مجلـة الاقتصاد والتنمية المستدامة
المجلد:06/ العـدد:01 (2023)، ص ...-....
ISSN : 2661-7986 EISSN: 2773-2606

دور التوجه المقاولاتي في تحسين أداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت ـ الجزائر

performance The role of entrepreneurial orientation in improving the of small and medium enterprises Study of a Sample of Small and Medium Enterprises Touggourt - Algeria

جابرة مجدوب[1]*، أحمد تي[2]

[1] جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي (الجزائر)، medjdoub-djabra@univ-eloued.dz

[2] جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي (الجزائر)، tei-ahmed@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2023/01/11 تاريخ القبول: 2023/02/03 تاريخ النشر: 2023/03/01

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التوجه المقاولاتي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية توقرت وللتوصل لهدف الدراسة تم قياس التوجه المقاولاتي من خلال(الإبتكار، الإستباقية، العدائية التنافسية، الإستقلالية).بينما بعد أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم قياسه من خلال 14 عنصر (مؤشر) مستقاة من الدراسات السابقة وتكييفها حسب هدف الدراسة.تم تصميم إستمارة إستبيان وتوزيعها على عينة تتكون من 30 صاحب مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أظهرت النتائج أن التوجه المقاولاتي لدى العينة المبحوثة مرتفع؛ بينما أداء هاته المؤسسات كان منخفض جدا؛ وجود علاقة قوية عكسية مابين التوجه المقاولاتي وأداء هاته المؤسسات

الكلمات المفتاحية: توجه مقاولاتي؛ أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ أبعاد التوجه المقاولاتي؛ توقرت.

تصنيفات JEL: L26؛ L19.

Abstract :

This study aims to know the role of entrepreneurial orientation in improving the performance of small and medium enterprises in the Touggourt. To reach the goal of the study; Entrepreneurial orientation is measured through (innovativeness, risk-taking, proactiveness Competitive aggressiveness, Autonomy). While performance of small and medium enterprises, it was measured through 14 an element (indicator) derived from previous studies and adapted according to the objective of the study. A questionnaire was designed and distributed to a sample of 30 Small and medium business owner.The results showed that the entrepreneurial orientation of the research Sample is high; the performance of Sample of Small and Medium Enterprises is low; The existence of a strong inverse relationship between the entrepreneurial orientation and the performance of these Enterprises.

Keywords :Entrepreneurial Orientation; Performance of Small And Medium Enterprises; Dimensions of entrepreneurial orientation; Touggourt.

JEL Classification: L19; L26.

* المؤلف المرسل.

مقدمة

يعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد القطاعات الرئيسية في إقتصاديات العديد من الدول، حيث تعتبر هاته المؤسسات جزءا حيويا ومحرك للتنمية، ذلك لما هذا تانوع من ميزات والمتمثلة في خلق الثروة، سرعة التكيف والمرونة أمام الأزمات.

وعليه أصبح الشغل الشاغل لدى صانعي السياسات ومتخذي القرار ضرورة الاهتمام بهذا القطاع وذلك من خلال تهيئة بيئة أعمال تسمح بنشاط هاته الأخيرة؛ وعليه توجهت الدولة الجزائرية هي الأخرى كسائر دول العالم للإهتمام بهذا القطاع، فعملت على سن ترسانة من القوانين وإرساء العديد من القواعد والإجراءات بغية النهوض بهذا القطاع .

لكن على الرغم من المجهودات المبذولة من طرف الدولة الجزائرية؛ لايزال هناك العديد من القيود الكلاسيكية أمام هذا النوع من المؤسسات والمتمثلة في: محدودية رأس المال والوصول إلى رأس المال خاصة من البنوك، ضعف البنية التحتية، غياب الفكر المقاولاتي لدى أصحاب المشاريع، صعوبة التكييف مع البيئة الديناميكية وغيرها من العقبات؛ هذا ماجعل هاته المؤسسات تحقق أداءا منخفضا وتشهد معدلات فشل مرتفعة عاما بعد عام.

إذاً بغية مجابهة التحديات الإقليمية والمحلية والعالمية تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى تبني مجموعة من الإستراتجيات و الأساليب والممارسات والتوجهات الفكرية تمكنها من تحقيق الأداء المتفوق، حيث يعتبر التوجه المقاولاتي إحدى الإستراتجيات المناسبة التي تسمح للمؤسسات بتحقيق أداء متفوق، وذلك لأنه يميز المقاول الحقيقي- المنتج للثروة، القادر على إقتناص الفرص والإستجابة السريعة لتغيرات السوق، المستعد لتحمل المخاطر والمبتكر- عن المقاول التقليدي.

وعليه جاءت إشكالية الدراسة كالآتي:

هل يسهم التوجه المقاولاتي في رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت ؟

للإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- هل يمتلك أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة توجه مقاولاتي؟
- هل يحقق المقاولون أداءا عاليا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- هل يسهم التوجه المقاولاتي بشكل إيجابي قوي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت؟

بناءا على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- مستوى التوجه المقاولاتي لدى عينة الدراسة متوسط؛
- تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة أداءا منخفضا؛
- يسهم التوجه المقاولاتي بشكل إيجابي وقوي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت.

1- الإطار النظري للتوجه المقاولاتي وأبعاده:

التوجه المقاولاتي من المواضيع التي تندرج ضمن المواضيع المتعلقة بالإدارة الإستراتجية، حيث لاقى هذا المفهوم إهتمام كبير من قبل الباحثين إلا نه لا يوجد تعريف محدد له، حيث اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تعريفه وأبعاد قياسه.

1-1 تعريف التوجه المقاولاتي Entrepreneurial Orientation:

كان أول ظهور لمصطلح التوجه المقاولاتي إثر أعمال **Miller 1983** حيث أن مصطلح التوجه المقاولاتي برز كمفهوم يصف المقاولاتية في المؤسسات القائمة (الموجودة)،حيث عرف ميلر المؤسسة المقاولة **An entrepreneurial firm** بأنها تلك المؤسسة المبتكرة والتي لديها ميل شديد للمخاطر وتستجيب بشكل استباقي وبقوة من أجل التفوق على المنافسين"، في حين إعتبر المؤسسة غير المقاولة"**A non entrepreneurial firm** هي تلك المؤسسة التي لديها عدد قليل من الابتكارات، ولديها عزوف عن المخاطرة، وتقوم بتقليد تحركات المنافسين بدلا أن تكون هي القائدة "، واعتبر ميلر مبدئيا أن المقاولاتية كوزن مركب لهذه المتغيرات الثلاثة. (Miller, 1983, p. 771)

إذن حسب ميلر فإن مفهوم التوجه المقاولاتي هو محصلة للإبتكار، المخاطرة، الإستباقية.

كما أشار (Usman Isa, 2017, p. 15) إلى أن" التوجه المقاولاتي هو نموذجًا عالميًا يمكن تطبيقه في بيئات مختلفة؛ حيث يمكن لأصحاب المشاريع وأصحاب المؤسسات الصغيرة في أي بيئة تطبيقه عن طريق اتخاذ قرارات تجارية مستقلة لإدارة مؤسساتهم لتحقيق النجاح.كما يمكن للأفراد الذين لديهم الدافع لتحمل المخاطر، الإبداع العالي، الاستعداد لتجربة أفكار جديدة أو التنافس بقوة لتحقيق أداء أفضل .

من هنا يتضح أن التوجه المقاولاتي هو نموذج عالمي يعكس سلوك المقاول من أجل تحقيق الأداء العالي لمقاولته.

أشار (Zahra & Covin, 1995, p. 43) إلى أن التوجه المقاولاتي إستراتجية طويلة المدى؛ حيث توصل إلى أن التوجه المقاولاتي يرتبط إرتباطا إيجابيا بالأداء مقاسا بالنمو

والربحية حيث أن هذا التأثير يكون ضعيف في السنوات الأولى من إنشاء المؤسسة ومع نمو المؤسسة ومرور الوقت يزداد هذا الأثر، كما أشار إلى أن هذا التأثير يكون فعالا للمؤسسات التي تنشط في بيئات عدائية على عكس المؤسسات التي تنشط في بيئات حميدة.

وعليه فإن التوجه المقاولاتي يعتبر بمثابة آلية أو وسيلة مستقبلية لتحفيز المؤسسات القائمة وتعزيز أدائها في ظل بيئة شديدة التنافس والعدائية.

وبناءا على هاته التعاريف وإسقاط مفهوم التوجه المقاولاتي على الدراسة الحالية؛

التوجه المقاولاتي هو التوجه الإستراتيجي للمؤسسة والذي يُترجم سلوكات وممارسات المقاول المتعلقة بإتخاذ القرارات من خلال إستغلال عناصر البيئة الخارجية وإقتناص الفرص والإستعداد لتحمل المخاطر من أجل الدخول الى أسواق جديدة أو تجديد وتحفيز المؤسسات القائمة –الموجودة- مما يسمح بتعزيز أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2-1 مؤشرات (أبعاد) التوجه المقاولاتي:

كما سبق وأشرنا أن أول ظهور لمصطلح التوجه المقاولاتي إنبثق عن أعمال ميلر 1983، وتنوعت اراء الباحثين حول هذا المفهوم وطرق قياسه فالبعض ينظر إليه على أنه مفهوم أحادي البعدة ينظر له على انه مفهوم مركب من مجموعة من الابعاد.

ركز ميلر على ثلاثة أبعاد لقياس التوجه المقاولاتي والمتمثلة في الإبتكار، المخاطرة والإستباقية؛ في حين إعتبر فايول أن الاستقلالية والعدائية التنافسية هما إنعكاس لممارسة الأبعاد الثلاثة للتوجه المقاولاتي (الإستباقية، المخاطرة والابتكار)؛ حيث أن العدائية التنافسية تعكس السلوك الاستباقي للمقاولين من خلال البحث الدائم عن الأوضاع المميزة في السوق بالإضافة إلى ذلك فإن المقاول عندما يبدع ويخوض المخاطر فإنه يظهر درجة من الاستقلالية في قراراته الاستراتيجية. (Tounes & GRIBAA, 2014, pp. 4-5)

وسنتطرق إلى هذه الأبعاد بالتفصيل:

1-2-1 الإبتكار Innovativeness

يشير الإبتكار إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة، وتطوير منتجات أو خدمات موجودة؛ تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها المؤسسة؛ القدرة على الإبتكار في الأنشطة والعمليات والسياسات والنظم الإدارية من أجل الحصول على مركز قيادي أمام المنافسين. (الشقاوي و اخرون، 2021، صفحة 270)

2-2-1 الإستباقية Proactiveness

أشار (Lumpkin & Dess , 1996, p. 146) أن الإستباقية من خلال توقع الفرص الجديدة والسعي إليها والدخول إلى الأسواق الناشئة (الجديدة) مرتبط بالمقاولاتية .

إن العمل الاستباقي يتمثل في العمل قبل المنافسين، حيث أن من يمارسون السلوك الإستباقي هم أول من يحددون الأسواق الجديدة أو يخترعون منتجات أو عمليات جديدة ولا يقومون بتقليد الاخرين، كذلك فإن أصحاب الأعمال الاستباقية يستخدمون خبرتهم ومعرفة موقعهم في الصناعة للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، واتجاه سوق المشروعات، وقيادة مؤسساتهم لإكتشاف أعمال جديدة. (Usman, 2017, p. 18)

3-2-1 تحمل المخاطرة Risk-Taking

يشير تحمل المخاطرة المحسوبة إلى مدى رغبة واستعداد المؤسسة لتخصيص واستخدام موارد كبيرة في مشاريع تحمل نسبة عالية من المخاطر مع توقع عائد مرتفع، أو بمعنى آخر وجود إحتمال مقبول لحدوث نتائج غير محسوبة أو فشل مكلف، وتعني المخاطرة الرغبة في المجازفة وتجريب أعمال ومشاريع جديدة غير مؤكدة النتائج أي أنها ترتبط بإتخاذ قرارات تتسم بالمجازفة وعدم التأكد من النتائج إن الأخذ بالمخاطرة قد يشمل إيجاد أعمال جديدة داخل المؤسسة وخارجها مثل الدخول في صناعات جديدة. (المنسي و عبده، 2020، الصفحات 46-47)

يشير أخذ المخاطر إلى الميل إلى اتخاذ إجراءات جريئة مثل المجازفة من خلال الدخول إلى أسواق جديدة غير معروفة وتخصيص جزء كبير من الموارد للمشروعات ذات النتائج غير المؤكدة؛ حيث وصف كانتيلون صاحب المشروع بأنه صانع قرار عقلاني "الذي يتحمل المخاطر ويوفر إدارة للمؤسسة (Magaji, Baba, & Entebang, 2017, p. 31).

4-2-1 العدوانية التنافسية (العدائية التنافسية) المغامرة التنافسية Compétitives Aggressiveness

تشير إلى ميل المؤسسة إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق الدخول إلى أسواق جديدة، أو تحسين مركزها التنافسي، أي التفوق على منافسيها في الصناعة. كما أن

العدوانية التنافسية هي إستجابة من المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق. (غربي و نشنش، 2017، صفحة 79)

5-2-1 الإستقلالية Autonomy

تشير الإستقلالية من منظور التوجه المقاولاتي في المقام الأول إلى الاستقلال الاستراتيجي؛ حيث تتيح هذه المستويات العليا أو الأبعاد الإستراتيجية للإستقلالية للفريق (أو الفرد) ليس فقط حل المشكلات، بل في الواقع حل المشكلة والأهداف التي سيتم تحقيقها من أجل حل هذه المشكلة، يمكن تشبيه مستويات الاستقلالية الاستراتيجية مع النمط التأسيسي لهارت لوضع الإستراتيجية، يعتمد أسلوب هارت التوليدي على سلوك أعضاء المنظمة بطريقة مستقلة أثناء متابعتهم للابتكار ؛ يتمثل دور الإدارة العليا في هذا الوضع في تشجيع الابتكار عن طريق تسهيل التجريب وتحمل المخاطر من خلال الإجراءات والعمليات غير الرسمية على المستويين الفردي وفرق العمل. (Lumpkin & Dess , 1996, p. 140)

. أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في العديد من الدراسات إستخدمت كلمتي firm success performance firm success بشكل متبادل، فالأداء يعني مقارنة القيمة التي حققتها المؤسسة مع القيمة المتوقعة من البداية (Sajilan , Ul Hadi , & Tehseen, 2015, p. 43)

فقد أشار كل من (Soares, Moeljadi, & Fatchur Rohman, 2014, p. 66) إلى ثلاثة جوانب مهمة عند قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SME) وهي:

1. الربحية: يرى جانب الربحية أداء الأعمال من نقطة تحقيق الأهداف المالية كما هو مخطط لها من قبل المؤسسة، تركز الأهداف المالية عمومًا على تحقيق الإيرادات أو الربح أو التدفق النقدي أو معدل العائد على رأس المال المستخدم أو معدل العائد على الاستثمار أو القيمة الاقتصادية المضافة.
2. الإنتاجية: تعتمد الإنتاجية على تحقيق المؤسسة في أنشطتها التجارية لتلبية احتياجات العملاء واحتياجاتهم ، وكذلك إنتاجية الموظف.
3. السوق: يعتمد أداء الأعمال على جوانب السوق من حيث تحقيق مبيعات المنتجات وموقع السوق والحصة السوقية.

الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد والمتغيرات، بحيث أنه محصلة لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المتداخلة فيما بينها، بحيث أنه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مقاييس الأداء بمثابة دوافع وأهداف المقاول أو رائد الأعمال أو صاحب المشروع لتأسيس مؤسسته سواء كانت هاته الأهداف ملموسة كالربحية الحصة السوقية، المبيعات..... أو أهداف غير ملموسة (معنوية) كالرضا، السعادة، التقدم الاجتماعي، الحرية المالية...وغيرها من الدوافع.

3 - **علاقة التوجه المقاولاتي بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

إستنادا للعديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالمقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه تم الاعتراف بأهمية ودور التوجه المقاولاتي في بقاء المؤسسات وتحسين أدائها.

ففي دراسة قامت بها (Somarathna, 2015, pp. 1-7) على عينة تتكون من **140** مؤسسة صغيرة ومتوسطة في كولومبو- سرلانكا - هذه المؤسسات تنشط في قطاعات مختلفة، كان الهدف من هاته الدراسة معرفة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السيرلانكية تمثلت أبعاد التوجه الاستراتيجي في: (الابتكار، الإستباقية، المخاطرة والإستقلالية)، أما أبعاد الأداء تمثلت في (الأرباح والمبيعات). وجدت الباحثة أن أبعاد التوجه الإستراتيجي لها تأثير إيجابي كبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من بين الأبعاد الأربعة تتمتع **الاستقلالية** بأعلى تأثير على الأداء، يليها **الإبتكار** ثم **المخاطرة** ثم **الإستباقية**؛ حوالي **75**٪ من المؤسسات لا يمتلكون أي توجه استراتيجي وهو ما أدى إلى ضعف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سري لانكا بشكل عام؛ أكثر من **70** ٪ من الشركات الصغيرة والمتوسطة السيرلانكية تتمتع باستقلال منخفض وهو ما أدى إلى إنخفاض مستوى أدائها؛ أشارت الباحثة إلى أن تحمل المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سيرلانكا منخفض،

وهو ما أدى إلى إنخفاض مستوى الأداء، وارجعت ذلك إلى ثقافة المجتمع في سريلانكا حيث يكره الناس تحمل المخاطر. ووفقا للنتائج التي توصلت إليها الباحثة فإنه عندما تريد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السيرلانكية تحسين أدائها فإن أفضل الاستراتجيات مايلي: أفضل استراتيجية تحفز **الاستقلالية** داخل المؤسسات هي منح الحرية للموظفين للتوصل إلى حلول جديدة؛ القدرة أو الاستعداد للقيام بمشاريع عالية المخاطر هي العامل الأكثر تأثيراً الذي يقرر **تحمل مخاطر** تجاه مؤسسة ما والذي يؤدي إلى أداء متفوق؛ القدرة على اتخاذ ميزة المحرك الأول هو العامل الأكثر تأثيرا على **استباقية المؤسسة**، تليها الاستجابة للتغيرات البيئية قبل الآخرين، وتحديد الفرص قبل المنافسين وتقديم منتجات وخدمات قبل المنافسين.

في نفس الصدد أجرى كل من (Kosal, Mohammad , & Ajibie, 2018, pp. 1-17) دراسة على عينة مكونة من **210** مؤسسة صغيرة إثيوبية يديرها مدير مالك،حيث أن هذه المؤسسات مسجلة ومرخصة رسميا وتعمل تحت الوكالة الفيدرالية لتنمية المؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر، وتنشط في قطاعات مختلفة (التصنيع، البناء، الخدمات، التجارة والزراعة) ومواقع مختلفة (مدن كبرى، مدن إقليمية)؛ وجدوا أن التوجه المقاولاتي إيجابي ويؤثر على أداء المشاريع الصغيرة في اثيوبيا؛ حيث ترتبط القدرة على الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة، والاستقلالية بشكل كبير بأداء هاته المؤسسات ، بينما لا ترتبط العدوانية التنافسية بشكل كبير بأداء هاته المؤسسات؛ كذلك فإن معظم أبعاد التوجه المقاولاتي تمارس بشكل معتدل في إثيوبيا؛ أي المؤسسات في إثيوبيا مبتكرة إلى حد ما، تليها الاستباقية كذلك فيما يتعلق بالميل إلى المخاطرة، العدوانية التنافسية والاستقلالية.

أشار أصحاب هاته الدراسة إلى أن قطاع الصناعات التحويلية يشكل جزءًا كبيرًا من المؤسسات الموجودة من بين القطاعات الخمسة التي تنتمي إليها المشاريع الصغيرة، حيث أن أغلب هاته المؤسسات مؤسسات متوسطة ناشئة (جديدة) هذا يدل على أن المؤسسات العاملة في هذا القطاع هي أكثر نجاحا ونمت إلى المستوى المتوسط، وأرجعت الدراسة ذلك الى أن المؤسسات الناشئة(الجديدة) تصنع تفكيرًا جديدًا وأفكارًا جديدة واهتمامًا يجعلها تولي الاعتبار الكامل لمسيرتها المهنية؛ أشار أصحاب هاته الدراسة كذلك إلى أن الموقع الذي تقيم فيه المؤسسات كان عامل مهم يسهم في نجاحها، حيث أن هناك فرصًا أكبر للنمو في المدن الكبرى مقارنة بالمدن الإقليمية، لأن المؤسسات في المدن الكبرى لديها عدد كبير من العملاء والمنافسين مما يجعلهم يتبنون استراتيجيات فريدة تؤدي بهم إلى أداء متميز؛ توصل أصحاب هاته الدراسة

أيضا إلى أن المؤسسات في قطاع التصنيع تتنافس على تمييز منتجاتها فمعظم الصناعات التحويلية، خاصة الصناعات المعدنية والخشبية، القطاعات النسيجية، تنتج تصميمات جذابة ونموذجًا جديدًا لجذب العملاء والفوز بالمنافسة، بينما تتنافس قطاعات البناء والتجارة على الأسعار؛ يهيمن جنس الذكور على المؤسسات محل الدراسة وهذا يعني أن المرأة تشارك أقل كمالك ومدير لمؤسسة.

ففي دراسة قام بها الباحث (Okangi, 2019, pp. 1-23) هدف من خلالها إلى تحليل أثر التوجه المقاولاتي (الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة) على نمو الربحية في مؤسسات البناء المحلية في تنزانيا، من خلال دراسة استقصائية لـ **132** مؤسسة بناء تنزانية، وجد الباحث أن القدرة على الابتكار والمخاطرة ارتبطا إيجابياً بنمو الربحية في مؤسسات البناء المحلية في تنزانيا ويشير هذا إلى أنه كلما زادت استثمارات المؤسسات في الابتكار، والمخاطرة ، كلما تعرضت مؤسسة البناء لتغير في الأرباح المتولدة؛ في حين كانت الإستباقية كبيرة ولكنها كانت مرتبطة ارتباطاً سلبياً بنمو الربحية في نفس الشركات إنه مؤشر على أن بيئة سوق البناء في تنزانيا لا تسمح بتوقع الطلب في المستقبل؛ لا يوجد إرتباط بين نمو شركات البناء المحلية في تنزانيا ومتغيرات التحكم الداخلة في هذه الدراسة (عدد الموظفين وموقع الشركة والأنشطة الثابتة)؛ وعدم وجود علاقة مستدامة بين مؤسسات البناء في تنزانيا مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين في الصناعة مثل العملاء والموردين يمكن أن يمنع أيضا هذه الشركات من تحقيق مزايا الاستباقية. وهذا مؤشر على أن شركات البناء المحلية في تنزانيا غير قادرة على "تبني موقف جريء وعنيف من أجل تعظيم احتمالية الاستفادة من الفرص المحتملة.

في عام 2018 ومن خلال دراسة قام بها كل من Ali & Nasra هدفا من خلالها إلى دراسة أثر التوجه المقاولاتي بأبعاده الخمسة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصومال؛ حيث قاما الباحثان بإجراء دراسة على مائتان وخمسة (205) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الصومال من خلال إستبيان؛توصل الباحثان إلى أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين (الابتكار، الإستباقية، المخاطرة، العدائية التنافسية والاستقلالية) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ أن العدائية التنافسية هي العامل الأكثر تأثير من عوامل التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصومال؛ عدد المقاولين الذكور ضعف عدد المقاولات الإناث(69.3٪ منهم ذكور و 30.7٪ إناث) وهو النمط السائد في الصومال في جميع القطاعات.

وفي دراسة قام بها الباحث (مسيخ، 2017، الصفحات 1990-2040) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الذي يمكن أن يلعبه التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة بالجزائر؛ تكونت عينة الدراسة من 143 صاحب مؤسسة صغيرة ومتوسطة، و قام الباحث بإستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات حيث قسمت متغيرات الدراسة إلى متغير التوجه الريادي والذي قيس من خلال (المخاطرة، الإبتكار، الإستقلالية، الإستباقية، القدرة الذاتية والرغبة في الإنجاز) أما المتغير الثاني فتم قياسه من خلال درجة ديمومة المؤسسة، توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: يمتلك أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة توجه ريادي مرتفع؛ وجود علاقة بين التوجه الريادي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكنها منخفضة نوعا ما؛ لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول متغير دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية. وبناءا على هاته النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة التنفيذ الفعال لعنصري الإبتكار والإستباقية اللذان يؤديان إلى تحسين تنافسية وأداء المؤسسة بما يضمن لها النجاح والإستمرارية؛ التعاون بين المختصين في مجال المقاولاتية وصناع القرار بغية تذليل الصعاب أمام المقاول الجزائري.

الدراسة الميدانية:

1. **منهج الدراسة:** تم إجراء تحليل وصفي لنتائج الاستبيان لعينة تتكون من **30** مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في قطاعات مختلفة لقياس تصورات المستجيبين لأبعاد التوجه المقاولاتي وأداء هاته المؤسسات، وبغية التوصل لهدف الدراسة تم استخدم برنامج **SPSS** لتحليل البيانات واختبار الفرضية المقترحة، وتقييم ما إذا كان التوجه المقاولاتي سمة مهمة لمؤسسة ما في تحسين أدائها.

لجمع البيانات:استخدم الباحث أداة البحث في شكل استبيان تم ملؤه من قبل مالك / مالك مسير لمؤسسة صغيرة ومتوسطة إخترنا عينة عشوائية تتكون من **30** مقاول ومقاولة في ولاية توقرت خلال سنة **2021**، حيث قمنا بتوزيع **50** استمارة استبيان وتم استرجاع **38** منها **30** استبيان صالح للدراسة و **8**استبيانات قمنا بإلغائها نظرا لاحتوائها على العديد من البيانات المفقودة.

يشتمل هذا الإستبيان على جزئين: .معلومات متعلقة بأفراد عينة الدراسة(مجموعة من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) ومعلومات متعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. تصورات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتوجه المقاولاتي والأداء وذلك من خلال طرح **34** سؤالًا، باستخدام مقياس ليكارت الخماسي؛ يتم تفسير الرقم **5** مرتفع جدا إ يجابيًا جدًا؛ رقم 4 مرتفع؛ يتم تفسير الرقم 3 على أنه محايد؛ يتم تفسير الرقم 2 على أنه منخفض؛ والرقم 1 يعني منخفض جدًا/ أكثر سلبية؛ يتكون قياس التوجه المقاولاتي في هذه الدراسة من **20** عنصرًا، بأبعاد مأخوذة من (Miller, 1983) و) (Lumpkin & Dess , 1996 وتكييفها حسب هدف الدراسة؛ أما بعد أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتكون من 14 عنصر (مؤشر) مستقاة من الدراسات السابقة وتكييفها حسب هدف الدراسة.**من أجل اختبار ثبات الاستبيان** للتأكد من مصداقية المقاولين في الاجابة على أسئلة الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ فجاءت القيم كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قيمة الفا كرونباخ لفقرات الإستبيان

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
34	**0.68**

المصدر: من إعداد الباحثان بناءا على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول (01) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستبيان تساوي 0.68، وهذا يعني أن معامل الثبات مقبول وعليه فإن الاستبيان في صورته النهائية قابل للتوزيع وصالح لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

3. **الصدق والإتساق الداخلي لأبعاد التوجه المقاولاتي**

يوضح الجدول(2) معاملات الارتباط بين محور التوجه المقاولاتي وأبعاده عند مستوى دلالة 0.05 حيث جاءت قيم معاملات الإرتباط كالتالي:

الجدول (02) : معاملات الإرتباط بين درجة كل بعد من أبعاد التوجه المقاولاتي والدرجة الكلية

		الإستباقية	المخاطرة	الإبتكار	الإستقلالية	العدائيةالتنافسية	التوجه المقاولاتي
Corrélation de Pearson	التوجه المقاولاتي	,800**	,759**	,828**	,876**	,517**	1
Sig.(unilatéral)		,000	,000	,000	,000	,003	.
N		30					

المصدر: من إعداد الباحثان بناءا على مخرجات **Spss**

نلاحظ من الجدول (02) وجود علاقة إرتباط قوية موجبة عند مستوى دلالة 0.05 بين الدرجة الكلية للتوجه المقاولاتي ودرجة كل بعد من أبعاده الخمسة متمثلة في (الإستباقية، المخاطرة، الإبتكار، الإستقلالية، العدائية التنافسية)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.51 فيما كان الحد الأعلى 0.87، وعليه فإن جميع أبعاد التوجه المقاولاتي متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه.

3. تحليل النتائج وإختبار الفرضيات:

1.3 .تحليل النتائج المتعلقة بوصف أفراد العينة

يوضح الشكل رقم (01) النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة) وفيمايلي تفصيل أكثر لهاته النتائج:

1.1.3 حسب الجنس: بلغت نسبة الذكور ما نسبته 77% من المقاولين، بينما بلغت نسبة الإناث 23% وهذا ما يوضح أن المقاولة في توقرت هي مقاولة ذكورية؛ وذلك راجع إلى ضعف توجه فئة الإناث في المجتمع الجزائري إلى إنشاء المشاريع خاصة في بعض القطاعات؛ وهذا يتضح من خلال إجابة عينة الدراسة حول قطاع النشاط حيث صرحت عينة الدراسة أن نسبة 63.3 % من أفرادها يرتكز في قطاع التجارة، البناء والأشغال العمومية، الخدمات بنسة 30 %، 20% ، 13.3 %على التوالي، حيث أن هاته القطاعات تقبل عليها فئة الذكور .

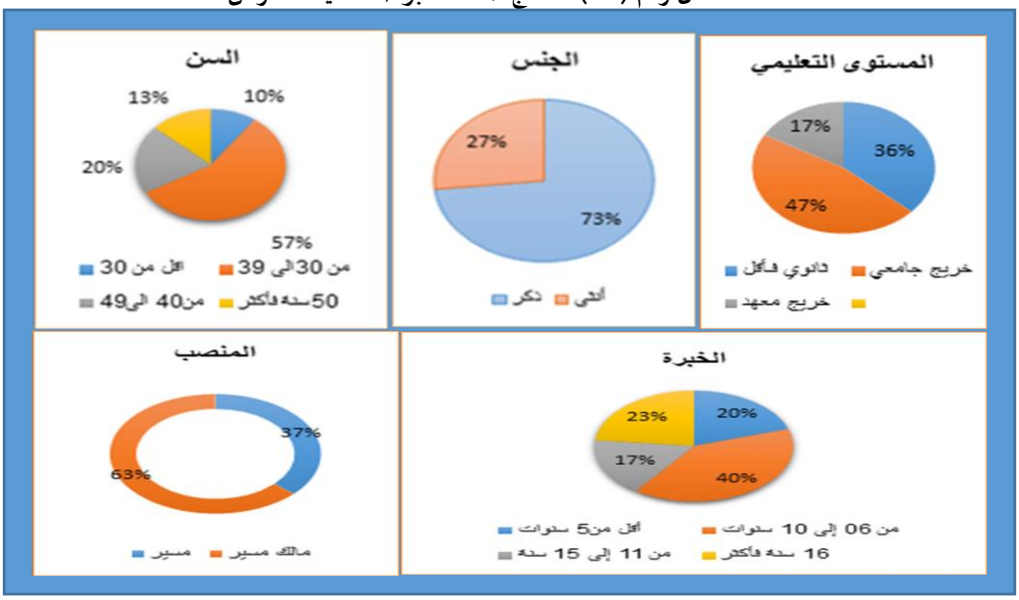
2.1.3 حسب السن: نلاحظ أن فئة 30 – 39 سجلت أعلى نسبة حيث بلغت 57 % من إجمالي حجم عينة الدراسة؛ وهذا يدل على أن المقاولة في ولاية توقرت هي مقاولة شابة

3.1.3 حسب المستوى التعليمي: جاءت فئة المقاولين ذوي مستوى جامعي في المرتبة الأولى بنسبة 46.7% من إجمالي حجم عينة الدراسة تليها نلاحظ أن نسبة من فئة المقاولين الذين لديهم مستوى تعليمي أقل من ثانوي واحتلت فئة المقاولين الذين ، ونسبة يمتلكون شهادات تكوين مهني المرتبة الأخيرة بنسبة 16.7 % .

4.1.3 حسب المنصب: نسبة 36.7 % من المقاولين يحملون صفة مسير، بينما 63.3 % من المقاولين يحملون صفة مالك مسير

5.1.3 حسب الخبرة: نسبة 40 %من أفراد عينة الدراسة (المقاولين) لديهم خبرة سابقة في النشاط المقاولاتي من 6إلى 10 سنوات تليها نسبة 23.3% من المقاولين يمتلكون خبرات سابقة تفوق 16 سنة؛ تليها نسبة 20% من المقاولين يمتلكون خبرة أقل من 5سنوات؛ أما باقي أفراد عينة الدراسة وما يشكل نسبته 16.7 %يمتلكون خبرة من 11 إلى 15 سنة.

الشكل رقم (01):النتائج المتعلقة بوصف عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بناءا على مخرجات SPSS

2.3 تحليل النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

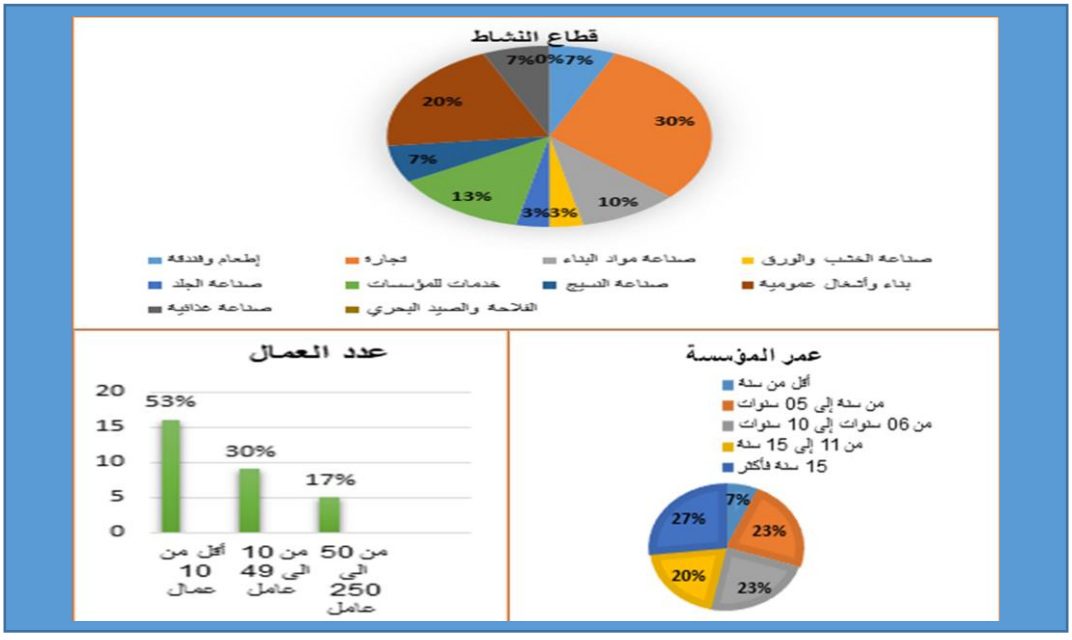
يوضح الشكل رقم (02) النتائج المتعلقة بوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عمر المؤسسة، قطاع النشاط، عدد العمال) وفيمايلي تفصيل أكثر لهاته النتائج:

1.2.3 حسب عمر المؤسسة: نلاحظ أن 30 % من أفراد عينة الدراسة يصرحون بأنهم ينشطون لمدة أقل من 5 سنوات،70% من هاته المؤسسات تنشط لأكثر من 5 سنوات؛ وهذا دليل على أن غالبية هاته المؤسسات هي في المرحلة المستقرة، حيث أن 27% من هاته المؤسسات تنشط لأكثر من 15 سنة.

2.2.3 حسب قطاع النشاط: نسبة 30 % من المقاولين تتركز في قطاع التجارة، يليها نسبة 20% قطاع البناء والأشغال العمومية بينما بلغ قطاع الخدمات ما نسبته 13.3 %، وبالنسبة لقطاع الفلاحة والصيد البحري فقد حاز على أقل نسبة والتي تبلغ 0% وهذا يدل أن أغلب المقاولين في ولاية تقرت يتجهون إلى قطاع التجارة والخدمات والأشغال العمومية لأنه لا يتطلب تكاليف رأسمالية ضخمة، بالإضافة إلى سهولة الإنشاء ولا يتطلب إجراءات كثيرة ولا مهارات عالية، كذلك بسبب الطبيعة المحلية والوطنية للطلب وقلة عوائق الدخول إلى السوق، كما أنه لا توجد ثقافة للتوجه نحو المشاريع الزراعية والصيد البحري لأنها تتطلب تكاليف رأسمالية كبيرة وعمالة كفؤة وتكنولوجيا متطورة، وكذلك فإن بيئة الأعمال (مناخ الأعمال)

في قطاعي الصناعة والزراعة غير مشجعة للنشاط المقاولاتي وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3.2.3 حسب عدد العمال: 53 % من أفراد عينة الدراسة، لديهم أقل من 10 عمال، وهذا دليل على أن معظم هاته المؤسسات مصغرة ، وكما أشرنا سابقا أن 63.3 % من أفراد عينة الدراسة ينشطون في قطاع التجارة والأشغال العمومية والخدمات ، حيث أن هاته القطاعات لاتحتاج ألى عدد كبير من العمال.



المصدر: من إعداد الباحثان بناءا على مخرجات SPSS

3.3.3 تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة حول التوجه المقاولاتي والأداء

يوضح االجدول رقم (04) النتائج المتعلقة بمتوسط إجابات أفراد العينة لأبعاد التوجه المقاولاتي والأداء.

الجدول (04): متوسط إجابات أفراد العينة لأبعاد التوجه المقاولاتي

عنوان الأبعاد		المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	عدد افراد العينة
أبعاد التوجه	الإستباقية	3.63	1.19	04	موافق	**30**
	المخاطرة	3.66	0.78	03	موافق	**30**
	الإبتكار	3.8	0.84	01	موافق	**30**
	الإستقلالية	3.68	0.75	02	موافق	**30**
	العدوانية التنافسية	3.62	0.83	05	موافق	**30**
التوجه المقاولاتي		3,68	0.67	/	موافق	**30**
الأداء		1,73	0.57	/	غ.موافق بشدة	**30**

المصدر: من إعداد الباحثان بناءا على مخرجات **Spss**

نلاحظ من الجدول (03) أن المتوسط العام لبعد التوجه المقاولاتي بلغ 3.68 و بانحراف معياري 0.67 وحسب آراء المقاولين فإن كل أبعاد التوجه المقاولاتي تقع في مجال موافق مع اختلاف درجة المتوسطات حيث أن بعد الإبتكار حصل على الرتبة الأولى بمتوسط 3.80، أما فيما يخص بعد الإستقلالية أخذ الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.68، بينما جاء بعد المخاطرة في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.66، في حين تحصل بعد الإستباقية على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.63، أما ثم بعد العدوانية التنافسية إحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.62.

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

<u>اختبار الفرضية الأولى:</u>

تم اختبار الفرضية الأولى من خلال تقييم وصف المقاولين للتوجه المقاولاتي وفق سلم ليكارت الخماسي من منخفض جدا إلى مرتفع جدا، حيث أظهرت النتائج أن التوجه المقاولاتي مرتفع وهذا **ماينفي صحة الفرضية الأولى** والتي تنص على أن مستوى التوجه المقاولاتي لدى عينة الدراسة متوسط؛ هذه النتيجة تتفق مع دراسة (مسيخ، 2017، الصفحات 1990-2040) يمتلك أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سكيكدة (الجزائر) توجه

ريادي مرتفع؛ في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (Kosal, Mohammad , & Ajibie, 2018, pp. 1-17) والتي توصلت إلى أن أبعاد التوجه المقاولاتي تمارس بشكل معتدل (متوسط) في اثيوبيا.

إختبار الفرضية الثانية:

تم اختبار الفرضية الثانية من خلال تقييم وصف المقاولين لأدائهم خلال ثلاث سنوات ماضية وفق سلم ليكارت الخماسي من أداء منخفض جدا إلى أداء مرتفع جدا، ويوضح الجدول(04) أن المتوسط العام لبعد الأداء 1.73 وبإنحراف معياري 0.57 ؛ أي وقع في المجال غير موافق بشدة والذي يدل على أن هناك أداء منخفض جدا لدى أفراد عينة الدراسة، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية** ويعود تراجع أداء هاته المؤسسات إلى الفترة التي أجريت فيها الدراسة؛ حيث كما نعلم أن أزمة كورنا أثرت على الاقتصاد الوطني والعالمي خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إختبار الفرضية الثالثة:

تم إختبار الفرضية الثالثة من خلال معاملات الإرتباط بين محور التوجه المقاولاتي ومحور الأداء، يوضح الجدول الموالي قيم معاملات الإرتباط بين محور التوجه المقاولاتي ومحور الأداء عند مستوى دلالة **0.05**، حيث جاءت قيم معاملات الإرتباط كالتالي:

الجدول (05):مصفوفة الإرتباطات Corrélations

		التوجه المقاولاتي	الأداء	التوجه المقاولاتي
Corrélation de Pearson		1	-,605**	1
Sig. (unilatéral)		.	,000	.
N		30		

المصدر: من إعداد الباحثان بناءا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط قوية سالبة تقدر ب 0.60- عند مستوى دلالة 0.05 بين الدرجة الكلية للتوجه المقاولاتي ودرجة كل بعد من أبعاده الخمسة متمثلة في (الإبتكار، الإستباقية، المخاطرة، الإستقلالية، العدائية التنافسية)، وهذا مايدل على وجود علاقة عكسية مابين التوجه المقاولاتي و محور الأداء؛ وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل Okangi, 2019, pp. 1-23 من بين أبعاد

التوجه المقاولاتي يرتبط بعد الإستباقية ارتباطاً سلبياً بنمو الربحية في مؤسسات البناء في تنزانيا؛ بينما تختلف نتيجة الدراسة مع ماتوصل إليه العديد من الباحثين؛ قد يعود الإختلاف في النتائج إلى النتيجة التي توصلت لها كل من (Zahra & Covin, 1995, p. 43) أن التوجه المقاولاتي إستراتجية طويلة المدى؛ حيث توصل إلى أن التوجه المقاولاتي يرتبط إرتباطا إيجابيا بالأداء مقاسا بالنمو والربحية حيث أن هذا التأثير يكون ضعيف في السنوات الأولى من إنشاء المؤسسة ومع نمو المؤسسة ومرور الوقت يزداد هذا الأثر، كما أشار إلى أن هذا التأثير يكون فعالا للمؤسسات التي تنشط في بيئات عدائية على عكس المؤسسات التي تنشط في بيئات حميدة؛ حيث نلاحظ أن بيئة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تنشط في بيئة أعمال غير تنافسية. كذلك قد يعود الإختلاف إلى الأبعاد التي تقيس أداء هاته المؤسسات حيث تستخدم دراستنا مقياس أداء يعتمد على 14 بعد يقيس الأداء في حين نجد أن دراسة (Somarathna, 2015, pp. 1-7) اعتمدت في قياسها للأداء على بعدين (الأرباح والمبيعات). ودراسة (Kosal, Mohammad , & Ajibie, 2018, pp. 1-17) التي ركزت على أربع أبعاد لقياس الأداء الربحية ، المبيعات ، الموارد والموظفين؛ في حين إستخدمت دراسة (Okangi, 2019, pp. 1-23) بعد واحد لقياس الأداء (نمو الربحية).

الخلاصة:

خلصت هذه الدراسة الى أن التوجه المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية توقرت يميل إلى الإرتفاع؛ بينما تحقق هاته المؤسسات مستوى منخفض جدا كما توصلت الدراسة وجود علاقة قوية عكسية مابين التوجه المقاولاتي و الأداء؛ أي أن مستوى التوجه المقاولاتي المحقق تسبب بإضعاف أداء هاته المؤسسات؛ الأداء. تشير هذه النتيجة إلى أنه لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المنخض لهاته الدراسة قد يعود إلى أزمة كورونا وما خلفته من تداعيات على الاقتصاد خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وما تستغرقه هاته المؤسسات من فترة من أجل التعافي.

وعليه تقترح الدراسة إجراء بحوث أخرى لتحليل العلاقة السببية بين التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ كتحليل العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التوجه المقاولاتي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ لأنه يوجد فرق في أهمية كل بعد من أبعاد التوجه المقاولاتي والأداء. على سبيل المثال، افترض لومبكين وديس (1996 ، ص 151) أن "الأبعاد التوجه المقاولاتي قد تختلف بشكل مستقل عن بعضها البعض في سياق معين." تتغير بتغير ثقافة بلد ما أو صناعة مـــا.

كما توصي الدراسة بـ : - على الحكومات إعطاء الأولوية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين قدرتها من أجل صمودها أمام الأزمات والظروف الاقتصادية؛ تعزيز ثقافة المقاولاتية والتوجه المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ جعل بيئة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر تنافسية لأن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية يكون التوجه المقاولاتي فيها فعالا أكثر مما يسمح بتعزيز أدائها.

قائمة المصادر والمراجع

- Lumpkin , G., & Dess , G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linkhng it to performance. *The Academy of Management Review, 21*(1), 146.
- Ali, Y. S., & Nasra, A. M. (2018). Entrepreneurial Orientation and Small and Medium Enterprises Performance in Somalia. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, 10*(6), 116-122.
- Kosal, A., Mohammad , I., & Ajibie, D. (2018). Entrepreneurial orientation and venture performance in Ethiopia: the moderating role of business sector and enterprise location. *Journal of Global Entrepreneurship Research, 8*(25), 1-17.
- Magaji, M. S., Baba, R., & Entebang, H. (2017). Entrepreneurial Orientation and Financial Performance of Nigerian SMES: The Moderating Role of Environment. A Review of Literature. *Journal of Management and Training for Industries, 4*(1), 31.
- Miller, D. (1983). The correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Scicence*, 771.
- Okangi, F. (2019). The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania. *Journal of Global Entrepreneurship Research, 9*(14), 1-23. doi:https://doi.org/10.1186/s40497-018-0143-1
- Sajilan , S., Ul Hadi , N., & Tehseen, S. (2015). Impact of Entrepreneur'sDemographicCharacteristics and PersonalCharacteristics on Firm's Performance Under the MediatingRole of Entrepreneur Orientation. *Society of Interdisciplinary Business Research, 4*(2).
- Soares, A. d., Moeljadi, & Fatchur Rohman, S. (2014). Effect of Entrepreneurial orientation on business performance moderated by Government Policy (Study On SMEs In Timor Leste. *International Journal of Business and Management Invention, 3*(8), 66.

- Somarathna, Y. (2015, November). Strategic Orientation and Organizational Performance The Case of Sri Lankan SMEs. *International Conference on Inclusive Innovations and Innovative Management*, (pp. 1-7). doi:DOI:10.13140/RG.2.1.1406.3120
- Tounes, A., & GRIBAA, F. (2014). Influence of Entrepreneurial Orientation On Environmental Intention of SMEs In Textile-clothing Industry. *Conference: International Council for Small Business (ICSB)*, (pp. 4-5).
- Usman Isa, Y. (2017). Strategies For Small Business Enterprise Success In Ireland:A Case of Three Businesses. 15.
- Usman, I. (2017). Strategies for Small Business Enterprise Success in Ireland: A Case of Three Businesses. 18.
- Zahra, S., & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performancerelationship. *Journal of Business Venturing, 10*(1), 43.
- المنسي، م & ،.عبده، ه ,2020) .جويلية .(العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للتوجه الريادي، دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية .*مجلة العلوم التجارية*.(3)*42* ,
- عمار فاروق غربي، و فتيحة نشنش. (2017). أثر التوجه المقاولاتي على أداء المؤسسات الناشئة الدور الوسيط للفريق المؤسس. *مجلة العلوم التجارية والتسيير، 13* (1)، 79.
- مسيخ، أ .(2017) .دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سكيكدة الجزائر .*مجلة جامعة النجاح لألبحاث العلوم الإنسانية* .1990-2040 ,(11)*31* ,
- ناصر الشقاوي، و اخرون. (ديسمبر، 2021). الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية، دراسة ميدانية في فنادق وشركات السياحة بالمنطقة الشرقية. *21*(2)، 270.