوعة، "الصناعة الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر، الواقع والمأمول"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي التاسع حول استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، المنعقد يومي 23 - 24 نوفمبر 2014 بجامعة الشلف، الجزائر.

- أحمد طرطار وآخرون، حاضنات الأعمال التقنية كإلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك يومي 2010/08/7/6
- بلقاسم ماضي، عبير حفيفي، ثقافة المؤسسة والمقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 8 أبريل 2010.
- بولقواس ابتسام، آليات مكافحة البطالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السنة الثانية ماجستير جامعي، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- زاغيب شهر زاد، وآخرون، المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر واقع وأفاق، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثلجبي الأغواط، وذلك يوم 8-9 أبريل 2002.
- زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام: 08/07/06 أبريل 2010.
- صليحة حقيقي، دور الإبداع و الابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الندوة الدولية حول المقاولاتية و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، سنة 2007.
- غالم عبد الله وآخرون، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي الجزائر وذلك يومي 6/5 ماي 2013.
- محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثلجبي الأغواط، وذلك يومي 6-9 أبريل 2002
- يحيوي مفيدة، إنشاء مؤسسة والمقاولاتية: هل هي قضية ثقافة؟، مداخلة في الملتقى الدولي حول: المقاولاتية، التكوين وفرص العمل، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،
- ج. وثائق وتقارير ومجلات.
- الجريدة الرسمية، القانون رقم 01-18 المؤرخ 12 ديسمبر 2001 م الموافق ل 27 رمضان 1422 هـ، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العدد 77.

- التقرير السنوي لبنك الجزائر سنة 2016 .
- حاجي اسماء، بوعزيز ناصر، "الصناعات الغذائية في الجزائر وطرق النهوض بها لتحقيق الأمن الغذائي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18/ 2017.
- خالد عبد المحسن المرشدي، عبد العزيز عبد الرحمن العتيبي، "التوجه السوقي والميزة التنافسية"، المجلة العربية للإدارة المجلد 37، العدد 02، يونيو 2017 ، .
- رشيد، صالح والزياتي، صباح، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 ، العدد 2، 2013.
- سبوطي حكيم، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة البحث والدراسات العلمية، المركز الجامعي يحي فارس المدينة، العدد 2. وتاريخ الاصدار ديسمبر 2008 .
- شريف غياط وآخرون، التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد 24 ،تاريخ 2008
- علي عبد الله العرادي، ملف بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،(دراسة وقوانين) قسم البحوث والدراسات-إدارة شؤون اللجان والبحوث 26 يناير 2006. ،ص33
- مهدي حسينة، بن زيدان حاج، "دور الصناعات الغذائية في إرساء دعائم النمو الاقتصادي"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية المجلد 03، العدد 01، جوان 2019 .
- 2.المراجع باللغات الأجنبية.

أ. الكتب

- Alain Fayolle, Introduction à l'entrepreneuriat, Dunod, Paris, 2005.
- Thierry Verstraete et Alain Fayolle, Paradigme et entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat, vol 4, n 1, 2005.
- Catherine Leger-Janiou, Le profile du créateur d'entreprise, Edition L'Harmattan, Canada, 1997.
- Hill, Charles .W. & Jone, Gareth, R., "Strategic Management Theory: An Intecrated Approach". 5th Edition, New Yourk, 2011

-IsabelleDjanou, L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité, revue française de gestion, vol28, n 138, avril/juin 2002.

- Kotler, Philip & Armstrong, Gary, " Principles of Marketing".8th Edition, U.S.A: Prentic, Hall , Inc ,1999

Zack, M.H.,"Developing a Knowledge Strategy", 1st Publish, California Management Review. Vol 41 No 3, 1999.-

-Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21,1996.

-Sophie Boutillier et DimitriUzunidis, La légende de l'entrepreneur, Edition la découverte & Syros, Paris, 1999.

ب . الرسائل الجامعية.

-Azzedine Tounés, L'intention entrepreneuriale, thèse doctorat, faculté de droit, des SC économiques et de gestion, université de Rouen, France, 2003, p 71.

-BrahimAllali, Vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche L'ISCAE, n 17, Maroc.

-RobertWtterwulghe,La PME une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris, 1998,

-الملتقيات والمؤتمرات

- Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Les compétences entrepreneuriales. Définition et construction d'un référentiel, communication au séminaire l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, Suisse,25,26,27 octobre 2006,

-Karim Messeghem, L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne, le congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les

stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006, p5.

ت . المجلات والدوريات والتقارير.

-Frese et al, Entrepreneurial orientation: A Psychological Model of Success among Southern African Small Business Owners, Journal Of European Work And Organizational Psychology , Vol. 14 , No. 3, 2005

-KhaledBouabdallah et Abdallah Zouache, Entrepreneuriat et développement économique, les cahiers duCREAD, Alger, n 73, 2005.

-المواقع الالكترونية.

-Anne-Françoise Lambert, Jean Donnay et autres, Réalisation d'une boîte a outils pédagogique qui contribuent au développement de l'esprit d'entreprendre à l'attention des enseignants et étudiants de l'enseignement secondaire, Mai, 2005, p 16. Sur le site : www.freefondation.be (25/12/2010).

- https://enterpeneureship.blogspot.com/2012/11/blog-post_2429.html

- <https://digital.argaam.com/article/detail/96210>

-<https://www.merriam-webster.com/dictionary/risk-taking>

- www.moc.ps/ar/uploads/creativity_conf2014/articles/set2/5.docx

- www.uqu.edu.sa

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a dark red color, framing the central text.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: المعلومات الوظيفية

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-السن:

من 30 إلى 40

أقل من 30 سنة

من 51 فما فوق

من 41 إلى 50

3-المؤهل العلمي:

تقني سامي

جامعي

دراسات عليا

4-الخبرة المهنية:

من 11 إلى 15 سنة

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 16 فما فوق

5-المستوى الإداري للوظيفية:

الإطارات المسيرة

الإطارات العليا (صاحب المؤسسة)

الملحق رقم 02: قياس مدى وجود أبعاد التوجه الريادي (المقاولاتي).

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التوجه التسويقي						
01	تقوم إدارة المؤسسة بجمع المعلومات عن حاجيات ورغبات الزبائن بصفة مستمرة ومنتظمة.					
02	تقدم المؤسسة منتجات تلبي حاجيات ورغبات زبائنها انطلاقا من دراسة سلوك المستهلك الحالي والمستقبلي.					
03	تقوم المؤسسة بقياس رضا الزبائن عن المنتجات التي تقدمها.					
04	تستجيب المؤسسة لشكاوى الزبائن بسرعة عالية.					
05	تعمل المؤسسة على توثيق وتحليل كافة المعلومات التسويقية عن السوق والمنافسة والموزعين.					
06	تقوم إدارة المؤسسة بجمع المعلومات عن نقاط القوة ونقاط الضعف لدي المنافسين.					
07	تستجيب المؤسسة بسرعة لأفعال ونشاطات المنافسين.					
08	تتمتع إدارة المؤسسة التسويقية باستجابة سريعة للتغير الحاصل في سلوك المستهلك اتجاه منتجاتها.					
روح الإبداع						
09	تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية تتميز بالتفكير الإبداعي.					
10	تعتبر المعلومات التسويقية (معلومات عن المستهلك والمنافس والموزع) مصدر للتحسين والابتكار.					
11	تهتم المؤسسة بابتكار منتجات جديدة بشكل دوري.					
12	تعمل المؤسسة على ابتكار طرق جديدة في الإشهار					

قائمة الملاحق

					والترويج.	
					تعمل المؤسسة على تطوير قنوات التوزيع واستثمار المعلومات التسويقية من الموزعين.	13
					تعمل المؤسسة على إدخال أساليب جديدة في الإنتاج من خلال تطوير أنظمة وآلات الإنتاج.	14
					تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها من خلال تطوير أنشطة التغليف.	15
					تسعى المؤسسة لإنتاج وتوزيع منتجاتها بأشكال وأحجام مختلفة.	16
روح المخاطرة						
					تستطيع إدارة المؤسسة التعرف على مخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة أثناء ابتكار منتجات جديدة.	17
					تملك إدارة المؤسسة مختلف الأساليب العلمية للتعرف على مخاطر الابتكار وتشخيصها.	18
					يخضع المنتج الجديد لدراسة تسويقية ومالية كافية لمواجهة خطر فشل المشروع.	19
					تمتلك المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لمواجهة مخاطر الابتكار.	20
					تنظر إدارة المؤسسة لمخاطر السوق (منتجات المنافسين، التغير في سلوك المستهلك) على أنها فرص يجب الاستثمار فيها.	21
					يتم الاستعانة بخبرة الخبراء من خارج المؤسسة لتشخيص المخاطر المحتملة أثناء انجاز مشروع جديد، او منتج جديد.	22
					يعتبر تمويل المشروع الجديد من المخاطر المحتملة لفشل المشروع.	23
					تعتبر المؤسسة حجم السوق الصغير من المخاطر التي تواجه فشل المشروع الجديد لعدم تغطيته تكاليف الابتكار والتسويق.	24

الملحق رقم 03: قياس مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
الجودة (جودة المنتجات)						
25	يتوفر لدى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على زيادة جودة المنتجات.					
26	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين لامتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم منتجات عالية الجودة للزبائن.					
27	تبني إدارة المؤسسة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.					
28	الجودة العالية للمواد الأولية والتوريد المنتظم من بين معايير اختيار الموردين.					
29	تعمل المؤسسة على الرفع من معايير جودة المنتجات بالمقارنة مع منتجات المنافسين.					
30	تتمتع إدارة الإنتاج بالمرونة اللازمة لتطبيق معايير جودة المنتجات.					
31	تعتبر جودة المنتجات من المحددات الأساسية لقرار شراء الزبون لمنتجات المؤسسة.					
32	تعمل إدارة المؤسسة على تقديم منتجات بمعايير جودة تفوق توقعات الزبون.					
التنوع في المنتجات						
33	لدى إدارة المؤسسة القدرة المالية والتسويقية على تنوع منتجاتها من فترة لأخرى.					
34	تعمل المؤسسة على تقديم عروض متنوعة على منتجاتها لإرضاء رغبات الزبائن.					
35	تعمل المؤسسة على التوجه نحو المنتجات البديلة إذا كانت المنافسة قوية في السوق.					
36	تتمتع خطوط الإنتاج بمرونة عالية تسمح					

					بالتتويج في المنتجات.	
					تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية لوضع استراتيجيات مستقبلية للتتويج في المنتجات بناء على تغير سلوك المستهلك.	37
					تعمل إدارة المؤسسة على تتويج منتجاتها من خلال اختراق أسواق جديدة.	38
					تمتلك المؤسسة القدرات الإنتاجية والتسويقية اللازمتين لإنتاج تشكيلات واسعة للسوق المستهدف.	39
الحصة السوقية						
					مبيعات منتجات المؤسسة في الأسواق الحالية في ارتفاع مستمر بالمقارنة مع المنافسين.	40
					ارتفاع أسعار منتجات المؤسسة بسبب الجودة مع بقاء حجم الإنتاج وراء زيادة الحصة السوقية.	41
					تمتلك المؤسسة موقعا تنافسيا قويا انطلاقا من قوة علامتها التجارية مقارنة مع المنافسين.	42
					زيادة الإنتاج المباع بأسعار تنافسية سبب زيادة الحصة السوقية.	43
					تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على التوجه إلى أسواق مستقبلية من أجل توسيع حصتها السوقية.	44
					تحرص إدارة الشركة على ضمان انسيابية الإنتاج لزيادة حصتها السوقية.	45

الملحق رقم 04: تحليل خصائص عينة الدراسة

Sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	55	80,9	80,9	80,9
	femme	13	19,1	19,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 30	12	17,6	17,6	17,6
	de 30 a 40	16	23,5	23,5	41,2
	de 41 a 50	22	32,4	32,4	73,5
	plus 51	18	26,5	26,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	1,5	1,5	1,5
	moyenne	12	17,6	17,6	19,1
	secondaire	37	54,4	54,4	73,5
	universitaire	18	26,5	26,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Expérience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mois de 5 ans	13	19,1	19,1	19,1
	de 5 a 10 ans	21	30,9	30,9	50,0
	de 11 a 15 ans	11	16,2	16,2	66,2
	plus 16 ans	23	33,8	33,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
super	22	32,4	32,4	32,4
Valide moyen	46	67,6	67,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

الملحق رقم 05 : تحليل معامل ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	21

الملحق رقم 06: التحليل الإحصائي للمحور الأول

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	68	1	5	4,43	,719
a2	68	1	5	4,25	,853
a3	68	2	5	4,51	,635
a4	68	1	5	4,51	,763
a5	68	2	5	4,16	,857
a6	68	1	5	3,97	1,007
a7	68	1	5	3,82	,863
a8	68	2	5	4,40	,715
X1	68	1,38	5,00	4,2574	,60234
N valide (listwise)	68				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a9	68	2	5	4,09	,748
a10	68	2	5	4,41	,696
a11	68	1	5	3,94	,976
a12	68	1	5	3,74	1,074
a13	68	1	5	3,90	1,095
a14	68	1	5	4,24	,794
a15	68	2	5	4,10	,883
a16	68	1	5	4,19	,902
x2	68	1,88	5,00	4,0754	,68402
N valide (listwise)	68				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a17	68	2	5	4,01	,837
a18	68	2	5	3,75	,835
a19	68	2	5	4,15	,815
a20	68	2	5	3,88	,802
a21	68	2	5	4,19	,758
a22	68	1	5	3,66	1,074
a23	68	1	5	3,26	,956
a24	68	1	5	3,34	1,031
x3	68	2,50	5,00	3,7813	,56827
N valide (listwise)	68				

الملحق رقم 07: التحليل الإحصائي للمحور الثاني

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a25	68	2	5	4,00	,914
a26	68	1	5	4,21	1,001
a27	68	2	5	4,29	,811
a28	68	2	5	4,43	,779
a29	68	2	5	4,28	,844
a30	68	2	5	4,18	,732
a31	68	2	5	4,34	,765
a32	68	1	5	4,16	1,016
Y1	68	2,25	5,00	4,2353	,64629
N valide (listwise)	68				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a33	68	3	5	4,03	,622
a34	68	1	5	4,07	,869
a35	68	1	5	3,54	,999
b1	68	2	5	3,84	,857
b2	68	2	5	4,19	,778
b3	68	2	5	3,88	,838
b4	68	2	5	3,79	,907
Y2	68	2,57	5,00	3,9076	,58967
N valide (listwise)	68				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
b5	68	2	5	3,90	,995
b6	68	1	5	3,43	1,111
b7	68	2	5	4,06	,826
b8	68	1	5	3,91	,926
b9	68	2	5	3,97	,962
b10	68	2	5	4,13	,771
Y3	68	2,00	5,00	3,8995	,64911
N valide (listwise)	68				

الملحق رقم: 08 الفرضية الفرعية الأولى: تتبنى المؤسسات محل الدراسة التوجه المقاولاتي في تعاملها مع الأسواق.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X	68	4,0380	,54043	,06554

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X	15,838	67	,000	1,03799	,9072	1,1688

الملحق رقم 09: الفرضية الفرعية الثانية تعمل المؤسسات محل الدراسة في قطاع يتميز التنافسية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y	68	4,0301	,53038	,06432

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Y	16,016	67	,000	1,03011	,9017	1,1585

الملحق رقم: 10 لفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه المقولاتي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع محل الدراسة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	X ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,847 ^a	,718	,713	,28394

a. Valeurs prédites : (constantes), X

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13,527	1	13,527	,000 ^b
	Résidu	5,321	66	,081	
	Total	18,848	67		

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,673	,261	2,574	,012
	X	,831	,064		

a. Variable dépendante : Y