

دور التوجه المقاولاتي لدى إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الأداء المتميز

## The role of entrepreneurial orientation in small and medium Enterprises in achieving excellent performance

أد/ حوشين كمال\*\*

أستاذ التعليم العالي

جامعة امحمد بوقرة بومرداس

أ/ رحيل آسية\*

أستاذة مساعدة قسم "أ"

جامعة امحمد بوقرة بومرداس

تاريخ النشر: 2018/12/31

### ملخص

حظيت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام كبير من قبل مختلف الدول، نظرا لمساهماتها الفعالة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، من خلال زيادة العوائد وتوفير فرص العمل، وقد أصبح التركيز على الأداء المتميز أمرا ضروريا لنجاح واستمرار هذه المؤسسات، ومن بين السبل التي تساعدها على تحقيق ذلك فتح المجال أمام أسلوب المقاولاتية، فالتوجه المقاولاتي له أثر بالغ في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنه يسمح بتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو إجراءات جديدة، والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلا عن الاستباقية في التعامل مع الفرص البيئية.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، التوجه المقاولاتي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء المتميز.

### Abstract:

The different countries of the world gives a great importance to the small and medium companies because its play an important role in the social and economical fields by increasing the number of dreamers and by creating job opportunities by the way it's necessary important to amelioration of the performance in order to achieve a better continuation of those companies entrepreneurship is one of the methods performing

\* assiaamira2010@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2018/12/27

تاريخ الارسال: 2018 /06/05

\*\* [haouchinek@gmail.com](mailto:haouchinek@gmail.com)

that. the entrepreneurial orientation have a great impact on the performance of companies because it allows to adopt a new ideas and transform them to products and services or operations or a new systems and be ready to any risks related to this. as well as the priority on the treatment with environmental opportunities.

**Key words:** Entrepreneurship; entrepreneurial orientation; small and medium enterprises; excellent performance.

## مقدمة

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم النامية والمتقدمة على حد سواء، فهي تعد إحدى الحلول الأساسية للقضاء على البطالة، إلى جانب تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المحلية، كما لها دور ملحوظ في زيادة الناتج الداخلي الإجمالي، علاوة على دورها التكاملي مع المؤسسات الكبيرة.

إلا أنه وفي ظل التحديات الكبيرة التي تعرفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء تلك المتعلقة بالبيئة الاقتصادية أم تلك المتعلقة بطبيعة هذه المؤسسات، أصبح تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأسلوب المقاولاتية أمراً ضرورياً من أجل البقاء والنمو في بيئة عالمية شديدة المخاطر، وذلك باستغلال الفرص المتاحة في السوق قصد تقديم قيمة مضافة، وهذا من خلال دعمها وتشجيعها للروح الإبداعية، وهو ما سيسمح بتعظيم أهداف هذه المؤسسات والارتقاء بها إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز.

وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التي تتمحور حولها هذه الدراسة، وهي:

هل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التوجه المقاولاتي هي أكثر قدرة على تحقيق الأداء المتميز؟

و للإجابة عن هذه التساؤل، تم التطرق إلى دراسة المحاور الرئيسة التالية:

- الاطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مفاهيم أساسية عن المقاولاتية والمقاول؛
- المقاولاتية والأداء المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## أولاً- الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SME)

تزايد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الثلاثة عقود الأخيرة من القرن الماضي؛ حيث أصبح الاتجاه السائد بين دول العالم، سواء المتقدمة منها أم النامية، هو تحسين المناخ الاستثماري لهذه المؤسسات، والعمل على تشجيع قيامها، وإيجاد مختلف الأطر والمتطلبات لنجاحها والارتقاء بها.

### 1- معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من التوافق في آراء الباحثين والمفكرين ومقرري السياسات بشأن ما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهمية فائقة، فإنه ما يزال هناك إشكال فيما يتعلق بإعطاء تعريف موحد لها يحدد معالمها وأشكالها، وهذا راجع لتعدد المعايير المعتمدة في تصنيفها، من هذه المعايير ما هو كمي ومنها ما هو نوعي.

**1-1- المعايير الكمية:** يتحدد صغر أو كبر المؤسسة بالاستناد إلى جملة من المؤشرات التقنية والاقتصادية ومجموعة أخرى من المؤشرات النقدية، وفيما يلي أبرز هذه المؤشرات:<sup>1</sup>

**أ- عدد العمال:** يُعد من أهم المؤشرات المستعملة، وهذا نظرا للسهولة التي يتميز بها وثباته النسبي، حيث يعتمد على وضع حد أدنى وحد أعلى لحجم العمالة للترقية ما بين المؤسسات، وعلى الرغم من المزايا المختلفة لهذا المؤشر، إلا أنه يؤخذ عليه عدم التعبير عن حقيقة حجم المؤسسة، إذ إننا نجد في بعض الأحيان استثمارات ضخمة تحتاج إلى كثافة رأس المال وقلة العمالة، وقد نجد العكس. كما أن هذا المؤشر لا يعبر عن نوعية اليد العاملة.

**ب- رأس المال المستثمر:** يُعد من أهم المؤشرات النقدية، حيث تعتبر المؤسسة صغيرة أو متوسطة وفقا لهذا المعيار إذا لم يتجاوز رأس مالها حدا معيناً، وقد اقتصر تطبيق هذا المعيار في الغالب على رأس المال الثابت دون المتغير، لعدم تمتع هذا الأخير بالثبات النسبي، ويختلف الحد الأقصى لرأس المال من دولة لأخرى تبعاً لدرجة النمو ومدى وفرة عناصر الإنتاج المختلفة، بل قد يختلف هذا الحد داخل الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر.

**ج- رقم الأعمال:** يرتبط هذا المعيار أكثر بالمؤسسات الصناعية، غير أن هذا المعيار تشوبه بعض النقائص ولا يعبر بصورة صادقة عن حسن أداء المؤسسة، نظراً لأنه في حالة الارتفاع المتواصل لأسعار

السلع المباعة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة ويسود الاعتقاد بأن ذلك نتيجة تطور أداء المؤسسة، ولكن في الواقع فهو ناتج عن ارتفاع أسعار السلع المباعة، ولذلك يلجأ الاقتصاديون إلى تصحيح الصورة عن طريق الرقم القياسي لتوضيح النمو الحقيقي لرقم الأعمال وليس الاسمي. إضافة إلى ذلك يواجه هذا المعيار صعوبة أخرى تكمن في خضوع المبيعات في كثير من الأحيان إلى الفترات الموسمية، وهذا ما يؤكد لنا بأن هذا المعيار ضروري، ولكنه غير كاف.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى هذه المعايير توجد معايير كمية أخرى كالقيمة المضافة، الأرباح، كمية الإنتاج، حجم المبيعات... الخ، إلا أنه عند استخدام هذه المعايير لابد أن نأخذ بعين الاعتبار الفجوة التكنولوجية والفجوة القطاعية، حيث يجب أن نكون داخل نفس الاقتصاد وداخل نفس القطاع.

**1-2- المعايير النوعية:** لا يعتمد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المعايير الكمية فحسب، بل يتعين إضافة معايير نوعية أخرى تسمح بإبراز خصائص هذا النوع من المؤسسات، وكذا شرح طبيعتها واختلافها عن باقي التنظيمات الأخرى، وأبرز هذه المعايير:<sup>3</sup>

**أ- الاستقلالية:** يقصد بها استقلالية المؤسسة عن أي تكتلات اقتصادية ونستثني فروع المؤسسات الكبرى، كما يتفرد المدير باتخاذ القرارات ويتحمل المسؤولية كاملة باعتباره هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمله.

**ب- محلية النشاط:** أي اقتصر نشاط المؤسسة على منطقة أو مكان واحد وتكون معروفة فيه، وأن لا تمارس نشاطها من خلال عدة فروع، حيث تشكل حجما صغيرا نسبيا في قطاع الإنتاج الذي تنتمي إليه.

**ج- الملكية:** غالبا ما تكون ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملكية فردية أو مجموعة أفراد، وقد تكون ملكية عائلية أو مؤسسات أشخاص.<sup>4</sup>

**د- الحصة السوقية:** يكون حجم المؤسسة صغيرا نسبيا في الصناعة التي تنتمي إليها مقارنة مع المؤسسات الأخرى في مجال الصناعة نفسه، وهذا المفهوم نسبي فقد تبدو مؤسسة صناعة ما كبيرة بالنسبة لمنافسيها، ولكنها صغيرة من حيث الاستخدام أو الموجودات أو المبيعات في صناعة نوع آخر، وقد تكون المؤسسة صغيرة من حيث العمالة وكبيرة في موجوداتها أو مبيعاتها.<sup>5</sup>

مع العلم أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد يكون وفق معيار واحد أو معيار ثنائي أو معيار مركب من عدة معايير.

## 2- تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

عرف تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عدة محاولات كانت في مجملها مستوحاة من تعريف الاتحاد الأوروبي إلى أن تم إصدار القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 الصادرة في 12 ديسمبر 2001 م/ الموافق لـ 27 رمضان 1422 هـ الذي حمل في طياته تعريفا رسميا لهذه المؤسسات ضمن المادة الرابعة منه، حيث أعطى المشرع تعريفا واضحا يضع حدا للفراغ القانوني الحاصل والجدل القائم حول هذا الموضوع وذلك على النحو التالي:

تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية 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.

وقد تم الفصل بين المؤسسة المصغرة، والصغيرة، والمتوسطة، انطلاقا من المعايير المذكورة سابقا، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) : معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

نوع المؤسسة	المعايير	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (الوحدة: دج)	الحصيلة السنوية (الوحدة: دج)
مصغرة		01-09	أقل من 20 مليون	أقل من 10 مليون
صغيرة		10-49	أقل من 200 مليون	أقل من 100 مليون
متوسطة		50-250	200 مليون-2 مليار	100 مليون-500 مليون

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعطيات الواردة ضمن المواد 5، 6، 7 من المرسوم التشريعي رقم 01/18 المؤرخ في: 2001/12/12 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادر في: 2001/12/15، الجريدة الرسمية عدد 77، ص 06.

### 3- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص يمكن إنجازها في النقاط التالية:
- تعمل وفق نظام اقتصاديات السلم، عن طريق محاولة الحصول على أكبر كمية للإنتاج من خلال ممارسة نشاط المؤسسة بطرق مختلفة تكون واحدة منها أكثر نجاعة وأقل تكلفة،<sup>6</sup> مما يحقق الربح للمؤسسة؛
  - تعمل وفق نظام المقاوله الباطنية؛
  - تختص في الأعمال كثيفة اليد العاملة؛
  - تعمل على خدمة الأسواق المتخصصة؛
  - سهولة التوطين؛
  - تنتشر في الأسواق المحلية.

### 4- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تنبع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام، والتي تتلخص فيما يلي:<sup>7</sup>
- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة التي تعاني منها معظم الدول؛
  - تنمية المواهب والإبداعات وإرساء قواعد التنمية الصناعية؛
  - الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والهيئات غير الحكومية، وغيرها من مصادر التمويل الذاتي، الأمر الذي يعني استقطاب موارد مالية كانت ستوجه إلى الاستهلاك الفردي غير المنتج؛
  - تعمل على تلبية احتياجات السوق الوطنية والحد من الاستيراد.

### ثانيا- مفاهيم أساسية عن المقاولاتية والمقاول

تُعد المقاولاتية من الحقول المهمة والواعدة في اقتصاديات مختلف الدول، إذ تساهم مساهمة فعالة في التنمية الاقتصادية الشاملة، كما تعد النواة الأولى في بناء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولا يمكن أن نتطرق إلى المقاولاتية دون التطرق إلى المقاول الذي يقع وسط إجراءات المقاولاتية.

### 1- المقاولاتية "Entrepreneuriat"

أصبح مفهوم المقاولاتية شائع الاستعمال ومتداولاً بشكل واسع، بعد أن تناول العديد من الاقتصاديين والإداريين مسألة المبادرة الفردية، وسنحاول فيما يلي إبراز هذا المفهوم.

**1-1- تعريف المقاولاتية:** يرجع مفهوم المقاولاتية إلى القرن السادس عشر، ومنذ ذلك التاريخ ومجال المقاولاتية يشهد تطوراً منتظماً بدأ من علم الاقتصاد وانتهى إلى علم إدارة الأعمال، حيث تم تعريف المقاولاتية على أنها مجموعة من الأنشطة والمهام التي تهدف إلى خلق وتطوير مؤسسة وبشكل أكثر عمومية خلق نشاط معين.<sup>8</sup>

وهناك من عرفها على أنها عملية اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص التي تسمح بإنتاج منتجات أو خدمات جديدة أو عمليات إنتاجية أو استراتيجيات أو أشكال تنظيمية أو أسواق جديدة للمنتجات أو مدخلات لم تكن موجودة.<sup>9</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها حركية إنشاء واستغلال فرص الأعمال من قبل فرد أو عدة أفراد، وذلك عن طريق إنشاء مؤسسات جديدة من أجل خلق القيمة.<sup>10</sup>

وبصفة عامة يمكن تعريف المقاولاتية كالتالي: هي مجموعة من النشاطات (سيرورة) التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة، أو تطوير مؤسسة قائمة من خلال التعرف على الفرص المتاحة في السوق واستغلالها بهدف تقديم قيمة مضافة.

## **1-2- خصائص المقاولاتية:** تتميز المقاولاتية بجملة من الخصائص، نعرضها فيما يلي:<sup>11</sup>

- المقاولاتية هي أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلقة باستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة، وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات؛
- المقاولاتية هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع؛
- المقاولاتية تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية؛
- المقاولاتية هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات، والتي تعود للقرارات الفردية المضافة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم؛
- المقاولاتية تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائياً، حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر، ليباع بسعر غير مؤكد في المستقبل، مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد.

## **2- المقاول "Entrepreneur"**

باعتبار أن المقاولاتية هي الظاهرة الناتجة عن نشاط المقاول، سنحاول إبراز أهم الجوانب المتعلقة بطبيعة هذه الشخصية فيما يلي:

**2-1- تعريف المقاول:** إن التباين بين تعاريف المقاولاتية وكذلك الغموض في بعض منها قد يرجع في الأساس إلى عدم وجود تعريف متفق عليه يوضح بدقة مفهوم المقاول "Entrepreneur"، هذه الكلمة التي ظهرت في فرنسا خلال القرن 16م، عرفت اهتماما بالغاً في تاريخ الأديبات الاقتصادية من قبل كثير من الباحثين، لكن أول من وضع إطاراً نظرياً واضحاً للمقاول هو الاقتصادي والمفكر الفرنسي، الإيرلندي الأصل "R. Cantillon (1730)"، ليأتي بعده عدد من الباحثين اعتمدت أغلب دراساتهم على أسلوبين أساسيين في تعريفهم للمقاول:<sup>12</sup>

**أ- الأسلوب الوظيفي:** حيث يتم تحديد المقاول من غيره حسب هذا الأسلوب من خلال وظائف الفرد، وكذا سلوكياته وأفعاله.

**ب- الأسلوب الوصفي:** حسب هذا الأسلوب يتم وصف المقاول في حد ذاته، أي إبراز صفاته وخصائصه.

وسنحاول فيما يلي سرد أهم التعاريف التي تطرقت إلى المقاول:

فالمقاول حسب "Cantillon" هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن لا يقين (عدم التأكد) البيئة.<sup>13</sup> وهو نفس الاتجاه الذي ذهب إليه "McClelland.D (1961)" حيث عرف المقاول بأنه ذلك الإنسان غير التقليدي، والذي يقوم بأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، والأهم من ذلك أنه قادر على اتخاذ القرار في ظروف غامضة ترتفع فيها نسبة المخاطرة، فهو ذو أداء مميز وصاحب خيال واسع.<sup>14</sup> حيث يتفق كل من "Cantillon" و "McClelland" على أن المقاول يعمل في ظل لا يقين البيئة بصفة عامة وتقلبات الأسواق بصفة خاصة، وهو يتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك.

أما "J.B.Say" فقد نظر إلى المقاول كوسيط يقوم بالحصول على وسائل الإنتاج من أجل إنتاج السلع وبيعها، وليس كمنظم لوسائل الإنتاج،<sup>15</sup> فالمقاول حسب "J.B.Say" هو الفرد القادر على استغلال رأس المال وتوظيفه في العملية الإنتاجية بكفاءة للحصول على الأرباح. وعلى الرغم من مختلف هذه الدراسات، لم يصبح المقاول عنصراً محورياً في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها أب المقاولاتية "Schumpeter (1934)"، حيث يُعد هذا الباحث أول من تفتن لأهمية عامل التغيير، حيث عرف المقاول بأنه الشخص المبدع الذي يقوم بإيجاد توليفات جديدة لوسائل الإنتاج تأخذ الأشكال التالية: إنتاج سلع أو خدمات، إدخال طرق إنتاج جديدة، فتح أسواق جديدة، إيجاد مصادر تموين بديلة، وصف طريقة تنظيمية جديدة؛ حيث يرى "Schumpeter" أن المقاول هو فاعل التغيير من خلال تنفيذ تركيبات جديدة.



كما عرّف "Julien & Bruyat" المقاول بأنه الفرد المسؤول عن عملية خلق قيمة جديدة (ابتكار/ أو مؤسسة جديدة)، وبعبارة أخرى هو الفرد الذي بدوره لن تخلق القيمة الجديدة، ويرى الكاتبان أن خلق هذه القيمة الجديدة يمثل جزءاً من عملية متكاملة.<sup>16</sup> وبشكل عام يمكن أن نعطي التعريف التالي للمقاول: هو الفرد المبدع الذي يقوم باستغلال الفرص المتاحة لخلق قيمة جديدة مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك.

**2-2- خصائص المقاول:** إن نجاح المؤسسة تعتمد على خصائص معينة مطلوب توفرها في المقاول، وأبرز هذه الخصائص ما يلي:<sup>17</sup>

**أ- الاستعداد والميل نحو المخاطرة:** إن أهم ما يجب أن يتمتع به المقاول هو الشجاعة والمخاطرة، ولكن المخاطرة غير المقامرة، حيث تقوم الأولى على العمل الشاق، وانتهاز الفرص السائخة، بينما تقوم المقامرة على الحظ والمصادفة، إنها لعبة التحدي والإثارة، ومتعة العمل من أجل النجاح.

**ب- القدرة على الابداع:** تمثل هذه السمة المفتاح الأول للمقاول الناجح، لأن الفكرة هي المادة الخام التي يصنع منها النجاح، فبقدر حداثة الفكرة والحاجة إليها وأحياناً غرابتها بقدر زيادة المخاطر، وبقدر زيادة المخاطر بقدر تزايد احتمالات النجاح، ولاسيما إذا ما لم يدع المقاول الفرصة تفوته دون التفكير في طرق تحسين وتطبيق هذه الفكرة.<sup>18</sup>

**ج- الرغبة في النجاح:** يعرف المقاولون أهدافهم جيداً، ويعملون بمثابة لتحقيق تلك الأهداف، إنهم منظمون فسيولوجياً على أنهم يختلفون في درجة الرغبة في النجاح، ويملكون درجات أكبر من الأشخاص العاديين، حيث يقدمون مسؤولية ذاتية لأعمالهم ووظائفهم.

**د- الثقة بالنفس:** إن الأفراد الذين يملكون الثقة بالنفس يشعرون بأنهم يمكن أن يقبلوا التحديات، وعن طريق الثقة بالنفس يستطيع المقاولون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالاً ناجحة، إنهم يملكون شعوراً متفوقاً، وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى، إذ أظهرت أغلب الدراسات أن المقاولين يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة، وتصنيفها، والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.

**هـ- الاندفاع للعمل:** عادة ما يظهر المقاولون مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين، حتى إن هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب أو الشاق، إذ يشكل المقاولون في المؤسسات الصغيرة مجالاً حيويًا لروح المبادرة في مجال الإنتاج، والنواة التي تبدأ منها أفكار الصناعات الكبيرة.

و- **الالتزام:** يمكن لكل إنسان أن ينجح في العمل الحر بشرط ألا يتراجع، وأن يتعلم من أخطائه وأخطاء الآخرين، لأن بقاء ونمو الأعمال لا يبنى فقط على بعض الخصائص مثل الوضوح والتنظيم، والتخطيط الجيد، بل إن نموها يتغذى أساساً من قدرتنا على الابتكار، والتضحية، والالتزام.

ز- **التفاؤل:** إن تحويل الفشل إلى نجاح، والخسارة إلى فوز، يشبه تحويل الطاقة السلبية إلى طاقة إيجابية، والتفكير السلبي إلى تفكير إيجابي، فهناك بالفعل قوة وطاقة وراء التفكير الإيجابي؛ إذ إن التفاؤل يمكن أن يساعد على النجاح.

ح- **منهجي ونظمي:** إن المقاولين لديهم القدرة على ترتيب وتنظيم وقتهم بشكل جيد، وهم قادرون على رؤية الصورة بشكل واقعي، ويدركون في نفس الوقت التفاصيل الدقيقة داخل تلك الصورة، وهذا يحتاج إلى قدرات متميزة في مجال التحليل والربط بين المتغيرات البيئية قد لا يملكها الآخرون.

### 3- التوجه المقاولاتي "entrepreneurial orientation"

يشير التوجه المقاولاتي إلى الممارسات الهادفة لصياغة الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في التميز والبدء بالأعمال الجديدة، وهو الإطار الفعلي والتصوري للمقاول الذي ينعكس من خلال العمليات المستمرة وثقافة المؤسسة.<sup>19</sup>

التوجه المقاولاتي هو ظاهرة تنظيمية تُعبر عن مدى التزام المؤسسة في تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة، أو ممارسة الأعمال التي تتسم بالخطورة، فضلاً عن الخطط الاستباقية التي تهدف إلى التغلب على المنافسين.<sup>20</sup>

ويعبر التوجه المقاولاتي عن رغبة المؤسسات في تقديم الأعمال الإبداعية والاستباقية، واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهادفة إلى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية.<sup>21</sup>

ومن خلال ما تقدم، يمكن تعريف التوجه المقاولاتي على أنه ميل المؤسسة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو إجراءات جديدة والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلاً عن الاستباقية في التعامل مع الفرص البيئية بهدف تحقيق الأداء المتميز.

وقد تعامل الباحثون المختصون بدراسة ظاهرة المقاولاتية مع التوجه المقاولاتي كظاهرة متعددة الأبعاد، حيث اتفق أغلب الباحثين على الأبعاد التالية:<sup>22</sup>

**3-1- الإبداعية:** تعبر عن توجه المؤسسة لتبني الأفكار الجديدة وتنفيذها بهدف تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو تقنيات جديدة أو تحسين القائمة منها، فضلا عن إيجاد الحلول للمشكلات القائمة.

**3-2- تقبل المخاطرة:** تشير إلى إدراك حالة عدم التأكد، واحتمالية الخسارة أو النتائج السلبية، وينشأ سلوك تقبل المخاطرة نتيجة ميل المؤسسة نحو استثمار مواردها في أعمال قد تكون نتائجها غير مؤكدة.

**3-2- الاستباقية:** هي جهود المؤسسة في التعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها.

#### **4- المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

على الرغم من وجود بعض السمات والخصائص المشتركة بين المؤسسات المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هناك فروقا أساسية وجوهرية بين المؤسستين. والاختلاف هو أساسا في النواحي التالية:<sup>23</sup>

**4-1- الهدف:** تهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إنشاء عمل متواضع برأسمال بسيط بهدف تحقيق دخل كاف لصاحبها، دون أن يكون هناك طموح أو تطلع أو برنامج أو خطة لتطويرها إلى شيء جديد وكبير ومختلف ومتميز؛ في حين أن المؤسسات المقاولاتية تكون مجرد بداية لشيء مختلف كحللم كبير مؤسسة متواصلة النمو والتجديد.

**4-2- المنتجات:** غالبا ما تكون منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شيئا عاديا لا يشكل اختراقا ملحوظا، ولا يحمل قيمة مضافة عالية، ولا يشكل بداية لسلسلة متوقعة من الإضافات والتحسينات؛ أما المؤسسات المقاولاتية فهي التي تأخذ من الصغر مجرد بداية وتتحرك في إطار منتجات أو خدمات غير عادية لتحقيق عائدات غير عادية بسبب القيمة المضافة العالية التي ترافق منتجاتها. والشرط لهذا التحول أن يكون وراء المؤسسة شخصية مقاولاتية وفكر مقاولاتي وإبداع خلاق وطموح بالتوسع.

**4-3- الإبداع:** عادة ما تقوم المؤسسات المقاولاتية على الاختلاف والتميز والتجديد والأفكار الإبداعية المبتكرة، والتي هي أحد شروط المقاولاتية. فالإبداع والتجديد في التكنولوجيا أو في الإدارة أو في التسويق أو في كل المنتج أو التعامل مع المستهلك كل ذلك هو الذي يضيف على المؤسسات المقاولاتية صفة التميز، ويعطيه الفرصة للنمو السريع والتوسع في الإنتاج، ويعطي المنتجات قيمة مضافة عالية، ويفتح الآفاق أمام المؤسسة لتتحول من شيء صغير إلى مرفق دائم النمو والإبداع.

**4-4- المخاطرة:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل عادة مخاطرة صغيرة بشكل عام، ولا يسعى صاحب المؤسسة إلى التوسع، والمقاوم هو بالضرورة شخص مستعد للمخاطرة ومستعد أن ينهض مرة ثانية وثالثة وعاشرة إذا فشل، ومن جانب آخر فإنه نتيجة للإبداع والتغيير ودخول مسارب جديدة فإن المخاطرة تصبح جزءا أساسيا من المؤسسات المقاولاتية، وقد تكون المخاطرة عالية أو متوسطة، ولكنها موجودة دائما، وعلى الرغم من ذلك نجد الشخص المقاوم يقدم عليها لأن النجاح في اجتياز المخاطرة يعني انفتاح آفاق وأسواق وفرص جديدة لم يسبق إليها الآخرون. وبسبب المخاطرة فمن المتوقع أن تحقق المؤسسات المقاولاتية نجاحات كبيرة وأرباحا وفيرة وعوائد مجزية.

**4-5- حجم المكاسب المتوقعة:** إن المكاسب المتوقعة من المؤسسات الصغيرة الاعتيادية هي مكاسب قليلة في أغلب الظروف، مقارنة بالمؤسسات المقاولاتية، لأن هذه الأخيرة تنمو وتكبر في كل يوم، وتنتقل من حالة إلى حالة أخرى، ومن قيمة مضافة إلى قيمة مضافة أعلى؛ وبذلك فإن المؤسسات المقاولاتية الناجحة من شأنها أن تحقق مكانة متميزة وثروة كبيرة ومردودا ماليا مستمرا وعاليا.

**4-6- سرعة المكاسب:** رغم أن المؤسسات الصغيرة قد تحقق مكاسب وأرباحا خلال فترة قصيرة من الزمن، إلا أن مكاسب المؤسسات المقاولاتية تكون على المدى البعيد عالية. وتؤثر بيئة أعمال المقاولاتية بكافة أنواعها، المحلية والأجنبية، الكبيرة والصغيرة منها، على نجاح الأعمال المقاولاتية، والتي يأخذ دورها في الظهور بقوة في الاقتصاد الوطني؛ في حين أن المؤسسات الصغيرة الاعتيادية تحتل مكانا هامشيا في حجم الاقتصاد الوطني.

**4-7- العمالة:** غالبا ما تكون فرص العمل التي تولدها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاعتيادية محدودة العدد، أما المؤسسات المقاولاتية فإن فرص العمل التي تتأتى منها غالبا ما تكون كبيرة ومتنامية مع تنامي هذه المؤسسات، وبذلك فمن شأنها أن تساهم في حل أزمة البطالة بشكل واضح.

### ثالثا- المقاولاتية والأداء المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل التعرف على العلاقة التي تربط بين المقاولاتية والأداء المتميز يجب إعطاء تعريف للأداء المتميز.

#### 1- تعريف الأداء "Performance"

يُعد مفهوم الأداء مفهومًا واسعًا، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ومن منطلق كونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته أو

تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، فإن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى ضرورة ملحة. فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية "Performance"، ويمكن إعطاؤه التعاريف التالية:

الأداء هو نشاط يؤدي إلى النجاح، فهو سيرورة و ليس نتيجة تظهر في زمن معين.<sup>24</sup> أي أن الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت معين.

كما عرف "Harless" الأداء على أنه تلك الإنجازات البشرية والسلوكية المهمة للوصول إلى تحقيق أهداف العمل.<sup>25</sup> فالأداء حسب "Harless" هو التفاعل بين السلوك والإنجاز.

وقد قام "Thomas Gilbert" الذي يُعد أبا لحركة تكنولوجيا الأداء البشري بالتفريق بين السلوك، والإنجاز، والأداء، حيث يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها؛ أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه عبارة عن مخرج، ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو سلعة ما؛ أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، وينبغي أن نشير هنا إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس.<sup>26</sup> فالتفاعل بين السلوك والإنجاز هو ما يسميه "Gilbert" بالأداء، وبعبارة أخرى فإن الأداء هو محصلة السلوك والنتائج التي تتمخض عن هذا السلوك.

أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحياناً، وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية والكفاءة التي تحققها المؤسسة، وهو ما ذهب إليه كل من "Bromily & Miller"، حيث يرى هذان الكاتبان أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>27</sup>

ومنه يمكن النظر إلى الأداء على أنه الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لبلوغ أهداف

المؤسسة.

## 2- تعريف الأداء المتميز

في ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، فكلمة التميز "Excellence" أصلها الكلمة اللاتينية "Excellentia" من "Excellere" ومعناها أن تكون المتفوق أو الأول.<sup>28</sup>

فالتميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويمرر بالسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، من هذا المنطلق فإن التميز يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة:<sup>29</sup>

أ- **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

ب- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً.

فالمؤسسات ذات الأداء المتميز هي تلك المؤسسات التي يتمتع الأفراد العاملون بها بمجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجحون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز، وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة.<sup>30</sup>

وهناك من عرف الأداء المتميز على أنه "مستوى مرتفع للإتقان".<sup>31</sup>

كما تم تعريف الأداء المتميز على أنه ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء أكان ذلك في الكمية أم الجودة أم تخفيض في فترة الوظيفة أم توفير في التكاليف أم التوفير في أي مورد آخر، أم في السلوك المتبع أثناء أداء المهام، وذلك من خلال الجهود أو/والمهارة، ويسمح بتحقيق النتيجة الموجبة للنشاط.<sup>32</sup>

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه قدرة المؤسسة على إنجاز الأعمال المطلوبة بدرجة عالية من الإتقان، متفوقين على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً.

### 3- متطلبات تحقيق الأداء المتميز:

يتطلب تحقيق الأداء المتميز توفر العناصر التالية:<sup>33</sup>

➤ تصميم الوظيفة بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ؛

➤ توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من

موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع؛

- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم؛
- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالوظيفة، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج؛
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء الوظيفة، وتزويده بالمعلومات المتجددة، وتخطي ما قد يصادفه من عقبات؛
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.

#### 4- العلاقة بين المقاولاتية وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

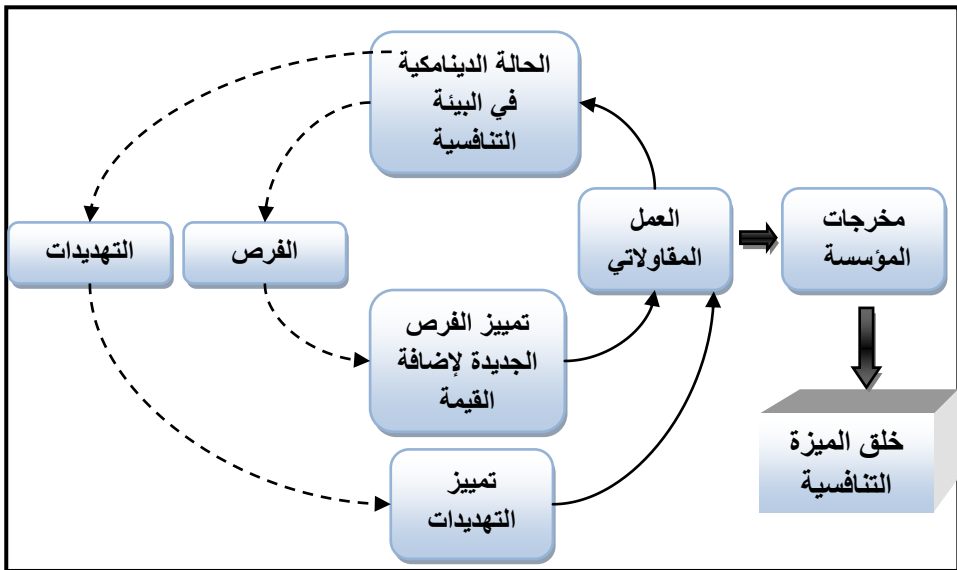
في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، ولضمان بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستمرارية نشاطها، بات من الضروري أن تسعى هذه المؤسسات لتطوير أدائها في مختلف المجالات بما يضمن تحقيق أداء متميز لها، ومن السبل التي تحقق ذلك تبني التوجه المقاولاتي، حيث إن المؤسسات التي تتمتع بالخصائص المقاولاتية هي الأقدر على تطوير استراتيجيات تساعد على الأداء المتميز مقارنة بغيرها التي لا تتمتع بالخصائص المقاولاتية، والتي تدار من قبل إدارة تقليدية تفتقر إلى الإبداع في تطوير استراتيجياتها.<sup>34</sup> حيث إن تبني التوجه المقاولاتي يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ب:

**4-1- الإضافة الاقتصادية والاجتماعية:** تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبني التوجه المقاولاتي إضافة حقيقية للاقتصاد الوطني، وليس تكراراً للمؤسسات القائمة مثل المطاعم أو المقاهي، والتي لها الكثير من المؤسسات المشابهة القائمة. حيث أكدت نظرية التنمية الاقتصادية التي طرحت سنة (1911) على أن المقاولين هم جوهر التنمية الاقتصادية، فهم الذين يخلقون التغيرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وطرق الانتاج الجديدة، والأشكال التنظيمية الجديدة، وفتح الأسواق الجديدة، واستعمال مصادر تجهيز جديدة.<sup>35</sup> كما يتعامل المقاولون مع القضايا والتحديات الاجتماعية بأسلوب إبداعي من خلال تطبيق حلول مبتكرة لمعالجة وحل هذه القضايا، بحيث تكون هذه الحلول ذات مردود اقتصادي اجتماعي مستدام.<sup>36</sup>

**4-2- الخدمة المتميزة:** الخدمة المتميزة هي تقديم المؤسسة لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل، وتجعلها دائما البديل الوحيد لعملائها الحاليين، والاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز العام للمؤسسة.<sup>37</sup>

وتقوم المؤسسات بتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها استجابة للتغيرات والمستجدات البيئية والتنافسية. وفي هذا الصدد قدم "Thompson(1999)" نموذجاً للسلوك المقاولاتي للمؤسسات، إذ يشير هذا النموذج إلى وجود الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية المضطربة، والمقاولون يستجيبون للاضطرابات البيئية، وعدم التأكد، محاولين تأسيس موقف استراتيجي قوي من خلال تمييز الفرص الجديدة، واستغلالها قبل المنافسين لإضافة قيمة للزبائن، وفي الوقت نفسه يجب عليهم أن يكونوا متيقظين لتمييز التهديدات المحتملة والاستجابة للتقلبات البيئية، والشكل رقم (01) يوضح ذلك.

الشكل رقم (01): السلوك المقاولاتي للمؤسسات وفق نموذج "Thompson(1999)"



المصدر: ميسون علي حسن، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول بحث نظري، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 02، 2013، ص 397.

**3-4- القدرة على الابداع والابتكار:** ميز "Bagy & Luchsinger" بين نوعين من المؤسسات الصغيرة، الأول يعنى بالمؤسسات الصغيرة التقليدية المستقرة، وهي المؤسسات التي لا تعمل بممارسات إبداعية، أما الثاني فيعنى بالمؤسسات الصغيرة النامية، وهي المؤسسات التي تسعى نحو النمو المستمر، من خلال الاعتماد على الأفكار الجديدة المبتكرة، لذلك فالمقاولاتية من وجهة نظرها غالبا ما نتلمسها في المؤسسات الصغيرة النامية، حيث إنه في معظم الأحيان يبدأ المقاول نشاطه بمؤسسة صغيرة الحجم، يسعى من خلالها للنمو، والاستقلال بذاته، والاعتماد على نفسه، وهذا نابع من



سماته التي يتميز بها وتتضمن حب الاستقلالية، وتحقيق الربح والنمو.<sup>38</sup> أي أن المؤسسات المقاولاتية يمكن أن تبدأ بأي حجم أو مستوى لكن الهدف الأسمى يبقى هو النمو والتقدم.

فالإبداع والتجديد في التكنولوجيا أو في الإدارة أو في التسويق أو في كل المنتج أو التعامل مع المستهلك كل ذلك هو الذي يضفي على المؤسسات الصغيرة صفة التميز، ويعطيها الفرصة للنمو السريع والتوسع في الإنتاج، ويعطيها قيمة مضافة عالية، ويفتح الآفاق أمام هذه المؤسسات لتتحول من شيء صغير إلى مرفق دائم النمو والإبداع.

إذ يصعب على إدارة تقليدية لا تؤمن بالمبادرة والإبداع وتحمل المخاطر من أجل مواكبة التغيير في حاجات ورغبات العملاء أن تتبنى وتطبق المفهوم التسويقي القائم على فلسفة تؤمن بأن النجاح وخلق التميز يتحقق انطلاقاً من السوق، وأن التوجه نحو السوق بحاجة إلى هيكل تنظيمي مرن يحقق الاستجابة السريعة والمبدعة المبنية على نظم معلومات دقيقة حول متغيرات السوق مستفيداً من فرصه ومتجنباً لعقباته.<sup>39</sup> فتركيز الإدارة المقاولاتية ينطلق إلى خارج حدود إطار المؤسسة، أي التركيز على البيئة الخارجية ومعطياتها.

**4-4- التعلم أو التوجه نحو التغيير:** إذ يتطلب الرؤيا المقاولاتية في سعي المؤسسة لتحقيق الأداء المتوقع ومساعدة العاملين على المشاركة في كيفية وضع الطرق الملائمة للمنافسة، ويتطلب أسلوب المكافآت كعنصر مهم في الدافعية للتحسين، كما يتطلب أيضاً القدرة على تقبل المخاطرة بالتوجه نحو التغيير المطلوب للوصول إلى المؤسسة المتعلمة.<sup>40</sup>

حيث إن المؤسسة المقاولاتية المتعلمة هي التي لا تكف عن التعلم، وتسعى دائماً لاستكشاف كل الأفكار التي يحملها العاملون من أجل الاستفادة من خبراتهم، حيث تستعمل المؤسسات المقاولاتية المتعلمة كل الأفكار والآراء والتقنيات والتجارب التي يمتلكها العاملون من أجل صقلها وتطويرها لخدمة تنافسياتها.

**4-5- الاستفادة من القدرات والموارد:** يتضمن تبني التوجه المقاولاتي دراسة مصادر وتقييم واستغلال الفرص والأفراد الذين يقومون بذلك، إذ يجب على المقاولين الانتفاع من القدرات والموارد التي تحت تصرفهم مع أدنى حد من رأس المال وأقصى حد من العبقرية والارتجال.<sup>41</sup> فالموارد التي تمتلكها المؤسسة بصفة عامة هي المفتاح لتحقيق النمو المستدام والمريح للمؤسسات، لذا يجب على المؤسسات التي تحاول أن ترتقي بمستويات تأهيلية وتبني إستراتيجية تنافسية ملائمة تراعي إمكاناتها ومواردها الداخلية حتى يتسنى لها ضمان بقائها وحماية موقعها التنافسي. فالمؤسسة تستغل مواردها استغلالاً أمثل من خلال تركيزها على الأهداف الإستراتيجية، وتكوين مخزون يضمن تدفقها

باستمرار، والعمل على إشراك ودمج مختلف الموارد مع بعضها، وكذا الاحتفاظ بما للحصول على ما هو أفضل، بالإضافة إلى العمل على الاسترجاع السريع لها، وتحصيل العوائد المحققة منها، فربحية المؤسسة تعود بدرجة أكبر على عوائد الموارد المحققة للميزة التنافسية.

## الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور التوجه المقاولاتي لدى إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الأداء المتميز توصلنا لجملة من النتائج، والتي سنقوم بتبليغها على النحو التالي:

- تتعدى المقاولاتية في مفهومها عملية إنشاء المؤسسات الجديدة، فهي تعني استغلال الفرص لتقديم قيمة إضافية ضمن تنظيم معين؛
- هناك فروق أساسية وجوهرية بين المؤسسات المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على الرغم من وجود بعض السمات والخصائص المشتركة؛
- أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال مطالبة بتحقيق الأداء المتميز كضرورة من أجل البقاء والاستمرار؛
- التميز في الأداء هو محصلة مجموعة من الأعمال والقيم تتبناها المؤسسة لتحقيق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا، ويعد تبني التوجه المقاولاتي من أهم مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يساهم التوجه المقاولاتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الأداء المتميز من خلال:
  - تقديم إضافة اقتصادية واجتماعية، من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، طرق إنتاج جديدة، أشكال تنظيمية جديدة، وفتح أسواق جديدة، واستعمال مصادر تجهيز جديدة، بالإضافة إلى تقديم حلول إبداعية للقضايا الاجتماعية؛
  - تطوير وتحسين منتجات وخدمات المؤسسة استجابة للتغيرات والمستجدات البيئية والتنافسية؛
  - تعزيز القدرة على الابتكار والإبداع باعتباره مفتاح التميز والتفوق؛
  - بناء مؤسسة تعليمية مبتكرة، تسمح ببناء قوة عاملة أكثر ذكاء، وقابلة للتكيف مع التغيير والدفع بعجلة النمو؛
  - الانتفاع من القدرات والموارد التي تحت تصرف المؤسسة.

## الهوامش

- <sup>1</sup> طارق محمد عبد السلام سالوس، **حاضنات الأعمال**، دار النهضة، الإسكندرية، 2005، ص34.
- <sup>2</sup> السعيد بريش، **مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حالة الجزائر**، مجلة العلوم الانسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر، الجزائر، نوفمبر 2007، ص62.
- <sup>3</sup> رايح خوي، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، صص22-23.
- <sup>4</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار الحامد، عمان، 2006، ص70.
- <sup>5</sup> المرجع نفسه، ص64.
- <sup>6</sup> محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، **مقدمة في المال والأعمال**، الدار الجامعية، لبنان، 2000، ص106.
- <sup>7</sup> عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2000، صص31-34.
- <sup>8</sup> Alain Fayolle, **le métier de créateur d'entreprise**, les éditions d'organisation, paris, 2003, p16.
- <sup>9</sup> Alvaro Cuervo, Domingo Ribeiro, Y Salvador Roig, **entrepreneurship: concepts, theory and Perspective, introduction**, p3.
- <sup>10</sup> Eric Michael Laviolette et Christophe Loue : **les compétences entrepreneuriales**, le 8<sup>ème</sup> congrès international Francophone (Cife PME), l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Suisse :Haute école de gestion Frigourg, 25-27 Octobre 2006, p4.
- <sup>11</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص8.
- <sup>12</sup> Mark Casson, **L'entrepreneur**, édition d'economica, paris, 1991, p21.
- <sup>13</sup> Robert HisricH et Michel Peters, **Entrepreneurship: lancer, élaborer et gérer une entreprise**, édition, de nouveaux horizons, France, 1989, p07.
- <sup>14</sup> أحمد مروة وآخرون، **الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة**، منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2002، ص9.
- <sup>15</sup> عمرو علاء الدين زيدان، **ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الدولية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص49.
- <sup>16</sup> نفس المرجع، ص103.
- <sup>17</sup> فايز جمعة صلاح النجار، مرجع سبق ذكره، صص10-13.
- <sup>18</sup> هالة محمد لبيب عنبة، **إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي**، دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص53.
- <sup>19</sup> Dess et al, **Strategic management crating competitive advantages**, 3th edition, McGraw- Hill Companies, Inc, United States, 2007, p454.
- <sup>20</sup> Moreno et al, **The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement**, Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 22, No., 3-4, 2008, 511.

<sup>21</sup> Razak et Othman, **Entrepreneurial orientation without stress as a Tonic in magnifying the Malaysian small and medium enterprises Productivity: A Theoretical perspective**, International Journal of Academic Research in Business and Social Science April, Vol 2, 2012, p165.

<sup>22</sup> عثمان فريد رشدي، **الريادة والعمل التطوعي**، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22-23.

<sup>23</sup> ابراهيم بدران، مصطفى الشيخ، **الريادية - الإبداع في إنشاء المشاريع** -، الشروق، الأردن، 2013، ص 268-271.

<sup>24</sup> Fericelli AM et Sire B, **Performance et ressources humaines**, Economica, paris, 1996, P19.

<sup>25</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحل، **تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 39.

<sup>26</sup> عبد الباري ابراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25-26.

<sup>27</sup> عادي الحسين فلاح حسن، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

<sup>28</sup> Michel Périgord, **Réussir la qualité totale**, les éditions d'organisation, Paris, France, 1987, p130.

<sup>29</sup> علي السلمي، **إدارة الأداء المتميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** -، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 12.

<sup>30</sup> رشيد مناصرية، **إدارة الموارد البشرية بالكفاءات - نحو أداء بشري متميز** -، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات، العدد 16، المركز الجامعي غرداية، غرداية، 2012، ص 113.

<sup>31</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>32</sup> رشيد مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>33</sup> علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 176.

<sup>34</sup> إلهام فخري طلمية، **التسويق في المشاريع الصغيرة - مدخل استراتيجي** -، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 50.

<sup>35</sup> ميسون علي حسن، **الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول بحث نظري**، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 02، 2013، ص 396.

<sup>36</sup> مجدي عوض مبارك، **الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية**، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>37</sup> محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي**، دار ابن حزم، بيروت، ص 148.

<sup>38</sup> مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>39</sup> إلهام فخري طلمية، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>40</sup> ميسون علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 397.

<sup>41</sup> المرجع نفسه، ص 398.