

الريادة المؤسسية في الجزائر دراسة حالة مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة

Entrepreneurship in Algeria a case study of a public and a private institution

تاريخ القبول: 03/07/2016

تاريخ الارسال: 02/06/2016

جديان منال

بلوناس عبد الله

جامعة بومرداس

جامعة بومرداس

Marketing-manel@hotmail.fr

dsg362003@yahoo.fr

الملخص

سوف نحاول ضمن هذه الدراسة تحليل مفهوم الريادة المؤسسية في الجزائر من خلال التطرق للنموذج المعياري الأمريكي للريادة الذي تم وضعه من قبل jim collins وفريق بحثه أين قاموا بدراسة 1435 مؤسسة من كبرى المؤسسات الأمريكية ولمدة 15 سنة، وكانت نتائج أبحاثهم نموذج معياري للريادة يضم ستة عوامل، تضمن للمؤسسات بلوغ موقع الريادة والبقاء فيه لفترة طويلة. متخذين من مؤسستين اقتصاديتين جزائريتين احدهما عمومية والأخرى خاصة دراسة حالة للتعرف على مدى تطابقها مع النموذج المدروس، رغم الفارق الزمني في التطور بين المؤسسات الاقتصادية الأمريكية ومثيلتها الجزائرية إلا أن الأخيرة لا تقع في معزل عن البيئة العالمية سيما في ظل التبعية التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري حيث تستورد المؤسسات الجزائرية كل شيء تقريبا من الخارج: مواد أولية، تكنولوجيا، العلوم الإدارية... الخ. بالإضافة إلى الانتعاش الطفيف الذي شهدته المؤسسات الجزائرية بدأ من سنة 2008. سنتطرق الدراسة إلى مؤسستين خاصة وعمامة في محاولة منا لكشف الفروقات بينهما.

الكلمات المفتاحية: الريادة، الريادة المؤسسية، رائد الأعمال، النموذج الريادي

Abstract

We will try in this study to analyse the concept of entrepreneurship in Algeria through the standard model of American entrepreneurship that has been developed by Jim COLLINS and his research team, who have studied 1435 institution of the major American institutions for a period of 15 years, and the result of their research was a standard model for Entrepreneurship includes six factors which ensure to the institutions attaining a leadership position and staying there site for a long time. Through a case study of two Algerian economic institutions, one public and one private to identify the extent of compatibility with the studied model, despite the time difference in development between the American economic institutions and Algerian counterparts, However, this latter is not in isolation from the global environment, particularly in light of dependency suffered by the Algerian economy because Algerian institutions imports almost everything from abroad: raw materials, technology, and management science ... etc. In addition to the slight recovery in the Algerian institutions, starting from the year 2008. The study will address two institutions one private and one public in an attempt to detect differences between the two institutions.

Keywords: Leadership, entrepreneurship, entrepreneur, leadership model.

مقدمة:

شغل موضوع الريادة تفكير العديد من المفكرين منذ بداية القرن 16، تمحورت الكتابات في تلك الفترة حول الريادة المرتبطة بالمشروعات الصغيرة والأنشطة الجديدة والمبتكرة كلياً، والتي تتميز بدرجة مخاطرة كبيرة. تم بعدها التطرق إلى الريادة باعتبارها فلسفة يتبناها رواد الأعمال يمكن تطبيقها على المشاريع الصغيرة والمؤسسات الكبيرة على حد سواء.

أما في بحثنا هذا سنتطرق للريادة كموقع أي احتلال المؤسسات الاقتصادية للمرتبة الأولى في قطاعها السوقي بالمقارنة مع منافسيها وفق معايير محددة مع الإبقاء على فكرة رائد الأعمال وخصائصه المميزة.

الريادة بمفهومها الأخير أي "بلوغ المرتبة الأولى بالنسبة لباقي المنافسين" منذ البداية لم تكن هدفاً لجميع المؤسسات بسبب صعوبتها، هذه الصعوبة التي تزايدت وبشكل كبير مع مطلع ثمانينات القرن العشرين بسبب تسارع وتيرة التغيرات البيئية نتيجة للتطور التكنولوجي، والعلمي من جهة، وانتشار العولمة من جهة أخرى ما زاد من حدة الصراع التنافسي¹ وصعب بلوغ موقع الريادة والأصعب من ذلك هو البقاء فيه لفترة طويلة. من أهم الدراسات في هذا المجال الدراسة التي قام به jimcollins وفريق بحثه الملخصة في كتاب 2006 de la performance a l'excellence أين وصل إلى نموذج معياري للريادة يضم ستة عوامل.

سنحاول من خلال بحثنا مطابقة النموذج المعياري للريادة السابق الذكر على مؤسستين اقتصاديتين الجزائريتين الرائدتين واحدة خاصة والأخرى عمومية، فرغم تأخر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عن مثيلاتها في الدول المتقدمة من حيث التطور، إلا أنها تتأثر به بشكل كبير جداً عن طريق التصدير. كما سنحاول إبراز بعض الفروقات بين القطاع الخاص والعام. من خلال طرح الإشكالية الآتية: ما مدى تطابق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة والعامّة المدروسة مع النموذج الأمريكي المعياري للريادة؟

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى :

- محاولة إسقاط نموذج الريادة المدروس على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- مقارنة بين المؤسستين الاقتصاديتين الجزائريتين الرائدتين المدروسة العامة والخاصة

مشكلة البحث: تتمثل مشكلة الدراسة في بحث مدى تطابق المؤسستين الاقتصاديتين الرائدتين الجزائريتين محل الدراسة مع النموذج المعياري للريادة الذي قام بوضعه jimcollins وفريق بحثه، لمعرفة مواطن الخلل التي تحول دون مواكبة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة لتطور مثيلاتها في الدول المتقدمة من منظور النموذج

¹- حسب (D'avin1994) تتسم المنافسة الشديدة في البيئة المضطربة بأربعة أبعاد رئيسية: (التغير السريع وعدم استقرار الطلب/ التغير السريع للمعارف القاعدية/ انخفاض حواجز الدخول/ الارتفاع النسبي في عدد التحالفات).

الريادي المعتمد، الذي أكد jimcollins على أنه معياري أي صالح لكل سياق. كما ستحاول الدراسة إبراز الفروقات بين المؤسستين المدروستين.

منهج البحث: لقد تم الاعتماد على منهجين:

- المنهج المعياري: قمنا باستخدامه عند قياس مدى تطابق الممارسات في المؤسستين الاقتصاديتين الجزائريتين محل الدراسة مع النموذج المعياري الريادي المستخدم في الدراسة.

- المنهج المقارن: تم استخدام للمقارنة ما بين أنشطة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الرائدة الخاصة ومثيلاتها العمومية، بهدف التعرف على أهم الفروقات بين الصنفين فيما يخص الممارسات المتبعة بهدف بلوغ موقع الريادة.

فيما يخص المعلومات المجمعة:

- القسم النظري: تم جمع المراجع المتوفرة حول الموضوع من كتب ومجلات ومؤتمرات وتقارير... الخ.
- القسم التطبيقي: قمنا بجمع المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية مع كبار المدراء في المؤسستين محل الدراسة.

I. أساسيات حول الريادة:

أولاً: لمحة عن الريادة والريادة المؤسسية: عند البحث عن كلمة الريادة في مختلف المصادر والقواميس نجدها تشير إلى فلسفة الريادة والمرتبطة بشكل كبير بالرائد الفرد، واصفة إياه باستباق غيره إلى الفرص والأفكار الإبداعية مع تحمل المخاطر، فالريادة في المعجم راد روداً ورياداً. من اسم الفاعل راد راندُ قومه: وهو الرسول الذي يرسله القوم ليختبر لهم مكاناً ينزلون فيه (القاموس الجديد 1983، ص369). وفي تعريف آخر هو من يتقدم قومه وينير لهم الطريق (معجم الوسيط 2004، ص319).

استعمل مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر *entreprendre* والمركبة من كلمتين هما (*entre-prendre*) بمعنى (يتخذ- بين)(*larousse*1997 ص150)، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، ثم أستعمل لوصف الأعمال التي تحمل في طبيعتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية (المعاني وآخرون 2011، ص287). ونجد أول ظهور لمفهوم الريادة من المنظور الاقتصادي في كتابات *Richard Cantillon*² ليعبر عن عملية شراء المنتجات وإعادة تغليفها، ثم تسويقها بسعر غير مؤكد وغير قابل للتنبؤ. وفي أوائل القرن التاسع عشر قدم

² عاش خلال الفترة (1680-1734م) وهو خبير إقتصادي إيرلندي مؤلف كتاب *Essai sur la Nature du commerce en Général* يصف بعض الخبراء الاقتصاديين هذا الكتاب بـ " مهد الاقتصاد السياسي".

الاقتصادي الفرنسي J.B.Say (1767-1832)³ وصفا علميا لما يقوم به رائد الأعمال كما قدم تحليلا لوظيفته في النظام الاقتصادي (زيدان 2007، ص49).⁴ شهدت السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر بروز أسماء عدد من الاقتصاديين الأمريكيين⁵ الذين استكملوا الدراسات حول مفهوم الريادة ومن أبرزهم نجد: - Frank Knight (1885-1972) قدم دراسة حول كل من المخاطرة وعدم التأكد والربح في سنة 1916 ونقحها عام 1921. فرق خلالها بين المخاطرة وعدم التأكد. J.Schumpeter (1883-1995) فقد تبنى المدخل القائل بأن النظام الاقتصادي المكون من جانب العرض وجانب الطلب يكون في حالة التوازن، ويميل رائد الأعمال إلى كسر حالة التوازن المسيطرة على النظام في صورة منتجات جديدة، أو أساليب جديدة، أو أسواق جديدة. وقد عبر عن هذه العملية بتعبير "التدمير الخلاق"، الأمر الذي يدفع غيرهم إلى تتبع خطاه، ويؤدي ارتفاع المستوى الاقتصادي إلى إحداث نقلة نوعية في النظام الاقتصادي.⁶ بدأ التعامل مع الريادة ك مجال أكاديمي في أواخر السبعينات من القرن العشرين، وحققت انتشارا في الثمانينات من نفس القرن. حيث ظهرت مدرستان مستقلتان في مجال الريادة هما زيدان (2007، ص51): مدرسة جامعة هارفرد⁷، ومدرسة السلوك الأنساني⁸. وفي السنوات الأخيرة برز باحثين أتى كل منهما بأفكار جديدة في الريادة هما: (1973-1982) Israel Kirzner⁹ وMark Casson¹⁰.

3- Jean Baptiste Say (1767-1832) بباريس، وهو ركيزة الاقتصاد الكلاسيكي الفرنسي، إشتهر في صناعة القطن، واحد من رجال الأعمال الفرنسيين، كما عمل صحفيا. معروف بمواقفه الليبرالية. وهو مؤلف كتاب "ثلاثية التميز (إنتاج- توزيع- استهلاك). يعالج الاقتصاد السياسي نشر سنة 1803. كما وضع قانون الأسواق أو ما يعرف بـ " قانون Say (العرض يخلق منافذه)

4- فقد نظر Say إلى رائد الأعمال "كوسيط" يقوم بالحصول على وسائل الإنتاج من أجل إنتاج السلع وبيعها لحسابه الخاص متحملا بذلك المخاطر الناتجة عن العملية
5- شهدت السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر حدوث تحول في علم الاقتصاد من مفهوم الاقتصاد الكلي إلى المزيد من التركيز على الاقتصاد الجزئي. وسيطر على علم الاقتصاد حينئذ نظرية التوازن.
6- ظلت أفكار واستنتاجات Schumpeter تمثل مرجعا رئيسيا للعديد من الباحثين الذين جاءوا من بعده.
7 - نبعت هذه الأفكار من مركز بحوث التاريخ الريادي في جامعة هارفرد. وقد قام Arthur H. Cole بتأسيس هذا المركز في عام 1948، وهو المركز الذي عمل به Schumpeter حتى وفاته في عام 1950، وترى هذه المدرسة أن الريادة تتكون من ثلاثة أبعاد مختلفة:

(ترصد التغييرات التي تطرأ على النظام الاقتصادي، تكوين وإقامة المنظمات كأحد المتطلبات اللازمة للاستثمار التجاري للابتكارات، وظيفته الرائد تحقيق الأرباح).

8 - عكست هذه المدرسة أفكار اثنين من الاقتصاديين النمساويين هما: (1906-1992) Frederick Von Hayek و Ludwing Von Mises (1881-1973) فقد لاحظ Mises أن الأفراد ليسوا مجرد كائنات أنانية خلقة، ولكنهم أيضا قادرون على استثمار الفرص، الأمر الذي دفعه إلى تقديم مفهوم "السلوك الإنساني" للتعبير عن هذا السلوك. أما Hayek فقد قرر أنه في ظل اقتصاد السوق، يتم تقاسم المعرفة بين أفراد مختلفين، لذلك فلا يوجد فرد يمتلك نفس المعرفة أو نفس المعلومات التي يمتلكها غيره.

9 - يرى Israel Kirzner أن النظام الاقتصادي عندما يكون في حالة عدم توازن، يقوم الرائد باكتشاف هذه الحالة ثم يقوم باستثمارها. ويؤدي ذلك إلى التوصل إلى حالة التوازن. وقد لاحظ أيضا أن الرواد يعملون على إثارة طلب السوق من خلال قدرتهم على الإقناع باستخدام أساليب الإعلان، ومن هنا يقومون بخلق المزيد من عدم التوازن في السوق وخلق المزيد من الفرص واستثمارها. وهو ما عبر عنه بالشغف الريادي.

مما سبق يتضح أن الريادة تتمتع بتاريخ طويل في علم الاقتصاد. ويتضح أيضا أن تطور نظرية الريادة يوازي تطور مفهوم رائد الأعمال، زيدان (2007، ص53). وعلى الرغم من الارتباط الواضح بين ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، إلا أن كلا منهما لا يعتبر مرادفا للآخر. فالريادة تعبر عن نمط من أنماط السلوك المرتبط باستثمار الفرص أكثر من ارتباطه باستخدام الموارد. ومن الممكن أن يحدث هذا السلوك في المشروعات الصغيرة والكبيرة على حد سواء.

ثانياً: المؤسسات ذات التوجه الريادي: المؤسسات ذات التوجه الريادي هي " تلك المؤسسات التي تتميز بالإبداع في منتجاتها والتي تدخل في المغامرات الخطرة، وعادة ما تكون قائدة السوق في مجال الإبداع والتجديد، وتتميز بالسلوك التنافسي، والتحدي لتحقيق غاياتها الإستراتيجية".

كلما تعقدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسة كلما زادت الحاجة إلى خصائص الريادة التي تؤثر على قدرة إدارة المشروع على تطوير إستراتيجيات تسويقية فعالة، وأن النجاح في السوق يتحقق عن طريق التحدي التنافسي والمبادرة.

تتطلب الريادة وجود هيكل إداري يؤمن بالاستقلالية والحرية في العمل ويعزز الإبداع والابتكار، وأن المركزية والرسمية وتعدد الأقسام والتداخل فيما بينها يحد من إمكانية تبني التوجه الريادي في الإدارة، لأن الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمركزية والرسمية وتعدد الأقسام وتداخلها، يؤثر سلباً على التوجه الريادي (فخري طميله، 2009، ص48).

خلال كل العرض المقدم سابقاً وفي معظم أدبيات البحوث عن الريادة كان الإهتمام منصبا على فلسفة الريادة أما فيما يلي سنتطرق إلى الريادة كموقع أي احتلال المرتبة الأولى بين المنافسين، وهنا سيظهر لنا بعد آخر للريادة وهو البقاء في موقع الريادة لفترة طويلة، بسبب تسارع وتيرة التغيرات التي أدت إلى إحتدام حرب المواقع التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية أصبح السؤال الأهم ليس كيف تصل إلى موقع الريادة؟ بل كم يمكنك البقاء في هذا الموقع؟ سيتطرق النموذج الريادي المختار لهذه النقطة بشكل مفصل. وتعرف المؤسسات الرائدة على النحو التالي: " المؤسسات الرائدة في السوق هي التي تحتل موقع المهيمن وتعرف بهذه الصفة بين منافسيها" (Lambi، 2008، p338). يعد القائد نقطة مرجعية بالنسبة للمنافسين الذين يختارون ما بين المواجهة والهجوم أو الاكتفاء بالتجنب والتقليد.

II. نموذج للمؤسسات الرائدة:

خلال هذا العنصر سنتطرق إلى دراسة أمريكية تم إعدادها من قبل jimcollins وفريق البحث التابع له، حاول من خلالها التعرف على المؤسسات التي تجاوزت

10 - ألقى الضوء على رائد الأعمال في كتابه "رائد الأعمال" نظرية اقتصادية" في عام 1982، وناقش إمكانية وجود وظيفة ريادية إضافية لرائد الأعمال. وقد أطلق على هذه الوظيفة اسم: رائد الأعمال كمدير للموارد المحدودة. وافترض Casson أن عدم التوازن موجود في السوق، وأن رائد الأعمال يرى إمكانية إدارة الموارد بطريقة أكثر فعالية.

الأداء الجيد إلى الممتاز وحافظت عليه لأكثر من 15 سنة، حيث يقوم الفريق بوضع معايير محددة ليقوموا بتصنيف المؤسسة للتعرف على المؤسسات الرائدة، ثم قاموا بإرفاقها بدراسة مقارنة بين المؤسسات الرائدة والتي تتمتع بنفس الإمكانيات ولم تصل إلى الريادة، بالإضافة إلى المؤسسات التي وصلت إلى الريادة لكن لم تستمر فيها للتعرف على الفروقات بين المجموعات الثلاث ووضع إطار لخصائص المؤسسات الرائدة.

أولاً: معايير اختيار المؤسسات الرائدة: لعب Jimcollins وفريق البحث التابع له دوراً في غاية الأهمية لوضع معايير تحديد المؤسسات الرائدة وهي كالاتي (Collins 2006، ص217):

1. يجب أن تحقق المؤسسات إطار نتائج جيدة تتخللها نقاط تحول بنتائج استثنائية، وحسب تعريف Jimcollins وفريق البحث فإن النتائج الجيدة يقصد بها: " تحقيق دخل تراكمي إجمالي لا يقل عن ثلاثة مرات مثيله في السوق، وهذا في الخمسة عشر سنة اللاحقة للتحول، أم في ما يخص الخمسة عشر سنة السابقة للتحول فالنتيجة الجيدة تعني تحقيق دخل تراكمي¹¹ إجمالي لا يتجاوز 1.25% بالنسبة للدخل التراكمي لسوق المؤسسة". إضافة إلى ذلك يجب أن يكون حاصل قسمة نسبة الدخل التراكمي للخمسة عشر سنة اللاحقة للتحول على نسبة الدخل التراكمي للخمسة عشر سنة السابقة أكبر من ثلاثة.

2. يجب على المؤسسة أن تتفرد في نمط وصولها إلى التميز عن باقي القطاع الذي تعمل فيه.

3. تكون المؤسسة قد موجودة قبل فترة طويلة من تاريخ التحول أي لا تكون مؤسسة شابة بالإضافة إلى وجوب قيامها بالتداولات المالية لفترة لا تقل عن عشرة سنوات قبل التحول.

4. أيا كان تاريخ التحول يجب على المؤسسة أن تكون كبيرة ومستقلة عند تاريخ التصنيف، لتبدأ المرحلة الثانية من البحث والموجودة في قائمة Fortune 2500¹² السنة 1995 والتي نشرت عام 1996.

5. في النهاية يجب على المؤسسات في مرحلة الاختيار إظهار اتجاه نموها، فبالنسبة للمؤسسات المتواجدة في المرحلة T+15¹³ أي بعد التحول بـ 15 سنة وهذا قبل 1996 يجب على منحنى إراداتها التراكمية بالنسبة لمثيله الخاص بالسوق أن يساوي أو يفوق 15/3 أي يحقق الشرط الأول للمرحلة T+15.

ثانياً: الإطار العام للمؤسسات الرائدة:

11- الدخل التراكمي = مجموع الأسهم * سعرها خلال سنة.

12- مجلة أمريكية لأغنياء العالم، تقدم تصنيفاً لـ 500 مؤسسة أمريكية.

13- الفترة الزمنية التي تم فيها التحول في نتائج المؤسسة.

من خلال الدراسة الأمريكية تم التوصل إلى وضع إطار عام يضمن للمؤسسات الوصول إلى موقع الريادة والبقاء فيه لفترة طويلة، في حالة الالتزام به، وهو يحوي ستة متغيرات رئيسية هي:

1. القيادة من المستوى الخامس (Collins، 2006، p38): القيادة هي: "العمل الذي يؤثر في نشاط المؤسسة لتوجيه مجهوداتها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 33).

يشير مصطلح "القيادة من المستوى الخامس" إلى أعلى مستوى في هرم الكفاءة، وحسب الدراسة الأمريكية فإن كل المؤسسات الرائدة كان لديها قادة من المستوى 5 خلال سنوات التحول، وتتميز شخصية هذا النوع من القادة بالخصائص التالية:

(1) القادة من المستوى 5 عبارة عن مزيج متناقض من التواضع على المستوى الشخصي، والإرادة القوية على المستوى المهني. فهي شخصية طموحة، ولكن طموحها بالنسبة لمؤسستها أولاً قبل نفسها، أي تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

(2) يقوم ذلك الصنف من القادة بإعداد خليفة لهم في أعمالهم، ليحافظوا على موقع المؤسسة للجيل القادم. وقد ثبت فشل القادة من المستوى 4 بسبب أنانيتهم.

(3) يتميز القادة من المستوى الخامس بالتواضع والفعالية والحدز، على عكس القادة في مؤسسات المقارنة الذين يتميزون بالأنانية ما سبب تدهور مؤسساتهم.

(4) لديهم رغبة ملحة لتحقيق نتائج ممتازة. وهم على استعداد للعمل على أعلى نطاق وإعداد التدابير اللازمة لتحقيق الريادة لمؤسساتهم.

(5) يُرجع القادة من المستوى الخامس تحقيق النجاح للعوامل الخارجية، ويلومون أنفسهم بشدة ويحملها كامل المسؤولية في حالة الخسارة. على عكس باقي أصناف القادة.

2. تحديد الأشخاص المناسبين ثم اختيار الوظائف المناسبة (Collins، 2006، p83).

(1) يبدأ القادة عملهم من خلال تجنيد فريق يتميز بالكفاءة العالية، و التخلي عن كل من يفشل في إثبات جدارته، مع السعي إلى تطوير مهارتهم باستمرار.

(2) تركز الدراسة على أن اختيار الأشخاص المناسبين يجب أن يسبق خطوة اختيار الكيف، ويقصد بها هنا (الإستراتيجية والرؤية والتكتيكات..).

(3) إن المؤسسات المقارنة كثيراً ما تتبع نموذج "عبقري يساعده ألاف" حيث يقوم القائد بوضع رؤية واضحة، يطبقها فريق كفاء إلى أنها فشلت في إيصال مؤسساتهم للريادة.

(4) قادة المؤسسات الرائدة صارمين من حيث احترامها لعلاقاتها الإنسانية، فهم لا يسطرون إستراتيجيات تحسين تعتمد في المقام الأول على الاستغناء على اليد العاملة أو إعادة الهيكلة.

- (5) تركز المؤسسات الرائدة على 3 بديهيات أساسية في التعامل مع الموارد البشرية:
- الحد من نمو المؤسسة المعتمد على قدرتها على استيعاب الكفاءات.
 - العمل على تغيير كل موظف فشل في إثبات كفاءته، بعد التأكد من عدم وجوده في المكان الخطأ.
 - وضع أفضل الكفاءة في اغتنام أفضل الفرص بدلا من حل أسوأ المشاكل.
- (6) الحرص على اختيار الأشخاص الذين ينفقون بقوة بحثا على أفضل الإجابة.
3. **موجهة البيئة الوحشية Collins (2006، p88).**
- (1) جميع المؤسسات الرائدة تنطلق من الإصغاء للبيئة.
- (2) اتخاذ قرارات سليمة انطلاقا من التشخيص الدقيق والمحاييد للحقائق (الداخلية والخارجية).
- (3) من أهم عوامل نجاح المؤسسات الرائدة خلق ثقافة إصغاء للبيئة، من خلال أربعة عوامل:
- التوجيه بالأسئلة دون تقديم أجوبة. أي دفع موظفيهم لتوسيع مجال وعيهم وتنويع ثقافتهم بإعطائهم أوقات فراغ لتطرق إلى مواضيع خارج إطار أعمالهم.
 - التشجيع على الانخراط في الحوار والنقاش دون إكراه بين التخصصات المختلفة للإحاطة بكافة جوانب الموضوع وفق وجهات نظر مختلفة.
 - إجراء تشريح للوضع دون إلقاء اللوم.
 - إنشاء آليات إنذار بحيث تضمن عدم تجاهل المعلومات.
- (4) شهدت المؤسسات الرائدة العديد من المشاكل مثل غيرهم من المؤسسات ولكن ردة فعلهم كانت مختلفة، إذ تمكنوا من تحليل الموقف وواجهوا الوضعية ما سمح لهم بتعزيز مكانتهم. وهذا راجع بشكل كبير إلى اعتمادهم على الاستشراف والذي يسمح لهم بفهم الواقع والتوجهات المستقبلية.
- (5) ما يميز المؤسسات الرائدة هو إيمانهم المطلق بقدراتهم ما يسمح لهم بمواجهة أكثر ظروف البيئة صعوبة على الإطلاق.
- (6) الهوية والحزم قد تمكن الشخصية القوية من توجيه سلوكيات الغير نحو ما تريد، لكن إبلاغهم بالحقائق سيساعد على تفهم الوضعية بشكل أكثر شمولية، ويزيد من إمكانية مواجهة الواقع.
- (7) كما يرجع فريق البحث اللادافعية عند الموظفين لجهلهم حقيقة الوقائع مما يعيق ردهم على أثارها.
4. **مفهوم القنفذ.** يمر بثلاثة مراحل متكاملة موضحة في الشكل التالي:
- الشكل رقم (04): مفهوم القنفذ.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

Source : jimcollins, op cit, p 84.

يرتكز مفهوم القنفذ على ضرورة اختيار المؤسسة لمجال النشاط الذي يضمن لها أن تكون الأفضل، فقد تكون المؤسسة متخصصة لكنها لا تستطيع أن تصبح الأفضل في مجالها، مفهوم القنفذ ليس هدف أو إستراتيجية أو نية بل هو فهم المؤسسات لقدراتها وحسن اختيار المجال المناسب مع تلك القدرات بما يضمن لها أن تكون الأفضل.

5. ثقافة الانضباط Collins (2006، p142).

- (1) للوصول لريادة لا بد من توفر بيئة تتميز بالانضباط الذاتي للأفراد وتقيدهم التام بالدوائر الثلاث.
- (2) الثقافات البيروقراطية تعويض عن عدم الكفاءة وعدم الانضباط الناتجة عن تجنيد فرق سيئة للعمل في المؤسسة.
- (3) كل ثقافة انضباط تتطوي على ازدواجية معينة: فهي تتطلب الانضمام إلى نظام متماسك مع توفير حرية العمل ومسؤوليات القرار داخل النظام.
- (4) ثقافة الانضباط لا تقتصر على الإجراءات، إنها كل شيء من تجنيد ناس منضبطين ينخرطون في الفكر منضبط وإجراءات عمل منضبطة.
- (5) الفحص الدقيق للمؤسسات الرائدة يكشف عن الحماس الشديد وتحفيز عالي للموظفين.
- (6) لا يجب الخلط بين ثقافة الانضباط والطغيان التأديبي: بل هما تصميمين مختلفين تماما، واحد منها هو وظيفية خاصة، والآخر مدمر بصفة خاصة .
- (7) يعد الالتزام المطلق بمفهوم القنفذ من أهم أشكال الانضباط في المؤسسة، وقد يصل إلى درجة التخلي عن فرص سانحة لا تتوافق مع مفهوم القنفذ.

6. التكنولوجيا Collins (2006، p181).

- (1) إن المؤسسات الرائدة تعتمد إلى تطبيق تقنيات مختارة بدقة، تتناسب بشكل كبير مع مفهوم القنفذ الخاص بها.
- (2) السؤال الأساسي الذي يجب طرحه: هل التكنولوجيا ذات صلة مباشرة بمفهوم القنفذ؟ إذا كان الأمر كذلك، يجب تطبيقها بطريقة جديدة كلياً. إن لم تتمكن من تجاهلها أو استخدامها جزئياً.

(3) المؤسسات الرائدة تستخدم التكنولوجيا باعتبارها مسرع، وليس بوصفها محرك للتحول وذلك باستغلالها بطريقة مبتكرة متناسقة مع الدوائر الثلاثة المحددة مسبقا.

(4) يعد التفاعل الإيجابي مع التغيرات التكنولوجية بدافع الحاجة إلى تعزيز إمكاناتهم مؤشرا جيدا للاتجاه نحو الريادة، ويجتمع مع التفكير والإبداع على عكس مؤسسات أخرى والتي يكون تفاعلها فوضى بشكل محموم دون تخطيط مسبق.

(5) من بين 84 مقابلة التي أجريت مع قادة المؤسسات الرائدة 80% لم يعتبروا التكنولوجيا من الخمسة عوامل الأول المحركة للتحول بل اعتبروها عامل مسرع لعملية التحول ومواكب للتغيرات البيئية.

III. مقارنة بين المؤسستين الاقتصاديتين الجزائريتين الرائدتين الخاصة والعمومية.

أولاً: اختيار المؤسسات الاقتصادية المدروسة.

1. اختيار مؤسسة Cevital¹⁴ كممثل للقطاع الخاص، لكونها تحتل المرتبة الأولى من بين المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر وفق مجلة Jeune Afrique لسنة 2014، وتحتل المرتبة الثالثة في الجزائر ككل، والمرتبة 53 إفريقيا وفق ذات المجلة ولفس السنة (JEUNE AFRIQUE، 2014). كما حافظت على موقعها من بين أولى 20 مؤسسة اقتصادية جزائرية منذ 2004 وهذا وفق الدليل المهني لـ kompassalgeria (annuairekompas، 2004، 2006، 2008، 2009، 2010، 2011، 2012)

2. اختيار مؤسسة LCTP¹⁵ كممثل للقطاع العام وهي مؤسسة قد بلغت موقع الريادة

سنة 2008 ثم تراجعت عن موقعها (annuairekompas، 2004، 2006، 2008، 2009، 2010، 2011، 2012).

وعن سبب اختيارنا لمؤسستين من قطاعين مختلفين فهذا رجع إلى النموذج الأمريكي المعتمد عليه في الدراسة والذي يفترض أن اختيار القطاع المناسب وتجاوز نتائج القطاع من ضمن التحديات التي يجب أن تتجاوزها المؤسسات المدروسة.

ثانياً: تحليل معلومات المقابلة الشخصية: قسمت الأسئلة المطروحة خلال المقابلة الشخصية إلى جزئين: الجزء الأول معلومات حول المقابلين. والجزء الثاني يقسم إلى خمسة أجزاء تمثل العوامل التي تم التوصل إليها في النموذج الأمريكي للريادة مع بعض التعديل حيث تم دمج العامل الثالث والرابع في معيار واحد حيث يدخل كل من

¹⁴مؤسسة جزائرية خاصة تستثمر في عدد قطاعات نشأت سنة 1998، كان نشاطها الأساسي الصناعات الغذائية، توسعت أنشطتها لتشمل العديد من الصناعات، وتجارة التجزئة، والخدمات تحولت إلى مجمع يضم العديد من المؤسسات الفرعية سنة 2007.

¹⁵المخبر المركزي للأشغال العمومية، وهو مؤسسة عمومية أنشأت سنة 1983م يمتثل نشاطها في المراقبة التقنية لإنجاز الأشغال العمومية.

مواجهة البيئة الشرسة ومفهوم القنفذ ضمن مفهوم التسويق الإستراتيجي، الغاية من هذا الجزء قياس مدى تطابق المؤسسات المدروستين مع النموذج المعتمد باعتباره نموذج معياري يصلح لكل سياق.

الجزء الأول من أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: كم عدد السنوات التي أمضيتها في المؤسسة؟

كان الغرض من هذا السؤال التأكد من أقدمية المقابلين، ما يزيد من موثوقية إجابته بحكم المدة الكبيرة التي أمضاها في المؤسسة والتي تمكنه من التعرف الجيد على كافة خباياها. وتم عرض نتائج هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أقدمية المقابلين.

رقم المستجوبين المؤسسات	Cevital	LCTP
الأول	4	35
الثاني	5	13
الثالث	10	32
الرابع	3	30
الخامس	4	18

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على معالجة نتائج المقابلات. من خلال توزيع الأعمار نجد أن مؤسسة LCTP سجلت أكبر مستوى لسنوات الخدمة. وهذا راجع لكونها مؤسسة قديمة النشأة، بحيث تأسست سنة 1983م هذا من جهة، بالإضافة لكونها حكومية ما يعني عدم حركية التوظيف فيها. بينما تشهد Cevital أخفض مستوى في عدد سنوات الخدمة وهذا راجع لبحث المؤسسة وتوظيفها الدائم للكفاءات الجديدة بما يخدم مصالحها. ولكن بصفة عامة مستوى سنوات الخدمة في المؤسساتين كافية لزيادة موثوقية البيانات المحصلة من المستجوبين.

السؤال الثاني: ما هي المسؤولية التي تشغلها في المؤسسة؟

السبب وراء طرح هذا السؤال، التعرف على المنصب الذي يشغله المقابل في المؤسسة، وكانت الإجابات ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): المناصب التي يشغلها المستجوبين.

رقم المستجوبين	Cevital	LCTP
الأول	مسؤول الخلية الإستراتيجية	الرئيس المدير العام
الثاني	مسؤول الجودة والنوعية	مدير التدقيق البيئي
الثالث	مدير التطوير	مدير تسيير المحفظة
الرابع	مسؤول اليقظة التنافسية	مدير المالي والمحاسبي
الخامس	مسؤول مساحات التسوق الكبرى	مدير الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المقابلات. حسب النتائج الملخصة أعلاه فإن جميع المقابلين في المؤسساتين، من كبار المسؤولين وصناع القرار.

السؤال الثالث: هل شهدت مؤسستكم تحول في نتائجها؟ والسؤال الرابع: في أي سنة تم التحول؟

جاء هذان السؤالين بغرض التأكد من وجود سنة تحول في نتائج المؤسسات، حيث صرح كل المقابلين أن سنة التحول كانت خلال الفترة 2007-2009م وهذا راجع لحصول انتعاش طفيف في الاقتصاد الجزائري خلال تلك الفترة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): وجهة نظر المسؤولين في تحول نتائج مؤسساتهم.

المؤسسات محل الدراسة				
LCTP		Cevital		عدد المستجوبين
لا	نعم	لا	نعم	
0	5	0	5	
0%	100%	0%	100%	النسبة
-	2009	-	2008	سنة التحول

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج المقابلات.

من خلال الجدول يتضح أن مؤسسة Cevital شهدت التحول في نتائجها سنة 2008، أما مؤسسة LCTP فقد شهدت ذروة نتائجها في 2009 وحسب تصريح¹⁶ مدير الإدارة العليا. فإن نتائج سنة 2009 هي تراكم لنتائج السنتين السابقتين، حيث باشرت المؤسسة العمل على الطريق السريع بأوامر الدولة (LCTP تابعة لدولة ب 90%) دون فوترة، وبالتالي لا يمكن احتسابها في مدا خيل المؤسسة، ثم واصلت العمل بالعقود لتتدخل الدولة بعد ذلك في سنة 2009 وتطالب بفوترة أشغال LCTP، فأصبحت بذلك نتائج كل من 2007، 2008 قابلة للتسجيل وأدخلت كلها في سنة 2009.

السؤال الخامس: حسب رأيك ما هي أهم خمسة عوامل التي أدت لتغيير نتائج المؤسسة؟

الهدف من هذا السؤال التعرف على العوامل الجوهرية المساهمة في وصول المؤسسات الجزائرية إلى موقع الريادة والبقاء فيها لفترة طويلة، وعن ترك الإقتراحات مفتوحة للمقابلين، فهذا لعدم إمكانية حصر العوامل من جهة، وللحصول على كل العوامل الممكنة من جهة ثانية. لخصت نتائج هذا السؤال في الجدولين المواليين لكل مؤسسة على حدى:

الجدول رقم (04): الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الريادة لمؤسسة Cevital. حسب وجهة نظر المقابلين.

Cevital						
نسبة الأهمية	مجموع	المستجوب 5	المستجوب 4	المستجوب 3	المستجوب 2	المستجوب 1

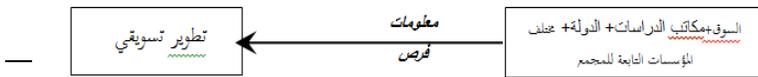
¹⁶مقابلة مع مدير الإدارة العليا لمؤسسة LCTP بتاريخ 2013/10/06 . 14 :30

%24	18	5	4	2	2	5	الإستراتيجية (الإدارة العليا)
%16	12	3	1	3	3	2	إمكانيات السوق الجزائري
%28	21	4	5	5	4	3	الموارد البشرية
%22	15	2	3	1	5	4	الإمكانيات المالية
%12	9	1	2	4	1	1	التغير في سلوكيات الأفراد
%100	75	15	15	15	15	15	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج المقابلات.

حسب نتائج المقابلات المخصصة في الجدول أعلاه فقد حققت الموارد البشرية أعلى نسبة بـ: 28% ، وهذا يدعم النتائج السابقة التي تنص على حرص مجمع Cevital على جمع الكفاءات البشرية حسب حاجتها، يلي هذه النسبة القيمة المحققة من طرف الإستراتيجية (الإدارة العليا) بـ 24% لتدعم كفاءة الإدارة العليا في المؤسسة، بينما تعود أخفض نسبة للمعلومات بـ 12% بسبب غياب الدور الفعال لتسويق حسب تصريحات المستجوبين، حيث صرح مدير الخلية الإستراتيجية¹⁷ أن التسويق وظيفة يجب التخلي عنها في المؤسسة وأكد بمثال: "المؤسسات في بريطانيا عندما تكون على حافة الإفلاس أول موظفين يتم طردهم هم المسوقين، لكثرة إخراجهم للمعلومات ولكون دورهم يمكن التخلي عنه". ولكن من خلال المقابلة والنقاش المطول الذي دام لأكثر من ساعتين تبين أن المؤسسة تولي اهتمام كبيراً للمعلومات بكل أنواعها ولديها أنظمة يقظة جد فعالة، وفهم عميق لبيئتها وللمستهلك الجزائري ، نجد على سبيل المثال، الدافع وراء فتح مراكز التسوق الضخمة- بسبب تغير سلوك المستهلك الجزائري نتيجة لعمل كلا الزوجين طيلة الأسبوع، تبقى العطل تحاول الأسر إمضاءها في الاستجمام بدلا من التسوق لذا يحبون الشراء من مكان واحد يتواجد فيه كل شيء لتوفير الوقت- ما يثبت تتبع مختلف التغيرات التي تشهدها سلوكيات المستهلك الجزائري. وكما وتعمل مؤسسة Cevital على تحفيز كل موظفيها لرصد مختلف المعلومات ما يثبت أن المؤسسة والمجمع ككل يمارس في الواقع التسويق بل والتسويق الإستراتيجي باعتمادها على المعلومات الدقيقة في نموها الداخلي (منتجات جديدة) أو نموها الخارجي (إضافة مؤسسة جديدة للمجموعة)، مجموعة من مختلف المصادر الممكنة¹⁸ يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم(05): توليد أفكار التطوير



المصدر: من وثائق مؤسسة Cevital.

¹⁷مقابلة مـ

¹⁸مقابلة مـ

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المؤسسة تولي اهتمام كبير للمعلومات من كل المصادر الممكنة وتدخلها في القيام بمختلف الأنشطة الإستراتيجية خاصة المتعلقة بالنمو والتطوير لذا نجد التسويق الإستراتيجي على شكل ممارسات في هذه المؤسسة يقوم به في أغلب الأحيان مدير التطوير.

الجدول رقم (05): الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الريادة لمؤسسة LCTP، حسب رأي المستجوبين.

LCTP							
المستجوب 1	المستجوب 2	المستجوب 3	المستجوب 4	المستجوب 5	مجموع	نسبة الأهمية	
5	4	5	5	4	23	30.06%	
4	5	4	3	3	19	25.33%	
3	3	2	1	2	11	14.66%	
2	2	1	2	0	07	9.33%	
1	1	0	0	1	03	4%	
0	0	3	4	0	07	9.33%	
0	0	0	0	5	05	6.66%	
15	15	15	15	15	75	100%	

ت،
ون
عن

م
ذ
لا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المقابلات.

والمؤسسات، وجسبي، وسي بها حرفة حده بأسلوب، ويحود بسبب في مساهمته، حسب تصريح مدير الإدارة العليا¹⁹ "القطاع الخاص غير مكسب، لعدم تمكن المؤسسة من التحكم في التكاليف. كما توجد المؤسسة العمومية CTC التي تستهدف الخواص وتهتم بالعمارات". يلي مخطط الصفقات من حيث الأهمية في إحداث التحول الإمكانات المادية، متمثلة في الاستثمارات والسيولة، حيث كانت تعمل المؤسسة في مشروع الطريق السيار شرق غرب وفق أوامر الدولة بدون فويرة، وبعد تدخل الدولة تم فويرة الأشغال لتصبح قابلة للاحتساب في ميزانية المؤسسة وشكلت نقطة التحول في 2009، لتعاود الانخفاض في 2011-2012 بعد انتهاء المشروع. ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث الإسهام في التحول، التكوينات الداخلية حيث يتواجد مع المدراء من ذوي الخبرة موظفين جدد يرافقونهم طوال الوقت بهدف نقل تجاربهم للجيل الجديد. تعود أخفض نسبة للتيقظ للبيئة، كما ويلاحظ من خلال تصريحات المدراء الخمسة الغياب التام والكلي للتسويق حتى العملي منه، وتقتصر

¹⁹مقابلة شخصية مع مدير الإدارة العليا لمؤسسة LCTP بتاريخ 2013/10/06. 30: 14.

المعلومات المجمعة على المبادرات الفردية لبعض المدراء من ذوي الكفاءة، يرجع السبب في غياب التسويق إلى انعدام المنافسة، نظرا لتبعية للدولة، والخطر الوحيد الذي تشكله المنافسة هو أخذ الكفاءات من المؤسسة²⁰

الجزء الثاني للأسئلة:

سيوضح الجدول الموالي، والذي يلخص إجابات المقابليين مدى تطابق النموذج الريادي مع المؤسستين محل الدراسة من جهة، ومن جهة ثانية يمكننا من المقارنة بين المؤسسة الخاصة والعمومية كما يلي:

يحتوي كل عمود على متوسط الإجابة للمقابليين الخمس في كل مؤسسة، ثم يتم حساب إسهام كل عامل من العوامل الخمس بقسمة المجموع على 150 الحالة المثلى (5 عوامل في كل عامل 6 بنود، أمثل حالة للإجابة 5) وبالتالي: $150 = 5 * 6 * 5$.

الجدول رقم(06): مدى تطابق المؤسستين محل الدراسة مع نموذج jimcollins للريادة

LCTP	Cevita 1	القيادة من المستوى الخامس
4	215	1. كم تبلغ درجة تأكدك من وصول مؤسستك إلى الريادة؟
2.5	3	2. ما مدى إسهامك في موقع المؤسسة الحالي؟
4	4	3. ما مدى إنصاف المؤسسة في منحك التقدير والمكافآت التي تستحقها على انجازائك؟
3.5	4	4. ما مدى إسهام العمال والمدراء الآخرين في نجاح المؤسسة؟
3.5	4	5. إذا حان وقت تقاعدك، ما درجة انشغالك بالتفكير في أحسن خليفة لك؟
4.5	4	6. ما درجة انتماؤك (مواطنتك) لمؤسستك؟
22	24	المجموع
22.56%	23.42%	نسبة الإسهام في الريادة
		الشخص المناسب في المكان المناسب
4	3	1. ما مدى اقتناعك بضرورة البدء باختيار الأشخاص المناسبين، ثم تحديد الوظائف المناسبة لضمان الانضباط؟
2.5	2.2	2. ما تقديرك لصحة نموذج (مسير يحدد الرؤية بينما يتكفل فريق عالي الكفاءة بتطبيقها)؟
4	4.4	3. ما مدى موافقتك على اعتماد إستراتيجيات تحسين المؤسسة في المقام الأول على التسريح العمال، وإعادة الهيكلة؟
2.83	2.73	4. حدد درجة أهمية كل قرار من القرارات الثلاثة التالية، والمتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة:

²⁰مقابلة شخصية مع مدير الإدارة العليا لمؤسسة LCTP بتاريخ 2013/10/06 . 30 : 14 .

²¹هذه القيمة تمثل متوسط الإجابة للخمس مستجوبين من نفس المؤسسة.

2	2.2	أ. يجب الحد من نمو المؤسسة المرتبط بمدى قدرتها على استيعاب أكبر عدد من الكفاءة".
2.5	3.4	ب. إذا لم يثبت أحد العمال كفاءته في العمل، تعمل المؤسسة على تغييره بعد التأكد من أنه لم يكن في المكان الخطأ.
4	2.6	ت. يجب وضع أفضل العناصر في مواجهة أفضل الفرص، وليس أسوأ المشاكل .
4	3.8	
2.5	3.4	6. ما مدى استعدادك لطرده كل موظف لا يثبت كفاءته؟
19.83	19.53	المجموع
%20.33	%19.06	نسبة الإسهام في الريادة
		التسويق الإستراتيجي
2	3.6	1. ما مدى تبني المؤسسة لثقافة الإصغاء للبيئة؟
3	3.2	2. كم درجة إيمانك بقدرة مؤسستك على مواجهة أصعب الظروف على الإطلاق؟
3.63	3.71	3. ما تقديرك لإمكانيات فهم مؤسستك للبيئة الجزائرية والعالمية من حيث:
4	4	- زبائننا؟
3	3.8	- منافسيها؟
4	3.2	- بيئتها الاقتصادية؟
4	3.6	- الاجتماعية؟
4	2.8	- السياسية؟
3	2.4	- الثقافية؟
3.5	2.2	- الأيكولوجية؟
3.83	4	4. ما مدى التزام مؤسستكم في اختيارها مجالات نشاطها الإستراتيجية، بالمرور بالمراحل التالية: أولاً: معرفة الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا الأفضل للمؤسسة. ثانياً: التعرف على اللاعبين الأساسيين في الاقتصاد. ثالثاً: اختيار مجالات النشاط التي تسمح للمؤسسة بأن تكون الأفضل.
2	2.2	5. ما مدى اعتماد مؤسستكم على فرق متعددة التخصصات لدراسة البيئة؟
3	3.4	6. ما تقديرك لإمكانيات المؤسسة على استشراف المستقبل؟
14.46	19.54	المجموع
%14.83	%19.07	نسبة الإسهام في الريادة
		ثقافة الانضباط

3	3.6	1. ما مدى ترسخ الانضباط الذاتي في مؤسساتكم؟
2.5	2	2. ما مدى أتمتع مؤسساتكم على البيروقراطية، والإجراءات التأديبية؟
2.5	2.2	3.كم تبلغ درجة تخوفك من تراجع الانضباط في مؤسساتكم، في حالة غياب الرقابة الفعالة؟
3	3	4.ما درجة استيعاب الموظفين لتدرج: أولاً: معرفة الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا الأفضل للمؤسسة. ثانياً: التعرف على اللاعبين الأساسيين في الاقتصاد. ثالثاً: اختيار مجالات النشاط التي تسمح للمؤسسة بأن تكون الأفضل.
2.5	2.2	5.ما مدى التزام الموظفين بما ورد في التدرج السابق، حتى وإن لزم الأمر التخلي عن فرص جيدة؟
2	3.8	6. ما هي درجة إسهام صرامتك في فرض الانضباط في المؤسسة؟
15.5	16.8	المجموع
%15.89	%16.39	نسبة الإسهام في الريادة
		التكنولوجيا
4	4	1. ما مدى دقة اختياركم للتقنيات بشكل يتناسب مع إستراتيجية مؤسساتكم؟
4.5	3.6	2. كم تبلغ درجة تفاعل مؤسساتكم مع التغيرات التكنولوجية بهدف تعزيز إمكانيتها؟
4.5	3.4	3. ما درجة مواكبكم لكل جديد على الصعيد التكنولوجي؟
4.2	4.2	4. ما مدى إسهام التكنولوجيا في إحداث تحول في نتائج مؤسساتكم؟
4	3.6	5. ما مدى إسهام التكنولوجيا في تسريع التحول في نتائج مؤسساتكم؟
4.5	3.8	6. ما تقديرك لحجم التعديلات الواجب إجراؤها على كل تقنية جديدة متبناة من طرف مؤسساتكم؟
25.7	22.6	المجموع
%26.36	%22.05	نسبة الإسهام في الريادة
97.49	102.47	المجموع الكلي
%64.99	2268.31%	نسبة التطابق مع النموذج الريادي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج المقابلات.

حسب نتائج المقابلات الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج الجدول التالي:

²² - قسمة المجموع الكلي لمتوسطات الإجابات / الحالة المثلى (150).

الجدول رقم (07): المقارنة بين إسهامات العوامل الخمس على بلوغ موقع الريادة والبقاء فيه.

LCTP	Cevital	عوامل الريادة
%22.56	%23.42	نسبة الإسهام القيادة من المستوى 5
%20.33	%19.06	نسبة الإسهام الكفاءات المناسبة
%14.83	%19.07	نسبة الإسهام التسويق الإستراتيجي
%15.89	%16.39	نسبة الإسهام ثقافة الإنضباط
%26.36	%22.05	نسبة الإسهام التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج المقابلات. من خلال الجدول يلاحظ أن أكثر المؤسسات محل الدراسة، تطابقا مع النموذج الريادي هي مؤسسة Cevital بنسبة 68.31% بحكم خبرتها الطويلة، وجلب مختلف الكفاءات، بالإضافة إلى التنافسية الكبيرة لها باعتبارها مؤسسة خاصة، وتتعامل مع أسواق أجنبية، حيث نجدها حققت نسب مرتفعة في العوامل الخمسة. تأتي في المرتبة الثانية مؤسسة LCTP من حيث تطابقها مع النموذج الريادي بنسبة 64.99%. بالنسبة لـ LCTP موقعها مرده بشكل كبير إلى الخبرة الطويلة لهذه المؤسسة والتي مكنتها من الفهم الجيد للقطاع، واحتوائها على القيادة من المستوى الخامس.

بنظرة أكثر تفصيلا في النتائج المحققة نلاحظ تقارب بين نتائج المؤسستين المدروستين في ثلاثة من أصل خمسة عوامل وهي: (القيادة من المستوى الخامس، والكفاءات المناسبة في المكان المناسب، وثقافة الانضباط) مع تفوق طفيف لمؤسسة Cevital وهذا راجع للأسباب سابقة الذكر، بينما حققت فروقات واضحة في العاملين المتبقيين:

- التسويق الإستراتيجي: فقد حققت مؤسسة Cevital نسبة 19.07% في مقابل 14.83% لمؤسسة LCTP، يرجع السبب إلى الاهتمام الكبير الذي توليه مؤسسة Cevital للمعلومات بمختلف أنواعها، من كل المصادر الممكنة، وهذا عائد لكونها تشهد منافسة محلية وأجنبية بالإضافة لكون معظم مدرائها يتبنون فكر تيو تيزم²³ على عكس معظم المدراء في مؤسسة LCTP والذين لا يزالون في الفكر التaylorي²⁴. لكن يجدر التنبيه إلى أن التسويق الإستراتيجي لا يتواجد في مؤسسة Cevital كمفهوم بل كمارساة تابعة لمديرية التطوير. وحسب تصريحات مدير التطوير²⁵: "على مستوى الفرع يمكن للمؤسسة التنبؤ بالبيئة حتى 2025، بينما على مستوى المؤسسات التابعة تتوقف في حدود 3 إلى 5 سنوات أي Businse، مبررا بكون البيئة الجزائرية غير مستقرة وانه يمكن للمؤسسة التحكم في 3 من أصل 5 متغيرات

23 التركيز على الإصغاء للبيئة.

24 البيئة غير مهمة.

25- مقابلة شخصية مع مدير التطوير لمؤسسة Cevital 2013/11/28 09:45.

بيئة بينما اثنين من هذه المتغيرات (الاقتصاد والسياسي)²⁶ من الصعب فهمهما، فالمادة الأولية مستوردة: السكر من البرازيل، وكل ما هو تكنولوجي من الصين وبالتالي فالمؤسسة تتأثر بالتغيرات في اقتصاديات هذه الدول". كما يرجع هذا الفارق بين المؤسستين من حيث التسويق الإستراتيجي لكون مؤسسة LCTP تابعة لدولة بشكل كبير ما جعلها تتوقف عند مستوى Businse²⁷.

- التكنولوجيا: يلاحظ على مستوى هذا العامل تجاوز مؤسسة LCTP التي حققت 26.36% مؤسسة Cevital التي سجلت نسبة 22.05% هذا راجع في المقام الأول لطبيعة نشاط كل منهما، حيث تعد الأولى مخبر للتدقيق التقني وهي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا، بالإضافة إلى أنها تركز على الجودة في المقام الأول.

الخاتمة:

تركز مختلف الدراسات حول الريادة على فلسفة الريادة التي يتبناها رواد الأعمال في إدارة مشاريعهم سواء كانت صغيرة أو مؤسسات كبيرة لقيادتها نحو بلوغ موقع الريادة وهو إحتلال المرتبة الأولى في قطاعهم السوقي حسب تصنيف يكون وفق مؤشرات مختلفة وغير محدودة، والوصول إلى هذا الموقع يتطلب إمكانات ضخمة، وموارد بشرية ذات كفاءة مرتفعة، وتقنيات حديثة، وإستراتيجيات محكمة ذات بعد نظر، والأصعب من هذا البقاء في موقع الريادة ومواجهة الصراع التنافسي والذي يشهد منذ 80 القرن العشرين حركية بوتيرة متسارعة، لذا لا بد من توفر الفهم الشامل ودقيق للبيئة، وهذا ما نص عليه النموذج المعياري الأمريكي للريادة ولم تقتنع به المؤسسات الرائدة الجزائرية بحكم الحجم الكبير لسوقها، والمدة الطويلة لاحتكارها السوق ما خلق ترسخ لصورتها لدى المستهلكين يصعب على المنافس الجديد كسرها، ومكثها من خلق شبكة من العلاقات العامة تسهل حركتها. بالإضافة لحماية الدولة لها فيما يخص المؤسسات العمومية.

ومن خلال الدراسة المجرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

ث. من حيث ارتباطها بالإشكالية:

المؤسسة الخاصة: تركزت معظم إجابات المسؤولين في هذه المؤسسات حول كون زيادة أعداد وقوة المنافسة ودخول المنافسين الأجنبي شكل دافع قوي لمؤسساتهم لتبني إستراتيجيات جديدة وللبحث عن المعلومات لذي حققت تطابق مرتفع نوعا ما مع النموذج الريادي المدروس.

المؤسسة العمومية: نشاطها يعتمد بشكل كبير على صفقات ممنوحة²⁸ من طرف الدولة كما أن الدولة تسعى لحمايتها بوضع عدة حواجز على المنافسة، ما يجعلها تحتكر السوق ولا تعاني من التشبع، وبالتالي فتطابقها مع النموذج المدروس كان

26- البيئة الجزائري غير مستقرة وشديدة التغير، خاصة البيئة الاقتصادية والسياسية، بسبب غياب المخطط الإستراتيجي للدولة (غياب الثوابة في الاقتصاد الجزائري)، بالإضافة إلى عدم إمكانية التعرف على البرامج السياسية لساسة الجدد.

27 المستوى الوسيط أو الإدارة الوسطى إمتداده الزمني ما بين 3 إلى 5 سنوات

28- قانون الصفقات يدعم المنافسة لذا يفرض الشفافية على الإدارات العمومية في منح صفقاتها.

منخفضا بالمقارنة مع المؤسسة الخاصة، ماعدا بعض الممارسات على شكل اجتهادات من كفاءات بشرية فردية.

كما نستنتج كذلك:

- ✓ يوجد تقارب طفيف بين المؤسسات الجزائرية الرائدة العمومية والخاصة من حيث تطابقها مع النموذج الريادي المدروس رغم اختلاف في ترتيب العوامل من حيث الأهمية، كما يعود الدور الأكبر في زيادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وحتى البقاء فيها إلى قدم المؤسسات، وقوة شبكة علاقاتها العامة، بالإضافة للإمكانيات المادية، كما لا يخفى الدور الكبير لكبير السوق الجزائري.
- ✓ المؤسسات الجزائرية لا تزال في الثقافة التجارية ولا تولي اهتماما للمعلومات، كما تتحفظ بشكل كبير على المعلومات الخاصة بها .
- ✓ نجد صرامة أكثر في القطاع الخاص من حيث توظيف العمال والبحث عن الكفاءات على عكس المؤسسات العمومية والتي تتميز بكونها اجتماعية ما يخلق عبء كبير على المسيرين من نقص في كفاءة الموظفين.
- ✓ التدخل الكبير لدولة وإصدارها قوانين ومراسيم جديدة (غياب الخطة الإستراتيجية لدولة)، يربك المؤسسات ويمنعها من القيام بالاستشراف.
- ✓ يتوقف المستوى التخطيطي لدى المؤسسات الجزائرية الضخم عند مستوى الإدارة الوسطى ولا يتعداها إلى المستوى القمة الإستراتيجية.
- ✓ التوازن الغير مستقر بسبب غياب الثوابت وكثرة المتغيرات وتعقدها يشنت المؤسسات ويزيد من أخطارها.
- ✓ من بين 250000 مؤسسة 1000 منها فقط اختارت أن تكون مؤسسة كبيرة Corporate، بسبب حجم الأخطر وصعوبة استشراف البيئة، لكثرة التغيرات وغياب المعلومات، وهذا ما يؤكد تصريحات المدراء الذين تم مقابلتهم.

المراجع:

أ. المراجع باللغة العربية:

1. أحمد المعاني، وآخرون قضايا إدارية معاصرة دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011.

2. إلهام فخري طميعة التسويق في المشروعات الصغيرة مدخل إستراتيجي دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. عمرو علاء الدين زيدان ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2007.
4. القاموس الجديد للطلاب، الشركة الوطني للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الرابعة، 1983.
5. معجم الوسيط للغة العربية، دار الشروق الدولية، مصر، الطبعة الرابعة، 2004.
6. المنظمة العربية للتنمية الإدارية التحديات المعاصرة للإدارة العربية القاهرة جمهورية مصر العربية، الشارقة الإمارات العربية المتحدة، 2006.

ب. المراجع باللغة الفرنسية:

7. Dictionnaire de francais, larousse-bordas, France, 1997,
8. Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose Marketing staratégiue et opérationnel Dunod, paris, France, 2008.
9. **JEUNE AFRIQUE , 15^e édition, 2014.**
10. jimcollins de la performance à l'excellence devenir une entreprise leader nouveaux horizons, état unis, 1er édition, 2006p 217.
11. **kompassalgerie**, annuaire professionnel, Edition (6ème, 7ème, 9ème, 10ème, 11ème, 12ème, 13ème), (2004, 2006, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012).
12. Sébastien Rocher, Jean-Charles Mathé Controler la rupture technologique pour reter leader :une stratégie gagnante ? Une illustration au travers du marché des consoles de jeux vidéo revue Management et avenir, 2006/4, n°10, p11.