

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



# تأثير العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية

دراسة ميدانية على عينة من المقولين بولاية تمنراست

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الاستاذ:

أ.د الهاشمي مقراني

من إعداد الطالبة:

بن يحي سليمة

لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1	مصطفى داسة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	رئيسا
2	الهاشمي مقراني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	مقررا
3	يمينة مختار	أستاذ محاضر	جامعة الجزائر 2	عضوا
4	محسن عبد النور	أستاذ محاضر	جامعة الجزائر 2	عضوا
5	شويمات كريم	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا
6	زندري عبد النبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة تمنراست	عضوا

الموسم الجامعي 2022 - 2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



# تأثير العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية

دراسة ميدانية على عينة من المقولين بولاية تمنراست

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الاستاذ:

أ.د الهاشمي مقراني

من إعداد الطالبة:

بن يحي سليمة

لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1	مصطفى داسة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	رئيسا
2	الهاشمي مقراني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	مقررا
3	يمينة مختار	أستاذ محاضر	جامعة الجزائر 2	عضوا
4	محسن عبد النور	أستاذ محاضر	جامعة الجزائر 2	عضوا
5	شويمات كريم	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا
6	زندري عبد النبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة تمنراست	عضوا

الموسم الجامعي 2022 - 2023

## ملخص

تعتبر العوامل السوسيوثقافية جزءاً لا يتجزأ من البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتكون من أنظمة فرعية في علاقة تبادلية مع بعضها ومع البيئة. كما تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذجاً للمؤسسات الاقتصادية الحديثة، ولهذا، يظهر الباحثون في مجال المقاولاتية اهتماماً كبيراً بدراسة تأثير العوامل السوسيوثقافية على نمو هذا النوع من المؤسسات، لما تتميز به من خصائص، ولما لها من فوائد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدان.

ولا يأتي نمو المؤسسات فجأة أو صدفة، لاسيما في ظل التغيرات السريعة وحالة عدم اليقين، بل هو يأتي نتيجة وجود ثقافة مؤسسة قوية، تشجع على المخاطرة والابتكار وخلق القيمة، وهذه كلها خصائص للثقافة المقاولاتية الداخلية، التي يتم بناؤها وتكوينها مع مرور الوقت.

غير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشخص معنوي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالشخص الطبيعي المالك-المسير (المقاول)، وعليه، فإنه وتأثيراته السوسيوثقافية يشغلان مكانة مهمة وكبيرة في تكوين وبناء هذا النوع من الثقافة. في هذا الإطار، جاءت الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى معرفة وفهم تأثير العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية.

وللإجابة على تساؤلات البحث تم اعتماد المنهج الكيفي، كما تم اختيار عينة عرضية تتكون من (07) مقاولين، وقد استعمل دليل المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن للأسرة تأثير إيجابي على المخاطرة لدى المقاولين، وببقي للأسرة النواة النصيب الأكبر في توفير الدعم المعنوي لهم؛ وأن لمعاملتهم القائمة على الاحترام والصدق والعدالة تأثير إيجابي على تحفيز العمال، وهي تظهر في أقوالهم وأفعالهم المختلفة، وكرد فعل يستجيب العمال بزيادة الثقة في المقاولين والالتزام التنظيمي والتعاون؛ وأن للخبرات السابقة تأثير على الابتكار من خلال تأثيرها على المهارات، والذي ينعكس بدوره على المؤسسة كلها.

**الكلمات المفتاحية:** العوامل السوسيوثقافية، المقاول، المقاولاتية، المقاولاتية الداخلية، الثقافة المقاولاتية الداخلية.

## **Abstract**

Socio-cultural factors are an integral part of the external socio-cultural environment of an economic institution, as an open system consisting of subsystems in an interrelationship with each other and the environment.

Small and medium-sized enterprises are also considered a model of modern economic institutions, and therefore researchers in the field of entrepreneurship show great interest in studying the influence of socio-cultural factors on the growth of this type of enterprise, because of its characteristics and benefits in the economic and social development of countries.

The growth of these organizations does not come suddenly or by chance, especially in the presence of rapid changes and uncertainty. but, it's the result of having a strong corporate culture that encourages risk-taking, innovation and value creation, and These, are all characteristics of an intrapreneurial culture, which is built and configured over time.

However, small and medium-sized enterprises as a moral person are related to the natural person owner-manager (entrepreneur), and therefore he and his socio-cultural influences occupy an important and significant place in the formation and construction of this type of culture. In this context, the current study aims to know and understand the impact of socio-cultural factors on the intrapreneurial culture.

In order to answer the research questions, the qualitative approach was adopted, and an accidental sample was chosen. It consists of (07) entrepreneurs. Also, the interview guide was used as a data collection tool.

The study concluded that the family has a positive impact on the risk-taking of the entrepreneurs, and the nucleus family has the largest share in providing moral support to them; And their treatment based on respect, honesty and justice has a positive effect on motivating workers, and it appears in their various words and actions. In response, workers respond with increased confidence in entrepreneurs, organizational commitment, and cooperation. Finally, previous experiences have an impact on innovation through their impact on skills, which is reflected in the entire enterprise.

**Keywords** : Sociocultural factors, Entrepreneur, Entrepreneurship, Intrapreneurship, Intrapreneurial culture.

## شكر وتقدير

أشكر ربّي وأحمدك وأثني عليك كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك يا صاحب الفضل والمنّة، الفتح العليم، ذو الفضل العظيم، فإنك إذا أعطيت أدهشت، وإذا منعت لطفّت.

والشكر لك يا رسول الله يا خير خلق الله يا من حمل للبشرية رسالة العلم والقراءة والإصلاح.

ولأنه من لم يشكر الناس لم يشكر الله أتوجه بخالص شكري وتقديري واحترامي إلى الأستاذ المشرف الفاضل الخلق والمتمكن الأستاذ الدكتور مقراني الهاشمي على توجيهه وتنبيهه الذي رافقني طوال مشواري البحثي من الماجستير إلى الدكتوراه فشكراً وألف شكر.

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى السيد نائب عميد جامعة أمين العقال الحاج موسى أق أخاموك-تمنرست الدكتور شينون رمضان وإلى أساتذتي الذين أعتبرهم إخوتي لأنهم آمنوا بي وبطموحاتي وبقدراتي فكانوا خير داعم ومحفز لي وهم على التوالي: السيد عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية الدكتور زندري عبد النبي ورئيس قسم علم الاجتماع بن بية طارق والسيد مدير مركز اللغات المكثفة بومعيوف توفيق وكلهم في نفس الجامعة فشكراً لكم.

أخيراً وليس آخراً أشكر جميع المقاولين أصحاب المؤسسات الذين وافقوا على إجراء الجزء الميداني من البحث فكانوا لي بمثابة طوق نجاه وباب أمل كاد أن يغلق بعدما بدأ اليأس يدب إلى داخلي نتيجة الصعوبات التي واجهتني والتي كادت تقضي على مستقبلي العلمي فشكراً لكم.

## الإهداء

هذا العمل هو توفيق من الله وثمره جهد جماعي شارك في صنعه جميع أفراد أسرتي وكل من كان له نفس طيب بثه في روعي ويد حانية مسح بها على جراح عثراتي فهان بفضلهم طول المسير وكبده.

إلى الذين كانت أرواحهم مهرا لنعيش في وطن حر، ودمائهم مدادا لتتعلم ونتطور، الشهداء الأبرار والمجاهدون الأحرار.

إلى أرواح والدي العزيزين وجدتي الكريمين تغمدهم الله بواسع رحمته وشملهم بعميم مغفرته وأسكنهم فسيح جناته وجعل هذا العمل صدقة جارية في ميزان حسناتهم جميعا.

إلى زوجي رفيق دربي وسندي وسقف بيتي وأبو ولدي الذي وقف بجانبني في العسر واليسر، في الفرح والحزن، في العافية والمرض، فجزاه الله عني كل خير وأطال الله عمره وأثابه.

إلى أولادي فلذات كبدي وسر سعادتي وقطعة من روحي وزهرة حياتي وربيع عمري ومستقبلي الآتي.

إلى أخي الغالي وظل أبي صاحب القلب الطاهر واليد الكريمة أطال الله عمره وأصلح له أهله وولده.

إلى أختاي الكريمتين اللتين تقاسمت معهما العمر وإلى كل أفراد عائلتيهما كل باسمه.

إلى كل الأحباب والأصدقاء وأخص بالذكر شيخي حمال الله عبد القادر وأهل بيته وأختي المجدوب سهيلة وأسرتها.

## فهرس المحتويات

ملخص بالعربية

ملخص باللغة الإنجليزية

شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات

مقدمة.....ب

### الباب الأول: الجانب المنهجي والنظري للدراسة

#### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. مبررات اختيار موضوع الدراسة.....7
- 1.1. المبررات الذاتية.....7
- 2.1. المبررات الموضوعية.....9
2. أهمية الدراسة.....10
- 1.2. الأهمية العلمية.....10
- 2.2. الأهمية العملية.....11
3. أهداف الدراسة.....11
- 1.3. الهدف الرئيسي.....12
- 2.3. الأهداف الفرعية.....12
4. إشكالية الدراسة.....12
5. تحديد مفاهيم الدراسة.....16
6. منهج الدراسة.....28
7. أدوات جمع البيانات.....30
- 1.7. الملاحظة.....30
- 2.7. المقابلة.....31

36.....	3.7. الوثائق والسجلات
36.....	8. أسلوب التحليل المتبع في الدراسة
39.....	9. الدراسات السابقة
40.....	1.9. الدراسات الأجنبية
47.....	2.9. الدراسات الجزائرية
54.....	10. صعوبات الدراسة

## الفصل الثاني: العوامل السوسيوثقافية المفهوم، النظريات وعلاقتها بالمقاول

57.....	تمهيد
58.....	1. مفهوم العوامل السوسيوثقافية
58.....	1.1. مفهوم العوامل السوسيوثقافية بشكل عام
59.....	2.1. مفهوم العوامل السوسيوثقافية في إطار المقاولانية
59.....	1.2.1. مفهوم المقاولانية (Entrepreneuriat)
64.....	2.2.1. مفهوم المقاول (Entrepreneur)
68.....	3.2.1. أصناف المقاولين
70.....	4.2.1. مفهوم العوامل السوسيوثقافية في إطار المقاولانية
76.....	2. مفهوم الثقافة المقاولانية (Culture Entrepreneuriale)
76.....	1.2. مفهوم الثقافة
78.....	2.2. مفهوم الثقافة المقاولانية
80.....	3.2. مظاهر الثقافة المقاولانية
86.....	3. علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية من خلال نظريات التنظيم
86.....	1.3. نظرية النظم
89.....	2.3. نظرية الموقف
93.....	4. العوامل السوسيوثقافية المرتبطة بالمقاول
93.....	1.4. الأسرة
93.....	1.1.4. مفهوم الأسرة
96.....	2.1.4. الأسرة وتأثيرها على الخصائص المقاولانية للفرد



101.....	2.4. الأخلاق
101.....	1.2.4. مفهوم الأخلاق
103.....	2.2.4. أخلاق المالك-المسير داخل المؤسسة
105.....	3.4. الخبرات السابقة
109.....	خلاصة الفصل
<b><u>الفصل الثالث: الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u></b>	
111.....	تمهيد
112.....	1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
112.....	1.1. تعريف القانون الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
113.....	2.1. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
118.....	3.1. إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
118.....	1.3.1. المالك-المسير أو المقاول
120.....	2.3.1. المبادئ التي تقوم عليها إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
120.....	أولا. مبدأ القرب (Proximité)
124.....	ثانيا. مبدأ الثقة
126.....	2. مفهوم الثقافة المقاولاتية الداخلية
126.....	1.2. المقاولاتية الداخلية (Intrapreneuriat)
131.....	2.2. المقاول الداخلي (Intrapreneur)
133.....	3.2. أصناف المقاولين الداخليين
134.....	1.3.2. المقاول الداخلي-الموظف (Intrapreneur-employé)
134.....	2.3.2. المقاول الداخلي-المسير (Intrapreneur-gestionnaire)
135.....	4.2. المقاولاتية والمقاولاتية الداخلية: أوجه التشابه والاختلاف
139.....	5.2. مفهوم الثقافة المقاولاتية الداخلية (La culture intrapreneuriale)
144.....	3. أهمية تعزيز الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات
147.....	4. أبعاد الثقافة المقاولاتية الداخلية
149.....	1.4. المخاطرة

153.....	2.4. التحفيز
157.....	3.4. الإبتكار
162.....	خلاصة الفصل

## الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

### الفصل الرابع: التعريف بميدان الدراسة وأهم خصائص العينة

164.....	تمهيد
165.....	1. التعريف بولاية تمناست
166.....	2. تقديم ميدان الدراسة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
166.....	1.2. مبررات اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
168.....	2.2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميدان الدراسة
173.....	3. مجالات الدراسة
173.....	1.3. المجال المكاني (الجغرافي) للدراسة
173.....	2.3. المجال الزمني
174.....	1.2.3. المرحلة الاستطلاعية
179.....	2.2.3. المرحلة الميدانية
180.....	3.3. المجال البشري
180.....	4. اختيار عينة الدراسة
182.....	5. أهم خصائص عينة الدراسة
182.....	1.5. أهم الخصائص السوسيوديموغرافية للمبحوثين
188.....	2.5. أهم خصائص المبحوثين من جانب العائلة (الأسرة الكبيرة)
193.....	3.5. أهم خصائص المبحوثين من جانب الأسرة (الأسرة الصغيرة)
194.....	4.5. أهم الخصائص العلمية والمهنية السابقة للمبحوثين
198.....	5.5. أهم خصائص المؤسسات الخاصة بالمبحوثين
203.....	خلاصة الفصل

## الفصل الخامس: تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

- تمهيد.....205
1. تصنيف وتحليل بيانات المحور الثاني حول تأثير الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة.....206
- 1.1. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول أهداف المؤسسة.....206
- 2.1. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول وجود عوامل أخرى تؤثر على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة.....211
- 3.1. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول أنواع الدعم الذي يتلقاه المالك-المسير من العائلة و/أو الأسرة وتحفزه على المخاطرة داخل المؤسسة.....220
- الاستنتاج الجزئي الأول.....227
2. تصنيف وتحليل بيانات المحور الثالث حول تأثير أخلاق المالك-المسير على تحفيزه للعاملين بالمؤسسة.....230
- 1.2. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول الأخلاق التي يعطي لها المالك-المسير الأولوية في تعامله مع العاملين.....230
- 2.2. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول طرق تجسيد المالك-المسير لأخلاقه داخل المؤسسة.....239
- 3.2. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول مظاهر تجاوب العمال مع معاملة المالك-المسير بالأخلاق.....248
- الاستنتاج الجزئي الثاني.....259
3. تصنيف وتحليل بيانات المحور الرابع حول تأثير الخبرات السابقة للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة.....261
- 1.3. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول تأثير المستوى التعليمي للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة.....261
- 2.3. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول تأثير تكوين المالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة.....273

3.3. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول تأثير الخبرة المهنية للمالك-المسير	
على الابتكار لديه داخل المؤسسة.....	281
الاستنتاج الجزئي الثالث.....	287
الاستنتاج العام.....	290
خاتمة.....	298
قائمة المصادر والمراجع.....	302
قائمة الملاحق	
الملاحق	

# مقدمة

## مقدمة

تركز النظريات الحديثة للتنظيم والإدارة على أهمية دراسة البيئة الخارجية، وتأثيرات متغيراتها على المؤسسة الاقتصادية، باعتبارها نظام مفتوح على البيئة المحيطة بها تؤثر فيها وتتأثر بها. فلا يمكن للمؤسسة أن تعيش في فراغ، إذ الأنظمة تعمل داخل أنظمة أكبر منها، وهو ما يجعلها ليست بمنأى عن متغيرات البيئة الخارجية، التي تعد من المؤثرات المهمة على تطورها ونموها، وعلى تحديد مواقف وأفعال وقرارات مسيرها. وعليه، لا يمكن تحليل أداء أي مؤسسة اقتصادية دون تحليل تأثير بيئتها الخارجية عليها، وهذا راجع إلى أن فهم أي نظام من الأنظمة المفتوحة يرتبط بتحديد مؤثرات البيئة الخارجية على بنائه وتطوره، هذا من جهة. من جهة أخرى، يرتبط وجود وبقاء أي نظام مفتوح بما يقدمه من مخرجات تلبي احتياجات وتوقعات البيئة التي يتواجد فيها.

وتشمل البيئة الخارجية كل العناصر الموجودة خارج المؤسسة، ويقصد بذلك الإطار العام الذي تنشط فيه، وهو يضم مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على قراراتها وعلى أدائها بشكل عام، وإحدى هذه المتغيرات تتمثل في البيئة الاجتماعية والثقافية، أو البيئة السوسيوثقافية. هذه الأخيرة بدورها تشمل مجموعة من العوامل السوسيوثقافية، والتي تشير إلى كل ما هو اجتماعي وثقافي للأسرة، والتعليم، والأخلاق، والنوع، والعرق، والخبرات السابقة... إلى آخره، وهي تؤثر في معتقدات الشخص وقيمه، وميوله ومواقفه، وقراراته وأفعاله، وتصرفاته وأنشطته، وبالتالي، تؤثر في حياته بأكملها، من خلال مجموعة من العناصر التي تشكل شخصيته، والتي تنتقل إليه عن طريق التنشئة الاجتماعية والتعلم الاجتماعي، كالمعتقدات، والقيم، والمواقف، والأفعال، والعادات وغيرها.

وفي مجال المقاولاتية، تتكون العوامل السوسيوثقافية من جميع عناصر النظام الاجتماعي والثقافي لمجموعة ما أو مجتمع ما، كالأسرة، والمدرسة، والجامعة، ومؤسسات العمل، والدين، والأخلاق وما إلى ذلك، وهي كلها تؤثر إيجاباً أو سلباً على قيم الأفراد وميولهم للمقاولاتية، وعلى القرارات التي يتخذونها فيما يتعلق بهذه المسألة، وعلى ظهور الأفعال المقاولاتية لديهم، وعلى أدائهم المقاولاتي في حالة ممارستها، وبصورة عامة، على تنمية المقاولاتية بجميع أشكالها وفي أي مكان.

وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحاضر نموذجا للمؤسسة الاقتصادية الحديثة، سواء على المستوى الدولي أو على المستوى المحلي، الجزائر، حيث أصبحت تشكل ظاهرة عالمية. كما تعتبر النموذج المثالي للمنظمة المقاولاتية نظرا للخصائص التي تتميز بها. فهي كما تؤكد الأدبيات، ذات هيكله مقاولاتية، أي هيكله بسيطة ومرنة، كل شيء فيها قريب: المكان، الزمن، الوظائف، الوسائل، الأفراد... إلى آخره، التسلسل الهرمي للسلطة فيها ضعيف، بيئة عملها ديناميكية، نظامها التقني غير معقد، درجة الرسمية فيها منخفضة، أضف إلى ذلك المسير هو في أغلب الأحيان المالك، مما يجعل منه العنصر المحوري وصاحب القرار في كل ما يتعلق بها. في هذا السياق، يؤكد عدد من رواد نظريات التنظيم والإدارة الحديثة، على أن هناك عوامل خارجية خاصة بالمؤسسة وبيئتها، أو بيئة المالك-المسير الذي هو المقاول، لها تأثير على واحد أو أكثر من مكوناتها ناهيك عن العوامل الداخلية. كما كشفت بعض الأبحاث العلمية أن لمجموعة من هذه العوامل الخارجية تأثير كبير على حياتها، وخاصة على إدارتها وبناء ثقافتها، لاسيما تلك التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمالك-المسير، وتتمثل في العوامل السوسيوثقافية كالأسرة، والمدرسة، والجامعة، ومؤسسات العمل، والأخلاق، والدين، وكل ما هو اجتماعي وثقافي. فلا يمكن فصل قيم وأفعال ومواقف المقاول عن بيئته الاجتماعية والثقافية، فهو نتاج مجتمعه. وعليه، فإنه ومؤثراته السوسيوثقافية يشغلان مكانة مركزية، لاسيما في ضوء إضفاء الطابع الشخصي على الإدارة، إضافة إلى تأثيره الكبير في تكوين ثقافة مؤسسته، حيث يشكل أهم مصدر للقيم والمعتقدات التي تميزه بشكل أساسي عن الآخرين، والتي يمكن اعتبارها عناصر جوهرية في تفسير أفعاله، وتطوير مؤسسته، وتحديد نجاحها أو فشلها. ففي الواقع، الثقافة السائدة بأي مؤسسة ذات حجم صغير نسبيا، إنما هي انعكاس لثقافة المالكين-المسيرين لها، نظرا للعلاقة القوية والمباشرة التي تربط بينها كشخص معنوي وبين المالك-المسير كشخص طبيعي.

وتشكل الثقافة المقاولاتية الداخلية أحد أنواع ثقافة المؤسسة، والتي كما تؤكد أدبيات المقاولاتية ينسب إليها نجاح العديد من المؤسسات، حيث تجعلها في أتم الاستعداد الواعي والهادف لمواجهة اتجاهات وتحديات البيئة الاقتصادية المتقلبة. فهي ثقافة موجهة نحو المخاطرة، والابتكار، والتكيف، وإنتاج منتجات جديدة سلعا أو خدمات، أو تطوير ما هو

متاح منها، وبصفة عامة موجهة نحو المقاولاتية الداخلية. فإذا كانت المقاولاتية تنتهي مهمتها عند إنشاء مؤسسة، فإن المقاولاتية الداخلية تستمر باستمرارها، وتعد الثقافة المقاولاتية الداخلية من أهم ركائزها وأسسها. هذه الأخيرة التي تشتمل على القيم المقاولاتية، التي تظهر في المواقف والأفعال المقاولاتية كالابتكار والاستقلالية والمخاطرة والعمل الجماعي وغيرها. وعليه، فهي تكتسب أهمية كبيرة لرب العمل والعاملين على حد سواء، مما يتطلب الاعتراف بها وبقدراتها على التطوير والابتكار. فالمؤسسات إدارة وموظفين في حاجة للابتكار والمخاطرة، من أجل خلق القيمة والثروة والميزة التنافسية، وبالتالي، ضمان البقاء والاستمرارية لأطول مدة حياة. إلى جانب هذا، يمكن لهذه المؤسسات أن تعتمد في إنجاز مهامها على أشخاص لديهم خصائص وإمكانات المقاولين، بدلا من اعتمادها على أفراد يفضلون انتظار الأوامر والتعليمات لتنفيذها، ويرضون بالأدوار الصغيرة والروتينية، وهذا واحد من بين مجموعة من الأسباب لتبرير ترسيخ هذا النوع من الثقافة، الذي يساهم في خلق القيمة، وتكوين الثروة والميزة التنافسية.

ومتلما المجتمع الذي يريد المزيد والمزيد من المقاولين لضمان بقائه ونموه على المدى الطويل، وتكوين ثرواته المادية والبشرية والمالية التي تحميه من آفات كثيرة كال فقر والبطالة... إلى آخره، يجب أن يعمل أولا على تنمية وتطوير الثقافة المقاولاتية لدى أفرادها، كذلك هي المؤسسة التي تريد المزيد والمزيد من المسيرين والموظفين ذوي الخصائص المقاولاتية، يجب أن تعمل على تطوير الثقافة المقاولاتية الداخلية لدى أعضائها، لضمان بقائها ونموها على المدى الطويل، وتكوين ثرواتها، وهنا يبرز دور المالك-المسير في دعم وتعزيز هذا النوع من الثقافة عن طريق نقلها إلى العاملين وغرسها فيهم. فكما هو مسؤول عن تحقيق الربح المادي، فهو أيضا مسؤول عن غرس القيم والمبادئ لدى أعضاء منظمته، ولن يتم له ذلك، إلا إذا ظل مقاولا داخل مؤسسته، ويقوم بتحديث الثقافة المقاولاتية الداخلية مع مرور الوقت، من خلال المخاطرة والابتكار وخلق القيمة وما إلى ذلك.

وإذ يؤكد الباحثون على أن دمج العوامل السوسيوثقافية في مجال المقاولاتية بجميع أنواعها يشكل تحديا لهم، لوجود عدة أسباب لعل أبرزها هو عدم الاتفاق على تقديم تعريف موحد لمفهوم المؤسسة، واختلاف الأساليب المستعملة لتحليلها، إلا أنهم يجمعون على أن المالك-المسير لهيكله صغيرة يفكر ويتصرف وفقا لخلفياته الاجتماعية والثقافية، وأفعاله



يفسرها تأثير القيم والمعتقدات المكتسبة من البيئة الخارجية المحيطة به، وهذا يجعل من الممكن دمج العوامل السوسيوثقافية في مجال المقاولاتية، وهذا ما سنقوم بدراسته من خلال موضوع البحث الذي يدور حول "تأثير العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية"، والذي سوف يتم تنظيمه من خلال تقسيمه إلى:

الباب الأول ويتضمن الجانب المنهجي والنظري للدراسة وهو ينقسم إلى ثلاثة (03)

فصول هي:

الفصل الأول ويتعلق بالإطار المنهجي للدراسة، والذي سيتم فيه التركيز على مبررات اختيار الموضوع، وأهميته، وأهدافه، إضافة إلى شرح إشكاليته والذي نتج عنه طرح عدد من التساؤلات، وتحديد مجموعة من المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالموضوع، وعرض الدراسات السابقة، والتعقيب عليها، وتقييم درجة الاستفادة منها من أجل تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن تلك الدراسات مع إبراز لأهم الصعوبات.

الفصل الثاني ويتعلق بالعوامل السوسيوثقافية، حيث يتم التعرف على هذا المفهوم بشكل عام، والتعرف عليه في إطار المقاولاتية، من خلال التطرق إلى مجموعة من المفاهيم بدءاً من المقاولاتية، والمقاول، وأصناف المقاولين، والثقافة المقاولاتية ومظاهرها، إلى جانب توضيح علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية من خلال نظريات التنظيم ومنها نظرية النظم ونظرية الموقف، وسرد العوامل السوسيوثقافية المرتبطة بالمقاول كالأسرة، والأخلاق، والخبرات السابقة.

الفصل الثالث ويتناول الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسيتم التطرق إلى هذا المفهوم من خلال التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما في القانون الجزائري، والتعرف على الخصائص التي تتميز بها، والمبادئ التي تقوم عليها إدارتها كمبدأ القرب، والثقة. كما سيتم تقديم مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالثقافة المقاولاتية الداخلية وتتمثل في المقاولاتية الداخلية، والمقاول الداخلي، وأصناف المقاولين الداخليين ومنهم المقاول الداخلي-الموظف والمقاول الداخلي-المسير، وسيتم إبراز أهمية تعزيز هذا النوع من الثقافة في المؤسسات، إلى جانب أبعادها التي تخدم البحث ومنها المخاطرة والتحفيز والابتكار.

أما الباب الثاني فهو يشمل الجانب الميداني للدراسة، وهو مقسم أيضا إلى ثلاثة (03) فصول هي:

الفصل الرابع ويتم فيه التعريف بولاية تـمـنـراست، وتقديم ميدان الدراسة المتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مبررات اختيار هذه المؤسسات، ومجالات الدراسة المتضمنة للمجال المكاني والزمني والبشري، ومبررات اختيار عينة البحث وحجمها مع أهم خصائصها.

الفصل الخامس ويتم فيه التطرق إلى تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج، حيث يتم تناول تصنيف وتحليل بيانات المحور الثالث حول تأثير الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة، من خلال تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول أهداف المؤسسة، وجود عوامل أخرى تؤثر على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة، أنواع الدعم الذي يتلقاه المالك-المسير من العائلة و/أو الأسرة وتحفزه على المخاطرة داخل المؤسسة؛ تصنيف وتحليل بيانات المحور الرابع حول تأثير أخلاق المالك-المسير على تحفيزه للعاملين بالمؤسسة، من خلال تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول الأخلاق التي يعطي لها المالك-المسير الأولوية في تعامله مع العاملين، طرق تجسيد المالك-المسير لأخلاقه داخل المؤسسة، مظاهر تجاوب العمال مع معاملة المالك-المسير بالأخلاق؛ وتصنيف وتحليل بيانات المحور الخامس حول تأثير الخبرات السابقة للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة، من خلال تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول تأثير المستوى التعليمي للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة، تأثير تكوين المالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة، تأثير الخبرة المهنية للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة، ونهي البحث بخاتمة نذكر فيها أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، إضافة إلى ذكر أهم الجوانب الجديدة للموضوع والتي تظهر بعد اكتماله.

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للدراسة

1. مبررات اختيار موضوع الدراسة
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. إشكالية الدراسة
5. تحديد مفاهيم الدراسة
6. المنهج المتبع في الدراسة
7. أدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسة
8. أسلوب التحليل المتبع في الدراسة
9. الدراسات السابقة
10. صعوبات الدراسة

## 1. مبررات اختيار موضوع الدراسة

تعتمد عملية اختيار موضوع الدراسة الحالية والموسوم بـ "تأثير العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية - دراسة ميدانية على عينة من المقاولين بولاية تمنراست" على مجموعة من العوامل، التي تنقسم إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية نذكرها على النحو الآتي:

### 1.1. المبررات الذاتية

هي المبررات الشخصية التي تعتمد عليها عملية اختيار موضوع الدراسة ومن أهمها ما يأتي:

➤ **الاستفادة من موضوع البحث على المستوى الشخصي:** إن التجارب التي عاشتها الباحثة ولدت لديها العديد من المعتقدات، ويعد التطوير الذاتي أحد أهمها. فلكي يتغلب ويتخطى الفرد حالة الضعف التي يعيشها ما لم يكن هذا الضعف مرضا عضويا يتطلب تدخل الأطباء، وحتى يكتسب القوة التي تمكنه من مواجهة التحديات والصعوبات، ينبغي عليه أن يهتم بتطوير ذاته من خلال البحث والتعلم والتمرن، والحال نفسه بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات دائما من وجهة نظر الباحثة، التي تؤمن أيضا بأن تطوير الذات أساسه تطوير ثقافة الفرد، أو اكتسابه لثقافة قوية، وبما أن مرحلة الماجستير هيأت توفير معلومات عن الثقافة المقاولاتية، فقد تم اختيار موضوع البحث.

➤ **الاستفادة من موضوع البحث على المستوى الأسري:** تعتبر الأسرة أحد أهم الأسباب التي أدت إلى اختيار موضوع الدراسة الحالية. فعلى اعتبار الباحثة أم لثلاثة أولاد، اثنين منهم على أبواب الشغل، وبعد مطالعاتها المتعددة حول المقاولاتية والمقاولاتية الداخلية، قررت خوض تجربة إدخال الثقافة المقاولاتية داخل مؤسسة الأسرة، ومحاولة نشرها وترسيخ قيمها بين الأولاد على وجه الخصوص، وبالفعل، أثمرت التجربة بنتائج إيجابية. فمن جهة أولى، أصبحوا يؤمنون بالعمل الحر وبعض القيم المقاولاتية كالاستقلالية في العمل، والإبداع، والتميز، ومن جهة ثانية، قام أحدهم بإنشاء مشروع مصغر معتمدا في ذلك على قدراته، ومهاراته، وإمكانياته

الخاصة، إلى جانب الإمكانيات الأسرية، والمشروع في الوقت الحاضر في مرحلة التوسع، ومن جهة ثالثة، أصبحت المقاولاتية تشكل حيزا من اهتماماتهم العلمية والعملية بشكل عام.

➤ **الاستفادة من موضوع البحث على المستوى الجامعي:** لقد كانت الباحثة تقطن في ولاية بسكرة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2011 وسنة 2016، وقد تحصلت حينها على شهادة الماجستير بعد أن أكملت إنجاز بحث حول الثقافة المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا الأخير، شكل لها حافزا لكي تتواصل مع أساتذة من كليتي العلوم الاجتماعية والاقتصادية التابعة لجامعة محمد خيضر، بهدف الاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم فيما يتعلق بالمقاولاتية، كما صادف أن حضرت دورة تكوينية ضمن هذا التخصص تحت إشراف كلية العلوم الاقتصادية بالتنسيق مع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حول إنشاء مخطط الأعمال، الذي يعد أحد المراحل المهمة في إنشاء المؤسسات، في إطار توعية ودعم الطلبة المقبلين على التخرج، الأمر الذي شجع كثيرا على الاستمرار في البحث في هذا المجال، لاسيما بعد الالتحاق بالمركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخ موك الموجود بولاية تمنراست بعد الانتقال إلى العيش بهذه المنطقة، وتدريس مقياس المقاولاتية كأستاذة متعاقدة، والمشاركة في الأنشطة العلمية التي تقيمها دار المقاولاتية ومعهد العلوم الاجتماعية والانسانية.

➤ **عدم كفاية مرحلة الماجستير لكشف الغموض حول موضوع الثقافة المقاولاتية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** لم تكن مرحلة الماجستير كافية لكشف الغموض عن موضوع الثقافة المقاولاتية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدءا من تسميتها وإلى تحديد مفهومها وخصائصها وأبعادها، ولهذا السبب، تم اتخاذ القرار بالبحث والغوص في هذا الموضوع باللغة الإنجليزية ولغات أخرى، وعدم الاكتفاء بالبحث باللغة العربية والفرنسية فقط. بالإضافة إلى ذلك، فإن الإجابات التي قدمها المقاول أثناء المقابلات، والتي أجريت معه في إطار موضوع الماجستير حول "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الثقافة المقاولاتية: دراسة حالة"، كانت توحي بوجود عوامل أخرى تؤثر على الثقافة المقاولاتية داخل المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، زيادة على العوامل التنظيمية، وكان تأثير الأسرة واضحا وجليا، الأمر الذي دفع إلى التفكير في العوامل السوسيوثقافية.

## 2.1. المبررات الموضوعية

هناك مجموعة من العوامل والمبررات الموضوعية التي اعتمدت عليها عملية اختيار موضوع الدراسة نذكر من أهمها الآتي:

➤ أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى العلمي والعملية، وعلى المستوى الاقتصادي والاجتماعي للأفراد والمجتمعات، حيث أصبحت تشكل المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والنموذج المثالي للمؤسسات الاقتصادية الحديثة، الذي يوفر للشباب فرصا أكثر للعمل، بعد أن أظهرت المؤسسات ذات الحجم الكبير عجزها في امتصاص البطالة.

➤ اهتمام الباحثين بموضوع العوامل السوسيوثقافية وتأثيراتها في مجال المقاولاتية، من خلال الاطلاع على الأعمال والأبحاث التي تناولت المقول، وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل نموها، والتي سعت إلى إبراز أهمية هذه العوامل كالأسرة، والدين، والأخلاق، والنوع، والتعليم، والخبرات السابقة وغيرها، في نجاح هذا النوع من المنظمات. مع ذلك، لا تزال المؤلفات الخاصة بموضوع العوامل السوسيوثقافية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قليلة، حسب ما تؤكد عليه الدراسات التي تم الحصول عليها، والتي تعد بدورها قليلة كما ونوعا -على حد علم الباحثة-.

➤ اهتمام الباحثين بموضوع الثقافة المقاولاتية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو ما يعرف بالثقافة المقاولاتية الداخلية، من خلال الاطلاع على الأعمال والأبحاث التي تناولته، والتي سعت أيضا إلى إظهار أهميته في نجاح هذا النوع من المنظمات، حيث تتكون هذه الثقافة من القيم المقاولاتية كالاستقلالية والمخاطرة والابتكار، وهذه الأخيرة التي تظهر في المواقف والأفعال لها تأثير كبير على قرارات المالك-المسير، وعلى اختيارات واستراتيجيات المؤسسة كلها، ومع ذلك، لا تزال المؤلفات المتعلقة بهذا الموضوع قليلة أيضا -على حد علم الباحثة-.

- الإسهام في بناء نموذج للثقافة المقاولاتية الداخلية على خطى الباحثين الأجانب على الرغم من الفارق الموجود بيننا، لاسيما من حيث البيئة الاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها الباحث، والمقاول، والموظف، والتي تنشط في ظلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المساهمة في إثراء الدراسات الأكاديمية عموما والعربية والجزائرية خصوصا لاسيما السوسيولوجية منها.

## 2. أهمية الدراسة

### 1.2. الأهمية العلمية

يكتسي موضوع الدراسة الحالية أهمية علمية كونها:

- إضافة للمساهمات العلمية ضمن تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، خاصة وأن معظم الأبحاث المطع عليها تدرج ضمن تخصص علوم الاقتصاد والتسيير والإدارة، الأمر الذي دعا إلى البحث ومحاولة تقديم نظرة سوسيولوجية للموضوع.
- إضافة لمختلف المساهمات العلمية المتعلقة بموضوع العوامل السوسيوثقافية عموما، وبمجالى المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا، من خلال إضافة معلومات حول تأثيرها على شكل من أشكال ثقافة المؤسسة، ألا وهي الثقافة المقاولاتية الداخلية.
- إضافة للمساهمات العلمية المتعلقة بموضوع الثقافة المقاولاتية الداخلية. ففي الواقع يتم ربط الثقافة المقاولاتية بالفرد فقط، من حيث أنها تعد شرطا أساسيا لظهور المقاولين في مجتمع معين. في حين، هذا النوع من الثقافة له أيضا بعدا مؤسساتيا متمثلا في الثقافة المقاولاتية الداخلية، والتي تعد شرطا أساسيا لبقاء المالك-المسير مقاولا، ولظهور المقاولين الداخليين-الموظفين في المؤسسات، وبالخصوص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي ينظر إليها الباحثون على أنها تشكل نمودجا لاحتضان هؤلاء الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة قدراتها الإبداعية والابتكارية.

➤ إلى جانب ما سبق، تضيف هذه الدراسة معلومات حول بعض السبل التي من المحتمل أن تؤدي إلى تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كتنمية الثقافة المقاولاتية الداخلية، والآليات التي يمكن بواسطتها ترسيخ هذا النوع من الثقافة.

## 2.2. الأهمية العملية

للدراسة الحالية أهمية عملية زيادة على أهميتها العلمية يمكن ذكرها على النحو الآتي:

➤ تساهم في تنبيه أصحاب القرار وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مختلف تأثيرات البيئة الخارجية الاجتماعية والثقافية على المؤسسات، وعلى المقاولاتية بشكل عام، حتى يسارعوا إلى وضع وتطوير الإجراءات اللازمة للاستفادة من العوامل السوسيوثقافية بشكل إيجابي، وتوجيهها كلها إلى دعم وجود الثقافة المقاولاتية الداخلية التي يركز عليها نمو المؤسسات الحديثة.

➤ تساهم في توعية وتحسيس مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدى أهمية الثقافة المقاولاتية الداخلية في تنمية ونجاح هذا النوع من المنظمات، وتوعيتهم وتحسيسهم بمدى أهمية هذه المؤسسات في تنمية الاقتصاد الوطني، وقبله في ترقية الحالة الاقتصادية والاجتماعية للمقاول.

➤ تساعد الباحثين ضمن تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل في الجانب النظري والمنهجي والميداني، فيكونوا على دراية بالصعوبات التي قد تواجههم عند كتابة الإطار النظري للبحث، واختيار عينة الدراسة وجمع البيانات.

## 3. أهداف الدراسة

الهدف هو ما نسعى للوصول إليه مستغلين في ذلك كافة الموارد المتاحة لدينا أفضل استغلال. أي هو السبب الذي من أجله تمت صياغة البحث وكتابته<sup>1</sup>.  
ولأنه في الدراسة الحالية تم اعتماد المنهج الكيفي، فقد تم تحويل الفرضيات إلى أهداف، والأهداف في البحث العلمي نوعان: هدف رئيسي وآخر فرعي.

1 محمد، عبد الفتاح حافظ. البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين. عمان: دار وائل للنشر، 2001، ص 63.



### 1.3. الهدف الرئيسي

الهدف الرئيسي هو الهدف الذي يتحكم ويسيطر على باقي الأهداف، وهو أول ما يتم وضعه<sup>1</sup>، وهو في الدراسة الحالية يتمثل في معرفة وفهم الظاهرة موضوع البحث، أي معرفة وفهم تأثير العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبما أن المالك-المسير لهذا النموذج من المؤسسات يعتبر القمة الاستراتيجية، الذي تتمركز بيده جميع السلطات، والمسؤول الأول عن المؤسسة بكامل مكوناتها، كونه يمتلك ويسير هيكله بسيطة، فإن الهدف الرئيسي يتمثل وبدقة أكثر في معرفة وفهم تأثير العوامل السوسيوثقافية المرتبطة بالمالكين-المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثقافتهم المقاولاتية الداخلية، من خلال الدلالات والمعاني التي يعطيها المبحوثون للموضوع، ويتم ذلك بواسطة تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية.

### 2.3. الأهداف الفرعية

الهدف الفرعي هو الهدف الذي يساهم في الوصول إلى الهدف الرئيسي، مع ملاحظة وجود مجموعة من الأهداف الفرعية<sup>2</sup>، والتي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها وهي:

- معرفة وفهم تأثير الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- معرفة وفهم تأثير أخلاق المالك-المسير على تحفيزه للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- معرفة وفهم تأثير الخبرات السابقة للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1 نفس المرجع، نفس الصفحة.

2 نفس المرجع، نفس الصفحة.

#### 4. إشكالية الدراسة

لا يتوقف نجاح المؤسسة الاقتصادية ونموها على تفاعل عناصر بيئتها الداخلية فحسب، فهناك العديد من العوامل التي مصدرها البيئة الخارجية ومن بينها العوامل السوسيوثقافية أو العوامل الاجتماعية والثقافية. هذه الأخيرة لها تأثيراتها الإيجابية كما لها تأثيراتها السلبية. ذلك، أن المؤسسة لا تتشأ ولا تتشط في فراغ، وإنما تتشأ وتعمل وسط مجتمع معين له هيكله الاجتماعية وثقافته.

والجزائر كغيرها من بلدان العالم على اختلاف أنظمتها السياسية ومستويات التنمية فيها، أصبحت تنظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها نموذج للمؤسسات الاقتصادية، وعلى أنها وسيلة فعالة لتحقيق التنمية المحلية والوطنية المستدامة، حيث أنها تشكل مخرجا لها من الأزمات الاقتصادية والاجتماعية، نظرا للمزايا المتعددة التي تتمتع بها كالقدرة على التكيف، والقدرة على الابتكار، والمرونة، وبيئة العمل العائلية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، الدور الجوهرى الذي تلعبه في الارتقاء بمعدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، عن طريق احتوائها لمشكلات البطالة والتهميش وما يترتب عنهما من آفات، وذلك من خلال استحداث فرص عمل جديدة للشباب، مما يؤدي إلى الاستقرار المادي والنفسي والاجتماعي<sup>1</sup>.

وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببساطة هيكلها ومرونته، وبساطة نظامها التقني وبيئة عملها، كما تتميز بمبدأ القرب: المكاني والوظيفي والهرمي... إلى آخره، والمسير هو في أغلب الأحيان المالك لها، وهو القمة الاستراتيجية التي تتركز بيده جميع السلطات عن طريق الإشراف المباشر، إضافة إلى انخفاض تسلسلها الهرمي ومستوى الرسمية فيها، مما يعطى لها الطابع الأبوي<sup>2</sup>، ويجعلها كشخص معنوي ترتبط بشكل مباشر بالشخص الطبيعي المالك-المسير أو المقاول، وبالتالي، فهي تتأثر إيجابا أو سلبا

1 عسري، بلعميري. "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية المستدامة". أطروحة دكتوراه. جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم، 2020/2019، ص 217.

2 Catherine, De Lavergne. « Structure et dynamique des organisations ». (2013) : P. 9.  
Article téléchargé du site : <https://www.studocu.com/fr/document/universite-cote-dazur/economie/rec-structure-et-dynamique-des-organisations-7/9170608>. 15/10/2020 à 19 :50.

بمجموعة من العوامل السوسيوثقافية والتي لها علاقة مباشرة بهذه الشخصية، كالأسرة، والمدرسة، والجامعة، ومؤسسات العمل، والأخلاق، والدين وكل ما هو اجتماعي وثقافي. وتؤثر العوامل السوسيوثقافية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تأثيرها الإيجابي أو السلبي على قيم ومواقف وأفعال المقاولين، وخاصة تلك المرتبطة بنظام قيمهم ومعتقداتهم، مما يعني أنها تؤثر على أهم مصدر في تكوين وبناء ثقافتها. فالمقاول هو نتاج مجتمعه، ونشاطه لا يركز على تصريف المنتج فحسب، بل وينصرف أيضا إلى التفكير الإبداعي والمخاطرة والابتكار، وكلها مقومات لبلوغ أهدافه. لذلك، أصبح الاهتمام بدراسة المقاول وتأثيراته السوسيوثقافية مطلباً أساسياً لتنمية هذا النوع من المنظمات، تنمية حقيقية تضمن لها بقاءها واستمرارها<sup>1</sup>.

وتعد الثقافة المقاولاتية الداخلية شكلاً من أشكال ثقافة المؤسسة، حيث العنصر الأساسي فيها هو القيم المقاولاتية، التي تتجسد في المواقف والأفعال كالاستقلالية، والمخاطرة، والابتكار، والعمل الجماعي وغيرها، مما يجعلها موجهة نحو المخاطرة والابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة، ونظراً لأهميتها لرب العمل والعاملين والمؤسسة ينبغي أن يتشاركها الجميع.

وتؤكد **Camille Carrier**، الباحثة في معهد الأبحاث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبشكل خاص حول الإبداع التنظيمي والمقاولاتية الداخلية، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تكون نموذجاً حاضناً للمقاولاتية الداخلية، وهذا راجع لعدة أسباب منها<sup>2</sup>: أن الخصائص المقاولاتية لا تنحصر في موظفي المؤسسات الكبيرة رؤساء ومرؤوسين؛ وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي حاضنات للمقاولاتية الداخلية؛ وأنها توفر بيئة مواتية للابتكار. إلى جانب هذا، تتكون الثقافة المقاولاتية الداخلية في هذه المؤسسات من جانب قيمي يشمل مجموعة من القيم المقاولاتية كالاستقلالية، والمخاطرة، والعمل الجماعي، وجانب تنظيمي ويشمل التحفيز، والدعم الإداري، ومرونة المؤسسة،

1 Achrat, Ayadi et Philippe Jourdon. Freins et performances de l'entrepreneuriat dans les entreprises innovantes. Papier présenté au 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat en France. L'Académie de l'Entrepreneuriat, 2005, p. 5.

2 Camille, Carrier. « Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, 1 (1996): P. 7.

ويبقى الابتكار القيمة الاستراتيجية لكل عمل، بل ولكل نشاط يومي، الأمر الذي يسمح بتنمية القدرات المرتبطة به، ويمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على مزايا تنافسية مستدامة بمرور الوقت<sup>1</sup>.

وتلعب الثقافة المقاولاتية الداخلية دورا رئيسيا في تشجيع منطق الفعل المقاولاتي، وكذا منطق الابتكار المستمر لدى جميع الأعضاء على حد سواء، من أجل خلق أفضل قيمة، وتطوير ميزة تنافسية مربحة على المدى الطويل، والتكيف مع البيئة، وبهذا، أصبحت تشكل ضرورة حقيقية ينبغي على المالك-المسير دعمها وتعزيزها، ولكي يتم تحقيق ذلك، ينبغي عليه أولا وقبل كل شيء أن يظل هو نفسه شخصا مقاولا، بأن يخاطر ويبتكر ويخلق قيمة مضافة داخل المؤسسة. بعبارة أخرى، لكي تسهل عليه مهمة توفير الشروط الضرورية لتنمية هذه الثقافة، ينبغي عليه أن يكون هو أولا مرجعية ونموذجا يقتدى به، من خلال مواقفه وأفعاله وأنشطته المقاولاتية، وبذلك، يمكنه أن يكون المحفز الرئيسي والوحيد لها، وفي حالة العكس يكون عقبة أمامها، وهذا ما يجعل الاهتمام ينصب على الثقافة المقاولاتية الداخلية لدى المقاول، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيراته السوسيوثقافية، والتي لها دخل كبير في بناء ثقافة مؤسسته<sup>2</sup>.

لقد توصلت الأبحاث إلى تحديد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تساعد في تسهيل بناء الثقافة المقاولاتية الداخلية، والتي من أهمها قيم المقاول التي تتجسد في مواقفه وأفعاله. غير أن هذه العوامل كما تؤكد هذه الأعمال تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل السوسيوثقافية التي مصدرها البيئة الاجتماعية والثقافية القريبة منه، حيث يأخذ هذا التأثير شكل دوائر تتسع أكثر فأكثر. من ناحية أخرى، كشفت تحليلات البحوث العلمية أن المقاولين يفكرون ويتصرفون وفقا لخلفياتهم الاجتماعية والثقافية، وأن أفعالهم يفسرها تأثير القيم والمعتقدات عليها لاسيما تلك التي تكون الأسرة مصدرها، وبالنظر إلى العلاقة بين السياق الاجتماعي والثقافي وتنمية الخصائص والقيم المقاولاتية لدى هؤلاء

1 Domingo, García Pérez; Edgar Julián Gálvez y Mónica García-Solarte. « Effect of the Intrapreneurial Culture on the Innovative Activity of Spain's SMEs » In intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs. 2017, p. 51.

2 Louis, Jacques Filion. « De l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriologie ». Revue Organisations et Territoires, 8, 1-2 (1999) : P. 5.

الأشخاص، أصبح من الضروري استكشاف العوامل السوسيوثقافية التي تتفاعل مع تلك الخصائص والقيم، والتي تؤثر على توجههم المقاولاتي داخل المؤسسات<sup>1</sup>، ومنه على ثقافتهم المقاولاتية الداخلية.

ويمكن دراسة تأثير المتغير المستقل "العوامل السوسيوثقافية" على المتغير التابع "الثقافة المقاولاتية الداخلية" من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في: تأثير أسرة المالك-المسير على المخاطرة لديه داخل المؤسسة، تأثير أخلاق المالك-المسير على تحفيزه للعاملين، حيث عندما تنشئ الإدارة العليا ثقافة تنظيمية قائمة على القيم الأخلاقية، يزداد الالتزام التنظيمي لأعضاء المنظمة<sup>2</sup>، تأثير الخبرات السابقة للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة، ويمكن التحقق من هذا كله عن طريق الجزء الميداني للدراسة، والذي سوف يتم إجراؤه بولاية تمنراست على عينة من المقاولين، أي المالكين-المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مما تقدم، يمكن بلورة وصياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

• كيف تؤثر العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية الخاصة بالمالكين-المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية يمكن حصرها في الآتي:

- كيف تؤثر الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة؟
- كيف تؤثر أخلاق المالك-المسير على تحفيزه للعاملين بالمؤسسة؟
- كيف تؤثر الخبرات السابقة للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة؟

1 Ibidem.

2 Andrée-Anne, Deschenes ; Josée Laflamme et Fabien Durif. « La responsabilité sociale et l'éthique comme vecteurs de l'engagement organisationnel ». Revue de l'Organisation responsable, 2 (2015) : P. 44.

## 5. تحديد مفاهيم الدراسة

يقصد بتحديد مفاهيم الدراسة الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث، والتي تظهر في إشكالية الدراسة، وهي تعبر عن "الصورة الذهنية والإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث"<sup>1</sup>.

### 1.5. العوامل السوسيوثقافية

#### 1.1.5. مفهوم العوامل السوسيوثقافية بشكل عام

تختلف المعاني المنسوبة إلى مفهوم العوامل السوسيوثقافية، باختلاف المواضيع والمجالات والإشكاليات، وإلى حد كبير، التساؤلات التي يتم من خلالها إدخال الاجتماعي والثقافي<sup>2</sup>، وبالتالي، لا يوجد في أدبيات العلوم الاجتماعية معنى دقيقاً لهذا المفهوم، بل توجد قائمة من العوامل التي تصفه، وبشكل عام، تشير العوامل السوسيوثقافية إلى مزيج من العوامل الاجتماعية والثقافية، التي تؤثر على الأفعال الاجتماعية، أو تعديلها في بيئة اجتماعية، كالثقافة والدين والأسرة والتعليم والأخلاق وكل ما هو اجتماعي، وهي جميعها تؤثر في معتقدات الأشخاص وقيمهم، وميولهم ومواقفهم، وعاداتهم وأنماط أفعالهم، وقراراتهم وأنشطتهم، ومنه تؤثر في حياتهم بأكملها، من خلال مجموعة من العناصر التي تشكل شخصية الفرد، والتي يتم تعلمها ومشاركتها بين أفراد المجتمع، والتي تنتقل من جيل إلى آخر عن طريق التنشئة الاجتماعية، وتتمثل هذه العناصر في المعتقدات والقيم، والمواقف والعادات، وأشكال الفعل وأساليب الحياة<sup>3</sup>.

#### 2.1.5. تعريف العوامل السوسيوثقافية في إطار المقاولاتية

تشير العوامل السوسيوثقافية في إطار المقاولاتية إلى جميع عناصر النظام الاجتماعي والثقافي لمجتمع ما، والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على ظهور الأفعال المقاولاتية

1 علي، غربي. أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. قسنطينة: جامعة منتوري، مخبر علم الاجتماع الاتصال، 2009، ص ص 42-46.

2 Bertrand, Daunay ; Isabelle Delcambre et Yves Reuter. « Le socioculturel en question ». Dand didactique du français, le socioculturel en question. Presses Universitaires du Septentrion, 2009, p. 23.

3 Akpor, Robaro and Masoje Oghenerobaro Mamuso. « The impact of socio-cultural environment on entrepreneurial emergence: A theoretical analysis of Nigerian society ». European Journal of Business and Management, 4, 16 (2012): P. 173.

لدى الأفراد، وعلى أدائهم المقاولاتي، وبشكل عام على تنمية المقاولاتية بجميع أشكالها، من حيث أنها تحدد قيمهم وأفكارهم وأفعالهم فيما يتعلق بهذه المسألة، كالأسرة، والمدرسة، والجامعة، والمؤسسات، والدين، والأخلاق، والثقافة والمجتمع. بعبارة أخرى، تلعب العوامل السوسيوثقافية دورا حاسما في ميل الأشخاص إلى المقاولاتية، ولها تأثيرات متعددة على القرارات التي سيتخذونها فيما يخص اقتحامهم هذا المجال، وفي أي مكان<sup>1</sup>، من خلال المعتقدات والقيم والمواقف المقاولاتية، التي يتم تعلمها ومشاركتها، والتي تنتقل بين الأجيال عبر عمليتي التنشئة الاجتماعية والتعلم الاجتماعي.

### التعريف الإجرائي للعوامل السوسيوثقافية

المراد بالعوامل السوسيوثقافية في الدراسة الحالية، هي مجموعة العوامل الاجتماعية والثقافية المرتبطة بالمالك-المسير (المقاول) لمؤسسة ما مهما كان حجمها، مصغرة، صغيرة، أو متوسطة، حيث تؤثر هذه العوامل في قيمه ومواقفه وأفعاله المقاولاتية داخل المؤسسة، على اعتبار أنها هيكلية بسيطة وذات حجم صغير، وهي تتمثل في: الأسرة، والأخلاق والخبرات السابقة.

### 2.5. الثقافة المقاولاتية الداخلية (Culture intrapreneuriale)

قبل الشروع في تحديد مفهوم الثقافة المقاولاتية الداخلية، سوف نلقي نظرة فاحصة على عدد من المفاهيم، التي نراها مهمة في الدراسة الحالية، كمفهوم الثقافة، والمقاولاتية، والمقاول، والثقافة المقاولاتية، والمقاولاتية الداخلية، والمقاول الداخلي، وأخيرا وليس آخرا مفهوم الثقافة المقاولاتية الداخلية.

#### 1.2.5. الثقافة

في قاموس **Petit Larousse**، ينظر إلى الثقافة على المستوى الفردي وأيضا على المستوى الجماعي، غير أن كلا المستويين يتقاطعان من خلال حقيقة أن الفرد ينتمي إلى كيان ثقافي أكبر. فعلى المستوى الفردي تجمع الثقافة بين كل المعارف

1 Allain, Fayolle. Le métier de créateur d'entreprise. Editions d'organisation, 2003, pp. 63-64.

والمهارات والعادات المكتسبة بواسطة التجارب والخبرة. بينما تمثل على المستوى الجماعي جميع الهياكل الاجتماعية والأفعال الجماعية التي تميز المجتمع<sup>1</sup>.

والثقافة عند العالم الانجليزي **Edward Tylor** هي "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعارف، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، وكل القدرات والعادات الأخرى، التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع"، وهي عند عالم الاجتماع **Edgar Morin** "مجموعة من التمثلات، والقيم، والمعايير، والمعارف والمهارات، التي تنتقل من جيل إلى جيل"<sup>2</sup>، وهي من وجهة نظر **Geert Hofstede**، " نظام أساسي من القيم الخاصة بمجموعة أو مجتمع معين، حيث تطور هذه القيم في الأفراد خصائص معينة، وتحفزهم على الالتزام بأفعال محددة"<sup>3</sup>.

### التعريف الإجرائي للثقافة

المراد بالثقافة في الدراسة الحالية، هي نظام أساسي من القيم الخاصة بمجموعة أو مجتمع معين، حيث تطور هذه القيم في الأفراد خصائص معينة، كما تحفزهم على الالتزام بأفعال محددة.

### 2.2.5. المقاولاتية (Entrepreneuriat)

تسود حاليا رؤيتان متعارضتان للمقاولاتية، حيث تتمحور الأولى حول إنشاء منظمات جديدة، وهي بذلك تربطها بالمجال الصناعي والاقتصادي، وهذه الرؤية الضيقة هي المتبناة من طرف **La commission européenne**. أما الرؤية الثانية فتندرج ضمن عملية خلق القيمة، وهي تتعلق بطرق معينة لتصوير الأشياء، وهي ترتبط بأفعال بعض الأفراد الذين لديهم الإرادة لتجربة أشياء جديدة، أو القيام بها بشكل مختلف، لأن هناك إمكانية للتغيير، ولديهم الإرادة لتطوير قدراتهم للتعامل مع هذا التغيير، بتجريب الأفكار والتصرف بانفتاح ومرونة<sup>4</sup>.

1 Catherine, Leger-Jarniou. « Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes : théories et pratiques ». *Revue Française de gestion*. 185 (2008) : P. 163.

2 Naima, Chercheme et Alain Fayolle. Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modele theorique. Papier présenté aux 3ème Journée Georges Doriot, concernant l'intrapreneuriat : Au-dela des discours, quelles pratiques?. 2010, p. 7.

3 Catherine Leger-Jarniou, op. Cit, p 163.

4 Ibid, pp 163-164.



في نفس الاتجاه، يذهب **Christian Bruyat** في تحديده لمجال المقاولاتية على أنها مصفوفة ثنائية الأبعاد: بعد الفرد - خلق القيمة، وبعد التغيير<sup>1</sup>. في البعد الأول يعتبر الفرد شرطاً ضرورياً لخلق القيمة التي يمكن أن تكون إنشاء مؤسسة. فهو الفاعل الرئيسي كونه الذي يحدد طرق الإنتاج، والزمن الذي تتطلبه العملية إلى آخره، وتنشأ عن هذا البعد حالتان: إحداهما يوجد فيها خلق قيمة جديدة ذات أهمية كبيرة أو أقل أهمية، من خلال إنشاء مؤسسة جديدة أو مؤسسة موجودة بالفعل، وفي الحالة الثانية، لا يوجد فيها خلق قيمة جديدة مثال ذلك استمرار نشاط قائم بموجب شكل قانوني آخر. أما فيما يتعلق بالبعد الثاني، فيمكن في التغيير الذي هو نتيجة لخلق القيمة، والذي يعود على الفرد بالفائدة إن على مستوى وضعه الاجتماعي، ومسؤولياته، وتطوير مهاراته، ويؤكد المؤلف على أنه من النادر ألا يرتبط إنشاء قيمة كبيرة بالابتكار<sup>2</sup>.

والمقاولاتية وفقاً لـ **Nathaly Riverin** تضم ثلاث مجموعات رئيسية من الأنشطة هي: الأنشطة ما قبل المقاولاتية، والأنشطة المقاولاتية، والأنشطة الإدارية. أما الأنشطة ما قبل المقاولاتية فتتعلق بجوانب معينة بما في ذلك الثقافة المقاولاتية، والبيئة المقاولاتية، والعزم على القيام بها. وأما الأنشطة المقاولاتية والإدارية، فتضم إنشاء المؤسسات وإدارتها من أجل بقائها ونموها<sup>3</sup>. في نفس السياق، يربطها **Allain Fayolle** بثلاثة عوامل أساسية هي: الثقافة المقاولاتية، والأفعال المقاولاتية، والوضعيات المقاولاتية<sup>4</sup>. أما الثقافة المقاولاتية فتشمل القيم المقاولاتية كالمخاطرة، المبادرة، تحمل المسؤولية، الابتكار، العمل في فريق، وغيرها. وأما الأفعال المقاولاتية التي تعبر عن حقيقة الثقافة المقاولاتية، فتدور حول المخاطرة، المبادرة، تحمل المسؤولية، حل المشاكل، العمل في فريق، وغيرها. وأما الوضعيات المقاولاتية فتشتمل على إنشاء مؤسسات، أو خلق أنشطة حديثة، أو خلق منتجات أو خدمات جديدة، وحسب المؤلف، لا تقتصر المقاولاتية على الفرد وحده بل وكذلك على الجماعة، وعليه نحصل على ثلاثة أشكال

1 Thierry, Verstraete. Entrepreneuriat. L'Harmattan, 1999, pp. 13-16.

2 Ibidem.

3 Mory, Siomy. « Développement des compétences des leaders en promotion de la culture entrepreneuriale et de l'entrepreneurship : Le cas du rendez-vous entrepreneurial de la Francophonie ». Thèse de doctorat, Université Laval, 2007, p. 95.

4 Allain Fayolle, Le métier de créateur d'entreprise, op. Cit, pp 15-23.

هي: المقاولاتية الموجهة إلى الفرد أو إلى مجموعة من الأفراد، والمقاولاتية الموجهة إلى المؤسسة أو المقاولاتية الداخلية، والمقاولاتية الاجتماعية<sup>1</sup>.  
ويعد الابتكار أساس المقاولاتية، لأنه يتضمن أفكارا جديدة لتقديم أو إنتاج سلع أو خدمات جديدة، أو لإعادة تنظيم المؤسسة. فالابتكار هو إنشاء مؤسسة تختلف عما عرفناه من قبل، وهو اكتشاف أو تحويل منتج، وهو اقتراح طريقة جديدة للعمل أو التوزيع أو البيع<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي للمقاولاتية

المراد بالمقاولاتية في الدراسة الحالية، هي عملية خلق القيمة من طرف شخص ما، وتتمثل هذه القيمة في إنشاء مؤسسة ذات توجه اقتصادي وإدارتها، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج منتج أو منتجات في شكل سلع أو خدمات، بهدف تلبية الاحتياجات المتزايدة واللامتناهية للمجتمع، والتكيف مع التغيرات السريعة للبيئة لضمان بقائها واستمرارها.

### 3.2.5. المقاول (Entrepreneur)

يعتبر كل من **Richard Cantillon**، **Jean-Baptiste Say** و **Joseph Schumpeter** من الباحثين الأوائل الذين أثروا وبشكل كبير في النظرة التي يمكن تكوينها عن المقاول، والذين ساهموا في تدقيق هذا المفهوم<sup>3</sup>.  
وينظر **Cantillon** إلى المقاول من منطلق وظيفته التي تكمن في التنبؤ بالمخاطر المتعلقة بالأسعار، ومواجهة حالة عدم اليقين المتعلقة بالعملاء. أما **Say**، فالمقاول بالنسبة إليه هو الشخص الذي يجمع وينظم وينسق وسائل الإنتاج، بهدف زيادة الإنتاج بالدرجة الأولى. في هذا الإطار، يحدد **Say** مفهوم المقاول المصنع الذي تكون مهمته الأساسية الإنتاج وتوقع الإنتاج، والتمويل والمردودية، والقيادة والتنظيم، والتنسيق والمراقبة. وأما **Schumpeter**، فهو يعتبر المقاول شخصا مبتكرا كونه ينظم وينسق

1 Ibidem.

2 Pierre-André, Julien et Michel, Marchesnay. *L'entrepreneuriat*. Economica, 1966, p. 35.

3 Didier, Van Caillie. *L'entrepreneur, ses motivations, sa vision stratégique, ses objectifs*. Papier de travail présenté dans le cadre de la "Chaire PME 1995" de la Caisse Nationale du Crédit Professionnel de Belgique. 1995, pp. 2-4.

عناصر الإنتاج من أجل الابتكار، الذي يعد المحرك الرئيسي لعملية التنمية الاقتصادية، كابتكار سلعة جديدة، أو إدخال طريقة إنتاج جديدة، أو اكتشاف أسواق ومصادر جديدة للموارد الأولية، أو تنظيم الإنتاج بطريقة جديدة.

والمقاول من وجهة نظر **Paul-Arthur Fortin**، أحد أبرز الباحثين المعاصرين في مجال المقاولاتية، والذي يلقب بأب المقاولاتية بالكيبك، هو كل من يقوم بإنشاء مؤسسة، ويمكن أن يكون أنثى أو ذكرا، فردا أو جماعة، وهو بارع في تحويل حلم أو مشكلة أو فرصة إلى مشروع قابل للنمو، وهو ما يستوجب عندئذ تطوير بيئة حاضنة للمقاولاتية، وفي النهاية حاضنة لثقافة مقاولاتية حقيقية<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي للمقاول

المراد بالمقاول في الدراسة الحالية، هو كل من يقوم بخلق قيمة جديدة ومبتكرة من خلال تحويل مشكلة أو فرصة إلى مشروع قابل للنمو، حيث يقوم بجمع وتنظيم وتنسيق وسائل الإنتاج والموارد وهيكلتها في شكل مؤسسة ذات توجه اقتصادي، مصغرة أو صغيرة أو متوسطة، مع توليه إدارتها. بعبارة أخرى، هو المالك-المسير لمؤسسة اقتصادية منتجة لسلع أو خدمات، مصغرة أو صغيرة أو متوسطة، كان أنثى أو ذكرا، فردا أو جماعة.

### 4.2.5. الثقافة المقاولاتية (Culture entrepreneuriale)

الثقافة المقاولاتية مفهوم يستخدم غالبا في الخطابات السياسية والاقتصادية، ولكن يوجد القليل من المعاني الخاصة به في الأدبيات حول المقاولاتية. بالرغم من ذلك، أصبح واضحا أن أي مجتمع يرغب في زيادة عدد المقاولين فيه، لضمان بقائه ونموه على المدى الطويل، أن يعمل أولا على تنمية وتطوير الثقافة المقاولاتية لديه، وهذا واحد من بين مجموعة من الأسباب لتبرير ترسيخ هذا النوع من الثقافة، الذي يساهم أيضا في تكوين الثروة ويضمن التنمية المستدامة<sup>2</sup>.

1 Paul-Arthur, Fortin. La culture entrepreneuriale : Un antidote à la pauvreté. Papier présenté lors d'une Rencontre destinée aux leaders et décideurs de la République islamique de Mauritanie, sur la culture entrepreneuriale. République islamique de Mauritanie, 2004, P.3.

2 Ibid, pp 1-5.

والثقافة المقاولاتية من وجهة نظر **la Fondation de l'entrepreneurship**، هي ثقافة تؤدي إلى ظهور المزيد من المقاولين نظرا للقيم المكونة لها، والتي تم التحقق من صحتها لعدة سنوات مع عدد من العملاء، وهي الاستقلالية، والمسؤولية، والإبداع والتضامن<sup>1</sup>.

وهي في نظر **Paul-Arthur Fortin**، "المواقف والقيم كاستقلالية والمسؤولية والإبداع والتضامن، والمعارف المناسبة لمواجهة التحديات بشكل صحيح كمقاول أو كموظف، والقدرات والمهارات والأفعال التي تتلاءم مع جميع وضعيات الحياة"<sup>2</sup>.

وهي بالنسبة لـ **Bengt Johannisson**، "نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تمنح أولئك الذين يتشاركونها نظرة متكافئة للعالم، وهي ثقافة تقدر الخصائص الشخصية المرتبطة بالمقاولاتية، كالفردية، والحاجة إلى الإنجاز الشخصي، والمخاطرة، والثقة في النفس والمهارات الاجتماعية، كما أنها تقدر النجاح الشخصي فيما تتسامح مع الفشل، وتشجع التنوع والتغيير"<sup>3</sup>.

ويعتقد **Allain Fayolle**، أن الثقافة المقاولاتية تتكون من مجموعة من القيم المقاولاتية، والتي قد يراها البعض صفات وليست قيما، وهي تتحدد وتعرف ويعبر عنها من خلال المواقف والأفعال، كالثقة في النفس، والتحفيز، وبذل الجهد، وتحمل المسؤولية، والمبادرة، والمثابرة، والتعاون، والعمل في فريق، والتغلب على الصعوبات وإيجاد الحلول للمشاكل، والعزم والتصميم<sup>4</sup>، وهناك من يؤكد على قيمة الإبداع والابتكار والمخاطرة والاستقلالية<sup>5</sup>.

1 Ibidem.

2 Mory Siomy, op. Cit, pp 91-92.

3 Catherine Léger-Jarniou, op. Cit, p 164.

4 Denis, Pelletier. Invitation à la culture entrepreneuriale. Québec : 2005, pp. 19-23.

5 Olivier, Toutin et Allain Faylle. « Les compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : Approches exploratoires et modélisation ». Revue Marché et Organisations, 1, 6 (2008) : Pp. 55-63.

### التعريف الإجرائي للثقافة المقاولاتية

المراد بالثقافة المقاولاتية في الدراسة الحالية، هي مجموعة القيم المقاولاتية التي اكتسبها المقاولون، أي المالكون-المسيرون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من البيئة الاجتماعية والثقافية التي يعيشون فيها بواسطة عمليتي التنشئة الاجتماعية، ولا يزالون يكتسبونها عن طريق عملية التعلم الاجتماعي، وهذه القيم تظهر في المواقف والأفعال، وهي موجه لها، كالثقة في النفس، والمبادرة، وتحمل المسؤولية، والمخاطرة، والابتكار، والاستقلالية وغيرها من القيم المقاولاتية.

### 5.2.5. المقاولاتية الداخلية (Intrapreneuriat)

لا يزال الباحثون بعيدون عن إيجاد إجماع حقيقي حول تعريف للمقاولاتية الداخلية، ومثل هذا الموقف ليس مفاجئاً، لنفس الصعوبات التي يبدو أن الباحثين يواجهونها في تحديد مفهوم المقاولاتية. فالمشكلة في كل هذه الرؤى والأطروحات هي أن كل منها يغطي فقط جانباً واحداً من المقاولاتية، ولا أحد يستطيع الإحاطة بجميعها<sup>1</sup>، وبشكل عام، ينظر إلى المقاولاتية الداخلية أو المقاولاتية داخل مؤسسة على أنها "مقاولاتية في سياق منظمة موجودة فعلياً"<sup>2</sup>، وبهذا المعنى، فهي نشاط يحدث داخل المنظمات<sup>3</sup>.

ويرى كل من **Robert D Hisrich** و **Bostian Antonic**، أن المقاولاتية الداخلية تشمل المنظمات صغيرة الحجم. فهي "عملية تحدث داخل مؤسسة قائمة بغض النظر عن حجمها، وهي لا تؤدي فقط إلى مؤسسات جديدة، ولكن أيضاً إلى أنشطة مبتكرة مثل تطوير منتجات، خدمات، تقنيات، طرق عمل، طرق إدارية واستراتيجيات"<sup>4</sup>.

هذه المقاربة لا تجمع فقط إنشاء مؤسسة ولكن أيضاً المقاولاتية الداخلية، التي ترتبط في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل إيجابي بقدراتها على الابتكار. هذا

1 Murray, Low and Ian Macmillan. «Entrepreneurship: past research and future challenges». *Journal of Management*, 14, 2 (1988) : P. 141.

2 Daniel, Champagne et Camille Carrier. Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche. Papier présenté au 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. L'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 2004, pp. 1-2.

3 Domingo García Pérez ; Edgar Julián Gálvez y Mónica García-Solarte, op. Cit, p 52.

4 Bostjan, Antonic and Robert D Hisrich. « Intrapreneurship: construct refinement and cross- cultural validation ». *Journal of Business Venturing*, 16, 5 (2001): P. 498.

الأخير الذي يعد وبلا شك المورد الأول عند التفكير في المقاولاتية الداخلية والميزة التنافسية، من حيث أنه يحدد القدرة الإبداعية للمؤسسة، وتطوير منتجات جديدة قبل منافسيها، إذ يحد من إمكانية تقليدهم لها<sup>1</sup>.

من جانبها، تعتبرها **Camille Carrier** تجسيد فكرة ابداعية جديدة من قبل موظف أو مجموعة من الموظفين، أو أي فرد يعمل تحت سلطة المؤسسة، على أن تتبنى هذه الأخيرة التغيير بهدف زيادة الإنتاجية الإجمالية، والاستجابة لمتطلبات السوق الجديدة، أو اقتحام أنشطة جديدة أو أسواق جديدة<sup>2</sup>، وبذلك تؤكد الباحثة على أن المقاولاتية الداخلية هي في الغالب مرادف للابتكار الذي يبدأ وينفذه الموظفون<sup>3</sup>، مستتية بذلك المالك-المسير. مع ذلك، يوجد من الباحثين من يرى أن المسير قد يكون هو أصل الفكرة المبتكرة، كونه مقاولا، وأيضا مقاولا داخليا<sup>4</sup>. فبهدف تحسين الأداء يتحول إلى مقاول داخلي، حيث شخصيته وخصائصه تعد من العوامل المحورية في تطوير المقاولاتية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن لديه إمكانية منع ظهورها وتطبيقها. ففي الأخير، يمكنه أن يشكل العقبة الرئيسية أمامها داخل مؤسسته، حتى ولو قام بتعيين موظفين قادرين على التصرف مثل المقاولين<sup>5</sup>.

أخيرا وليس آخرا، المقاولاتية الداخلية هي ديناميكية مقاولاتية تحدث في مؤسسة موجودة فعليا، بحيث يمكن لهذه الديناميكية أن تظهر في شكلين اثنين هما: مواقف وأفعال الموظفين الذين يتخذون من خصائص وصفات المقاول نموذجا يحتذى به، مثل المبادرة، المرونة، الاستقلالية والابداع، تنمية وتطوير أنشطة جديدة قائمة على الإبداع والابتكار، مثل المنتجات (سلع أو خدمات)، والعمليات وغيرها<sup>6</sup>.

1 Didier, Chabaud et Jean-François Sattin. « L'orientation entrepreneuriale des PME : quelle place pour la famille ? » Dans Le grand livre de l'économie PME 2015. Sous la direction de Gilles Lecointre. Gualino, 2014, pp. 277-281.

2 Camille, Carrier. « Intrapreneurship et PME ». Revue internationale de gestion, 16, 4 (1991) : P. 21.

3 Camille Carrier, « Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study », op. Cit, p 6.

4 Daniel Champagne et Camille Carrier, op. Cit, p 3

5 Katia, Richomme-Huet et Aude d'Andria. « Interactions entre les pratiques de ressources humaines et intrapreneuriales en PME ». Revue Management et Avenir, (2010) : P. 145.

6 Catherine, Léger-Jarniou et al. Le grand livre de l'entrepreneuriat. Paris: Dunod, 2013, P. 83.

### التعريف الإجرائي للمقاولاتية الداخلية

المراد بالمقاولاتية الداخلية في الدراسة الحالية، هي عملية تحدث داخل مؤسسة موجودة فعليا مصغرة كانت أو صغيرة أو متوسطة، ويكون الهدف منها تطوير المؤسسة للمحافظة على حياتها مدة أطول، من خلال ابتكار منتجات أو عمليات أو أساليب عمل جديدة، أو تطوير ما هو متاح في المؤسسة، ويكون المالك-المسير المبعث والأساس الأول في هذه العملية. فعلى الرغم من أهمية مشاركة الموظفين، إلا أن المقاولاتية الداخلية لا تتم إلا بموافقة ودعم وإشراف المالك-المسير.

### 6.2.5. المقاول الداخلي (Intrapreneur)

على عكس المقاول يعمل المقاول الداخلي داخل منظمة قائمة، وهو موظف يمتلك ثقافة مقاولاتية ولديه خصائص المقاول داخل تلك المنظمة بغض النظر عن حجمها، الذي لا يعتبر معيارا للمقاولاتية الداخلية، التي لا تؤدي فقط إلى مؤسسات جديدة، ولكن أيضا إلى أنشطة مبتكرة أخرى<sup>1</sup>، ولذلك، يمكننا أن نستنتج أنه داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن إيجاد موظفين مقاولين<sup>2</sup>.

ويرى **Giffard Pinchot** أن المقاول الداخلي هو "كل شخص يحلم ويعمل ويتحمل مسؤولية تنفيذ أي ابتكار داخل المؤسسة. فهو يمكن أن يكون مخترعا أو مبتكرا، ولكنه يظل دائما يحلم ويتخيل كيفية تحويل فكرة إلى نشاط مربح"<sup>3</sup>.

و يوجد من المؤلفين من يرى أن خصائص المقاولين الداخليين متشابهة إلى حد ما مع خصائص المقاولين على الرغم من اختلاف السياقات التي يتصرفون فيها. كما أن هناك مجموعة أخرى تركز على الأدوار والوظائف التي يقومون بأدائها، وتعرضهم على أنهم أصحاب رؤى، ووكلاء للتغيير، وأبطال للابتكار، ومقاولون<sup>4</sup>. فهم "أشخاص يظهرون يظهرون نفس الالتزام ونفس منهجية العمل التي لدى المقاول، وبالتالي، يؤدون المهام

1 Bostjan Antoncic and Robert D Hisric, op. Cit, p 498.

2 Camille Carrier, « Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study », op. Cit, p 6.

3 Gérald, D'Amboise et Gérard Verna. « De l'entrepreneur à l'intrapreneur ». Article publié dans *Gestion* 2000, 2, 93 (1993): Pp. 5-6.

4 Camille Carrier, « Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study », op. Cit, p 6.

المنوطة بهم وهم يفتخرون بمسؤولياتهم، ويتحكمون في جميع المواقف"، على عكس **Christel Beaucourt** و **Pierre Louart**، اللذان يعتبران المقاول الداخلي مجرد موظف لديه أفعال مقاولاتية<sup>1</sup>.

بالرغم من أن معظم المؤلفين يتفقون على أن المقاول الداخلي هو "فرد يظهر خصائص مقاولاتية داخل منظمة يعمل بها"، إلا أنه يبدو أنهم لم يتوصلوا إلى إجماع على بقية العناصر<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي للمقاول الداخلي

المراد بالمقاول الداخلي في الدراسة الحالية، هو كل شخص يعمل كموظف داخل مؤسسة مصغرة أو صغيرة أو متوسطة، وبصفة دائمة أو مؤقتة، مهما كان مستواه التنظيمي، ويمتلك خصائص المقاول من قيم ومواقف وأفعال، جلها أو بعضها، أو لديه القابلية لاكتسابها، مما يسمح له بالمشاركة في تطوير المؤسسة، ويعد المالك-المسير مقاولا داخليا غير أنه يعمل لحسابه الخاص.

### 7.2.5 . الثقافة المقاولاتية الداخلية

تشير الثقافة المقاولاتية الداخلية إلى إنشاء وتطوير الثقافة المقاولاتية داخل المؤسسات من أجل زيادة قدرتها على الابتكار<sup>3</sup>.

ويرى كل من **Kim Cameron** و **Robert Quinn**، أن الثقافة المقاولاتية الداخلية هي شكل من أشكال ثقافة المؤسسة، وهي موجهة نحو التكيف مع التغيرات والمخاطرة والابتكار، كون صاحب القرار ذو رؤية ومبتكر ومخاطر، والمؤسسة الخاصة به تدعم إنتاج منتجات جديدة كالسلع والخدمات<sup>4</sup>، وهي بذلك تتميز بالخصائص الآتية: المخاطرة، القيادة المبتكرة، العلاقات والمرونة، كما أنها تشتمل على عناصر مثل نظام

1 Mircea-Gabriel, Chirita ; Joao Bento Oliveira et Louis Jacques Fillion. Intrapreneuriat et entrepreneuriat organisationnel : Examen de la documentation 1996 – 2006. Cahier de recherche n° 2008-01. Série des cahiers de recherche de la Chaire d'entrepreneuriat, Montréal Ecole des hautes études commerciales de Montréal (HEC), 2008, p. 14.

2 Brahim, Allali. Intrapreneuriat et organisations. Cahier de recherche 2003-10. Série des cahiers de recherche de la Chaire d'entrepreneurship, Ecole des hautes études commerciales de Montréal (HEC), 2003, P. 5.

3 Ibidem.

4 Naima Cherchem et Allain Fayolle, op. Cit, pp 8-9.



مناسب للحوافز والمكافآت، توافر الموارد، الدعم التنظيمي، والتسامح مع المخاطر والخطأ، وكنتيجة لها، يمكن للمرء أن يتوقع وبشكل عام أداء أفضل للمؤسسة<sup>1</sup>.

وتعد الثقافة المقاولاتية الداخلية ثقافة تنظيمية تتطوي على موقف إيجابي تجاه التغييرات، بغض النظر عن أصلها، كونها ترحب بالتغيير كفرصة وليس كتهديد، وهي تشجع على الالتزام وابتكار أشياء جديدة، وخلق أفضل قيمة، وهي تعطي اهتماما خاصا للابتكار المستمر والإبداع، والدعم غير المشروط لعمليات توليد الأفكار الجديدة، بتخصيص نسبة معينة من وقت العمل للتفكير، مع مراعاة اختلاف الآراء، وهي تتعارض كثيرا مع الروتين وإجراءات العمل المعتادة، وهي تعني وجود بيئة عمل خاصة يتم فيها الترحيب بالأفكار والأساليب المختلفة لحل المشكلات، وهي أيضا تعني زيادة الوعي بأهمية الصفات الفردية، والمعارف والقدرات والمهارات، من أجل النمو المستدام للمؤسسة في المستقبل، ومن أهم قيمها الأساسية كذلك يمكن التعرف على المخاطرة، والاستقلالية، كالاستقلالية في صنع القرار، والاتصال المفتوح والعمل الجماعي<sup>2</sup>.

والثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ثقافة تتكون من جانب قيمي يشمل الاستقلالية، والمخاطرة، والعمل الجماعي، وجانب تنظيمي يشمل الدعم الإداري، والتحفيز ومرونة المؤسسة<sup>3</sup>.

### التعريف الإجرائي للثقافة المقاولاتية الداخلية

المراد بالثقافة المقاولاتية الداخلية في الدراسة الحالية، أنها ثقافة مؤسسة مصغرة أو صغيرة أو متوسطة، وهي تشمل جانبا قيميا يحتوي على المخاطرة والابتكار، والذي يظهر في مواقف وأفعال الأفراد داخل المؤسسة لاسيما المقاول، كما تشمل جانبا تنظيميا يتمثل في تحفيز العاملين، ولأن المالك-المسير للمؤسسة يعد المصدر الأول والأهم في نقل وترسيخ هذه الثقافة على اعتبار أنه مقاول، وأن المؤسسة هي ملك له وحده، كما

1 Domingo García Pérez, Edgar Julián Gálvez y Mónica García-Solarte, op. Cit, pp 52-53.

2 Svetislav, Paunovic et Ioan Constantin Dima. « Organizational culture and corporate entrepreneurship ». *Annals of the University of Petroșani Economics*, 1, 14 (2014): Pp. 273-274.

3 Domingo García Pérez, Edgar Julián Gálvez y Mónica García-Solarte, op. Cit, p 51.

يمكن أن يكون المحفز الوحيد لها أو العقبة أمام تتميتها، فإننا في الدراسة الحالية سوف نركز على الثقافة المقاولاتية الداخلية لدى المالك-المسير دون غيره من الأعضاء.

### 6. منهج دراسة

المنهج هو "مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات المنهجية، التي يستعين بها الباحث في تنظيم النشاط، الذي يقوم به من تقصي عن الحقائق العلمية أو فحص دقيق لها"، وهو "نسق من القواعد الواضحة والاجراءات التي يستند إليها البحث في سبيل الوصول إلى نتائج علمية"<sup>1</sup>، وبالتالي، فإن اختياره لا يكون بالصدفة ولا بالطرق العشوائية، حيث يستند اختياره على طبيعة مشكلة البحث، أو المسألة التي يجري تناولها، والتجارب الشخصية للباحث، بالإضافة إلى طبيعة وخصوصيات مجتمع الدراسة.

ولأن الهدف من الدراسة يكمن في معرفة وفهم تأثير العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية، من خلال الدلالات والمعاني التي يعطيها المقاولون أو المالكون-المسيرون للموضوع، لعدم توفر المعلومات الكافية بسبب قلة الأبحاث والدراسات ذات الصلة من حيث الكم والنوع، سواء الأجنبية أو العربية أو الجزائرية، والتي تسمح بإعطاء معنى أو تأويل المعطيات - على حد علم الباحثة -، فإنه يتعين استخدام المنهج الكيفي بشكل أساسي. ذلك أنه عندما لا تتوفر المعرفة عن موضوع معين، أو حين يكون الموضوع جديداً، أو حين يهتم الباحث بالتفاصيل الدقيقة المتعلقة بالموضوع، تصبح الوسائل الكيفية هي الأنسب، والتي ينبغي أن يقع عليها اختيار الباحث<sup>2</sup>. فالمنهج الكيفي يهدف أساساً إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة، بحصر معنى الأقوال التي يتم جمعها، أو الأفعال التي يتم ملاحظتها، ومادام الأمر يتطلب فهم المعاني والأفعال والمواقف، فلا يمكن القيام بذلك على عدد كبير من الأفراد كما هو الحال بالنسبة للمنهج الكمي، إذ سيستلزم وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً<sup>3</sup>.

1 محمد، عبد السلام. مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية. مكتبة نور، 2020، ص 10.

2 موريس، أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية. الجزائر: دار القصبية للنشر، 2004، ص ص

100-101.

3 نفس المرجع، نفس الصفحة.

والمنهج الكيفي هو المنهج الذي يزيد من فهمنا لتقديم تفسير للأشياء والظواهر الاجتماعية كما هي عليه في عالمنا الاجتماعي، حيث يتم بناؤها من خلال وجهات نظر الأفراد والجماعات المشاركة بالبحث<sup>1</sup>، بواسطة الملاحظة الميدانية والمقابلات، وذلك من أجل الحصول على المعلومات دون اللجوء إلى الاستخدامات الإحصائية<sup>2</sup>.

وفي الدراسة الحالية، وحسب استعمالات ومقاصد المنهج الكيفي، فإن الباحثة تحاول جمع الحقائق من خلال حصر معنى الأقوال التي يدلي بها المبحوثون أثناء المقابلات، والأفعال التي يتم ملاحظتها ميدانيا، وبذلك يتم بناء الظاهرة الاجتماعية بواسطة وجهات نظر الأفراد المشاركين، والذين من المحتمل أن يضيفوا ويثروا موضوع البحث.

وبالنظر إلى إجراءات هذا المنهج، والتي تتضمن الملاحظة والمقابلة والتحليل، فإنها تجد بأنها تخدم إلى حد كبير الأهداف المحددة لهذه الدراسة، التي تتناول إحدى الظواهر الاجتماعية المعاصرة المهمة، نظرا لارتباطها الوثيق بالمقاولاتية، والتي تشغل اهتمام الباحثين الراغبين في دمج العوامل السوسيوثقافية في المقاولاتية، والتي تسلط الضوء على تأثير هذه العوامل على شكل من أشكال ثقافة المؤسسة، ألا وهي الثقافة المقاولاتية الداخلية، التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمقاولاتية الداخلية، للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، لما لهذه الأخيرة من أهمية في دفع عجلة النمو والتطور الاقتصادي والاجتماعي.

### 7. أدوات جمع البيانات

من المعروف لدى الباحثين في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وعلم الاجتماع بصفة خاصة، أن طبيعة الظاهرة المدروسة هي التي تتحكم في اختيار منهج الدراسة، ومن ثم تتحكم في اختيار أداة جمع البيانات حول الموضوع المدروس. في هذا الإطار، تم اعتماد تركيبة من أدوات جمع البيانات بغية جمع أكبر عدد ممكن من المعطيات

1 عامر، إبراهيم قنديلجي. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. عمان: دار المسيرة، 2012، ص 45.

2 موفق، الحمداني وآخرون. مناهج البحث العلمي أساسيات البحث العلمي. الأردن: جامعة عمان للدراسات العليا، 2006، ص 171.

الميدانية، وبالتالي، الاقتراب أكثر من الظاهرة بواقعية، قصد الوصول إلى الموضوعية في عرض النتائج، وهي تتشكل من الملاحظة والمقابلة والوثائق.

### 1.7. الملاحظة

الملاحظة هي "أداة مهمة من أدوات جمع البيانات، التي يستخدمها الباحث للوصول إلى المعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع الدراسة"، وهي "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر، رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها، بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"<sup>1</sup>. وقد تم استعمال الملاحظة في شكلها المباشر والبسيط وذلك خلال عدد من المراحل منها: المرحلة الاستطلاعية لميدان الدراسة، والتي أعطت نظرة مجملية عن كيفية بناء وتطبيق دليل المقابلة، بعد ملاحظة مواقف المبحوثين من المقاولين (تجاوبهم مع الباحثة، موقفهم من البحث العلمي: تشجيع/ تخوف من البحث العلمي، موقفهم من موضوع البحث، موقفهم من إعطاء المعلومات، نوع المعلومات، إلى آخره)، وكذلك مواقف الموظفين (موقفهم من الموضوع، قدرتهم على استيعاب الموضوع، اللغة...). كما تم استعمالها خلال الزيارات المتعددة للمؤسسات ميدان الدراسة، من أجل ملاحظة مقراتها، هياكلها، تجهيزاتها، آلاتها وأفرادها من المالكين-المسيرين والعمال. بالإضافة إلى ذلك، تم توظيف أداة الملاحظة أثناء مرحلة تطبيق دليل المقابلة على عينة البحث، حيث تم تسجيل ردود الأفعال وتغيرات الملامح، ونبرات الصوت لأصحاب المؤسسات، وذلك عند إجاباتهم على الأسئلة، وكل هذه العناصر سيتم الاستفادة منها في تحليل البيانات وتفسيرها.

1 عمار، بوحوش وآخرون. منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019، ص 68.

## 2.7. المقابلة

تحتل المقابلة مكانة هامة في البحث السوسولوجي وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، كونها أداة لجمع المعلومات مثلها مثل الملاحظة المباشرة وتحليل الوثائق<sup>1</sup>.

وفي الدراسة الحالية، تم اختيار أداة المقابلة بنوعها غير الموجهة وشبه الموجهة لمجموعة من الأسباب منها: أن الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة - على حد علم الباحثة - قليلة كما ونوعا، وهو ما لا يتيح لها إعطاء معاني وتأويلات للمعلومات التي قد يتم جمعها بواسطة أداة أخرى، وبالتالي، تظل المقابلة وسيلة مميزة لإنتاج بيانات تمكن من الوصول إلى التمثلات والآراء المطلوبة؛ أن الملاحظة وحدها تظل غير كافية للوصول إلى قدر كبير من المعطيات، ومع ذلك تعتبر ضرورية، وهو ما يؤدي إلى اللجوء إلى معارف وذاكرة الفاعلين المعنيين (المقاولين)؛ أن مواقف وآراء وتصورات وتمثلات المبحوثين هي عنصر أساسي في فهم ما هو اجتماعي.

### 1.2.7. المقابلة غير الموجهة

هي نوع من المقابلة التي لا يستخدم خلالها أي دليل للأسئلة، ولا تكون موجهة، ولا محددة المحاور، ولا محددة الوقت، وهي تجري بين الباحث وأفراد يمكن أن يفيدونه ببعض المعلومات حول دراسته، وقد استخدمت المقابلة غير الموجهة في الدراسة الحالية عبر مجموعة من المراحل جاءت على النحو الآتي:

**المرحلة الأولى:** وخلالها قامت الباحثة بمقابلات مع مجموعة من المسؤولين لعدد من المؤسسات العمومية كالسجل التجاري، وصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، والوكالة الوطنية لترقية الاستثمار، ومديرية الصناعة والمناجم، وذلك بهدف جمع إحصائيات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة بولاية تمنراست، وأيضا معلومات عن مكان تواجدها ووسائل الاتصال بأصحابها.

1 Louise, Marie Bouchard ; Pierre, Maurice et Monique, Rainville. Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés. Québec : Institut national de santé publique du Québec, 2011, p. VII.

**المرحلة الثانية:** وفيها تم إجراء مقابلات مع مسؤولي المؤسسات الآتية: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مديرية الصناعة والمناجم، وذلك من أجل الحصول على إحصائيات ومعلومات أكثر دقة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تمنراست.

**المرحلة الثالثة:** وخلالها أجرت الباحثة مقابلات مع مسيري عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي منها: إقناعهم بموضوع البحث وبإجراءاته الميدانية، لاسيما وأنهم أقرروا جميعهم بأن الباحثة هي أول شخص يهتم ويسلط الضوء على هذه المؤسسات بولاية تمنراست، وعلى انشغالات أصحابها، وهو أمر لم يكن متوقعا بتاتا، مما ولد لديهم نوعا من التخوف والتحفظ؛ الاستفسار عما إذا كانوا في نفس الوقت مسيرين ومالكين لتلك المؤسسات، التي تعد خاصية رئيسية يجب توفرها في عينة الدراسة؛ معرفة عدد الموظفين ورقم الأعمال -إن أمكن-، مع التطرق لمواضيع متنوعة في إطار التحضير المعنوي والبسيكولوجي للمبحوثين، من أجل استقبال الدراسة النهائية استقبالا ايجابيا وتعاونيا؛ تحديد تواريخ الزيارات وإجراء الدراسة النهائية.

**المرحلة الرابعة:** وفيها تمت مقابلة بعض أفراد عينة الدراسة، ومحدثتهم حول الموضوع بشكل عام، للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم، مما زاد الكثير من المعلومات وضوحا، وأتاح تحديد وضبط إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

### 2.2.7. المقابلة شبه الموجهة

المقابلة شبه الموجهة هي نوع من أنواع المقابلات التي يقوم فيها الباحث بتحديد الأسئلة المفتوحة صياغة وترتيبها، مع إعطاء المبحوث الحرية في التوسع في الإجابة، والذي قد يكون بدفع من الباحث دون الخروج عن الموضوع<sup>1</sup>. فهي وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة، تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشر بين الباحث والمبحوث، حيث يكون الباحث في أغلب الأحيان مزودا بإجراءات، ودليل عمل يتضمن نقاط محددة تقود عملية إجراء المقابلة، مما يجعلها مصدرا من

1 نبيل، حميدة. "المقابلة في البحث الاجتماعي". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8 (2012): ص 102.

مصادر الحصول على المعلومات<sup>1</sup>، بهدف الوصول إلى حقيقة معينة من أجل تحقيق أهداف الدراسة<sup>2</sup>، وهي تطبق على عينة صغيرة، ويمكن استخدامها لاستكشاف مواقف معينة، أو لاستكمال والتحقق من صحة المعلومات من مصادر أخرى.

ولأنها تتيح الوصول إلى التصورات والآراء، فإنها تعتبر فرصة للكشف عن أمور أكثر خفية أو أكثر صعوبة في ملاحظة الظواهر<sup>3</sup>. فعلى عكس الاستبيانات أو الاستطلاعات القائمة على الملاحظة فقط، فإن المقابلات شبه الموجهة تسلط الضوء على وجهة نظر وتصورات وتمثيلات كل فرد في سياق جديد للباحث. كما أن حرية التعبير الممنوحة للمبحوثين، تجعل من الممكن تحديد القضايا الجديدة، التي تم تجاهلها أو التقليل من شأنها في العمل البحثي، وبنفس الطريقة، فإنها تجعل الحوار أكثر مرونة، ويتكيف مع الأفراد المعنيين، ويوفر مزيداً من البيانات حول التمثيلات والمشاعر، ومن خلال هذه البيانات المستخرجة يمكن توسيع الدراسة، أو تعديلها، أو إعادة تعديلها وفقاً للأهداف المحددة مسبقاً<sup>4</sup>.

وبعد استقرار رأي الباحثة على أن المقابلة هي أنسب الأدوات لجمع المعلومات من عينة البحث، وأكثرها ملاءمة لذلك، انطلقت في الإعداد لها ومن ثم إجرائها، متبعة خطوات محددة يمكن إيجازها في الآتي:

### أولاً. تحديد الهدف من المقابلة

يعتبر الحصول على معلومات واضحة وكافية وذات صلة بموضوع الدراسة، الهدف الرئيسي من إجراء المقابلة مع المقاولين أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحديد هذا الهدف بكل دقة وموضوعية قامت الباحثة بمراجعة أهداف وتساؤلات البحث، كما قامت بمراجعة الدراسات السابقة وكل ما كتب في الأدب النظري.

1 مسعودة، بيطام. "الملاحظة والمقابلة في البحث السوسولوجي". مجلة العلوم الإنسانية، 11 (1999): ص 122.

2 محمد، عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين. منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر، 1999، ص 55.

3 Louise Marie Bouchard, Pierre Maurice et Monique Rainville, op. Cit, p VII.

4 Pamela, quiroga. « L'entretien semi-directif dans un contexte étranger ». Revue ESO Travaux et documents, 36 (2013) : P. 125.

## ثانياً. إعداد دليل المقابلة

من المهم جداً أن يقوم الباحث في ضوء ما سبق بإعداد دليل المقابلة، من أجل الحصول على البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث<sup>1</sup>، وهو عبارة عن "مجموعة من الأسئلة التي يقوم الباحث بكتابتها، والتي تساعده على حصر مقابله، مع الأخذ بعين الاعتبار التسلسل المنطقي في تدرجها وترابطها وعدم تداخلها"<sup>2</sup>، وهو "مجموعة من النقاط والموضوعات التي يجب على القائم بالمقابلة أن يغطيها مع المبحوث، خلال الحوار الذي يجريه معه، ويسمح في هذه الحالة بدرجة عالية من المرونة في الطريقة والصيغة والترتيب، الذي تخضع له الأسئلة التي يوجهها الباحث للمبحوث"<sup>3</sup>.

وفي الدراسة الحالية، تم إعداد وتصميم دليل أولي للمقابلة، وصياغة أسئلته المفتوحة بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة والأدب النظري في ضوء أهداف الدراسة، وفي ضوء التساؤل الرئيس، كما تم ترتيب الأسئلة وتصنيفها إلى محاور تقابل التساؤلات التي تم طرحها، وقد عملت الباحثة على مراعاة أهم شروط الأسئلة كالإختصار، الدقة، الوضوح، عدم الإحراج، إمكانية إجابة المبحوثين وخدمة أهداف البحث.

وقد تضمن دليل المقابلة الأولي (07) محاور تشتمل على مجموعة من الأسئلة، حيث يتعلق المحور الأول بالبيانات الشخصية للمبحوث، والثاني بالأسرة التي ينتمي إليها عائلته (الأسرة الكبيرة) وأسرته (الأسرة الصغيرة)، والثالث بالمؤسسة التي أنشأها ويقوم بتسييرها، والرابع بتأثير الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المسير من أجل إنشاء المؤسسة، والمحور الخامس بتأثير الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المسير من أجل تطوير المؤسسة، والمحور السادس بتأثير أخلاق المالك-المسير على الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين داخل المؤسسة، والمحور السابع بتأثير الخبرات السابقة على الابتكار لدى المالك-المسير لتطوير المؤسسة.

1 زكريا، الشربيني وآخرون. مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. الرياض: مكتبة الشقري، 2013، ص 241.

2 نبيل حميدشة، مرجع سابق، ص 103.

3 عمار بوحوش وآخرون، مرجع سابق، ص 70.



### ثالثا. الاختبار الميداني لدليل المقابلة

بعد التصميم تم عرض هذا الأخير على مجموعة من الأساتذة في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية والانسانية، وذلك من أجل تحكيمه والاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة في الصياغة النهائية له، وبالفعل، فقد تمت إعادة صياغته بعد إجراء عدة تعديلات على بعض المحاور والأسئلة، كدمج المحور الأول والثاني في محور واحد، مما نتج عنه المحور الأول الخاص بالبيانات السوسيوديموغرافية للمبحوث، واستحداث محور جديد يتعلق بالخلفية العلمية والمهنية للمبحوثين، ودمج المحور الرابع والخامس لينتج عنه محور تأثير الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة، وإحداث تغيير في المحور المتعلق بتأثير أخلاق المالك-المسير على الالتزام التنظيمي للمرؤوسين، حيث استبدل هذا الأخير بتأثير أخلاق المالك-المسير على تحفيزه للعاملين، مع دمج بعض الأسئلة وحذف عدد منها وتعديل البعض الآخر.

وبعد خطوة التحكيم تم تطبيق دليل المقابلة تجريبيا بالمؤسسات ميدان الدراسة، مع عدد من المالكين-المسيرين (04)، وكل ذلك من أجل ضمان أكبر درجة ممكنة من الدقة في الأسئلة، وبالتالي ضمان دقة المعلومات والمعطيات المتحصل عليها، وهو ما يضمن صحة وموضوعية وعلمية نتائج الدراسة، وخدمة أهدافها والإجابة على تساؤلاتها. وقد تم تحديد (05) محاور و (16) سؤالا مفتوحا يطرح على أصحاب المؤسسات (أنظر الملحق رقم 04)، وتشتمل الأسئلة على بيانات سوسيوديموغرافية عن شخص المبحوث وعائلته وأسرته، وأخرى عن خلفيته العلمية والمهنية، كما تتضمن بيانات حول الموضوع المدروس، وهذا التقسيم لا يعني أن البيانات هي منفصلة عن بعضها البعض، إذ كل نوع منها يخدم الأخرى، ويتصل بها ويؤثر فيها ويتأثر بها. فهذا التقسيم جاء من أجل التوضيح كما سنرى ذلك لاحقا:

**المحور الأول:** ويتعلق بالبيانات السوسيوديموغرافية للمبحوث، ويشمل (03) أسئلة مفتوحة.

**المحور الثاني:** ويتعلق بالخلفية العلمية والمهنية للمبحوث، ويتضمن البيانات الخاصة بالمستوى التعليمي، والتكوين الإضافي، وخبرته المهنية، إضافة إلى التعريف بمؤسسته الحالية، ويشمل (04) أسئلة مفتوحة.

**المحور الثالث:** ويتعلق بتأثير الأسرة (العائلة و/أو الأسرة) على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة، من خلال الأهداف المسطرة لها، وعوامل أخرى يكشفها هو لنا، والدعم الذي يتلقاه من أفراد عائلته و/أو أسرته، ويشمل (03) أسئلة مفتوحة.

**المحور الرابع:** ويتعلق بتأثير أخلاق المالك-المسير على تحفيزه للعاملين بالمؤسسة، من خلال الأخلاق التي يعطي لها أولوية في تعامله مع العاملين، وكيفية تجسيدها في الواقع العملي، ومظاهر تجاوب العمال مع هذه المعاملة، ويحتوي على (03) أسئلة مفتوحة.

**المحور الخامس:** ويتعلق بتأثير الخبرات السابقة للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة، ويتكون من (03) أسئلة مفتوحة أيضا، وهي تدور حول تأثير المستوى التعليمي، والتكوين، والخبرة المهنية السابقة على الابتكار لدى المالك-المسير داخل المؤسسة.

#### رابعا. التطبيق النهائي لدليل المقابلة

بعد الانتهاء من إعداد دليل المقابلة تم تطبيقه على المقاولين عينة البحث، بمتوسط زمني يقدر بساعتين للمقابلة الواحدة، وقد تم تسجيل جميع المقابلات بواسطة أحد تطبيقات الهاتف النقال بعد أخذ موافقة المبحوثين، بعد إعلامهم بأهداف وأهمية الدراسة وأهمية مشاركتهم فيها. بالإضافة إلى ذلك، تم تدوين وتلخيص الكثير من كلام المبحوثين في شكل نقاط، الأمر الذي يعتبر مهما ومفيدا لعملية تحليل المعطيات.

#### 3.7. الوثائق والسجلات

زيادة على الملاحظة والمقابلة، استعانت الباحثة بالوثائق والسجلات في حدود ما أتيج لها، والتي توفرت لدى المؤسسات، والتي تعتبر مصدرا أساسيا لجمع المعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة، وهي بمثابة مكمل للأدوات المستخدمة في البحث، وقد مكنت من معرفة مجالي الدراسة المكاني والبشري، بما في ذلك الاطلاع على تاريخ إنشاء المؤسسات، وشكلها القانوني، وطبيعة منتجاتها، والعدد الإجمالي للعاملين بها، وقد تم توظيف البيانات المستخرجة من الوثائق والسجلات لخدمة أهداف البحث لا غير.

## 8. أسلوب التحليل المتبع في الدراسة

يأتي التحليل الكيفي بعد جمع البيانات الخام التي تكون كبيرة كميًا، سواء كانت مجمعة بواسطة المقابلات أو الملاحظة، بعد تحديد المشكلة والتساؤلات وهيكل البحث، وهي بوضعها الخام لا يمكن تحليلها والخلوص منها إلى نتائج، ولذا على الباحث أن يقوم بفرزها، أي بتصنيفها ضمن فئات. فالأمر يشبه إدخال البضاعة إلى المخزن، ويترتب على أمين المستودع أن يقوم بفرزها إلى فئات حسب نوعها، جودتها، حجمها... إلى آخره، لكي يصبح التعامل معها ممكناً وسهلاً<sup>1</sup>.

ولا تجري عملية التحليل الكيفي بطريقة تشبه الطرق الواردة في كتب الطهي. فلا ينبغي تصور أن هناك طريقة صحيحة واحدة للقيام به. فهو في النهاية مهارة عقلية، وينبغي أن يمارس بأسلوب فني وبسلاسة، إلا أنه يستلزم قدراً كبيراً من المعرفة المنهجية والكفاءة الفكرية، ويمكن أن يوصف هذا الفن بأنه انتقال من الميدان إلى النص إلى القارئ. بعبارة أخرى، تتيح ممارسة هذا الفن للباحث أن يترجم ما تحصل عليه من معلومات في صورة عمل مكتوب (نص)، والذي ينقل من خلاله فهمه (فهمه للمعلومات) إلى القارئ<sup>2</sup>، وهذا على عكس المعنى الضيق الذي يطبق على تحليل محتوى المقابلة، أو على إجابات الأسئلة المفتوحة للاستبيان، على سبيل المثال، حيث ينظر إلى تحليل المحتوى على أنه تقنية تهدف إلى تفسير وتجميع المعنى الواضح للمادة اللفظية فقط، كالخطاب الشفهي الذي يتم نسخه عادة، أو الإجابة المكتوبة المقدمة لسؤال ما، ويمكن أن يكون تحليل المحتوى ذا طبيعة نوعية بحتة، حيث يفسر الباحث معنى الخطاب بالعمل على المادة اللفظية دون أي تعداد<sup>3</sup>.

وتتكون عملية التحليل من سلسلة من الخطوات تتمثل في<sup>4</sup>:

1 غريب، ميرزا ويوسف فخر الدين ويوسف سلامة. مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي. معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، 2012، ص 134.

2 شارلين هس، بيبر وباتريشيا ليفي. البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية. ترجمة هناء الجوهري. القاهرة: الهيئة العامة المصرية للكتاب، 2011، 568.

3 Jean-Jacques, Quintin. Analyse de données qualitatives - Outils de production de données qualitatives et méthode d'analyse. Université Lumière Lyon 2, 2012, p. 48.

4 شارلين هس بيبر وباتريشيا ليفي، مرجع سابق، ص ص 568-575.

➤ **مرحلة تحضير البيانات:** وهي تتألف من تدوين ونسخ البيانات ونقلها من صورة إلى أخرى، ويمكن إدخالها وتخزينها في إحدى قواعد البيانات، كما يمكن الحصول على نسخ مطبوعة، والبدء في القراءة الدقيقة لها من أولها إلى آخرها، وقد يقوم الباحث بتصحيح الأخطاء.

➤ **مرحلة استكشاف واختزال البيانات:** وتعمل هاتان المرحلتان معا. ففي مرحلة الاستكشاف يقوم الباحث بقراءة البيانات المكتوبة للمقابلات، ويسلط الضوء على المهم منها ويدونه في شكل تعليق، وبذلك يجري الجولة الأولى في البيانات، إضافة إلى أنه بإمكانه القيام بالتصنيف التي تعتبر محورية في التحليل الكيفي، ليس فقط لصعوبة التعامل مع البيانات الخام دون تصنيفها، بل لأن الباحث عليه أن يبرهن على موضوعية تحليله والنتائج التي توصل إليها.

➤ **مرحلة التصنيف:** وتبدأ بمجرد الانطلاق في عملية جمع البيانات التي تتداخل مع التحليل فتعملان بصورة تفاعلية، وهي استراتيجية تساعد على تحديد مواقع المفاهيم الأساسية، والأنماط، والأفكار التي قد تتطوي عليها البيانات، وتنقسم إلى التصنيف الوصفي أو المبدئي والتصنيف التحليلي أو المركز.

• **التصنيف الوصفي أو المبدئي:** ويتألف - في العادة - من تمييز القطع (القطاعات) الموجودة في النصوص، وفي هذه الحالة نصوص المقابلات التي أجريت مع المبحوثين، وإعطاء كل واحدة من هذه القطع عنوانا حتى تصبح فئة تصنيفية وصفية أو مبدئية، وهي في الغالب تكون فئات منقولة حرفيا من النصوص.

• **التصنيف التحليلي أو المركز:** ويقضي من الباحث إيجاد مجموعة من الفئات التحليلية، من خلال تعديل وتطوير الفئات التصنيفية الوصفية، والذي يعد أمرا مهما من أجل بلورة فئات تصنيفية أكثر تجريدا، وهي عبارة عن مفاهيم ينبغي توضيحها، ولذلك، يمكن إيجاد فئات تصنيفية أخرى قد تساعد في توضيح معنى هذا المفهوم انطلاقا من وجهة نظر المبحوثين.

➤ **مرحلة كتابة التعليقات:** وهي مرحلة متممة للمراحل السابقة، وهي تساعد على خلق التكامل بين أفكار الباحث، بل قد يصل الأمر إلى استحداث أفكار وعلاقات جديدة داخل البيانات.

## 9. الدراسات السابقة

يعتبر الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة أحد المراحل المنهجية الأساسية في البحث العلمي، إذ يتيح للباحث التعرف على المساهمات العلمية المتعلقة بموضوع دراسته. ولقد تم استطلاع عدة دراسات تتعلق بموضوع العوامل السوسيوثقافية في مجال المقاولاتية، على قلتها إن لم يكن على ندرتها، إن على المستوى الأجنبي أو العربي أو الجزائري، وذلك - على حد علم الباحثة - بما وقع تحت يديها من أبحاث أجريت في هذا الميدان، والتي تختلف اتجاهاتها وتخصصاتها من العلوم الاقتصادية والتسييرية إلى العلوم الإدارية. بمعنى أن المنظور الاجتماعي والتحليل السوسولوجي في حالة غياب شبه كلي في هذه الدراسات، ولهذا توجد الحاجة إلى المزيد من البحث والتدقيق في هذا الأمر. فالعديد من الدراسات سعت إلى قياس المتغيرات المؤثرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، لكن القليل منها أخذ في الاعتبار العوامل السوسيوثقافية<sup>1</sup>. ذلك أن هذه الأخيرة والتي تشير إلى مزيج من العوامل الاجتماعية والثقافية، والتي تؤثر على المقاولاتية بجميع أنواعها، تشكل تحدياً أمام الباحثين، كما تؤكد عليه الأدبيات، هذا من جهة<sup>2</sup>. من جهة أخرى، لا يزال عدد قليل جداً من الباحثين مهتمين بالمقاولاتية الداخلية في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تظهر كنتيجة لوجود الثقافة المقاولاتية الداخلية. فمعظمهم على قلتهم يرون أن المقاولاتية الداخلية هي من اختصاص المؤسسات الكبيرة<sup>3</sup>، الأمر الذي نتج عنه أيضاً قلة في الدراسات على اختلاف تخصصاتها. من هنا،

1 Hamadou, Boukar et Pierre-André, Julien. Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature. Papier présenté au 11èmes Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat sur la vulnérabilité des très petites entreprises (TPE) et PME dans un environnement mondialisé. 26-29 mai 2009. Université du Québec, 2009, p. 1.

2 Rahma, Akhter and Farhana Rahman Sumi. « Socio--Cultural Factors Influencing Entrepreneurial Activities : A Study on Bangladesh ». Journal of Business and Management, 16, 9 (2014) : P.5.

3 Daniel Champagne et Camille Carrier, op. Cit, P 13.

سوف يتم استعراض ما توفر من دراسات سابقة، والتي تمت الاستفادة منها، مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، ومع تقديم تعقيب عليها، وبيان الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية. هذا وقد تم تصنيفها حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة إلى مجموعتين: أجنبية وجزائرية، وحسب سلم زمني تنازلي.

## 1.9. الدراسات الأجنبية

### 1.1.9. الدراسات التي تناولت العوامل السوسيوثقافية

\* دراسة لـ Gwladys Pinta Mefenza، ضمن تخصص العلوم الاقتصادية والإدارية

التطبيقية، بعنوان: **Expertise du dirigeant et croissance des PME : Cas**

**du Cameroun**<sup>1</sup>، 2020، وقد هدفت إلى دراسة تأثير خبرة المسير على نمو

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم تحديد الأبعاد المرتبطة بخبرة المقاول على

أساس مستوى التعليم، والتكوين، والخبرة المهنية، والأصل العائلي المقاولاتي،

ومعرفة قطاع النشاط، كما تم صياغة مجموعة من الفرضيات، التي تم التحقق منها

باستعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة غير احتمالية،

تتكون من 50 مقاول من بين 120 تمت مقابلتهم، وقد تم الاحتفاظ فقط بـ 50

منهم لقبولهم بالبحث، وقد أظهرت نتائج الدراسة، أن نمو المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة يتأثر فقط بالتكوين الإداري للمالك-المسير.

\* دراسة لـ Ben Boubakary، ضمن تخصص العلوم الاقتصادية والإدارية، بعنوان:

**Influences de facteurs de contingence sur le management des**

**entreprises africaines: Le cas du Cameroun**<sup>2</sup>، 2016، وقد هدفت إلى

تحليل تأثير عدد من عوامل التوافق على إدارة المؤسسات الإفريقية، وبالتحديد

الكاميرونية، كالثقافة، والأخلاق، والهيكل التنظيمية، ولذلك اعتمد الباحث على

المنهج الاستنتاجي من أجل التحقق من الفرضيات المستنبطة من الأدبيات

الموجودة، ومواجهتها بالواقع من خلال الجزء التطبيقي. في هذا الإطار، تم اختيار

1 Gwladys, Pinta Mefenza. « Expertise du dirigeant et croissance des PME : Cas du Cameroun ». Revue Internationale des Sciences de Gestion, 3, 2 (2020).

2 Ben, Boubakary. « Influences des facteurs de contingence sur le management des entreprises africaines : Le cas du Cameroun ». Revue Africaine de Management, 1, 1 (2016).

عينة الدراسة مكونة من 280 مؤسسة: 89% منها مؤسسات صغيرة ومتوسطة، و 11% منها مؤسسات كبيرة، كما استعملت أداة الاستبيان لجمع البيانات من المسيرين، وكان من بين نتائج هذه الدراسة أن أخلاق مسيري المؤسسات الإفريقية تؤثر وبشكل إيجابي على عملية إدارتها.

\* دراسة لـ **Ruphin Ndjambou** و **Mario Sassineb**، بعنوان: **Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision**<sup>1</sup>، 2014، وقد هدفت إلى تقييم الدور الذي تلعبه كفاءات ورؤية المسير على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل اتخاذها كقاعدة مرجعية لقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغابون، وذلك من خلال الإجابة على سؤال البحث المتمثل في: ما هو تأثير خصائص المسير على الأداء الملموس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغابون؟ وقد تم اقتراح ثلاث فرضيات واحدة رئيسية والأخرى فرعية، وللتحقق منها تم اعتماد المنهج الكمي، ومسح 100 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في قطاعات مختلفة من الأنشطة، كما تم استعمال أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج أن الأداء الملموس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الغابونية يتأثر وبشكل كبير بكفاءات المسير المتمثلة في المعرفة، والمهارات، والقيم، والقدرات الإدارية، وكذلك برؤيته الاستراتيجية لا سيما طويلة المدى.

\* دراسة لـ **Hamadou Boukar** و **Pierre-André Julien**، ضمن تخصص العلوم الاقتصادية والإدارية، بعنوان: **Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises: une recension de la littérature**<sup>2</sup>، 2009، وتشير إلى أن عددا كبيرا من الأبحاث حاول قياس العوامل المؤثرة على نمو المؤسسات الصغيرة، لكن القليل منها أخذ في الاعتبار المتغيرات الاجتماعية

1 Ruphin, Ndjambou et Mario Sassineb. « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME Gabonaises : clarification des compétences et de la vision ». *La Revue Gestion et Organisation*, 6, (2014).

2 Hamadou, Boukar et Pierre-André Julien. Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature. Papier présenté au 11èmes Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat sur la vulnérabilité des (TPE) et PME dans un environnement mondialisé. 26-29 mai 2009. Université du Québec, 2009.

والثقافية مثل الأسرة، والعرق، والدين، إلى جانب تعليم وخبرة المالك-المسير، وعليه، هدفت الدراسة الاستطلاعية هذه إلى معالجة هذه الفجوة إلى حد ما، من خلال تطبيقها على بيئة البلدان الأفريقية مثل الكاميرون. وكمدخل أول تم التذكير بالنظرية الموقفية التي تشرح أن البيئة الاجتماعية والثقافية مهمة في تفسير الاختلافات في تأثير العوامل السوسيوثقافية. بعد ذلك، تم قياس متغير النمو، حيث تم استخدام التطور النسبي للعمالة كمقياس، ثم تحديد العوامل الاجتماعية والثقافية التي تم أخذها في الاعتبار، والتي ترتبط ارتباطاً شديداً بالمقاول كالأسرة، والدين، والعرق، والتعليم والتكوين والخبرة، وكننتيجة لمراجعة الأدبيات، تم تطوير نموذج مفاهيمي بهدف تسليط الضوء على العلاقة المحتملة بين النمو والعوامل السوسيوثقافية، ومن ثم استنتاج أربع فرضيات لجعل النموذج أكثر وضوحاً، وقد تم التحقق منها من خلال تطبيق أداة الاستبيان على عينة تمثيلية من المؤسسات الكاميرونية الصغيرة، وقد توصلت الدراسة، إلى أنه بالرغم من أن المالك-المسير يعتبر عنصراً أساسياً في تطوير مؤسسته الصغيرة، إلا أن القيم الاجتماعية والثقافية للأسرة التي يأتي منها، والمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه، ودرجة ارتباطه بهما، ساعدت في تشكيل وإعطاء توجه نحو النمو للوحدة الصغيرة، لكن هذه القيم تتعدل مع مستوى تكوين وخبرة المقاول.

\* دراسة نظرية لـ Loréa Hirèche، بعنوان: **L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle: esquisse d'un modèle conceptuel**<sup>1</sup>، 2004، وقد هدفت إلى دراسة تأثير أخلاق المسير على أفعال الموظفين، سواء ما تعلق منها بالعمل أو بالأخلاق، وبالتالي على أداء المؤسسة، وبناء نموذج مفاهيمي يكون أكثر وضوحاً، حيث يجعل من الممكن شرح هذا التأثير، ويكون أحد محاور البحث الذي يمكن اختباره في المستقبل. في هذا الصدد، تم تقسيم البحث إلى مجموعة من الأجزاء

1 Loréa, Baïada-Hirèche. L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel. Papier présenté au 15ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH). Montréal : 2004.



حيث يذكر الجزء الأول بالمفاهيم الأساسية المكونة له، والجزء الثاني يستعرض الكتابات المختلفة حول التأثير الإيجابي لأخلاق المسيرين على أفعال مرؤوسهم، ليس فقط من وجهة نظر أخلاقية، ولكن أيضا على أفعالهم في العمل، وبالتالي على أداء المؤسسة. أما في الجزء الثالث الرابع فقد تم بناء النموذج المفاهيمي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج نظرية بالاعتماد على نتائج دراسات أخرى، والتي تنص على أن تصرف القادة بشكل أخلاقي يعزز ثقة المرؤوسين في رؤسائهم، ويعزز التزامهم وتعاونهم معهم، وهو الذي يمكن في النهاية من تحسين أداء المؤسسة.

\* دراسة لـ Frank Janssen، ضمن تخصص العلوم الإدارية، بعنوان: **Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprises**<sup>1</sup>، 2002، وقد هدفت إلى دراسة تأثير خصائص المسير على نمو فرص التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببلجيكا، وقد تم تقديم مجموعة من الفرضيات التي تم التحقق منها بالاعتماد على المنهج الكمي، وبواسطة عينة تتكون من 150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، اختيرت بطريقة عشوائية، وباستعمال أداة الاستبيان وبرنامج SPSS، وقد كشفت النتائج أن نمو فرص التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البلجيكية المدروسة، يتأثر فقط بخبرة المسير والسن والنوع. أما خصائصه النفسية، ودوافعه، ووجود فريق من المسيرين، فليس لها تأثير كبير على فرص نمو التوظيف.

### 2.1.9. الدراسات التي تناولت الثقافة المقاولاتية الداخلية

\* دراسة لـ Domingo García Pérez، Edgar Julián Gálvez وMónica García Solarte، بعنوان: **Effect of the Intrapreneurial Culture on the Innovative Activity of Spain's SMEs**<sup>2</sup>، 2017، وقد هدفت إلى تحليل تأثير الثقافة المقاولاتية الداخلية على الابتكار، وعلى تطوير المؤسسات الصغيرة

1 Frank, Janssen. Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise. Papier présenté au 6ème Congrès international francophone sur la PME. Ecole des hautes études commerciales, 2002.

2 Domingo, García Pérez ; Edgar, Julián Gálvez y Mónica, García-Solarte. « Effect of the Intrapreneurial Culture on the Innovative Activity of Spain's SMEs » In intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs. 2017.

والمتوسطة. في هذا الصدد، تم اقتراح مجموعة من الفرضيات التي تم اختبارها على عينة طبقية تتكون من 600 مؤسسة إسبانية، صنفت إلى مجموعات حسب معيار النشاط، وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والتي تم توجيهها إلى مسيري المؤسسات، وفي النهاية، توصلت الدراسة إلى أن جميع العوامل المرتبطة بالثقافة المقاولاتية الداخلية، لها آثار إيجابية على نشاط الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعتبر هذه النتائج مهمة لأنها تظهر للمقاولين والمسيرين والأوساط الأكاديمية والحكومة أنه في السعي لتحقيق أداء ابتكاري إيجابي، يجب عليهم تعزيز التسامح مع المخاطرة والأخطاء داخل المؤسسات، ووضع نظام مناسب للتعويضات والحوافز، ودعم العمل الجماعي ومرونة الهيكل التنظيمي.

\* دراسة لـ **Monica García Solarte، Domingo García Perez و Antonia**

**Madrid Guijarro**، بعنوان: **Cultura organizacional intraemprendedora y el género del gerente: un estudio empírico en la pequeña y mediana empresa (Intrapreneur organizational culture and gender manager: an empirical study on SMES)**<sup>1</sup>، 2015، وقد هدفت إلى تحليل

العلاقة بين جنس مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائص الثقافة المقاولاتية الداخلية. في هذا الإطار تم اقتراح مجموعة من الفرضيات التي تم اختبارها على عينة طبقية تتكون من 600 مؤسسة إسبانية، صنفت إلى مجموعات حسب معيار النشاط، كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات التي تم توجيهها إلى مسيري المؤسسات، وقد أظهرت النتائج أن جنس المسير له تأثير كبير على الثقافة المقاولاتية الداخلية. فالإناث يشجعن ويعززن أكثر من الرجال تطوير القيم المقاولاتية، كالحرية والاستقلالية، حيث يسمحن بقدر أكبر من الاستقلالية للموظفين في تطوير أنشطتهم، أو تطوير الأفكار الجديدة التي تحسن من القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1 Monica, García Solarte, Domingo García Perez y Antonia Madrid Guijarro. « Cultura organizacional intraemprendedora y el género del gerente: un estudio empírico en la pequeña y mediana empresa (Intrapreneur organizational culture and gender manager: an empirical study on SMES) ». *FAEDPYME International Review*, 4, 6 (2015).

\* دراسة نظرية لـ Sneha Bhatia و P.N.U. Khan، بعنوان: **Building an intrapreneurial culture: A sine-qua-non for organizations today**<sup>1</sup>، وقد هدفت إلى توفير نقطة انطلاق للتحديات والمناقشات الجارية في المنظمات، فيما يتعلق بعملية المقاولاتية الداخلية. بالنسبة للباحثة، يزدهر اقتصاد الهند اليوم بفضل الابتكار المستمر في بيئة ليست تنافسية فحسب، بل وتتميز أيضا بالتغيرات المستمرة والسريعة، وبالتالي، تعد المقاولاتية الداخلية وسيلة لتحفيز المؤسسات على الابتكار، وعلى الاحتفاظ بالموظفين المبتكرين. هذا هو أحد الأسباب الرئيسية وراء قيام عدد من المنظمات بالترويج لفكرة تطوير المقاولين الداخليين، من خلال تعزيز الثقافة المقاولاتية الداخلية.

**3.1.9. الدراسات التي تناولت العوامل السوسيوثقافية في علاقتها بأبعاد الثقافة المقاولاتية الداخلية**

\* دراسة لـ Jolien Huybrechts، Wim Voordeckers و Nadine Lybaert، بعنوان: **Entrepreneurial Risk Taking of Private Family Firms: The Influence of a Nonfamily chief executive officer (CEO) and the Moderating Effect of CEO Tenure**<sup>2</sup>، وقد هدفت إلى محاولة فهم فعل المخاطرة المقاولاتية، من خلال النظر في الاختلافات بين المؤسسات العائلية والمؤسسات غير العائلية، ومن خلال دراسة الاختلافات داخل المؤسسات العائلية ذاتها، بالاعتماد على المنهج الكمي، وقد تم اختبار الفرضيات على عينة مكونة من 740 مؤسسة خاصة بلجيكية من بين 8367 مؤسسة، مصنفة إلى 555 عائلية و 185 غير عائلية، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن المالكين-المسيرين للمؤسسات العائلية

1 Sneha, Bhatia and P.N.U Khan. « Building an intrapreneurial culture: A sine-qua-non for organizations today». Global Journal of Management and Business Statistics, 3, 8 (2013).

2 Jolien, Huybrechts; Wim Voordeckers and Nadine Lybaert. « Entrepreneurial Risk Taking of Private Family Firms: The Influence of a Nonfamily Chief Executive Officer (CEO) and the Moderating Effect of CEO Tenure ». Family Business Review, 26, 2 (2012).

يفضلون استراتيجية أكثر تجنباً للمخاطرة، من المالكين-المسيرين للمؤسسات غير العائلية، من أجل حماية ثروات العائلة المالية والاجتماعية والنفسية.

\* دراسة نظرية لـ **Alain Fayolle** و **Lucie Bégin**، بعنوان:

**Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ?**<sup>1</sup>، وقد هدفت إلى إظهار

العلاقة بين المقاولاتية والأسرة من أجل إرساء الأسس الأولى للبحث في مجال لا يزال قيد التطوير، وللقيام بذلك تم تحديد المفاهيم الرئيسية للأسرة، والمقاولاتية، والمقاولاتية العائلية. بعد ذلك، تم التطرق إلى الروابط الموجودة بين المؤسسات العائلية والمقاولاتية، وقد أشارت الدراسة إلى أنه تم اقتراح طرق مختلفة لاستكشاف وتطوير مجال المقاولاتية العائلية. فهناك من تركز على العلاقة بين الأسرة والأفعال المقاولاتية، حيث بينت أن الأسرة تلعب دوراً أساسياً من خلال ما تمارسه من تأثيرات متعددة على الأفراد وعلى المؤسسات بشكل عام، وهناك من تهدف إلى تحديد سمات و/أو خصائص الأسرة المقاولاتية، وهناك من تشجع على تطبيق مفاهيم ونماذج للمقاولاتية داخل المؤسسات، أي المقاولاتية الداخلية، لدراسة الفعل الفردي والجماعي في المؤسسات العائلية، ومع أنه هناك القليل من الأبحاث التي تستخدم نتائج الدراسات حول الأسرة، تم اقتراح تصور أولي للمقاولاتية العائلية كمجال بحث جديد، ناتج عن التقاطع المزدوج بين الأسرة والمقاولاتية من ناحية، والمقاولاتية والمؤسسات العائلية من ناحية أخرى. بمعنى، أن هناك محور أول يتم العمل فيه على البعد الفردي للمقاولاتية. وبطريقة مختلفة ومكاملة، يوجد محور ثاني على المستوى التنظيمي، حيث يتم العمل فيه على البعد الجماعي أو المؤسساتي للمقاولاتية.

\* دراسة لـ **Karim Hebbar**، ضمن تخصص إدارة الأعمال، بعنوان: **Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur : l'influence de l'expérience pré-entrepreneuriale**<sup>2</sup>، وقد هدفت إلى معرفة تأثير

1 Alain, Fayolle et Lucie Bégin. « Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? ». Management international, 14, 1 (2009).

2 Karim, Hebbar. Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur : l'influence de l'expérience pré-entrepreneuriale. Papier présenté au 10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Québec : Université Laval, 2001.

الخبرة السابقة للمالك-المسير على قدرته على الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقق من فرضيات البحث تم اختيار عينة تتكون من 106 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم، منتشرة في كندا وشمال فرنسا، كما تم استعمال المقابلة غير الموجهة كأداة لجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج أنه وبغض النظر عن صاحب المؤسسة ومهما كان حجمها، فإن تنوع خبرات المقاول سيؤدي إلى تنوع معارفه، وبالتالي، سيكون قادرا على فهم واستيعاب البيئة المعقدة (مستهلكين، منافسين، تكنولوجيا، وغيرها)، وهو ما يدفع به إلى الابتكار. كما أظهرت أن المقاولين الذين اكتسبوا خبرة مهنية متراكمة في نفس المجال الذي ينشطون فيه، يشكلون العدد الأكبر في الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر كل من التعلم والخبرة التي تعد من العناصر الأساسية لمفهوم الرأسمال الاجتماعي على أسلوب إدارة المقاول. فاكسابه الخبرة المسبقة سيمكنه من تطوير رأسماله الاجتماعي على جميع الأصعدة، العلاقات، المعرفة، المهارات، لا سيما الإدارية منها، وبذلك، سيكتسب القدرة على التحكم في جميع العوامل اللازمة لنجاح مؤسسته المبتكرة. وعليه، فإن الخبرة التي تراكمت سابقا لدى المقاول تظل عاملا حاسما في ابتكاراته.

## 2.9. الدراسات الجزائرية

\* دراسة لـ **Boumesbah Nabil** و **Enabou Djilali**، بعنوان: **Éthique managériale, les qualités d'une conduite éthique**<sup>1</sup>، 2017، وقد هدفت إلى التحقيق في الصفات والقيم التي تميز العلاقة الأخلاقية بين المسيرين والموظفين. في هذا الصدد، تم اختيار مؤسسة كبيرة للأغذية الزراعية بولاية بجاية بالجزائر لاختبار الفرضيات، كما تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توجيهه إلى الموظفين، وتضمن أسئلة لتقييم الأخلاق الشخصية للمسيرين، والأخلاق التي يظهرونها في علاقاتهم معهم، كما تضمن أسئلة عن الصفات والقيم التي يودون رؤيتها باستمرار عند المسيرين وحسب الأولوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المسيرين لا يتمتعون بالصدق والنزاهة، وأنهم لا يشكلون نموذجا يحتذى به، وبما أن

1 Boumesbah, Nabil et Enabou Djilali. « Ethique managériale, les qualités d'une conduite éthique ». *Journal of Economics, Management and Business Sciences*, 18 (2017).

الأخلاق في العلاقات هي انعكاس للأخلاق الشخصية، تؤكد النتائج على التصرفات غير الأخلاقية للمسيرين، لا سيما فيما يتعلق بالعدالة. ويبقى الاحترام هو القيمة الأكثر توقعا من المسيرين تجاه موظفيهم.

### 3.9. التقيب والتقييم العام للدراسات السابقة ودرجة الاستفادة منها

#### 1.3.9. التقيب العام على الدراسات السابقة

كخلاصة لمختلف الدراسات التي تطرقنا إليها، تبين مراجعة التراث العلمي الخاص بموضوع البحث، والاطلاع على المعلومات المتاحة حوله، أن هناك عددا قليلا من الدراسات الميدانية والنظرية، التي عالجت موضوع العوامل السوسيوثقافية في علاقتها بالثقافة المقاولاتية الداخلية، ومع ذلك حاولنا تسليط الضوء على أهم الدراسات التي تخدم البحث، والتي نجدها تناولت متغيرا واحدا من متغيرات الدراسة، أو تناولت بعدا من أبعاد أحد المتغيرات، مع الإشارة إلى أن هذه الدراسات جاءت في الفترة الزمنية ما بين 2001 و 2020، وقد شملت مجموعة من البلدان الأجنبية والإفريقية، مما يدل على تنوعها الزمني والجغرافي، وقد جاء تقديمها على النحو الآتي:

\* دراسة **Gwladys Pinta Mefenza**: والتي اهتمت بتحديد العلاقة بين خبرة المسير ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أي دراسة التأثير الذي يمكن أن تحدثه خبرة المسير في زيادة أو انخفاض نمو هذا النوع من المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى أن التكوين الإداري للمالك-المسير يؤثر على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

\* دراسة **Ben Boubakary**: والذي حاول من خلالها الباحث تحليل تأثير عدد من العوامل الثقافية والتنظيمية على إدارة المؤسسات بالكاميرون، كبيرة وصغيرة ومتوسطة، مثل الثقافة والأخلاق والهيكل التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المؤسسات تتأثر بشكل إيجابي بأخلاق المسير لها.

\* دراسة **Ruphin Ndjamboua** و **Mario Sassineb**: والذان اهتموا فيها بقيم الدور الذي تلعبه كفاءات ورؤية المسير على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل اتخاذها كقاعدة مرجعية لقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغابون، وقد أظهرت النتائج أن الأداء الملموس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الغابونية، يتأثر وبشكل كبير بكفاءات المسير المتمثلة في المعرفة، والمهارات، والقيم، والقدرات الإدارية، وكذلك برؤيته الاستراتيجية لا سيما طويلة المدى.

\* دراسة **Hamadou Boukar و Pierre-André Julie**: واللذان حاولا من خلالها تسليط الضوء على العلاقة المحتملة بين النمو والعوامل السوسيوثقافية، عن طريق دراسة تأثير العوامل السوسيوثقافية المرتبطة بالمقاول على نمو المؤسسات الصغيرة بالكاميرون، كالأسرة، والعرق، والدين، والمستوى التعليمي، والتكوين، والخبرة، وقد توصلت إلى أن القيم الاجتماعية والثقافية للأسرة التي يأتي منها المالك-المسير، والمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه، ودرجة ارتباطه بهما، تساعد في تشكيل وإعطاء توجه نحو النمو للوحدة الصغيرة، لكن هذه القيم تتعدل مع مستوى التعليم والتكوين والخبرة التي يكتسبها.

\* دراسة **Loréa Hirèche**: والتي اهتمت بدراسة تأثير أخلاق المسير على أفعال الموظفين، سواء ما تعلق منها بالعمل أو بالأخلاق، وبالتالي على أداء المؤسسة، وبناء نموذج مفاهيمي يكون أكثر وضوحا، حيث يجعل من الممكن شرح هذا التأثير، ويكون أحد محاور البحث الذي يمكن اختباره في المستقبل.

\* دراسة **Frank Janssen**: والذي سعى من خلالها إلى دراسة تأثير خصائص المسير على نمو فرص التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببلجيكا، وقد كشفت النتائج أن نمو فرص التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البلجيكية المدروسة، يتأثر فقط بخبرة المسير والسن والنوع. أما خصائصه النفسية، ودوافعه، ووجود فريق من المسيرين، فليس لها تأثير كبير على فرص نمو التوظيف .

\* دراسة **Mónica García و Edgar Julián Gálvez، Domingo García Pérez و Solarte**: والذين حاولوا من خلالها تحليل تأثير الثقافة المقاولاتية الداخلية على الابتكار لدى الموظفين، وبالتالي على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد توصلت إلى أن جميع العوامل المرتبطة بالثقافة المقاولاتية الداخلية لها آثار إيجابية على نشاط الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

\* دراسة **Antonia و Domingo García Perez، Monica García Solarte و Madrid Guijarro**: والذين اهتموا بتحليل العلاقة بين جنس مسيري المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة وخصائص الثقافة المقاولاتية الداخلية، وقد أظهرت النتائج أن جنس المسير له تأثير كبير على الثقافة المقاولاتية الداخلية. فالإناث يشجعن ويعززن أكثر من الرجال تطوير القيم المقاولاتية، كالحرية والاستقلالية، حيث يسمحن بقدر أكبر من الاستقلالية للموظفين في تطوير أنشطتهم، أو تطوير الأفكار الجديدة التي تحسن من القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

\* دراسة **Sneha Bhatia**: والتي حاولت من خلالها إعطاء الأهمية ولو نظريا إلى المقاولاتية الداخلية كوسيلة لتحفيز المؤسسات على الابتكار، والمحافظة على الموظفين المبتكرين، وبالتالي، الترويج لفكرة المقاولين الداخليين، من خلال تعزيز الثقافة المقاولاتية الداخلية بالمؤسسات.

\* دراسة **Jolien Huybrechts، Wim Voordeckers و Nadine Lybaer**: والذين حاولوا من خلالها فهم المخاطرة المقاولاتية داخل المؤسسات العائلية وغير العائلية، وكانت من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن المالكين-المسيرين للمؤسسات العائلية يفضلون استراتيجية أكثر تجنباً للمخاطرة من المالكين-المسيرين للمؤسسات غير العائلية، وذلك من أجل حماية ثروات العائلة المالية والاجتماعية والنفسية.

\* دراسة **Alain Fayolle و Lucie Bégin**: وقد اهتمتا بإظهار العلاقة بين المقاولاتية والأسرة، واقترحا طرق مختلفة لاستكشاف وتطوير مجال المقاولاتية العائلية، من خلال تحديد المفاهيم الرئيسية للأسرة، والمقاولاتية، والمقاولاتية العائلية، وقد بينت أن الأسرة تلعب دورا أساسيا من خلال ما تمارسه من تأثيرات متعددة على الأفراد، وما إلى ذلك على المؤسسات عن طريق المقاولاتية الداخلية.

\* دراسة **Karim Hebbar**: والذي حاول معرفة تأثير الخبرة السابقة للمالك-المسير على قدرته على الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهرت النتائج أنه وبغض النظر عن صاحب المؤسسة وحجمها، فإن تنوع خبرات المقاول سيؤدي إلى تنوع معارفه، وبالتالي، سيكون قادرا على فهم واستيعاب البيئة المعقدة، وهو ما يدفع به إلى الابتكار. كما أظهرت أن المقاولين الذين اكتسبوا خبرة مهنية متراكمة في نفس المجال الذي ينشطون فيه، يشكلون العدد الأكبر في الابتكار. بالإضافة إلى



ذلك، يؤثر كل من التعلم والخبرة التي تعد من العناصر الأساسية لمفهوم الرأسمال الاجتماعي على أسلوب إدارة المقاول. فاكتسابه الخبرة المسبقة، سيمكنه من تطوير رأسماله الاجتماعي على جميع الأصعدة، العلاقات، المعرفة، المهارات، لا سيما الإدارية منها، وبذلك، سيكتسب القدرة على التحكم في جميع العوامل اللازمة لنجاح مؤسسته المبتكرة. وبالتالي، فإن الخبرة التي تراكمت سابقا لدى المقاول تظل عاملا حاسما في ابتكاراته.

\* دراسة **Enabou Djilali و Boumesbah Nabil**: واللذان حاولا من خلالها التحقيق في الصفات والقيم التي تميز العلاقة الأخلاقية بين المسيرين والموظفين، وقد توصلت الدراسة إلى أن المسيرين لا يتمتعون بالصدق والنزاهة، وأنهم لا يشكلون نموذجا يحتذى به، وبما أن الأخلاق في العلاقات هي انعكاس للأخلاق الشخصية، تؤكد النتائج على التصرفات غير الأخلاقية للمسيرين لا سيما فيما يتعلق بالعدالة، ويبقى الاحترام هو القيمة الأكثر توقعا من المسيرين تجاه موظفيهم.

### 2.3.9. التقييم العام للدراسات السابقة

يتضح لنا أن أغلب الدراسات السابقة تدرس موضوع البحث من جانب واحد فقط، أي متغير واحد. فمرة من جانب العوامل السوسيوثقافية ومرة من جانب الثقافة المقاولاتية الداخلية، وحتى هذه الأخيرة من جانب الموظف فقط دون المالك-المسير، بالرغم من أنه المسؤول الأول عن تكوين ونشر هذا النوع من ثقافة المؤسسة، هذا من ناحية. من ناحية أخرى، توجد دراسات تناولت فقط بعدا من أبعاد أحد المتغيرين مثل الأسرة والمخاطرة، الخبرات السابقة للمالك-المسير والابتكار. فكل من الأسرة والخبرات السابقة هي أبعاد للمتغير المستقل العوامل السوسيوثقافية، والمخاطرة والابتكار هي أبعاد للمتغير التابع الثقافة المقاولاتية الداخلية، وبالتالي يمكننا القول، أنه لا توجد دراسات بعينها أجنبية أو جزائرية، تطرقت بشكل مباشر إلى موضوع تأثير العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية، بالرغم من أنها تؤكد على أهمية كلا المتغيرين في مجال المقاولاتية، وفي مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يوحي بأن موضوع البحث هو موضوع جدير بالاهتمام والدراسة، لاسيما وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت هي النموذج للمؤسسات الاقتصادية، والمقاولاتية هي فلسفة الابتكار والتطور. بالإضافة

إلى ذلك، نجد أن أغلب هذه الدراسات استعملت المنهج الكمي الذي يتناسب أكثر مع تقنية الاستمارة أو الاستبيان، في حين تم استعمال وبشكل أساسي المنهج الكيفي في الدراسة الحالية، والذي يتناسب أكثر مع تقنية المقابلة زيادة على الملاحظة والوثائق.

### 3.3.9. درجة الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد ساعدتنا الدراسات السابقة في اختيار وبناء وصياغة العديد من عناصر موضوع الدراسة منها: بلورة أهم المفاهيم التي يمكن أن نبني عليها إشكالية الدراسة، بناء وصياغة تساؤلات الدراسة، اختيار النظريات المناسبة، اختيار المنهج المناسب، انتقاء المؤشرات الصحيحة في تركيب أسئلة دليل المقابلة.

وقد فتحت لنا هذه الدراسات مجال المعرفة لأن ندرك بأنه في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يرتبط تأثير متغير العوامل السوسيوثقافية، والذي يعتبر متغيرا أساسيا في الدراسة الحالية، بالمالك-المسير. هذا الأخير الذي يحتل وتأثيراته الاجتماعية والثقافية مكانة محورية، لا سيما في ظل إضفائه الطابع الشخصي على نمط إدارتها وتكوين ثقافتها. ففوة العملية التنظيمية التي تدفع بعجلة تنمية المؤسسة ذات الحجم الصغير، إنما تتوقف وبشكل أساسي على العناصر الاجتماعية والثقافية للمالك-المسير، كالأسرة، والأخلاق، والخبرات السابقة، وغيرها، والتي تؤثر بشكل فعال في قيمه وأفعاله ومواقفه، عن طريق عمليتي التنشئة الاجتماعية والتعلم الاجتماعي. هذا إضافة إلى أن هذه العوامل تؤثر إما بالإيجاب أو السلب، وهذا يعني، أنها إما أن تكون داعمة للقيم والأفعال المقاولاتية الداخلية، فيظل بذلك المالك-المسير مقاولا داخل مؤسسته، أي شخصا مخاطرا ومبتكرا، وإما أن تكون مثبطة وكابحة للقيم والأفعال المقاولاتية الداخلية، فيكون بذلك المالك-المسير عقبة أمام المخاطرة والابتكار، الأمر الذي قد يؤدي إلى اخفاق المؤسسة أو اختفائها نهائيا من وسط الأعمال.

وقد أفادتنا هذه الدراسات في فهم متغير مهم آخر، ألا وهو موضوع الثقافة المقاولاتية الداخلية، أي الثقافة المقاولاتية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأبعادها، ومصادرها والتي من أهمها المقاول، إذ تعد أداة مهمة لإحداث التغيير في المؤسسة بأكملها، من خلال إحداث التغيير في قيم ومواقف وأفعال وتوجهات أفرادها، خصوصا نحو المقاولاتية الداخلية والابتكار عن طريق التحفيز والمكافآت.

### 4.3.9. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

إن البحث عن موقع للدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة هو الذي يجعلنا نحاول أن ننطلق منها، بإضافة لمسة علمية حديثة حول موضوع " تأثير العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية "، وذلك بالكشف عن أهم العوامل المتحكمة في هذا النوع من الثقافة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. فعلى الرغم من أن هذه الثقافة هي موجهة للموظفين، إلا أن الكشف عن العناصر الداعمة أو المثبطة لها، يبدأ من المالك-المسير وتأثيراته الاجتماعية والثقافية، كونه يسير هيكلية بسيطة كل شيء فيها يقوم على مبدأ القرب، وإضفاء الطابع الشخصي. فنجد أن القيم التي يحملها المالك-المسير والتي تظهر في مواقفه وأفعاله داخل المؤسسة الخاصة به، والتي يكون مستوى تأثيرها إيجابا أو سلبا على ثقافته المقاولاتية الداخلية، التي تعد المصدر الرئيسي لثقافة المؤسسة، هي نتيجة لمجموعة من العوامل السوسيوثقافية وليس فقط العوامل التنظيمية.

من هنا، تبقى دراستنا هذه بمثابة نقطة انطلاق مهمة للبحوث الميدانية المستقبلية، من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها، وهذا ما يساعد على تكيف ثقافة المؤسسة الجزائرية حسب النماذج الثقافية المستوردة، من أجل تحقيق قدر معين من النجاح والتقدم بالمؤسسات مما يضمن الاستمرارية لها، وبالتالي، هذا ما يسمح بتكوين ذهنيات جديدة ومنتجة على العالم الخارجي في مجال الإدارة والتنظيم، متشعبة بتقبل ثقافة التغيير والتجديد الإيجابية للدخول في عالم الجودة والمنافسة، وذلك ضمن أنماط إدارية حديثة مبنية على أسس قوية وثابتة، ومستمدة من قيم وأخلاق المجتمع الجزائري، على اعتبار أن الأفراد كانوا مقاولين أو عاملين هم قبل كل شيء نتاج المجتمع الذي يعيشون فيه، ويتأثرون به ويؤثرون فيه.

وبهذا نؤكد من خلال دراستنا على جملة من العوامل التي يتوقف عليها مستوى نجاح وتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تكون بدايتها العوامل السوسيوثقافية الخاصة بالمالك-المسير، والتي ينبغي أن تكون داعمة للثقافة المقاولاتية وللثقافة المقاولاتية الداخلية أيضا، حتى يكون هناك المزيد من الأفراد المقاولين داخل المجتمع وأيضا داخل المؤسسات. ففي بيئة أعمال تتميز بالتغيرات السريعة وحالة عدم اليقين،

المالك-المسير بحاجة إلى أن يظل مقاولا، وبالتالي محافظا على ثقافته المقاولاتية داخل المؤسسة، حتى يتمكن من تطوير هذه الأخيرة ودفعها في اتجاه الخيار المقاولاتي. ومن ثم يمكن القول، أن أهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو محاولة تقديم نموذج قادر على التنبؤ بتأثير العوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالذات تلك المرتبطة بالمالك-المسير، على أحد أشكال ثقافة المؤسسة: الثقافة المقاولاتية الداخلية، والتي تعتبر قاعدة تنظيمية أساسية تبنى عليها القيم والمواقف والأفعال المقاولاتية الداخلية، بدءا من المالك-المسير ومن ثم الموظفين. وفي الأخير وكخلاصة لما جاء في الدراسات السابقة، نستنتج أن هذه الدراسات تعتبر تراثا نظريا وأرضية عملية خصبة ينطلق منها الباحث بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، التي تكون مدعمة ومطورة تبعا للتحويلات الاجتماعية والثقافية، ومواقف وأفعال المسيرين في ذلك، وهذا لا يمكن الوصول إليه في غياب الحس العلمي والمنهجي الذي تقف عليه الدراسة.

## 10. صعوبات الدراسة

ككل الأبحاث السوسولوجية المتعددة واجهت الباحثة مجموعة من الصعوبات أثناء محاولتها دراسة الظاهرة، إلا أنها لم تمنعها من مواصلة البحث لحين إتمامه، منها ما يتعلق بالجانب النظري وأخرى بالجانب الميداني، والتي يمكن تلخيصها كما يأتي:

- يعد موضوع العوامل السوسيوثقافية من الموضوعات التي لا تزال تشكل تحديا أمام الباحثين في مجال المقاولاتية والمقاولاتية الداخلية، وهو يعتبر من المواضيع الواسعة والصعبة قياسها ميدانيا، والحساسية مثل الأخلاق.
- صعوبة هذا الموضوع نظرا لارتباطه بموضوع الثقافة المقاولاتية الداخلية، التي تعد عنصرا ضمنيا يتعلق بالأفراد داخل المؤسسة.
- صعوبة معرفية كون هذا النوع من المواضيع ذو خلفية نظرية أجنبية، مما جعلنا نجد صعوبة في إسقاط هذه الخلفية على بيئة عربية، وإعطائه طابعا اجتماعيا وثقافيا وتنظيميا ينتمي للمجتمع الجزائري بصفة عامة، ومجتمع الدراسة بصفة خاصة.

- نقص الكم المعرفي للمراجع والمصادر سواء الخاصة بالعوامل السوسيوثقافية أو بالثقافة المقاولاتية الداخلية، حيث وجدنا أغلبها تدخل في علم الاقتصاد والتسيير، أو في العلوم الإدارية. أي أن الاهتمام بدراسة الموضوع هو من الناحية الاقتصادية والإدارية، وغياب الاتجاه السوسولوجي الذي يهمننا في دراسة الموضوع، وهذا تطلب منا جهودا إضافية.
- صعوبة الحصول على إحصائيات دقيقة وذات مصداقية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تمنراست.
- صعوبة الحصول على موافقة عدد لا بأس به من المقاولين لإجراء الجانب الميداني من الدراسة، وتأخر البعض في الرد عليها، إضافة إلى عدم رد البعض الآخر على اتصالات الباحثة بواسطة الهاتف النقال، ويعود ذلك إلى تخوف المقاولين من البحث العلمي والباحثة على حد سواء. فبالنسبة إليهم البحث العلمي يعني الكشف عن معلومات سرية خاصة بالمؤسسة وحدها، ولا ينبغي الإدلاء بها إلى الغرباء، أو بالأصح إلى المفتشين والباحثة واحدة منهم. بالإضافة إلى ذلك، توجد أسباب شخصية ومهنية وقانونية لا يمكن الإفصاح عنها، الأمر الذي أدى إلى تقليص حجم عينة الدراسة.

## الفصل الثاني

### العوامل السوسيوثقافية المفهوم، النظريات وعلاقتها بالمقاول

1. مفهوم العوامل السوسيوثقافية
2. مفهوم الثقافة المقاولاتية
3. علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية من خلال نظريات  
التنظيم
4. العوامل السوسيوثقافية المرتبطة بالمقاول

**تمهيد:**

تعتبر العوامل السوسيوثقافية من العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية والثقافية، وهي تمارس تأثيرات إيجابية أو سلبية على حاضر ومستقبل المؤسسة الاقتصادية. فليست وحدها العوامل الداخلية التي تؤثر على نموها وكفاءتها وفعاليتها، وإنما يوجد العديد من المتغيرات التي مصدرها البيئة الخارجية وإحداها العوامل السوسيوثقافية.

وإذ تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذجا للمؤسسات الاقتصادية الحديثة، فهي ليست بمنأى عن تأثيرات العوامل السوسيوثقافية، لاسيما تلك التي لها علاقة مباشرة بالمقاول الذي هو في أغلب الأحيان المالك والمسير كالأسرة، والمدرسة، والجامعة، والأخلاق، والخبرات السابقة وغيرها. فهي كشخص معنوي ترتبط ارتباطا وثيقا بالشخص الطبيعي المقاول، مما يجعله وتأثيراته الاجتماعية والثقافية يحتلان مكانة مهمة خاصة في ظل إضفائه الطابع الشخصي على الإدارة.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى ماهية العوامل السوسيوثقافية في مجال المقاولاتية، من خلال محاولة الإحاطة بمفهوم العوامل السوسيوثقافية بشكل عام، ومفهوم المقاولاتية، والعلاقة التي تجمع بينهما، ومن خلال محاولة التعريف بالمقاول والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما سيتم عرض عدد من نظريات التنظيم الحديثة التي تناولت تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة، وأخيرا، سيتم التعرف على العوامل السوسيوثقافية المرتبطة مباشرة بالمقاول صاحب المؤسسة.

## 1. ماهية العوامل السوسيوثقافية في مجال المقاولاتية

لقد كشفت الأبحاث العلمية أن هناك علاقة بين العوامل السوسيوثقافية والمقاولاتية، ولكي نفهم هذه العلاقة من الناحية النظرية، سيتم التطرق إلى مفهوم العوامل السوسيوثقافية بشكل عام، ومفهوم المقاولاتية، والعلاقة بينهما.

### 1.1 مفهوم العوامل السوسيوثقافية بشكل عام

عندما نحاول استكشاف المعاني التي يمكن أن يتخذها مفهوم السوسيوثقافي، أو الاجتماعي والثقافي في شكله المرتبط، أو في صيغته المفككة الاجتماعي، الثقافي، نصطدم بالتنوع الشديد في المعاني التي يمكن أن يأخذها سواء كانت صريحة أو ضمنية كما هو الحال في أغلب الأحيان. ففي الواقع، تختلف المعاني المنسوبة إليه باختلاف المواضيع والمجالات والإشكاليات، وإلى حد كبير، التساؤلات التي يتم من خلالها إدخال الاجتماعي والثقافي<sup>1</sup>.

وفي أدبيات العلوم الاجتماعية لا يوجد معنى دقيقا لمفهوم السوسيوثقافي، بل توجد قائمة من العوامل التي تصفه مثل العمر، النوع، الوضع المهني وغيرها، وكما سيتضح من المعاني القليلة المأخوذة من قواميس العلوم الاجتماعية، فقد كان هذا المفهوم في الماضي يرتبط ارتباطا قويا بالمجال التعليمي<sup>2</sup>. فهو يعني "الخصائص والمواقف الاجتماعية في سياق اجتماعي تعليمي"، وهو يعني أيضا "العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشكل جزءا من الكل، كالأسرة التي تؤثر بطريقة إيجابية أو غير إيجابية في عملية التعليم". أما في الوقت الحالي، فالنظرة السائدة في المجتمع العلمي لما هو سوسيوثقافي أو اجتماعي وثقافي، "أنه مجموعة البيئات الاجتماعية المختلفة التي يتطور فيها كل فرد". في المقابل، الأفراد بصفتهم فاعلين اجتماعيين هم يؤدون أدوارا أساسية على المستوى الفردي والجماعي، وبالتالي، فهم يشاركون في بناء العوامل المتعددة التي يغطيها هذا المفهوم وبطرق متعددة، من خلال العمليات التفاعلية المرتبطة بكل سياق<sup>3</sup>. في هذا

1 Bertrand Daunay, Isabelle Delcambre et Yves Reuter, op. Cit, p 23.

2 Emmanuelle, Huver et Sandra Belondo. « Socioculturel et/ou diversité ? Des finalités et des discours en écho ». *Open Edition Journals*. 38 (2008).

Article téléchargé du site : <https://journals.openedition.org/reperes/393>. 05/11/2018 12 :50

3 Ibidem.



الإطار، تشير البيئة الاجتماعية والثقافية بمعناها الواسع إلى كل من النظام الاجتماعي والثقافي للمجتمع، وهي بذلك تشير إلى القوى المؤثرة في العلاقات التفاعلية بين أفرادها، والتي تؤثر على مواقفهم وأفعالهم وميولهم. كما أنها تشير إلى العناصر غير الملموسة التي صنعها الإنسان، والتي تؤثر على أفعال الناس وعلاقاتهم وإدراكهم وأسلوب حياتهم، فضلا عن بقائهم ووجودهم. بعبارة أخرى، تشمل البيئة الاجتماعية والثقافية جميع العناصر والظروف والمؤثرات، التي تشكل شخصية الفرد، والتي تؤثر على مواقفه وتصرفاته وأفعاله، وقراراته وأنشطته، وهي تتمثل في: المعتقدات والقيم، والمواقف والعادات، وأشكال الفعل وأساليب الحياة، التي تستمد من الأسرة والثقافة والدين والمدرسة والانتماء إلى العرق، والتي يتم تعلمها ومشاركتها، والتي تنتقل من جيل إلى جيل عن طريق التنشئة الاجتماعية<sup>1</sup>.

وتشير العوامل السوسيوثقافية إلى مزيج من العوامل الاجتماعية والثقافية، التي تؤثر بدورها على الأفعال الاجتماعية أو تعديلها كالثقافة، والدين، والأسرة، والتعليم، والأخلاق، وكل ما هو اجتماعي، وهي جميعها تؤثر في معتقدات الأشخاص وقيمهم، وميولهم ومواقفهم، وعاداتهم وأنماط أفعالهم، وقراراتهم وأنشطتهم، وبالتالي، تؤثر في حياتهم بأكملها، من خلال مجموعة من العناصر التي تشكل شخصية الفرد، والتي يتم تعلمها ومشاركتها بين أفراد المجتمع، والتي تنتقل من جيل إلى آخر عن طريق التنشئة الاجتماعية، وهي تتمثل في: المعتقدات والقيم، والمواقف والعادات، وأشكال الفعل وأساليب الحياة<sup>2</sup>.

### 2.1. المقاولاتية

لا يوجد إجماع على تعريف لمفهوم المقاولاتية، ومع ذلك، فإن معظم الاتجاهات النظرية تتفق على أنها "نوع من الفعل الذي يشمل الأخذ بالمبادرة، وتنظيم وإعادة تنظيم آليات اقتصادية واجتماعية، بهدف استغلال الموارد والوضعيات، وقبول المخاطرة أو الفشل"، كما تتفق على أنها "عملية تؤدي إلى خلق شيء مختلف وذو قيمة، من خلال

1 Asenge, Emmanuel Lubem; Sarah Diaka Hembadon and Tsetim James Tersoo. «Entrepreneurship development and socio-cultural factors among Tiv People of Benue State, Nigeria». *Scientific Research Journal*, 5, 7 (2017): P. 43.

2 Akpor Robaro and Masoje Oghenerobaro Mamuso, op. Cit, p 173.

توفير الوقت والعمل اللازمين لها، وتحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المتعلقة بها، ومن ثم الحصول على فائدتها في شكل رضا مالي وشخصي"<sup>1</sup>.

من ناحيتهما، يعتبرها كل من **Aline D'amours** و **Yvon Gasse**، "عملية تخصيص الموارد البشرية والمادية وإدارتها، لغرض إيجاد وتطوير حلول تلبي احتياجات الأفراد والجماعات"<sup>2</sup>.

وهناك من الباحثين من يبسط معنى المقاولاتية لتصبح "إنشاء مؤسسة ذات توجه اقتصادي"<sup>3</sup>. بعبارة أخرى، "مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة جديدة"<sup>4</sup>، حيث يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة، من معلومات وموارد مالية وبشرية وغيرها، من أجل تجسيد الفرصة في شكل مشروع مهيكل"، وهذا الأمر لا يمكن حدوثه إلا إذا قام المجتمع بغرس وترسيخ المعتقدات والقيم والمعاني المقاولاتية في الأفراد، الذين ينتمون إليه ويعيشون بداخله، ولذلك، تعد المقاولاتية نشاطا اجتماعيا وفعلا مثل جميع الأفعال الاجتماعية، له نتائج على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي"<sup>5</sup>.

وفي أطروحته يوضح **Thierry Verstraete**، أن الأدبيات التي تناولت المقاولاتية بالدراسة ركزت على ثلاثة مستويات هي: المقاول (مجموعة من المقاولين)، والأفعال المقاولاتية، والظروف التي تحدث فيها، أو السياق الذي من خلاله يمكن ملاحظتها، وهذه النظرة بالنسبة إليه ينبغي تجاوزها لكي تكون هناك مساهمة علمية حقيقية. فالمقاولاتية هي "ظاهرة تؤدي إلى إنشاء منظمة يقودها فرد أو مجموعة من الأفراد"، وهي "جدلية بين المقاول والمنظمة التي هو على رأسها، وهي تتميز بثلاثة أبعاد: معرفية وعملية وبنوية"<sup>6</sup>.

1 Mory Siomy, op. Cit, p 94.

2 Ibidem.

3 Jean-Marie, Toulouse. La culture entrepreneuriale. Rapport de recherche : 90-03-02 présenté lors du Colloque du 10ème anniversaire de la Fondation de l'entrepreneurship. 24-25 janvier 1990. Montréal, p. 1.

4 Allain, Fayolle. Entrepreneuriat : Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre. Dunos, 2017, p. 29.

5 Ibidem.

6Thierry, Verstraete. Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat. Les éditions de l'Association pour la Diffusion des Recherches sur l'Entrepreneuriat et la Gestion (ADREG), 2003, pp. 13-14.

-ولإعطاء فكرة دقيقة عن الظاهرة، تجمع **Nathaly Riverin** أنشطتها ضمن ثلاث مجموعات رئيسية: أنشطة ما قبل المقاولانية، وأنشطة مقاولانية، وأنشطة إدارية. وفقا لها، تتعلق الأنشطة ما قبل المقاولانية بجوانب معينة بما في ذلك الثقافة المقاولانية، والبيئة المقاولانية، والإرادة والعزم على القيام بها؛ وتنطوي الأنشطة المقاولانية على إنشاء المؤسسات، وهذه المرحلة ليست سوى نتيجة مباشرة لتأثير بعض عوامل المجموعة الأولى؛ وأما الأنشطة الإدارية، أي المرحلة الثالثة، فتتكون من إدارة المؤسسة من أجل بقائها ونموها<sup>1</sup>.

وعلى نفس المنوال، يربط **Allain Fayolle** المقاولانية بثلاثة عوامل أساسية هي: الثقافة المقاولانية، والأفعال المقاولانية، والوضعيات أو المواقف المقاولانية<sup>2</sup>.

تتضمن الثقافة المقاولانية القيم المقاولانية كالمخاطرة، والمبادرة، وتحمل المسؤولية، والعمل في فريق وغيرها، وبما أن الأفعال المقاولانية هي التي تعبر عن حقيق الثقافة المقاولانية، فهي بذلك تدور حول المخاطرة، المبادرة، تحمل المسؤولية، حل المشاكل، العمل في فريق... إلى آخره. أما الوضعيات المقاولانية فتشمل إنشاء المؤسسات، أو خلق أنشطة جديدة، أو خلق منتجات أو خدمات جديدة، وبالنسبة للمؤلف، لا تقتصر المقاولانية على الفرد وحده بل وكذلك على الجماعة، وعليه، نحصل على ثلاثة أشكال هي: المقاولانية الموجهة إلى الفرد أو إلى مجموعة من الأفراد، والمقاولانية الموجهة إلى المؤسسة أو ما يعرف بـ "المقاولانية الداخلية"، والمقاولانية الاجتماعية<sup>3</sup>.

ويعتمد **Christian Bruyat** في تحديده لمجال المقاولانية على مصفوفة ثنائية الأبعاد: بعد الفرد - خلق القيمة وبعد التغيير<sup>4</sup>.

فيما يتعلق بالبعد الأول، يعتبر الفرد شرطا ضروريا لخلق القيمة التي يمكن أن تكون مؤسسة. فهو الفاعل الرئيسي الذي يحدد طرق الإنتاج والزمن الذي تتطلبه العملية، وتنشأ عن هذا البعد حالتان: إحداها يوجد فيها خلق قيمة جديدة ذات أهمية كبيرة أو أقل أهمية، من خلال إنشاء مؤسسة جديدة أو مؤسسة موجودة بالفعل، والحالة الأخرى لا

1 Mory Siomy, op. Cit, p 95.

2 Allain Fayolle, *Le métier de créateur d'entreprise*, op. Cit, pp 15-23.

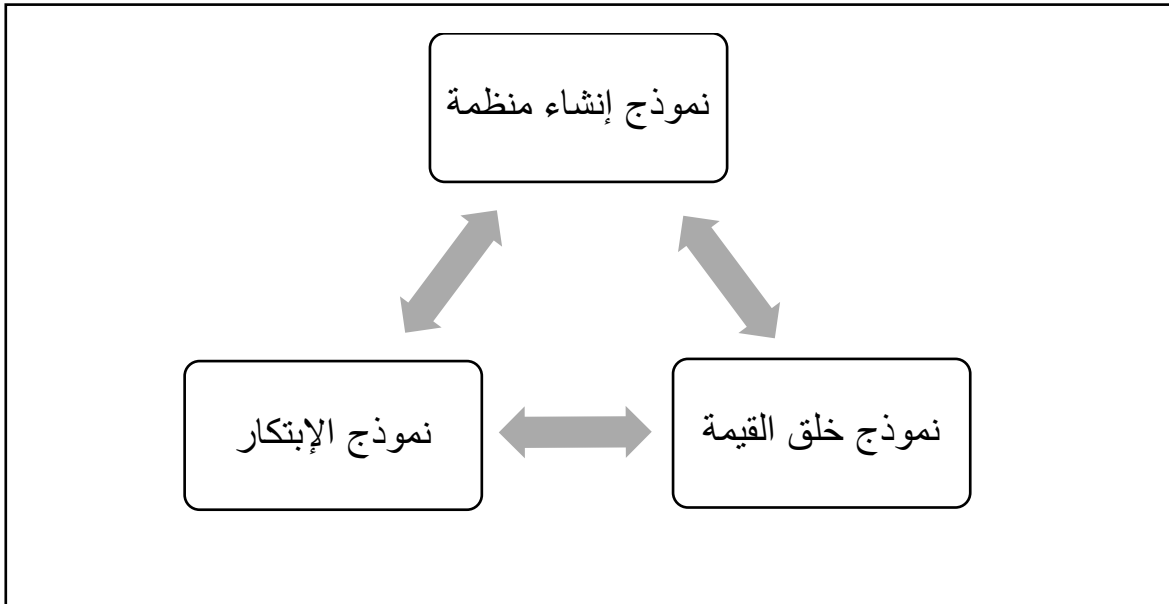
3 Ibidem.

4 Thierry Verstraete, *Entrepreneuriat*, op. Cit, pp 13-16.

## الفصل الثاني.....العوامل السوسيوثقافية وعلاقتها بالمقاولاتية والمقاول

يوجد فيها خلق قيمة جديدة، مثال ذلك استمرار نشاط قائم بموجب شكل قانوني آخر. أما فيما يتعلق بالبعد الثاني، فيمكن في التغيير الذي هو نتيجة لخلق القيمة، والذي يعود على الفرد بالفائدة على مستوى وضعه الاجتماعي، ومسؤولياته وتطوير مهاراته، ويؤكد المؤلف على أنه من النادر ألا يرتبط إنشاء قيمة كبيرة بالابتكار<sup>1</sup>، وهو ما يدعمه Verstraete، الذي يرى أن نموذج خلق القيمة هو مكمل لنموذج إنشاء منظمة<sup>2</sup>، وكذلك ما يدعمه كل من Pierre-André Julien و Michel Marchesnay، اللذان يعتبران الابتكار أساس المقاولاتية لأنه يتضمن أفكارا جديدة لإنتاج سلع أو خدمات جديدة، أو لإعادة تنظيم المؤسسة. فالابتكار هو إنشاء مؤسسة تختلف عما عرفناه من قبل، وهو اكتشاف أو تحويل منتج، وهو اقتراح طريقة جديدة للعمل أو التوزيع أو البيع<sup>3</sup>، وهو الأداة أو الوسيلة الخاصة بالمقاولاتية، وهو الفعل الذي يمنح الموارد قدرة جديدة على تكوين الثروة، وهو في الواقع الذي يخلق الموارد لأن المقاولين مبتكرون<sup>4</sup>، والشكل الآتي يوضح العلاقة بين وجهات النظر المتعلقة بكل من إنشاء منظمة وخلق القيمة والابتكار.

الشكل رقم (01) يوضح العلاقة بين إنشاء مؤسسة وخلق القيمة والابتكار



المصدر: Thierry Verstraete et Alain Fayolle, op. Cit, p 44.

1 Ibidem.

2 Thierry, Verstraete et Alain Fayolle. « Paradigmes et entrepreneuriat ». Revue de l'Entrepreneuriat, 4, 1 (2005) : P. 40.

3 Pierre-André Julien et Michel Marchesnay, l'entrepreneuriat, op. Cit, p 35.

4 Peter, F. Drucker. Innovation and Entrepreneurship: practices and principles. 1985, p. 30.

**العلاقة رقم (1):** لا يمكن للمنظمة أن تكون موجودة بصفة دائمة، ويمكن للمقاول الحفاظ على وضعه فيما يتعلق بهذه المنظمة دون تقديم القيمة التي تتوقعها جهات أخرى، والتي تستمد منها الموارد اللازمة.

**العلاقة رقم (2):** عندما تكون القيمة المقدمة مهمة غالبا ما يكون الابتكار وراء ذلك، سواء كان تنظيميا أو تقنيا أو تجاريا. فإذا أردنا أن نقرب بين الابتكار والجدة، فإن المنظمة الناشئة عن المقاولاتية تعتبر جديدة، حتى لو كانت قائمة على كيان موجود مسبقا، وبالتالي فإن القيمة المقدمة جديدة لأنها تأتي من منظمة جديدة.

**العلاقة رقم (3):** أي استغلال للابتكار يستدعي وجود منظمة، ووجود هذه الأخيرة يعزز التفاعلات الإبداعية اللازمة للابتكار.

وفي الوقت الحالي، تسود رؤيتان متعارضتان حول المقاولاتية، حيث تتمحور الأولى حول إنشاء منظمات جديدة وتحديد الفرص الموجودة، وهي بذلك تربطها بالمجال الصناعي والاقتصادي<sup>1</sup>، وهذه الرؤية الضيقة هي المتبناة من طرف **La Commission Européenne**. أما الرؤية الثانية، فتتدرج ضمن عملية خلق القيمة، ويتعلق الأمر بطرق معينة لتصور الأشياء، وهي ترتبط بالمبادرة وأفعال بعض الأفراد الذين لديهم الإرادة لتجربة أشياء جديدة، أو القيام بها بشكل مختلف لأن هناك إمكانية للتغيير، والذين لديهم الإرادة لتطوير قدراتهم للتعامل مع هذا التغيير، بتجريب الأفكار والتصرف بانفتاح ومرونة<sup>2</sup>. هذه الرؤية الواسعة للمقاولاتية تعتبر مهمة لأنها تحيل إلى مفهوم الثقافة المقاولاتية، على عكس الرؤية الأولى التي تحيل إلى ثقافة إنشاء المؤسسات فقط. فهي تتعلق أكثر بالمواقف ومعرفة الفرد وكيف يجب أن يكون. فعادة ما تكون هناك ثلاث مجالات رئيسية هي: المعرفة (Connaissance) والمهارة (Savoir-faire) ومعرفة كيف يجب أن نكون (Savoir-etre)، حيث تتوافق المعرفة مع المعرفة الفكرية، والمهارة مع المهارة العملية الناتجة عن الخبرة، ومعرفة كيف يجب أن نكون مع القدرة على إظهار أفعال وردود أفعال، والتحكم فيها للتكيف مع البيئة<sup>3</sup>.

1 Catherine Leger-Jarniou, op. Cit, p 163.

2 Ibid, p 164.

3 Ibidem.

وتظهر كل محاولات تحديد مفهوم المقاولاتية بطريقة ما، واضحة أو ضمنية، مجموعة من المفاهيم تتعلق بالفرد، والفعل، والابتكار، والمخاطرة، والتنظيم وخلق القيمة، وهي بلا شك تشكل مجموعة من الشروط الضرورية والكافية لوجود المقاولاتية<sup>1</sup>، وبعض هذه العناصر هو موضوع توافق في الآراء، لا سيما ما يتعلق بـ "خلق القيمة" الذي يؤدي إلى اعتبار المقاولاتية "إنشاء وتطوير منظمة في ذات الوقت"<sup>2</sup>.

### 3.1. تعريف العوامل السوسيوثقافية في مجال المقاولاتية

تعزز مراجعة الأدبيات الفكرة القائلة بأن "دمج تحليلات العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على المقاولاتية بجميع أنواعها يشكل تحدياً أمام الباحثين"، الذين يقومون بتطوير مقاربات ونظريات لشرح مواضيع مختلفة تتعلق بالمقاولاتية وأخرى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذين يحاولون توفير إطار نظري شامل لدمج مساهمات العوامل السوسيوثقافية في أبحاث المقاولاتية، وكذلك اقتراح سبل للبحث في المستقبل<sup>3</sup>.

وتحليل العوامل السوسيوثقافية في مجال المقاولاتية إلى جميع عناصر النظام الاجتماعي والثقافي لمجتمع ما أو لمجموعة ما، والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على ظهور الأفعال المقاولاتية لدى الأفراد، وعلى أدائهم المقاولاتي، وبشكل عام، على تنمية المقاولاتية بجميع أشكالها، من حيث أنها تحدد قيمهم وأفكارهم وأفعالهم فيما يتعلق بهذه المسألة، كالأُسرة والمدرسة والجامعة والمؤسسات والدين والأخلاق والثقافة والمجتمع. فهي جميعها تشكل البيئة الاجتماعية والثقافية المناسبة أو غير المناسبة للمقاولاتية، كانت داخل مؤسسة أو خارجها، كما أنها تلعب دوراً حاسماً في ميل الأشخاص إلى المقاولاتية، ولها تأثيرات متعددة على القرارات التي سيتخذونها فيما يخص اقتحامهم هذا المجال وفي

1 Alain Fayolle, *Le metier de créateur d'entreprise*, op. Cit, p 19.

2 Didier, Grandclaude et Thierry Nobre. Caractéristiques du propriétaire dirigeant de PME: entre l'être et le faire, où en sommes-nous?. Papier présenté au 22ème Conférence Internationale du Management Stratégique. L'association Internationale du Mangement Stratégique, 2013, p. 4.

3 Rahma, Akhter and Farhana Sumi. « Socio--Cultural Factors Influencing Entrepreneurial Activities: A Study Rahman on Bangladesh ». *Journal of Business and Management*, 16, 9 (2014): P.5.

أي مكان<sup>1</sup>، من خلال المعتقدات والقيم والمواقف المقاولانية، التي يتم تعلمها بواسطة عملية التعلم الاجتماعي، والتي يتم مشاركتها بالانتقال بين الأجيال عبر عملية التنشئة الاجتماعية. فالمقاول هو نتاج بيئته، والمجتمع الذي يريد أفرادا مقاولين كما هو الحال في الرياضة، يصبح من المفيد له إقامة رابطة بين الأسرة والمدرسة والحي والمؤسسات القائمة لتطوير أرض خصبة وبيئة حاضنة للمقاولانية، وفي نهاية المطاف حاضنة لثقافة مقاولانية حقيقية<sup>2</sup>.

إلى جانب ذلك، هناك العديد من العناصر المستخلصة من تجارب الفرد، والتي تؤثر أيضا على معتقداته وتصوراته ونواياه المتعلقة بالمقاولانية، وهي عبارة عن متغيرات اجتماعية وديموغرافية مختلفة مثل العمر، والجنس، والمنطقة التي ينتمي إليها، والخبرات المهنية ومجال الدراسة وغيرها. فجميع هذه الخلفيات المختلفة لها تأثير غير مباشر حيث يتم من خلال القيم والمعتقدات والمواقف، وبصفة عامة، الإمكانيات المقاولانية هي موجودة في المجتمعات وفي المؤسسات، غير أنه ومن أجل أن تتطور وبشكل صحيح، فهي تتطلب بيئة مواتية للمقاولانية<sup>3</sup>.

وتعتبر نظرية عالم الاجتماع الألماني Max Weber النظرية الأولى في شرح تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على المقاولانية، وفي تحديد العوامل السوسيوثقافية التي تدفع الناس لكي يكونوا مقاولين، أو تكون لديهم الخصائص المقاولانية. فقد أوضح أن المجتمع يلعب دورا رئيسيا في تنمية المقاولين، وأن الثقافة لها تأثير كبير على مواقف وأفعال وتصرفات الأفراد في الحياة، وما دام الدين عنصر من عناصرها، فهو كذلك يؤثر وبشكل مباشر على أفعالهم كمقاولين، مثل العمل الجاد والتضحية بالنفس والادخار، وهي كلها تندرج تحت الخصائص المقاولانية، والمهم في نظرية Weber، أن الأنظمة الاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها الأفراد توفر مجموعة من القيم التي يستندون إليها، وهذه بدورها تؤثر على قراراتهم فيما يخص المقاولانية، سواء بطريقة إيجابية أو سلبية.

1 Allain Fayolle, *Le métier de créateur d'entreprise*, op. Cit, pp 63-64.

2 Paul-Arthur Fortin, op. Cit, p 3.

3 Ben Boubakary, op. Cit, pp 134-138.

بمعنى آخر، تؤثر هذه القيم على تنمية المقاولاتية ومحفزاتها، وبالتالي، هي تعمل على تحسين أو تثبيط الأفعال المقاولاتية بين الناس<sup>1</sup>.

### 2. المقاول

#### 1.2. تعريف المقاول

ترتكز المقاولاتية قبل كل شيء على المقاول، ولذلك يمكن القول وبدون مبالغة، أن الخصائص المقاولاتية لهذا الأخير مرتبطة بالضرورة بهذه العملية، وبالتالي، فإن الصعوبات التي تواجه الباحثين عند محاولتهم تحديد مفهوم المقاولاتية هي نفسها التي تواجههم عند محاولتهم تحديد مفهوم المقاول.

لقد تطورت كلمة مقاول مع مرور الوقت ومع زيادة تعقيد النشاط الاقتصادي. فكانت تشير إلى الشخص الذي يتولى إنجاز مهمة. بعد ذلك، أصبحت تعني الشخص المغامر الذي لا يتردد تجاه المخاطرة الاقتصادية، لتتحول في القرنين السادس عشر والسابع عشر، إلى الشخص الذي يبرم عقدا مع الملك لبناء مبنى عاما، أو لضمان إمداد الجيوش بالسلع، وبشكل عام، لقد كانت تعني "الشخص الذي يقوم بفعل شيء ما، أو الشخص النشط للغاية"<sup>2</sup>.

وفي سنة 1723، قدم القاموس العالمي للتجارة المعنى الآتي للمقاول "هو من يقوم بعمل ما". فنقول مقاول تصنيع، مقاول بناء، مصنع، بناء ماهر، الأمر الذي أكدته **Encyclopédie** 1755. أما في فجر الثورة الصناعية، فقد اعتبر المقاول وسيطا بين العرض والطلب، وهو يتميز بقدرته على المخاطرة، ومن النادر أن يكون منتجا، ليتحول بعد ذلك إلى حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية. فهو ينتج ويبتكر مع الاستمرار في المخاطرة، ليصبح في الوقت الحاضر، وحسب قاموس **Le Petit Robert** "شخص مسؤول عن القيام بعمل ما"، وأخيرا، ومن منظور اقتصادي أكثر "هو أي شخص يسير مؤسسة لحسابه الخاص، ويوظف عوامل الإنتاج المختلفة كالموارد الطبيعية، ورأس المال، والعمالة، بهدف بيع المنتجات من سلع أو خدمات"<sup>3</sup>.

1 Rahma Akhter and Farhana Rahman Sumi, op. Cit, p 4.

2 Alain Fayolle, Le metier de créateur d'entreprise, op. Cit, p 19.

3 Ibid, pp 13-14.



ومن المقاربات التي حاولت تحديد مفهوم المقاول نجد المقاربات النفسية والسلوكية والمقاربة بالفعل<sup>1</sup>.

وفقا للمقاربات النفسية، المقاول هو قائد كاريزمي يمتلك بعض الصفات التي تميزه عن الأفراد الآخرين، كالحدس والقوة والطاقة والمثابرة والثقة في النفس، وهذه الأخيرة هي صفة أساسية في شخصيته زيادة على ميله للمخاطرة المحسوبة، والحاجة لتحقيق الذات، ونظامه القيمي. في المقابل، تنظر المقاربة بالفعل إلى هذه الخصائص على أنها قيم ومعتقدات، ولذلك، سعت إلى البرهان على وجود علاقة بين القيم والأفعال، وقد توصلت إلى أنه كلما زاد عدد القيم المقاولاتية لدى الأفراد كلما زاد عدد الأفعال المقاولاتية لديهم<sup>2</sup>، وبلا شك يعتبر ماكس فيبر أول من تعود إليه المقاربة بالفعل في مجال المقاولاتية. أما في المقاربات السلوكية، المقاول هو عنصر محوري في عملية معقدة هي "إنشاء مؤسسة"، لاسيما في المراحل الأولى من حياتها. بمعنى أنه شخص يرى فرصة ويخلق منظمة من أجل الربح. فهو في نهاية المطاف يرتبط ارتباطا وثيقا بإنشاء مؤسسات جديدة، وبالتالي، يساهم وبفعالية في التنمية الاقتصادية.

علاوة على المقاربات يوجد ثلاثة مؤلفين أثروا وبشكل كبير النظرة التي يمكن تكوينها عن المقاول، حيث أجروا دراسات ساهمت في تدقيق هذا المفهوم وهم: **Richard Cantillon**، **Jean-Baptiste Say** و **Joseph Schumpeter**<sup>3</sup>. بالنسبة لـ **Richard Cantillon** فقد ركز على الوظيفة، والتي تكمن في التنبؤ بالمخاطر المتعلقة بالأسعار، ومواجهة حالة عدم اليقين المتعلقة بالعملاء. في حين، ركز **Jean-Baptiste Say** على شخصيته المركزية، لأنه الذي يجمع وينظم وينسق وسائل الإنتاج بهدف زيادة الإنتاج بالدرجة الأولى. في هذا الإطار، حدد **Say** مفهوم المقاول المصنع، الذي تكمن مهمته الأساسية في الإنتاج وتوقع الإنتاج، والتمويل والمردودية، والقيادة والتنظيم، والتنسيق والمراقبة. أما **Joseph Schumpeter** فقد اعتبره شخصا مبتكرا كونه ينظم وينسق

1 Didier Van Caillie, op. Cit, pp 2-9.

2 Davidsson, Per. « Culture, Structure and regional levels of entrepreneurship ». *Entrepreneurship and Regional Development : An International Journal*, 1, 7 (1995): Pp. 42-43.

3 Didier Van Caillie, op. Cit, pp 2-4.

عناصر الإنتاج من أجل الابتكار، الذي يعتبر المحرك الأساسي لعملية التنمية الاقتصادية، كابتكار سلعة جديدة، أو إدخال طريقة إنتاج جديدة، أو اكتشاف أسواق ومصادر جديدة للموارد الأولية، أو تنظيم الإنتاج بطريقة جديدة.

من جانبهما، ينظر كل من **Pierre-André Julien** و **Michel Marchesnay**

إلى المقاول على أنه شخص يمتلك أربع خصائص رئيسية هي<sup>1</sup>: أنه يعرف كيف يتخيل شيئاً جديداً، ولديه ثقة كبيرة بنفسه، وهو متحمس ومثابر، ويحب حل المشكلات والقيادة، ويحارب الروتين ويرفض القيود؛ أنه يوجد المعلومات بغض النظر عن أهميتها من الناحية الاقتصادية، ويبتكر على مستوى المنتج، أو عملية الإنتاج، أو التسويق، أو يتوقع هذه المعلومات قبل الآخرين وبشكل مختلف؛ أنه يجمع ويعرف كيف ينسق الموارد الاقتصادية لترجمة المعلومات التي يحملها عملياً وبفعالية في السوق؛ أنه يقوم بذلك مستنداً على أساس المزايا الشخصية أولاً مثل المكانة، والطموح، والاستقلالية والربح، أو القوة التي يمكن أن يمارسها على نفسه وعلى الوضع الاقتصادي. بالإضافة إلى هذه المميزات، يستخلص **Michel Marchesnay** خصائص المقاول المثالي، وهي تتمثل في تأديته لثلاث وظائف أساسية هي: تعبئة رؤوس الأموال بهدف الحصول على الربح الذي يعد ثمرة للمخاطرة وعدم اليقين، وتعبئة الموارد المتاحة للمؤسسة من أجل تطوير أدائها، وإحداث الخلل في السوق من خلال الابتكار للحصول على المردودية في اقتصاد السوق<sup>2</sup>.

ويرى **Paul-Arthur Fortin**، الملقب بأب المقاولاتية بالكيبك، وأحد الباحثين

المعاصرين في هذا المجال، أن المقاول هو كل من ينشئ مؤسسة، ويمكن أن يكون أنثى أو ذكراً، فرداً أو جماعة، وهو ماهر في تحويل حلم أو مشكلة أو فرصة إلى مشروع قابل للنمو، وهو ما يستوجب عندئذ تطوير بيئة حاضنة للمقاولاتية، في النهاية حاضنة لثقافة مقاولاتية حقيقية، من خلال إنشاء علاقة بين الأسرة والمدرسة والحي والمؤسسات القائمة، لأن المقاول هو ثمرة بيئته أو مجتمعه<sup>3</sup>.

1 Alain Fayolle, *Le metier de créateur d'entreprise*, op. Cit, pp 13-14.

2 Didier Van Caillie, op. Cit, p 4.

3 Paul-Arthur Fortin, op. Cit, p 3.

ويعتقد العديد من الباحثين، أن تمييز المقاول عن باقي أفراد المجتمع يكون من خلال خصائص محددة كالحاجة القوية إلى الإنجاز الشخصي، والشعور بالسيطرة على بيئته، والميل إلى المخاطرة، والتوجه نحو العمل وما إلى ذلك. مع ذلك، تعد نتائج الأبحاث الإمبريقية التي تهدف إلى إنشاء صورة لهذا الشخص مخيبة للآمال، لأن هناك العديد والعديد من الخصائص الشخصية، على العكس إذا نظرنا إلى أفعاله التي لا يقوم بها الآخرون كإنشاء منظمة، وجمع وسائل الإنتاج والموارد بطريقة مبتكرة لإنشاء نشاط جديد. فمصطلح المقاول لا يعني نفس الشيء عند الجميع، حيث يقتصر البعض على خصائص الفرد، والبعض الآخر على المقاولاتية كعملية، ومع هذا، هناك طريقة أكثر فائدة بالرغم من صعوبتها، وهي التفكير في نفس الوقت في الفرد وأفعاله والسياق الذي أنشأ فيه مؤسسته<sup>1</sup>.

### 2.2. أصناف المقاولين

لقد أنتج البحث في المقاولاتية العديد من النماذج لشخصيات المقاولين، ولذلك تركز الأدبيات بتصنيفات عدة، وعملية التصنيف هذه لها فائدة مزدوجة. فمن ناحية، هي تكمل عمل تحديد المفهوم الذي تم إجراؤه سابقاً، ومن ناحية أخرى، كل صنف تم تحديده هو يشير إلى المعايير والأبعاد التي تشكل بطريقة معينة عوامل أساسية لفهم المقاولين، مما يدل على وجود علاقة بين أنواع المقاولين ومحددات الفعل المقاولاتي<sup>2</sup>. في هذا السياق، يتضمن أحد التصنيفات الذي يعود تاريخه إلى عام 1967، والذي يعتبر واضحاً ومبنياً على التجربة، نوعين من المقاولين هما: المقاول الحرفي والمقاول المستغل للفرص<sup>3</sup>.

يتميز المقاول الحرفي بمستواه التعليمي المنخفض مع وجود مهارات تقنية قوية لديه، ويشكل العمل محور اهتماماته، وهو شخص يتبنى بسهولة المواقف الأبوية داخل مؤسسته، ويخشى فقدان السلطة ويرفض النمو عموماً. أما المقاول المستغل للفرص فلديه

1 Gérald D'Amboise et Gérard Verna, op. Cit, p 5.

2 Alain Fayolle, Le metier de créateur d'entreprise, op. Cit, p 54.

3 Jean, Lorrain et Louis Dussault. « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : Une comparaison de leurs comportements de gestion ». Revue Internationale PME, 1, 2 (1988) : P. 159.

## الفصل الثاني.....العوامل السوسيوثقافية وعلاقتها بالمقاولاتية والمقاول

صورة معاكسة تقريبا للصورة السابقة. ففي الواقع، مستواه التعليمي أعلى، وخبراته المهنية متنوعة ومتعددة، وهو شخص يميل إلى الإدارة ولكن بأسلوب بعيد عن النمط الأبوي، كما أنه يعطي اهتماما كبيرا لنمو مؤسسته وتطورها، وبينما يقود الحرفي منظمته إلى الجمود، يقود مستغل الفرص منظمته إلى التكيف مع التغيرات السريعة، وبالتالي، إلى مستوى أعلى من النمو<sup>1</sup>.

ومن بين المقاربات التي أعطت أهمية لتصنيف المقاولين، يوجد تلك التي سلطت الضوء على أربعة أنواع أثناء دراسة أجريت بين عامي 1950 و1970 وهم: المقاول المسير والمبتكر، والمقاول المالك الموجه نحو النمو، والمقاول الذي يرفض النمو ويسعى إلى الفعالية، والمقاول الحرفي<sup>2</sup>.

ويعد المقاول المسير والمبتكر شخصا تلقى تكويننا من المستوى العالي، وهو يتمتع بمسار مهني ملفت للنظر في مؤسسات كبيرة، وتحفزه الحاجة إلى الإبداع والإنجاز والسلطة، وتدور أهدافه الرئيسية حول الابتكار والنمو، وهذه الخصائص زيادة على الاستقلال المالي هي أيضا حاضرة عند المقاول المالك الموجه نحو النمو، وعليه، فهو دائم البحث عن التوازن بين النمو والاستقلال، مع حاجته الشديدة للسلطة. على عكس المقاول المالك الذي هو شخص يرفض النمو مقابل الاستقلال المالي، اعتقادا منه أنه يعيق وصوله إلى هدفه، والذي تحفزه الحاجة إلى القوة والسلطة، والذي في كثير من الأحيان يكون توجهه تقني فني. أخيرا المقاول الحرفي الذي يفضل الاستقلال وبقاء المؤسسة<sup>3</sup>.

إن هذه العلاقة الموجودة بين نمو المؤسسة وشخصية المقاول تناولها كل من **Pierre-André Julien** و**Michel Marchesnay**، وهما اللذان يمثلان التيار الفرنسي للمقاولاتية، وهما يميزان بين صنفين رئيسيين من المقاولين، وهذان الصنفان هما أقرب إلى المقاول الحرفي والمستغل للفرص<sup>4</sup>.

1 Didier, Grandclaude et Thierry Nobre. « Approche sociologique et typologique des logiques de croissance de l'entrepreneur ». Revue internationale PME, 31, 2 (2018) : P.165.

2 Alain Fayolle, Le metier de créateur d'entreprise, op. Cit, pp 56-57.

3 Ibidem.

4 Ruphin Ndjambou et Mario Sassine, op. Cit, p 9.

ويعبر الصنف الأول عن المقاول الذي يفضل الاستمرارية والاستقلال والنمو (PIC: Pérennité, Indépendance, Croissance)، والذي معظم أفعاله تتشابه مع تلك الموجودة لدى المقاول الحرفي، والذي يتمثل منطلق فعل التوريث. فهو موجه نحو استمرار مؤسسته لنقلها إلى عائلته دون التفكير بالضرورة في نموها<sup>1</sup>. بعبارة أخرى، هو الذي يرغب في الحفاظ على استقلاليته في اتخاذ القرار واستقلاله المالي مع الحفاظ على منظمته صغيرة نسبياً<sup>2</sup>. في المقابل، يعبر الصنف الثاني عن المقاول الذي يفضل النمو والاستقلالية والاستمرارية (CAP: Croissance, Autonomie, Pérennité)، والذي يتمثل المنطق المقاولاتي. فهو موجه للبحث عن الفرص التي توفرها التغيرات البيئية، والنمو بإطلاق أو تطوير أعمال مربحة. فأكثر ما يحفزه هو انجذابه إلى المخاطرة والحاجة إلى الإنجاز الشخصي، وليس البحث عن الظروف والشروط التي تضمن له أماناً أكثر<sup>3</sup>.

ويقترح بعض الباحثين تصنيفاً مبسطاً للمقاولين في فئتين رئيسيتين هما: المقاول المستقل الذي يعادل المقاول الحرفي، الذي تهيمن عليه الحاجة إلى الاستقلالية، والمقاول المنشئ لمنظمة، وهذان النوعان اللذان يكثر ذكرهما في المقاربات لهما أفعال متميزة فيما يتعلق بمفهوم النمو. فالأول يقتصر نمو مؤسسته على إمكانياته وموارده الخاصة. أما الثاني فيبحث عن فرص للعمل والنمو، ومن المرجح أن يقدم مساهمة كبيرة في التنمية الاقتصادية العامة أكثر من الأول<sup>4</sup>.

### 3. ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 1.3. تعريف القانون الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تميزت المؤسسات الكلاسيكية التي ظهرت نتيجة الثورة الصناعية الثانية (1880 إلى 1950) بهيكل ثقيل وتوجه بيروقراطي، وقد أظهرت العديد من نقاط الضعف مثل نقص المرونة، وانخفاض مستوى الكفاءة والقدرة التنافسية. في المقابل،

1 Didier Grandclaude et Thierry Nobre, « Approche sociologique et typologique des logiques de croissance de l'entrepreneur », op. Cit, p 165.

2 Michel, Marchesnay. « La mercatique de la petite entreprise ». Revue internationale PME, 1, 3-4 (1988) : P. 274.

3 Didier Grandclaude et Thierry Nobre, « Approche sociologique et typologique des logiques de croissance de l'entrepreneur », op. Cit, p 165.

4 Alain Fayolle, Le metier de créateur d'entreprise, op. Cit, p 58.

## الفصل الثاني.....العوامل السوسيوثقافية وعلاقتها بالمقاولاتية والمقاوم

أبدت المؤسسات الاقتصادية الحديثة رؤية مقاولاتية ومبتكرة. فتطورها الحقيقي مرتبط بقوة بالابتكار المقاولاتي، وليس لأنه نتيجة للروتين الإداري<sup>1</sup>. في هذا الإطار، تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النموذج المرجعي للمؤسسات الاقتصادية الحديثة، كما تعتبر المقاولاتية الفلسفة المسيطرة على عالم الأعمال. حتى أن المنظمات القائمة ذات الحجم الكبير باتت تتخلى عن إضفاء البيروقراطية على هيكلها، وتعمل على تقليص تسلسلها الهرمي، وعلى نشر الثقافة المقاولاتية داخلها، وعلى تشجيع إدارتها على إنشاء مؤسسات صغيرة، لضمان المرونة والاستباقية في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة<sup>2</sup>.

ويعتمد تعريف وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب على عدد الموظفين العاملين فيها<sup>3</sup>، وهذا المعيار هو الذي أخذ به القانون الجزائري إضافة إلى معايير أخرى، استمدت من المقاييس الأوروبية من أجل تحقيق الانسجام في تحديد المفهوم. فهي مهما كانت طبيعتها القانونية "مؤسسة إنتاج سلع و/ أو خدمات، تشغل من 1 إلى 250 فردا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، وتستوفي معايير الاستقلالية"<sup>4</sup>، وبشكل مفصل، نجد المشرع الجزائري أعطى تعريفا لكل من المؤسسة المصغرة والصغيرة والمتوسطة كما هو مبين في الجدول الآتي:

1 Naima Cherchem et Allain Fayolle, op. Cit, p 1.

2 Ibid, p 4.

3 Denis, J. Garand et Bruno Fabi. « Fondements conceptuels des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME : Formlisation, vision entrepreneuriale et modele contingentiel ». Revue de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), 3 (1991) : P. 325.

4 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12. الجزائر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص

جدول رقم (01): يوضح معايير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري

المعايير الصف	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية (مليون دج)
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 02 مليار دج	من 100 إلى 500

المصدر: نفس المرجع، ص ص 8-9.

### 2.3. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أصبح إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ظاهرة عالمية بغض النظر عن الأنظمة السياسية، أو مستوى التنمية الاقتصادية والصناعية للبلدان. فهي مؤسسات ذات مميزات متعددة كالقدرة على التكيف، والمرونة، والإبداع، وبيئة العمل الإنسانية وغيرها، وهذا التحول نحو هذا النوع من المنظمات لا يرجع إلى أسباب اقتصادية فقط، بل إنها حركة تعبر في حقيقتها عن تطور المجتمعات، واتجاهها نحو إعادة إحياء القيم الشخصية، ورفض كل ما هو حجمه كبير، والتطلع إلى اللامركزية، والتخلي عن الأنظمة التaylorية حتى في البلدان ذات الأيديولوجية الماركسية، حيث تمت إحالة هذه المؤسسات لصالح الهياكل المركزية والحكومية الكبيرة جدا، وأصبحت الآن في صميم سياسات إعادة الهيكلة والتحويلات نحو اقتصاد السوق<sup>1</sup>. لذلك، بات الدفاع عنها موضوعا متفقا عليه لمبررات مختلفة. فهي رمز لحرية إنشاء وتنظيم المشاريع، والاستقلالية، والأسرة، والعمل، والابتكار، والتقدم، والإنسانية، وهي تحافظ على التوازنات الاجتماعية في مواجهة

1 Olivier, Torres. Les PME. Flammarion, 1999, p. 4.

الضرورات الاقتصادية، وهي في البلدان المتقدمة تمثل المؤسسة التي توفر الوظائف، وتغذي كل آمال الطبقة السياسية والمجتمعات، حيث تنعكس هذه الآمال في الميول إلى القيم المقاولاتية كأخذ بالمبادرة، تحمل المسؤولية، الطموح، المخاطرة، الإبداع، القدرة على التكيف، القدرة على إدارة عدم اليقين، الثقة وغيرها<sup>1</sup>.

من جهتهما يؤكد كل من **Pierre-André Julien** و **Michel Marchesnay**، أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص تسمح لها بالحفاظ على مستوى معين من الإبداع والابتكار. فهي على علاقة مباشرة بما يحدث في الأسواق مثل طلبات المستهلكين، وأنواع المنتجات من سلع وخدمات، مما يسهل كثيرا بل ويشجع على العمل لإيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجه الاحتياجات المتزايدة لأفراد المجتمع<sup>2</sup>، وهي تتميز عن المؤسسات الكبيرة بست نقاط رئيسية هي: حجم تنظيمي صغير، ومركزية قوية حول المالك-المسير، ورؤية مقاولاتية واضحة ومشاركة، ومستوى منخفض للغاية من إضفاء الطابع الرسمي على أنشطة الإدارة والإنتاج، ومستوى عالي من المرونة في مواجهة التغيير، وضعف شديد في مواجهة المنافسة على جميع المستويات<sup>3</sup>.

بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الأعمال التي قدمها عالم الاجتماع **Henry Mintzberg** أساسية ولا يمكن تجاهلها، حيث قدم توليفة كبيرة ومهمة من الأدبيات العلمية حول الظاهرة التنظيمية، إذ يبدو أن هناك تحديات تواجه هيكل المنظمات ومنها التحديات الداخلية، أي كيفية تنظيم المنظمات من الداخل، وهذا النوع قد اهتم بالبحث فيه **Mintzberg** نفسه. فقد حاول تحديد الهياكل التنظيمية المختلفة التي يمكن إيجادها، والتحويلات التي يمكن أن تتعرض لها، وبناء على أبحاثه، اقترح تصنيفا للأشكال التنظيمية في كتابه الذي صدر سنة 1982، والمعنون بـ *Structure et dynamique des organisations*، حيث حدد خمسة هياكل هي: الهيكل المقاولاتية، والهيكل البيروقراطية الميكانيكية، والهيكل البيروقراطية الوظيفية، والهيكل القائمة على التقسيم إلى وحدات

1 Ibid, pp 12-13.

2 Katia Richomme-Huet et Aude d'Andria, op. Cit, p 140.

3 Denis J. Garand et Bruno Fabi, op. Cit, p 325.



## الفصل الثاني.....العوامل السوسيوثقافية وعلاقتها بالمقاولاتية والمقاول

تنظيمية، والهيكله الابتكارية، وبالنسبة إليه، يمكن إدراج غالبية الهياكل التنظيمية في واحدة من هذه الفئات الخمس<sup>1</sup>، كما سيتم توضيحه في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): يوضح مختلف الهياكل التنظيمية وخصائصها، حيث ترمز علامة x إلى وجود الشيء، الذي يزداد بزيادة x، وحيث ترمز علامة O إلى غيابه التام

المكونات الأساسية الهياكل التنظيمية	القيمة الاستراتيجية	التسلسل الهرمي للسلطة	مركز العمليات	الهيكل التقني	الدعم اللوجستي
المقاولاتية	XXX	X	XX	O	O
البيروقراطية الميكانيكية	X	XXX	XX	X	X
القائمة على التقسيم إلى وحدات تنظيمية	X	X	XXX	XX	XX
البيروقراطية الوظيفية	X	X	XXX	XXX	XX
المبتكرة	O	O	O	XXX	XXX

المصدر: Michel, Marchesnay. Management Stratégique. Les éditions de l'Association pour

la Diffusion des Recherches sur l'Entrepreneuriat et la Gestion (ADREG), 2004, P. 168.

ويعتبر Mintzberg المنظمة المقاولاتية كل منظمة ذات هيكله مقاولاتية من

حيث أنها بسيطة ومرنة، والمسير الذي هو في أغلب الأحيان المالك هو العنصر الأساسي فيها، وهو القمة الإستراتيجية التي تتركز بيده جميع السلطات ورقابة الأنشطة عن طريق الأشراف المباشر، إضافة إلى انخفاض تسلسلها الهرمي وانخفاض مستوى الرسمية فيها<sup>2</sup>، وهو ما يمنحها الطابع الأبوي، الذي ينتج عنه ولاء الموظفين وبدرجة كبيرة. كما تتميز بانخفاض تقسيم العمل في المستوى الأفقي ومركزيته في المستوى

1Nadège, Gunia. « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication ». Thèse de Doctorat, Université des Sciences Sociales, 2002, pp. 10-11.

2 Philippe, Pot. « Optimalisation des formes d'organisation dans l'industrie de la construction ». Thèse de doctorat, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, 2005, pp. 223- 224.

العمودي، وبساطة بيئة العمل وديناميكيته، وبساطة نظامها التقني، وتشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذجا للهيكله المقاولاتية<sup>1</sup>، وهو ما يدعمه **Michel Marchesnay**، الذي يؤكد على أن المنظمة المقاولاتية تتناسب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكلاسيكية، أي ذات الطابع الأبوي، والتي تركز على رؤية المالك-المسير<sup>2</sup>.

من ناحية أخرى، يرى **Karl Edward Weick** أن المعايير الخمسة التي وضعها **Mintzberg**، والتي تميز الهياكل التنظيمية البسيطة، والتي تأتي غالبا من صاحب المنظمة كوجود التنسيق من خلال الإشراف المباشر، والتخطيط المركزي من القمة الاستراتيجية (المالك - المسير)، وضعف الطابع الرسمي فيما يتعلق بالوظائف، والهيكل العضوي، وصياغة خطط مبنية على الحدس، كلها تتوافق بشكل خاص مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>3</sup>، الأمر الذي يؤيده كل من **François Pichault** و **Jean Nizet**، اللذان يكشفان باعتمادهما على تحليل **Mintzberg**، أن الهيكله المقاولاتية تعد الهيكله المثالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في المراحل الأولى من حياتها، وأن العديد من المميزات التي تكتسبها والتي منها قدرتها المقاولاتية وقدرتها على التكيف، إنما ترتبط ببساطة ومرونة هيكلتها التنظيمية، والدور المركزي لقائدها أو مالكةا<sup>4</sup>. هذا الأخير، الذي يشغل مكانة مهمة هي إلى حد كبير خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنه يتحمل المسؤولية الكاملة، ويمتلك غالبية الأصول في العادة، ودائما ما يرغب في الاحتفاظ بالملكية وأي مكاسب أخرى، كقرارات تخصيص الموارد والمزايا<sup>5</sup>.

ويرى كل من **Mohamed Bayad** و **Daniel Nebenhaus**، أن الحجم التنظيمي لهذا النوع من المؤسسات هو صغير، وأن المالك-المسير هو شخصية مركزية ذو رؤية مقاولاتية، وأن درجة إضفاء الطابع الرسمي على أنشطة الإدارة والإنتاج منخفضة جدا،

1 Catherine De Lavergne, op. Cit, p 9.

2 Michel Marchesnay, *Management Stratégique*, op. Cit, pp 169-171.

3 Yves, Trousselle. « Les Mécánismes de La Resilience Organisationnelle ». Thèse de Doctorat, Université François – Rabelais de Tours, 2014, pp. 144-145.

4 Naima Cherchem et Allain Fayolle, op. Cit, p 4.

5 Michele, soucy. « Approche comparative des PME et des grandes entreprises quant aux pratiques de GRH qu'elles instaurent pour contrer leurs problèmes d'attraction et de rétention de l'effectif ». Mémoire grade de maître es arts, Université laval, 2011, p. 20.

وأن لديها المرونة في مواجهة التغيير<sup>1</sup>، وأن نظامها المعلوماتي الداخلي ليس معقداً، مما يسمح بالاتصال التصاعدي والتنازلي السريع بين الإدارة والموظفين. أضف إلى ذلك، إضفاء الطابع الشخصي على الإدارة وهيكلها العضوي، الذي تتقصر فيه البيروقراطية، والذي يتسم بالعلاقات غير الرسمية<sup>2</sup>. فالمقاول يفضل التواصل الشفوي أو الاتصال المباشر إذ أنه يعرف شخصياً جميع الموظفين والعملاء والموردين، بسبب القرب القوي الموجود بينه وبين الفاعلين المحوريين الموجودين في بيئة المؤسسة، وهي خاصية تفتقدها المؤسسات الكبيرة التي تعتمد آليات الاتصال الرسمي<sup>3</sup>. الأمر الذي يقود المرء إلى الاعتقاد بأن المالك-المسير في وضع أفضل لفهم احتياجات الأفراد والتفاعل معها بسرعة، وهي نقطة إيجابية تعكس قدرته على الاحتفاظ بهم<sup>4</sup>، وهكذا، يختلف عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تماماً مقارنة بالصورة التي تستخدم غالباً لوصف المؤسسات الكبيرة. هذه الأخيرة التي تعتبر مكاناً يواجه فيه الموظفون بيروقراطية رسمية واسعة، وهم بمثابة جزء أو قطعة في آلة إنتاج ضخمة<sup>5</sup>. أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي أولاً وقبل كل شيء منظمات عضوية، أي أنها لا تتفصل عن المقاول أو عن المالك - المسير، أو عن عدد محدود من الأفراد الأساسيين، وبالتالي، لا يمكن التعامل مع هيكلها الداخلي، وعملية صنع القرار فيها، وتفاعل أفرادها، من منظور المؤسسة الكبيرة وبعيداً عن شخصية المقاول. فلكي نفهمها، يجب تحديد خصائصه ودوافعه وربما دوافع الأشخاص الفاعلين بها<sup>6</sup>. لذلك، لا ينبغي النظر إلى جوهر النموذج العضوي الذي يعد حلاً بديلاً للنموذج البيروقراطي بشكل خاطئ. فإذا كان هذا النمط من التنظيم لا يملك نفس التسلسل الهرمي الذي لدى البيروقراطية، فهذا لا يعني أنه غير مهيكّل بتاتا، لأنه كذلك ولكن بطريقة شخصية، وهو أيضاً لا يعني أنه بدون إدارة، لأنه

1 Mohamed, Bayad et Daniel Nebenhaus. « Contribution à un modèle pyramidal de la GRH en PME ». *Revue internationale PME*. 11, 2-3 (1998) : Pp. 154-165.

2 Maria, Elisa Brandao. L'adoption du modèle d'organisation apprenante par les PME : facilités et contraintes. Papier présenté au 6ème Congrès international francophone sur la PME. École de hautes études Commerciales de Montréal, 2002, pp. 3-4.

3 Olivier Torres, *Les PME*, op. Cit, p 4.

4 Michele soucy, op. Cit, p 20.

5 Ibidem.

6 Louis, Raymond ; Sam Blili et Driss EL Alami. « Y a-t-il un écart entre le consultant et la PME ? ». *InfoPME : Bultin d'information*, 4, 2 (2004) : P. 3.

يظل تحت إشراف أولئك الذين لديهم السلطة، ويتحكمون في الموارد، ويشكلون نظامه الثقافي. فكلا النمطين الميكانيكي والعضوي إنما يشكلان أنواعا مثالية مختلفة نوعيا، من حيث أنه لا يمكن إلا أن تكون بينهما علاقات دياكتيكية، ومن حيث أنه لا يمكنهما الانصهار لإعطاء النموذج الوسط أو المتوازن<sup>1</sup>.

### 3.3. إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 1.3.3. المالك-المسير أو المقاول

إن العناصر المكونة لظاهرة المقاولاتية لا تختزل مفهوم المقاول في كونه منشئ مؤسسة فقط، وإنما تسمح برؤيته أيضا في سياقات إدارتها. فعلى ما يبدو من الصعب الفصل بين المقاول والمسير لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، خاصة عندما يسعى هذا الأخير إلى النمو واتباع المنطق المقاولاتي. من جهة أخرى، فإن تحديد أصناف مختلفة للفاعل المركزي من قبل الباحثين، جعل من الممكن تسليط الضوء على التقارب الموجود بين المقاول والمسير، من حيث أنه يأخذ بعدا مستمدا من كل من المبدع والمسير<sup>2</sup>، ولذلك، هناك من يرى بأن المالك-المسير يمكن أن يكون هو ذاته المقاول والمسير والمنظم<sup>3</sup>. هو ذاته المقاول، لأنه أساس إنشاء المؤسسة والابتكار، أي الفكرة التي تبرر هذا الإنشاء، كاستثمار فكرة تقنية: طريقة أو معرفة جديدة، أو استثمار فكرة عمل: سوق جديد، منتج جديد، حاجة جديدة، أو تحقيق طموح شخصي كالاستقلالية، أو استخدام الخبرة المكتسبة لأغراض شخصية، أو ابتكار شيء ما. هو ذاته المسير، لأن لديه عدد من المهارات الإدارية التي تستند إلى معايير معينة كالمستوى التعليمي (تعليم عالي أو غير ذلك)، ونوع التكوين (دراسات فنية، إدارية، تجارية بالخصوص)، والخبرات المهنية السابقة (لا توجد، تنفيذي، مسير)، وبالتالي، يمكن القول أنه كلما كان ذو تكوين عالي المستوى في الإدارة، كلما زادت خبرته الإدارية. هو ذاته المنظم، لأنه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، المالك-المسير هو المحور الذي يركز عليه نظام المعلومات

1 Alain, Desreumaux. « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise ». *Revue française de gestion*, 253 (2015) : Pp. 151.

2 Didier Grandclaude et Thierry Nobre, « Caractéristiques du propriétaire dirigeant de PME : entre l'être et le faire, où en sommes-nous ? », op. Cit, pp 4-5.

3 Michel Marchesnay, *La mercatique de la petite entreprise*, op. Cit, pp 262-263.

وصنع القرار، كما أن جميع السلطات تتمركز بين يديه، مما يؤثر تأثيرا حاسما على اختياره للأهداف وأسلوبه في الإدارة<sup>1</sup>.

ويكشف بعض المتخصصين في المقاولاتية عن وجود علاقات مهمة بين كفاءات المقاولين ونمو مؤسساتهم، منها الكفاءات المقاولاتية والإدارية والتقنية، وهي كما أثبتت الدراسات نتيجة لمزيج مكون من عدة عوامل، كالتعليم، والمهنة، والثقافة، والسن، والخبرة المهنية، والرؤية الإستراتيجية<sup>2</sup>.

وتتعلق الكفاءة المقاولاتية بالقدرة على تحديد فرص لتطوير رؤية للمؤسسة، وإنشاء وإدارة شبكة من الأنشطة الداخلية؛ وتتعلق الكفاءة الإدارية، بالقدرة على وضع الاستراتيجيات، وتنسيق وتنظيم الأنشطة، وقيادة الموظفين، وحل المشكلات، ومراقبة الأنشطة والتفاوض؛ وتتضمن الكفاءة التقنية القدرة على إدارة العمليات، والتمويل والموارد البشرية والمبيعات، والقوانين واللوائح الحكومية<sup>3</sup>.

مع ذلك، هناك من المؤلفين من يميز بين شخصية المقاول والمالك-المسير، حيث المالك-المسير هو " الفرد الذي ينشئ ويسير مؤسسة من أجل تحقيق أهدافه الشخصية ". بينما المقاول هو " الفرد الذي ينشئ ويسير مؤسسة بهدف الربح والنمو " <sup>4</sup>. ففي الواقع، تندمج الشخصيتان في المراحل الأولى من حياة المؤسسة، وما إن تمر هذه المراحل وحده الذي يبدع، ويكتشف فرص النمو، ويطور ويحرك العمل يبقى مقاولا. بالإضافة إلى ذلك، كلما زاد حجم المؤسسة كلما أصبح المقاول يميل إلى الاختفاء وراء المسير، من أجل إدارة نشاطها والعاملين بها. بمعنى آخر، يمكن أن يفقد صفته كمقاول من أجل اكتساب مهارات مهنية أو مهارات إدارية، وعليه، ينبغي التمييز بين المالك-المسير والمقاول كما سيتم توضيحه في الجدول الآتي.

1 Ibidem.

2 Ruphin Ndjambou et Mario Sassineb, op. Cit, pp 9-10.

3 Ibid, Pp 12-13

4 Didier Grandclaude et Thierry Nobre, « Approche sociologique et typologique des logiques de croissance de l'entrepreneur », op. Cit, p 165.

جدول رقم (03): يوضح خصائص وقدرات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القدرات	الخصائص	أصناف المؤسسات
متعدد الإستعمال	شخص فريق	المؤسسات المصغرة
معرفة في مجال متخصص	مهنة أساسية	
قدرات مقاولاتية	مهنة المقاول	
قدرات على التسيير	مهنة مسير	
معرفة في مجال متخصص	شخص يملك في آن واحد معرفة عامة ومتخصصة في مجال نشاط معين	المؤسسات الصغيرة
قدرات في الأعمال	مهنة شخص أعمال	
قدرات على الإدارة	مهنة إشراف	
معرفة كيفية تحقيق النمو، توجه نحو التسويق	قائد	المؤسسات المتوسطة
قدرات على التخطيط الإستراتيجي	مهنة قائد استراتيجي	

المصدر: Katia Richomme-Huet et Aude d'Andria, op. Cit, p 3.

### 2.3.3. المبادئ التي تقوم عليها إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تقوم إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مجموعة من المبادئ التي سنحاول ذكر البعض منها نظرا لتوفر المعلومات حولها وهي كالآتي:

### أولاً. مبدأ القرب (Proximité)

يرى **Olivier Torres** أن إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخضع لمبدأ القرب، وهو شرط ضروري للعمل فيها، وقد حاول شرح الدور الذي يلعبه هذا المبدأ من خلال تناوله لأبعاد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي ذكرت في التعريف، الذي قدمته مجموعة الأبحاث في الاقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (**GREPME : Groupe de recherche en économie et gestion des PME**) : فهي "مؤسسة حجمها صغير، وإدارتها مركزية، والتخصص فيها ضعيف، وأنظمة معلوماتها الداخلية والخارجية بسيطة وغير منظمة، واستراتيجيتها مبنية على الحدس وغير رسمية"<sup>1</sup>. فما يميز أسلوب الإدارة هو وجود المركزية بقوة، حيث تظهر شخصية المالك-المسير في الجوانب المختلفة لهذه العملية وبشكل يومي. فقيمه، وسماته الشخصية، وأهدافه وتوقعاته هي التي تحدد سير العمل. فعلى عكس المؤسسة الكبيرة التي تعتبر هيكلًا تنظيميًا ضخماً، تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شخصاً ضخماً، إذ أنها تعتمد وبشكل كبير على المسير، الذي غالباً ما يكون المنشئ والمالك، وصفته كمبدع، ودوره كمسير، ومكانته كمالك، وخبرته وكفاءته، زيادة على امتلاكه لرأس المال لاسيما في غياب نقابة للعمال، جميعها تمنحه كامل السلطة وقدراً كبيراً من الشرعية. بل إن خبرته ومعرفته العميقة بالمؤسسة تجعل منه الشخص الوحيد القادر على حل أنواع معينة من المشكلات<sup>2</sup>. ففي الواقع، لا يحصل المالك-المسير على مركزية السلطة إلا في ظل وجود خاصية القرب الشديد: القرب الهرمي، الوظيفي، المكاني، الزمني، قرب رأس المال، وضمن إطار هيكل صغير، ولأنه حاضر مع موظفيه بصفة دائمة، فإنه بذلك يزيد من قوة تحكمه وسيطرته. فميزة القرب تعد عاملاً استراتيجياً وتنظيمياً للمقاول، لكي يحافظ على مؤسسته وتطورها، وهي تساعد على تهيئة الظروف اللازمة للعمل في منظمة

1 Olivier, Torres. Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. Papier présenté au 5ème Congrès International Francophone sur la PME. 2000, p. 4.

2 Olivier Torres, Les PME, op. Cit, pp 21-22.

مركزية، التخصص فيها ضعيف، نظم معلوماتها الداخلية والخارجية بسيطة، استراتيجيتها مبنية على الحدس وغير رسمية<sup>1</sup>.

ويعطي القرب المكاني مع ضعف السلم الهرمي المقاول فرصة لمعرفة كل الموظفين وتقدير قدراتهم، بل أكثر من ذلك، يجعله معروفا لدى الجميع. فصغر حجم المؤسسة يضاعف الاتصالات المباشرة والشخصية، ويسهل تطبيق أسلوب القيادة الموجه نحو المهام والأشخاص، ويوجد جوا عائليا ووديا له تأثير إيجابي على المناخ الاجتماعي وعلى المؤسسة ككل، ويؤدي بالفرد إلى تقدير ذاته، وعلى اعتبار أن المقاول هو عنصر محفز فستقبل المركزية بل وسيرغب بها الموظفون<sup>2</sup>. في نفس السياق، قام **Pierre-André Julien**، بتحديد مجموعة من الخصائص بهدف شرح التطبيقات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تتمثل في الآتي<sup>3</sup>:

- حجم المؤسسة: والذي يختلف من بلد إلى آخر ومن هيئة إلى أخرى.
- مركزية الإدارة والقرار: حيث المالك-المسير هو القائد الوحيد. فهو يحتكر الإدارة المالية على الرغم من إمكانية دعمه من قبل فريق صغير من المحاسبين، أو من قبل خبير خارجي، وهو يسيطر على المعلومات وينشرها بنفسه بينما يمكنه تفويض إبلاغ المعلومات إلى موظفيه.
- انخفاض درجة التخصص في المهام: حيث يؤدي الموظفون مهام متعددة. فقد يقوم موظف المحاسبة على سبيل المثال بإجراء عمليات رقابة إدارية، والمشاركة في القضايا القانونية، وإدارة الموارد البشرية أو تكنولوجيا المعلومات.
- بساطة وقلة تنظيم أنظمة المعلومات الداخلية والخارجية: فالتقارير التي يتم إعدادها هي محدودة على عكس المؤسسات الكبيرة، لأن المسؤول ليس مضطرا إلى تبرير استخدام موارد المؤسسة، أو تحقيق أهدافها لطرف آخر.

1 Olivier Torres, Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, op. Cit, pp 4-5.

2 Mahé, de Boislandelle. Effet de grossissement et management des ressources humaines dans les PME. Papier présenté au 3ème Congrès International Francophone sur la PME. Université du Québec, 1996, pp. 5- 13.

3 Roland, Condor. « Le contrôle de gestion dans les PME : Une approche par la taille et le cycle de vie ». Revue internationale PME, 25, 2 (2012) : Pp. 80-81.



- الاستراتيجية مبنية على الحدس وغير رسمية: حيث المسير ليست لديه رؤية إستراتيجية، أو لديه رؤية ولكن لم يتم كتابتها أو توصيلها رسميا للموظفين.
- هذه الخصائص أعاد تناولها **Olivier Torres**، وقد استخلص أن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يوجد قرب مكاني وهرمي ووظيفي، وأن خصائص المؤسسات الاقتصادية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية تشترك جميعها في هذا المبدأ<sup>1</sup>، بل ويمكنها في كثير من الأحيان الاستفادة منه تحت مسمى "مزيج القرب" الذي يتكون من<sup>2</sup>:
- القرب الهرمي: يميزه قرب المالك-المسير من الموظفين جسديا وإنسانيا، حيث يتقاسم مكان وظروف عمل الموظفين.
- القرب الوظيفي: يميزه الحضور الدائم للمسير، وإنجازه للعديد من المهام، وغياب الفصل بين المهام والوظائف.
- قرب أنظمة المعلومات: يميزه الإشراف المباشر، والتعاون المتبادل، وبساطة وعدم رسمية الاتصال الداخلي بشكل عام، ومرونة آليات التنسيق المباشرة.
- القرب الزمني: يميزه وجود رؤية مقاولاتية لدى المسير تستند إلى رؤيته الإستراتيجية ولكن على المدى القصير.
- القرب الجغرافي: يميزه التسويق عن قرب وصغر مساحة السوق نسبيا.
- وفي الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات الكبيرة إلى تطبيق إدارة تكون أقرب إلى موظفيها وعملائها، يبدو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تكون نموذجا لذلك، لأن آليات عملها الداخلية والخارجية تعتمد على التفاعل المباشر والشخصي لأعضائها، كما أن التسلسل الهرمي، وتنظيم المهام المختلفة، وإدارة المعلومات، وميكانيزمات التنسيق، والاستراتيجية، ورأس المال أو السوق، هي عناصر تشهد أهمية القرب ودوره الغالب عليها<sup>3</sup>، وهو بذلك يوفر تلقائيا معرفة أفضل للموظفين من طرف المالك-المسير، ونمط تنسيق عن طريق التعاون المتبادل، وإدارة موجهة نحو المهام والمهمات، وعلاقات

1 Ibid, p 81.

2 Alexandre, Asselineau et Anne Cromarias. « Construire la proximité : L'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rurale ». *Revue française de gestion*, 213 (2011) : P. 4.

3 Olivier Torres, *Les PME*, op. Cit, p 25.

واتصالات كالتى نجدها في الأسرة، وكل هذا من شأنه أن يؤثر إيجابا على المناخ الاجتماعي وتنظيم العمل<sup>1</sup>.

وبعبارة أخرى، لا تمارس السلطة وفقا لذات الطقوس التي تمارس بها في المؤسسات الكبيرة. فالمسافات الهرمية والاجتماعية هي أقل إذا ما قارنا بينهما، حيث رؤساء هذا النوع من المنظمات قريبون من موظفيهم لتشاركهم نفس أماكن وظروف العمل دون وجود وسطاء<sup>2</sup>، وهو ما يعطي طابع التقارب، أو كما يسميه **Torres** " القرب الهرمي"، الذي يفسر بواسطته معرفة المالك-المسير لجميع موظفيه بشكل فردي، بل وإنشاء صداقات غالبا ما تكون قوية، وبالتالي يمكنه تقييم صفاتهم ونقاط ضعفهم<sup>3</sup>. في المقابل، يبدو أن الموظفين يحتفظون بقرب اجتماعي معين من المالك-المسير، ويتضح هذا من خلال التقسيم الضعيف للأنشطة الإنتاجية، وكثافة التفاعلات، وبحث صاحب العمل عند التوظيف عن أشخاص يشبهونه، أو على الأقل يتفوقون معه، وبالتالي، لا يمكن للموظف ألا يستجيب لمتطلبات إدارته، فالأمر يكون صعبا في مؤسسة صغيرة بسبب قرب الفاعلين، مما يعني أن النزاعات العمالية تكون قليلة بشكل عام، وعندما تحدث تكون قصيرة المدى، حيث لا يمكن الاستمرار فيها بسبب القرب والترابط الموجودين بين الجميع<sup>4</sup>. بالإضافة إلى ذلك، يسمح القرب بتبادل المعلومات خلال جلسات العمل الصغيرة الحجم، حيث يحفز الأعضاء على الحوار غير الرسمي وعلى المشاركة الفعالة، من خلال طرحهم للأسئلة ومناقشة مواقفهم وتصرفاتهم نظرا لقلّة عددهم<sup>5</sup>، وبذلك، تعتبر تأثيرات القرب من العوامل الحاسمة في مجال الابتكار في هذا النموذج من المنظمات<sup>6</sup>.

1 Katia Richomme-Huet et Aude d'Andria, op. Cit, pp 137-138.

2 Olivier Torres, Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, op. Cit, pp 4-5.

3 Olivier, Torres. « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité ». Revue française de Gestion, 144 (N.D) : P. 120.

4 Ibid, pp 133-134.

5 Lucile, cabos. « Rôle de la GRH dans la mobilisation des employés dans le cadre de démarches de développement durable ». Essai présenté en vue de l'obtention du grade de maitre en environnement, Centre universitaire de formation en environnement et developpement durable, 2015, pp. 34.

6 Olivier Torres, « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », op. Cit, p 134.

## ثانيا. مبدأ الثقة

يقصد بالثقة " توفر الإرادة للاعتماد على شريك نؤمن به ونصدقه ". فهي اعتقاد في أفعال الآخرين التي يفترض أن يملئها السعي وراء مصلحة مشتركة طويلة الأجل، وهي متغير نفسي يعكس مجموعة من الافتراضات المترابطة، كالمصداقية والنزاهة والتعاون وما إلى ذلك<sup>1</sup>. في هذا الإطار، يمكن التمييز بين ثقة الشخص في نفسه والتي تتعلق بالشخص ذاته، والثقة المتبادلة بين الأشخاص، أي بين شخصين فأكثر. فأما النوع الأول، فيقصد به أن يعتقد الفرد ويشعر بالقدرة على فعل شيء ما، مرتكزا في ذلك على كفاءته وقدراته ومهاراته وإمكانياته، وأن ينظر إلى ذاته بشكل إيجابي، وأن يكون فخورا بنجاحاته، وأن يعبر عن وجهات نظره حتى لو كانت مختلفة عن تلك التي لدى الآخر، وأن يتعرف على نقاط القوة والضعف لديه، وأن يتقبل اخفاقاته ويتعلم منها، وأن يحاول عدة مرات تجريب أشياء لم يفعلها من قبل، وأن يراقب فعاليتيه الشخصية بعد نجاح تجاربه<sup>2</sup>. أما النوع الثاني فيعتمد بشكل أكبر على التعلم الجماعي، والالتزام المتبادل بخصائص محددة يعطيها المرء للآخر لتبرير ثقته، وهو يشمل الثقة التنظيمية التي تتعلق بأفراد ينتمون لنفس المنظمة<sup>3</sup>. فالثقة هي حقيقة مثبتة كما يتفق على ذلك الباحثون، وهي شرط ضروري للتحفيز والالتزام، وهي وسيلة للحد من عدم اليقين المتأصل في علاقات العمل، وهي تكون العلاقات بقدر ما تدعمها هذه الأخيرة. كما أن التحديات المتعلقة بالأمن والوقاية، وجودة الحياة في العمل، والأداء، والتكيف، والمرونة التنظيمية، كلها تعتمد بشكل مباشر على وجودها واستمرارها، وبتعبير أدق، الثقة لها تأثير مباشر على الالتزام، وهذا الأخير يؤثر على الأفعال، وبما أن الالتزام ينطوي على تنازلات معينة، فمن غير المرجح أن تحدث إذا غاب عنصر الثقة المهم<sup>4</sup>.

وتعد الثقة مفهوما رئيسيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقوم عليه العلاقة التي تربط بين الرئيس ومروؤوسيه في غياب الرسمية، والذي ينبغي تقويته عن

1 Caroline, Champgne de Labriolle et al. « La confiance : Levier de l'engagement dans les PME en forte croissance ». Revue française de gestion. 5, 224 (2012) : P. 67.

2 Denis Pelletier, op. Cit, p 19.

3 Caroline Champgne de Labriolle et al, op. Cit, p 67.

4 Ibidem.

طريق العديد من الأساليب كالاستقلالية في العمل، حتى يتم إشراك وتحفيز الموظفين<sup>1</sup>، الأمر الذي دفع بالعديد من المؤلفين إلى التأكيد على أهميته. فوجوده بين الأفراد الذين يعملون ويتفاعلون ويتعاونون يجعل العلاقة سلسلة وسهلة، ويزيد من تبادل المعلومات، ومن الانفتاح على أفكار الآخرين، وعلى الأفكار الجديدة، والتعاون، والاستقلالية وغيرها، حتى أن قبول الموظفين بمستويات أجر أقل تبرره الثقة، وعليه، أصبح هذا المبدأ شرطاً أساسياً لإدارة المؤسسة بأسلوب مقاولاتي جنباً إلى جنب مع الانضباط. فعلى الرغم من أن هذه الخصائص قد تبدو متناقضة، إلا أنها تهدف إلى تقوية الديناميكية المقاولاتية داخل المنظمة<sup>2</sup>.

#### 4. علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية من خلال نظريات التنظيم الحديثة

لقد ركزت نظريات التنظيم الحديثة على دراسة العلاقة التي تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، ومن بين هذه النظريات يوجد نظرية النظم ونظرية الموقف.

##### 1.4. نظرية النظم (Théorie des systèmes ouverts)

من الظواهر التي تكاد تكون عالمية ظاهرة تفاعل أي كائن حي مع بيئته، ولذلك، يدرس كل تخصص علمي نوعاً من الكائنات الحية من خلال ما تظهره من أفعال أو تغييرات، كونها مرتبطة بطريقة أو بأخرى بالبيئة التي تعيش فيها كالفيروس، والخلية، والإنسان، والأسرة، والمنظمة، والمجتمع، والفرد ككائن بشري حي يرتبط بدوره ببيئته. أي أنه يتواصل مع الأفراد الآخرين الذين يتعامل معهم، أو يدخل في علاقة معهم، وكذلك هي المنظمات<sup>3</sup>. فبعدما كانت نظريات التنظيم الكلاسيكية تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مغلق، جاءت نظرية النظم لتستبدل هذه النظرة التقليدية بنظرة مغايرة تماماً، وباتت

1 Annabelle, Jaouen et Nathalie Tessier. « Les pratiques de GRH des très petites entreprises ». P. 6.

[a.jaouen@supco-montpellier.fr](mailto:a.jaouen@supco-montpellier.fr)

[ntessier@univ-ctholyon.fr](mailto:ntessier@univ-ctholyon.fr)

Article téléchargé du Site : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes.17/11/2020> 20 :30.

2 Karim, Messeghem; Florence Noguera et Sylvie Sammut. « GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards Croisés ». *Revue Management et Avenir*, 9, 39 (2010) : Pp. 89-91.

3 Berim, Ramosaj and Gentrif Berisha. « Systems Theory and Systems Approach to Leadership ». *Iliria International Review*, 1 (2014): P. 60

المنظمة تأخذ خصائص الأنظمة المفتوحة، لأن النظام المفتوح مثل المنظمات يجب أن يتطور للحفاظ على بقاءه في بيئة ديناميكية وسريعة التغيير. في المقابل، تلقي المنظمات لدعم البيئة هو أمر ضروري إذا كانت تريد أن تكون قادرة على الاستجابة بفعالية مع بيئتها المتغيرة باستمرار<sup>1</sup>. فهي ليست كيانات منفصلة، وإنما هي تشترك مع بيئتها في إنشاء العلاقة بينهما، حيث تعمل الأنظمة داخل أنظمة أكبر، وهذه بدورها تعمل داخل أنظمة أكبر منها وهكذا، ومثلما تدرك نظرية النظم أن المنظمة ليست منفصلة عن بيئتها، فهي كذلك لا تسمح بأن ينظر للموظفين على أنهم أفراد منفصلون عنها، من حيث أنهم يعملون في إطار شبكة من العلاقات، التي ينبغي تشجيعها والسماح لها بالنمو والتحول حسب الحاجة، وعندما يكون القادة واثقين من قدرات موظفيهم، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لقبول أن هؤلاء يمكنهم التنظيم الذاتي للتكيف بشكل أفضل. فانظمة المؤسسة هي عبارة عن هياكل عملية، ويمكنها إعادة التنظيم والتطور إلى نظام جديد حسب الظروف، لأن القوة المهيمنة التي تشكل الأفعال في المؤسسات وفي جميع النظم الطبيعية، هي عبارة عن مزيج من التوقعات التي يعبر عنها من خلال الأهداف والنوايا والقيم، ومن خلال حرية المسؤولين في فهم هذه الأمور بطريقتهم الخاصة<sup>2</sup>.

ومن المبادئ المهمة التي تميز جميع الأنظمة المفتوحة، أنه لا توجد طريقة صحيحة واحدة لتحقيق الهدف، على عكس ما كان يعتقد **Frederick Winslow Taylor**، الذي وجه تركيزه نحو القادة لكي يبحثوا عن الطريقة الأكثر فعالية، وعن العامل الأكثر كفاءة وملائمة. فمبدأ المساواة والتكافؤ في نظرية النظم ينص على أنه يمكن للأنظمة أن تصل إلى نفس الحالة النهائية، انطلاقاً من وضعيات ابتدائية مختلفة وبمسارات متعددة، وكما هو مذكور أعلاه، يجب أن يكون القادة منفتحين على الموظفين، الذين بإمكانهم تنظيم أنفسهم حول أفكار جديدة، وبالتالي، لا يتعين عليهم

1 Ibidem.

2 Mary, Houghteling. Systems theory and effective Leadership. An intervention presented in the framework of Organizational Development Interventions. 2006, pp. 7-8.

البحث عن أفضل طريقة، لأنهم بحاجة إلى البحث عن أفكار جديدة، والانفتاح على المخاطرة والتجربة والخطأ<sup>1</sup>.

وفيما يتعلق بإدارة المؤسسات، تساعد نظرية النظم المسير القائد على ترجمة وعيه بتعقيد المنظمة، وقوة تفاعلها مع البيئة، إلى دليل للقيادة الناجحة من حيث المتطلبات الدائمة للتغيير، ومحاولة التأثير على البيئة التي تؤثر بدورها على المؤسسة. فهي وسيلة لإدارة التعقيد التنظيمي والبيئي داخل المنظمات وخارجها. في نفس السياق، وفي كتابهما الصادر عام 1966، والمعنون بـ *The Social Psychology of Organizations*، قام كل من **Daniel Katz** و **Robert Louis Kahn**، وهما يعتبران من الرواد الأكثر تمثيلاً لنظرية النظم، بدمج مفهوم الأنظمة المفتوحة في دراستهما، وطورا نموذجا لتفسير الأفعال التنظيمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، وأدرجا عنصر البيئة في عمل النظام، وأصبح يشكل حجر الزاوية لهذه النظرية، والحال نفسه بالنسبة لـ **Werner Burke** و **George Litwin**، اللذان قدما وصفا آخر للمؤسسة كنظام مفتوح برز في نموذجهما، حيث اعتبرا البيئة الخارجية هي المدخلات، والأداء الفردي والتنظيمي هو الناتج، بينما تتضمن العمليات متغيرات تنظيمية أخرى<sup>2</sup>.

إن هذه النماذج تسلط الضوء على مساهمة نظرية النظم في تطوير نظرية المنظمة والإدارة، فضلا عن تجسيد مبادئها في التطبيقات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، توجد مزايا أخرى تجلبها للمؤسسات، إذ أنها تلزم المسيرين باعتبارها جزءا من القوى التنافسية الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية والقانونية، وبأنها خاضعة لتأثيرات البيئة، وتفرض عليهم أن يكونوا على دراية بكيفية تأثير البيئة على أجزاء معينة منها، وتشجعهم على التركيز على التواصل والتضامن بأفضل طريقة ممكنة، وتجعلهم مدركين تماما أن الإدارة الداخلية الجيدة قد لا تكون كافية لضمان البقاء، ومع أن هذه المزايا الأربع تنسب في الأصل إلى المسير، إلا أنه يمكن نقلها وبسهولة إلى المقاول باعتباره قائدا. فهو في مواجهة وضعيات وظروف مختلفة لا يستطيع عزل نفسه عن الأحداث والمواقف في مكان العمل، أو في البيئة التنظيمية، أو حتى عن العوامل الخارجية، وحتى

1 Ibid, pp 8-10.

2 Berim Ramosaj and Gentril Berisha, op. Cit, pp 61-64.

يتم له النجاح مع فريقه، ويتم تحفيزه على تنفيذ أهداف مؤسسته، يكون التواصل والتعاون من الأدوات التي يستخدمها لترسيخ رؤيته لدى المرؤوسين، زيادة على الخصائص والأفعال والقيم والمهارات التي تمكنه من ممارسة القيادة في أي مكان، وفي أي حالة يصعب التعامل معها، وهذا النوع من القادة هو المطلوب في جميع أنواع المنظمات، وفي جميع المواقف، ولذلك، ينبغي العمل على إيجاد هذا النموذج من الأشخاص، الذين يمكن تصنيفهم على أنهم قادة، ولديهم تابعين يعملون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة<sup>1</sup>.

#### 2.4. نظرية الموقف (Théorie de la contingence)

تعتبر نظرية الموقف التنظيمية نظرية مهمة تستخدم في دراسة وتحليل المنظمات، لأنها توفر العديد من وجهات النظر وتتمتع بدعم علمي تجريبي كبير، وقد تم تطويرها في أوائل الستينيات استنادا على العمل الأساسي الذي أنجزه كل من **Tom Burns** و **George Macpherson Stalker** و **Joan Woodward**، وهي تنص على احتمال أن يكون لعامل داخلي أو خارجي خاص بالمنظمة تأثيرا على واحد أو أكثر من مكوناتها. من هنا، جاء تأكيد العديد من منظريها على دور البيئة الخارجية، وهي بذلك تتوافق مع نظرية النظم، التي تنص على أن المؤسسة نظام مفتوح وليس مغلقا، وأنها تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة باستمرار، وأن بقاءها يعتمد على التكيف مع بيئتها<sup>2</sup>.

وتعتبر نظرية الموقف نموذجا أساسيا للفكر التنظيمي والإداري. فالمنظمات من منطلقها هي أنظمة مفتوحة، وفهم البيئة التي تعيش فيها هو أمر ضروري للمسيرين والقيادة، من أجل تحديد أساليبهم في العمل مع العمليات والأفراد، والعوامل البيئية الخارجية ناهيك عن العوامل الداخلية هي التي تحدد جميع معايير تطورها، وبالتالي، تحدد مواقف القادة، وعليه، تعد هذه النظرية الأكثر فعالية في التحليل التنظيمي من منظور نظريات التنظيم الحديثة<sup>3</sup>.

1 Ibid, pp 62-70.

2 Hamadou, Boukar. « Les facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises ». *Revue des Sciences de Gestion*, 3, 237-238 (2009) : P.76.

3 Berim Ramosaj and Gentrif Berisha, op. Cit, pp 71-72.

ويرى مؤيدو هذه النظرية، أنه يجب تحليل أداء أي منظمة من خلال تحليل تأثير البيئة عليها، وهذا راجع إلى سببين: فمن ناحية، لا يمكن فهم أي نظام تنظيمي إذا لم نحدد العناصر البيئية الخارجية التي تؤثر على بنائه وتطوره، ومن ناحية أخرى، وجود أي نظام تنظيمي وبقاؤه هو مرتبط بما يقدمه من استجابات تلبية احتياجات وتوقعات البيئة، وبالتالي، فإن المنظمة الجيدة هي التي تعرف كيف تتكيف مع بيئتها بالاعتماد على جميع العناصر، الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية التي تشكل بوتقة وجودها<sup>1</sup>.

ويعتبر كل من **Jay Lorsch** و **Paul Lawrence** أول من بادر إلى إدراج هذه المقاربة في مجال علم اجتماع المنظمات. وفقا لهما، يمكن تمييز أربعة عوامل رئيسية توافقية هي: عمر المؤسسة وحجمها، النظام الفني الذي تستخدمه، بيئة السوق التي تتعامل معها، والبيئة الاجتماعية والثقافية. كما أنهما توصلا إلى أنه لا يوجد هيكل تنظيمي واحد هو الأفضل على الإطلاق، وإنما هناك هياكل تنظيمية هي الأفضل في ظروف مختلفة، والتي يتم تحديدها من خلال العناصر التوافقية التي تميز بيئة المؤسسة حتى تتكيف هذه الأخيرة مع بيئتها الخارجية<sup>2</sup>، ومن بين هذه العناصر هناك مبادئ الإدارة التي يجب أن تكون متوافقة مع نوع الموقف الذي يتم مواجهته<sup>3</sup>. فالتوافق بين المتغيرات الرئيسية مثل البيئة والاستراتيجية والهيكل أمر بالغ الأهمية لتحقيق الأداء الأمثل، وكذلك هي العلاقة بين الثقافة المقاولانية الداخلية والأداء، تعتمد على العوامل البيئية الخارجية والعوامل التنظيمية كما تشير إلى ذلك الأدبيات. مع ذلك، فقد تم انتقاد الأبحاث السابقة لتركيزها بشكل أكبر على دراسة علاقات الارتباط بين واحد أو أكثر من العوامل التنظيمية أو البيئية، وبين الثقافة المقاولانية الداخلية، بدلا من بناء نموذج للثقافة المقاولانية الداخلية واستكشافه، ولذلك هناك حاجة إلى مزيد من البحث في هذا المجال<sup>4</sup>.

1 Thomas, Renaud. Sociologie des organisations. Haute Normandie : Université de Rouen, pp 20-21.

2 Linda, Rouleau. Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde. Presses de l'Université du Québec, 2007, P. 51.

3 Berim Ramosaj and Gentrif Berisha, op. Cit, pp 71-72.

4 Adel, Elghrabawy. « A Contingency Framework of Enterprise Governance in the United Kingdom: A Value-Based Management Approach ». doctoral thesis, Brunel University, 2012, p. 68.



ففي الواقع، البحث عن التوافق بين المؤسسة وبيئتها أمر أساسي، لكنه يتم بواسطة الخيارات الاستراتيجية التي يمارسها المسيرون، والتي تسمح لهم بالتحكم جزئياً فيها. وتبقى أهمية البيئة في فهم ماهية المنظمة كفكرة تطورت ضمن التحليل السوسولوجي للمنظمات خلال العقود التي تلت<sup>1</sup>.

ويمكن تحديد ثلاث محددات لتحليل المنظمة تتمثل في<sup>2</sup>:

➤ العلاقة بين الفرد والمجتمع: ويتعلق الأمر بالطريقة التي يطور بها كل فرد رؤيته وموقفه تجاه العالم، وهي تتحدد بقوة السياق الاجتماعي والثقافي الذي يعيش ويتلقى تعليمه فيه.

➤ العلاقة بين الفرد والمنظمة: ويتعلق الأمر بالطريقة التي صاغت بها المؤسسة المهام التي يتعين إنجازها، والغايات والأهداف، والقيم والمعايير التي تجعل من الممكن تنظيم الأنشطة، وكيفية تحديد الفرد لموقعه داخل المنظمة، وتحديد علاقاته من حيث السلطة.

➤ العلاقة بين المنظمة والمجتمع: يتميز المجتمع بسمة التعقيد، أي تقسيم الأنشطة البشرية الضرورية للجميع إلى مؤسسات مستقلة، مع العلم أن هذا الاستقلال النسبي للمؤسسة لا يقلل ولا يبسط من وظيفتها في المجتمع، بل يضعها في مجال منافسة مع الآخرين. على سبيل المثال سلطة القضاة، لا يتعلق الأمر بالأفراد أنفسهم، ولكن بالمؤسسة التي هم ممثلون عنها داخل المجتمع.

وإذ تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتاج المجتمع، وهي تجاهه تؤدي مهمة محددة يجب أن تكون مشروعة وتستجيب لاحتياجاته، فيجب أن تتوافق أهدافها قدر الإمكان مع القيم والمتطلبات السائدة في هذا المجتمع، الذي يشكل البيئة التي تعيش فيها، والتي هي مصدر للفرص وللتحديات، والتي ينبغي التفاعل والتكيف معها، من خلال اختيار استراتيجية تضمن النجاح والحفاظ على بقائها. فنادراً ما يكون للمؤسسة سيطرة مطلقة على أفعالها من حيث أنها تعتمد على البيئة الخارجية، التي تفرض قيوداً

1 Ibid, p 53.

2 Thomas Renaud, op. Cit, p 5.

عليها، والتي يمكن تغييرها وتعديلها إلى حد معين<sup>1</sup>. في هذا الإطار، يؤكد المنظرون كأمثال **Daniel Katz** و **Robert Louis Kahn**، على دور البيئة الاجتماعية والثقافية، وعلى وجود عوامل داخلية وأخرى خارجية خاصة بالمنظمة وبيئتها، أو ببيئة المالك-المسير، لها تأثير على واحد أو أكثر من مكوناتها، وبالرغم من أن العديد من الباحثين يعتبرون أن متغير البيئة له تأثيرات أكثر قوة على البنية، فقد تم إدخال وتطبيق متغيرات أخرى لتفسير تأثيرها، كالعمر والحجم، والاختيار والسلطة، والعوامل الاجتماعية والثقافية، والاستراتيجية والتكنولوجيا، ومع هذا، فإن نظرية الموقف لا تركز بشكل كاف على تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين، أن المالك-المسير وتأثيراته الاجتماعية والثقافية يحتلان مكانة مركزية في هذا النوع من المنظمات<sup>2</sup>. فعلى الرغم من عدم التجانس الذي يتسم به عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن أهمية المالك-المسير وتأثيراته السوسيوثقافية تظل العنصر الأساسي، الذي يساعد على تحديد خصوصيتها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، إلى حد اعتبارها أحد الأفكار التي يجب أن تطرح في أي عمل نظري حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>3</sup>.

وتبقى الإجابة على الأسئلة المتعلقة بتأثير كل ما هو سوسيوثقافي من الصعوبة بما كان، حيث لا توجد بشكل عام عوامل اجتماعية وثقافية أو غيرها، تؤثر على المؤسسة أكثر من أي عوامل أخرى. فغالبا ما يكون مزيج من العوامل التنظيمية والمالية والبيئية والاجتماعية والثقافية، التي قد تكون فعالة في سياق معين وليس في سياق آخر<sup>4</sup>.

### 5. العوامل السوسيوثقافية ذات العلاقة المباشرة بالمقاول

لقد كشفت الأبحاث العلمية أن مجموعة من العوامل السوسيوثقافية، التي تندرج ضمن البيئة الاجتماعية والثقافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما تلك التي لها علاقة مباشرة بالمقاولين كالأسرة، والأخلاق، والتعليم، والتكوين والخبرة، لها تأثير كبير على حياة هذا النوع من المنظمات وخاصة على إدارتها وبناء ثقافتها، ولذلك، أصبح

1 Hamadou Boukar et Pierre-André Julien, op. Cit, p 3.

2 Ibid, pp3-4.

3 Olivier, Torres. « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME ». Revue internationale PME, 10, 2 (1997) : Pp. 24-32.

4 Hamadou Boukar et Pierre-André Julien, op. Cit, p 4.

الاهتمام بدراسة هذه العوامل وتأثيراتها مطلبا أساسيا لتنميتها الحقيقية واستدامتها<sup>1</sup>. فالمؤسسة ذات الحجم الصغير بصفتها شخص معنوي ترتبط بشكل مباشر بالشخص الطبيعي، المالك-المسير أو المقاول، الذي يمثل جميع الأطراف المكونة لها، ونقطة التقائها وفي ذات الوقت نقطة تفرعها، حيث تتمركز عنده الإدارة وسلطة القرار التي تؤثر وبعمق على أنشطتها وتطورها. فلا يمكن فهم طريقة عملها إلا إذا حاولنا فهم مساره، وشخصيته، ومحفزاته، وأفعاله، وكل ما يتعلق به<sup>2</sup>. كما أجمعت الدراسات على أن أفعاله وخصائصه التي ترتبط بنظام قيمه ومعتقداته، تكتسب أهمية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>3</sup>، وأنه هو وتأثيراته الاجتماعية والثقافية يحتلان مكانة جوهرية في ظل إضفائه الطابع الشخصي على الإدارة، التي تشكل متغيرا رئيسيا في هذه المؤسسات<sup>4</sup>.

### 1.1.5 الأسرة

#### 1.1.5 مفهوم الأسرة

يعد مفهوم الأسرة من المفاهيم التي تتداخل مع العديد من التخصصات العلمية، كعلم الاجتماع والقانون والاقتصاد وعلم الوراثة ودراسة الأجنة والتشريح. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدامه للإشارة إلى التكوينات العائلية الكبيرة كالعائلة الممتدة، وأيضا إلى التكوينات العائلية البسيطة كالأسرة النووية، ومع أن الأسرة مؤسسة معروفة لدى كل إنسان، باعتبارها أهم مؤسسة اجتماعية يتكون منها البناء الاجتماعي للمجتمع، إلا أن الباحثين بتعدد تخصصاتهم واتجاهاتهم النظرية والفكرية، لم يستطيعوا إعطاءها تعريفا شاملا واضحا ودقيقا، لتنوع حجمها، وتعقد بنيتها ووظائفها، وتشابك علاقاتها من مجتمع لآخر، ومن فترة زمنية إلى أخرى<sup>5</sup>.

1 Ben Boubakary, op. Cit, pp 134-138.

2 Michel, Parlier. Gérer les compétences en PMES. Editions Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (anact), 2005, p. 9.

3 Achrat, Ayadi et Philippe Jourdon. Freins et performances de l'entrepreneuriat dans les entreprises innovantes. Papier présenté au 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat en France. L'Académie de l'Entrepreneuriat, 2005, p. 5.

4 Hamadou Boukar et Pierre-André Julien, op. Cit, pp 3-4.

5 أحمد، سالم الأحمر. علم اجتماع الأسرة بين التنظير والواقع المتغير. بيروت: دار الكتاب الجديد المتحدة، 2004، ص 16.

وتشير الأسرة ضمناً في اللغة الشائعة إلى " مجموعة من الأشخاص المرتبطين بالدم أو الزواج أو التبني "، كما تشير إلى " الأسرة النواة، أو الأسرة الزوجية المكونة من والدين من جنسين مختلفين يعيش أطفالهما معهما "، وهذا المفهوم هو خاص بالأسرة الأمريكية الذي حدده **Talcott Parsons**، والذي يميزها بفرديتها وانعزالها عن شبكة القرابة. فالأسرة ليست جزيرة مغلقة، بل حدودها قابلة للانفتاح على الآخرين، حيث الالتزامات العائلية غالباً ما تتجاوز نطاق الأسرة الزوجية، طالما يأخذ المرء في الاعتبار واجبات الدعم والمساعدة المتبادلة، التي تربط الأجيال والأقارب. أي أن الأسرة الممتدة يمكن أن تؤثر على أفراد الأسرة النواة والعكس صحيح، والشئ نفسه ينطبق على المؤسسات خاصة العائلية منها، حيث يمكن للقرابة أن تمارس نفوذاً دون أن تكون مساهماً، أو تشارك بشكل مباشر في إدارتها<sup>1</sup>.

وجاء في معجم علم الاجتماع أن الأسرة هي عبارة " عن جماعة من الأفراد، الذين يرتبطون معاً بروابط الزواج والدم والتبني، ويتفاعلون معاً، حيث يتم هذا التفاعل بين الزوج والزوجة، وبين الأم والأب، وبين الأم والأب والأبناء، وهم يكونون جميعاً وحدة اجتماعية تتميز بخصائص معينة"<sup>2</sup>.

وتشير كلمة أسرة إلى معيشة الرجل والمرأة معاً على أساس الدخول في علاقات جنسية يقرها المجتمع، وما يترتب عن ذلك من حقوق وواجبات كإحسان الأطفال وتربيتهم<sup>3</sup>، وبذلك يكون الزواج الأساس الذي تقوم عليه الأسرة، حيث يشكل الرجل والمرأة جزئين متكاملين، أساس العلاقة بينهما المودة والرحمة والسكينة، وهذا لقوله تعالى: "يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالاً كثيراً ونساء"<sup>4</sup>. وكما جاء في القاموس الاجتماعي " هي تلك العلاقة التي تربط بين رجل وامرأة أو أكثر معاً، بروابط القرابة أو علاقات وثيقة أخرى، بحيث يشعر الأفراد البالغين فيها

1 Alain Fayolle et Lucie Bégin, op. Cit, p 12.

2 Josef, Sumpf et Michel Hugues. Dictionnaire de Sociologie. Paris : Larousse, 1973, p. 131.

3 سيد، رمضان. إسهامات الخدمة الاجتماعية في مجال الأسرة والسكان. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 25.

4 سورة النساء، الآية: 01.

بمسؤوليتهم نحو الأطفال، سواء كانوا أبنائهم الطبيعيين أم أبنائهم بالتبني<sup>1</sup>. بهذا المعنى، ينظر القاموس الاجتماعي إلى الأسرة من منطلق العلاقة التي تجمع بين الرجل والمرأة، بغض النظر عن نوعية هذه العلاقة إن كانت بواسطة الزواج أو بدونه، وأنهما مسؤولان عن الأبناء سواء كانوا بصلة الدم أو بالتبني.

ويرى عالم الاجتماع **Emile Durkheim**، أن الأسرة ليست ذلك التجمع الطبيعي للأبوين وما ينبجانه من أولاد مثلما يسود من اعتقاد، بل إنها "مؤسسة اجتماعية تكونت لأسباب اجتماعية، حيث تربط أفرادها علاقات قوية، تعتمد على أواصر الدم والمصاهرة والتبني والمصير المشترك"<sup>2</sup>. بينما يراها **August Comte** "الخلية الأولى في جسم المجتمع، وأنها النقطة الأولى التي يبدأ منها التطور، وأنها الوسط الطبيعي والاجتماعي الذي يتزرع فيه الفرد"<sup>3</sup>. أما **Talcott Parsons** فيرى بأنها "نسق اجتماعي، لأنها هي التي تربط البناء الاجتماعي بال شخصية. فالقيم والأدوار عناصر اجتماعية تنظم العلاقات داخل البناء، وهذه العناصر تؤكد علاقة التداخل والتفاعل بين الشخصية والبناء الاجتماعي"<sup>4</sup>.

مثلما تعددت المعاني التي أعطيت لمفهوم الأسرة من قبل العلماء والباحثين، كذلك تعددت تصنيفاتها. فهناك الأسرة الممتدة التي توصف بالمركبة كونها تضم أكثر من جيلين الأجداد والأبَاء والأحفاد، وهذا هو الشكل الشائع والمفضل أساسا في الثقافات، التي تكن الاحترام والتقدير للكبار وتحيطهم بالرعاية، وهي تمتلك شبكة من الأقارب وكثيرا من الحقوق والتطلعات والالتزامات، ولها درجة من السلطة والسيطرة الأخلاقية على الأقارب<sup>5</sup>. بعبارة أخرى، الأسرة الممتدة هي "جماعة متضامنة، الملكية فيها عامة، والسلطة فيها لرئيس الأسرة أو الجد الأكبر، أو هي "جماعة تتكون من عدد من الأسر المترابطة فيما

1 عبد الحميد، الخطيب. نظرة في علم الاجتماع المعاصر. القاهرة: مطبعة النيل، 2002، ص 358.

2 فرج، محمد سعيد. البناء الاجتماعي والشخصية. الاسكندرية: الهيئة العامة للكتاب، 1980، ص 246.

3 شبل، بدران. التربية والمجتمع: رؤية نقدية في المفاهيم، القضايا، المشكلات. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2009، ص 104.

4 فرج محمد سعيد، مرجع سابق، ص 246.

5 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. الشراكة في الأسرة العربية، سلسلة منشورات عن دور المرأة العربية في التنمية. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2001، ص 14.

بينها، حيث إن انتماءهم يكون للجد الأكبر سواء كان النسب فيها إلى الرجل أو المرأة، ويقيمون في مسكن واحد<sup>1</sup>. كما توجد الأسرة النواة أو الأسرة الزوجية، التي أصبحت ظاهرة اجتماعية عالمية، وخاصة من خصائص المجتمعات الصناعية الحديثة<sup>2</sup>، والتي تتكون من الزوج والزوجة والأبناء المباشرين غير المتزوجين الذين يعيشون في كنفها. فهي جماعة صغيرة تتكون من الزوج والزوجة والأبناء غير الراشدين، الذين يشكلون وحدة منفصلة عن بقية وحدات المجتمع<sup>3</sup>.

إن مفهوم الأسرة هو مفهوم مؤسس ثقافيا وتاريخيا، غير أن التزامات أعضائها تجاه بعضهم البعض، وأدوار كل واحد منهم هي التي تختلف بين الثقافات، مما يؤثر بشكل خاص على القيم والأهداف والأساليب، وبالمثل، فهو يتطور بمرور الوقت، حيث أن أسرة القرن الماضي لا تشبه أسرة اليوم، وهذا هو السبب في أن تعريف الأسرة النواة على الرغم من ملاءمته لم يتم تكيفه مع تكوينات الأسرة المعاصرة. باختصار، يعتمد استخدام مفهوم الأسرة وتحديد معناه على السياق الثقافي للباحث وكذلك على أهداف بحثه<sup>4</sup>.

مما سبق، يمكن أن تشير الأسرة في الدراسة الحالية إلى الأسرة الكبيرة، والتي سيطلق عليها مصطلح "العائلة"، وهي التي ينتمي إليها المقاول، وهي المسؤولة عن تنشئته ورعايته، ومن أهم مكوناتها الأب والأم والإخوة ذكورا وإناثا. كما يمكن أن تشير أيضا إلى الأسرة الصغيرة أو النواة، وسيطلق عليها مصطلح "الأسرة"، وهي التي قام بتكوينها المقاول عن طريق الزواج، وهو المسؤول عنها وعن رعاية أفرادها، ومن أهم مكوناتها الزوجة والأبناء.

1 مهدي، محمد القصاص. علم الاجتماع العائلي. 2008، ص 73.

2 نفس المرجع، ص 74.

3 موسي، عبد الفتاح تركي. البناء الاجتماعي للأسرة. مصر: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية للنشر، 1998، ص

### 2.1.5. الأسرة وتأثيرها على الخصائص المقاولاتية لدى الفرد

تفترض الأدبيات أن عوامل اجتماعية مثل الأسرة تعد مصدرا للخصائص المقاولاتية وظهور المقاولين، من خلال الدور الذي تؤديه في تنمية الثقافة والشخصية المقاولاتية، حيث يعتقد أن الجو الأسري بما ينطوي عليه من قيم مقاولاتية يمكن أن يوفر الكثير من الدعم لهذا المجال، كما يمكن أن يكون له تأثيرا قويا على الفرد سواء كان مقاولا أم غير ذلك. فبعض الخصائص التي يتم ترسيخها في الفرد في وقت مبكر من الحياة ستؤدي في النهاية إلى ظهور المقاولاتية ونجاحها<sup>1</sup>. هذه الأخيرة التي تعتبر في الوقت الحالي نشاطا أساسيا يحتاج إلى دعم البيئة الاجتماعية والثقافية، من خلال احتضانها للثقافة المقاولاتية، ولذلك، سلط العديد من المؤلفين الضوء على الدور الأساسي للأسرة في اكتساب هذا النوع من الثقافة، مما يجعل منه موضوعا متكررا في الأبحاث في هذا الميدان، ويتعلق هذا الدور بالسلسلة الكاملة للديناميكية المقاولاتية، والتي تتضمن المقاول وإنشائه لمؤسسته الخاصة<sup>2</sup>. فلا يمكن فصل أفعال المقاول عن الهيكل الاجتماعي. ففي الواقع، العمل الاقتصادي هو جزء لا يتجزأ من العلاقات الاجتماعية، حيث تلعب عناصر مثل الأسرة دورا مهما في فهم شخصيته، وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت في هذا الاتجاه أن الشخصيات المختلفة للمقاول الجزائري تشترك في نفس الواقع، الذي يتميز بوجود شبكة من العلاقات الاجتماعية والأسرية في مرحلة الإنشاء أولا، ثم في مرحلة النشاط. فالمقاولاتية في الجزائر يعبر عنها من خلال أشكال التضامن الأسري والثقافي والديني<sup>3</sup>. علاوة على ذلك، المقاول الذي لديه أقدمية في هذا الميدان يعد تسييره لمؤسسة بمثابة تسييره لأسرة، وهي بهذا المعنى مؤسسة ذات طابع عائلي، وبالتالي، لا يمكن فصل البعد البشري عن المنطق الاقتصادي<sup>4</sup>.

وتنقل الأسرة التي يكون فيها واحد أو أكثر من أعضائها مقاولا التجارب والثقافة المقاولاتية، كما أنها توفر لأفرادها الوسط المناسب للتعليم والتدريب، من خلال التعايش

1 Akpor Robaro and Masoje Oghenerobaro Mamuso, op. Cit, p 175.

2 Tsoavina, Randriamanalina. « Perception de l'entrepreneuriat : le rôle de la famille ». Revue Française d'Economie et de Gestion, 1, 3 (2020) : Pp.49-50.

3 Wassila, Tabet-Aouel Lachachi. « Le processus entrepreneurial en Algerie : Une adaptation du modèle de Gartner ». Les cahiers du cread, 107-108 (2014): Pp. 34-36.

4 Ibidem.

الدائم مع القيم والمواقف والمشاكل، والتعرض لها في وقت مبكر جدا، الأمر الذي يؤدي بهم إلى خوض غمار المقاولاتية بإنشاء مؤسساتهم الخاصة، أو إعادة إحياء المؤسسة العائلية، وتقوية تصوراتهم عن كفاءتهم الذاتية في هذا المجال. بعبارة أخرى، يساعد الاحتكاك بالأسرة وبالتجارب الأسرية في التأثير على قيم الأفراد ومواقفهم وأفعالهم طوال حياتهم. هكذا أظهر الباحثون في المقاولاتية أهمية وجود الأنشطة والمواقف المقاولاتية في البيئة القريبة من الأفراد<sup>1</sup>، والتي تؤدي إلى ظهور المقاولين في كل مجتمع. في هذا الإطار، تم بالتجربة إثبات وجود علاقة بين تأثير الأقارب كنماذج يحتذى بها وتفضيل مهنة تتمحور حول العمل الحر. فالأشخاص الذين ينتمون إلى أسر الأباء فيها يمتلكون مؤسسات صغيرة، ولديها أنظمة من القيم المقاولاتية، هم أكثر حفا لأن يصبحوا مقاولين، وهم يعبرون عن أعلى درجات تفضيلهم للعمل الحر، مما يعني، أن هناك صلة مهمة بين وجود نماذج لمرجعية مقاولاتية كالوالدين ومستوى ميل الأبناء إلى المقاولاتية، هذا من ناحية<sup>2</sup>. من ناحية أخرى، يقوم الأباء بترسيخ الاعتقاد لدى أبنائهم بأنهم عندما يكبرون سيكونون هم الورثة، وسيعملون كقادة، وبالتالي يجب عليهم أن يكونوا مثل آباءهم قادة ناجحين، ويتم إعطاء الأولوية للطفل الأول بين أفراد الأسرة، وبذلك ينضم إلى مؤسسة العائلة بدافع تحقيق رغبات الوالدين، والتعرف على أفعالهما وتقليدها<sup>3</sup>.

ويؤثر غياب الأب سلبا على الميل إلى الإنجاز لدى الأبناء كما هو الحال في ثقافات معينة، إذ يؤدي بالضرورة إلى تبعيتهم إلى الأم. في حين، في ثقافات أخرى يحصل العكس، حيث أن حب الانجاز يزداد في الحالات التي لا يكون فيها الأب في المنزل، ويمكن تفسير ذلك من خلال هيكل الأسرة الأبوي، والسلطة المطلقة لرب الأسرة، حيث يتولى الطفل دور الأب في غيابه من خلال عملية التمثل، أي التمثل الدائم للأب حتى في حالة غيابه الفعلي. فهو ينظر إليه على أنه الشخص الرمز الذي يقدم إطارا

1 Eva, Schmitt-Rodermund. « Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests ». Journal of Vocational Behavior, 65, (2004): Pp. 499-500.

2 Alain Fayolle et Lucie Bégin, op. Cit, p 14.

3 Ahmet, Diken and Meral Erdirencelebi. « The Role of Parents in Teaching Entrepreneurship Culture to Their Children in Family Businesses ». International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 10, 7 (2016): P. 2395.



مرجعيا وحقيقيا. كما أن تمثل الأب يعطي الشعور بالحماية والرعاية والمودة والأمان، وهذه المشاعر أساسية للممارسات الشخصية والتنظيمية، لاسيما المتعلقة بأسلوب إدارة المسير، والتي تنتقل بمرور الوقت إلى الموظفين<sup>1</sup>. مع ذلك، قد يفسر وجود حافز كبير للانجاز لدى الأبناء من خلال ما تقوم به الأم من غرس لهذا الحافز منذ سن مبكرة، ومن خلال منحهم الاستقلالية مع وضع حدود قليلة جدا. هكذا، فإن الأفراد الذين ينحدرون من أسر الأباء فيها أتوقراطيون لا يكون لديهم ميل للانجاز، وبالتالي لا يفضلون المخاطرة. بينما هؤلاء الذين ينحدرون من أسر الأباء فيها ديمقراطيون، ويؤكدون على قيم الحرية والاستقلالية في تربية الأبناء، يكون لديهم ميل شديد للانجاز، وبالتالي، يفضلون المخاطرة والمقاولاتية<sup>2</sup>.

وإذا كان يمكن وصف النجاح الفردي أو الشخصي بأنه " أداء عمل من قبل فرد يحترم شخصيته وقدراته ضمن حدود مقبولة "، فإن حب الانجاز يمكن وصفه بأنه " القيام بعمل جيد، أو القيام بأفعال يكون معيار الكمال فيها مهما "، وأنه يشتمل على المخاطرة، وتحمل المسؤوليات، والتخطيط، والتنظيم، والمشاركة في أعمال جديدة ومبتكرة، وبلا شك، ما يقلق المقاول الذي ينوي تطوير مؤسسته ونجاحها، ليس هو جني الكثير من المال فقط، بل وكذلك الرغبة في القيام بعمل جيد. فالحاجة إلى الانجاز وتحقيق الأهداف تحفز الأشخاص على المخاطرة وعلى تحمل تكاليفها، كما أن المستويات العالية من النجاح تدفع إلى مستويات عالية من المخاطرة، والمقاولاتية تبقى عملية غير مكتملة بدون هذا الفعل، سواء تعلق الأمر بالمقاول أو بمؤسسته الخاصة، حيث يعمل هذا الأخير في بيئة ديناميكية تتطلب قرارات سريعة ودقيقة، وهو ما يفرق بين المقاول وغير المقاول، وبين المقاول والمسير<sup>3</sup>، بل إن حب الانجاز يفرق بين المقاولين أنفسهم، مثلما أشار إلى ذلك Marchesnay. فمن وجهة نظره، الأشخاص الذين أكثر ما يحفزهم هو انجذابهم إلى المخاطرة والحاجة الملحة إلى الانجاز، هم الأشخاص الذين يتمتعون بصفات المقاولين

1 Eduardo, Davel et Alain, Robichaud. « Psychisme, famille et processus d'influence au sein des entreprises ». Connexions, 1, 77 (N.D): Pp. 121-122.

2 Ahmet, Diken and Meral Erdirençelebi, op. Cit, p 2398.

3 Mohd, Nor Hakim Bin Yusoff and al. « The Role of Government Financial Support Programmes, Risk-Taking Propensity, and Self-Confidence on Propensity in Business Ventures ». Journal Sustainability. 13, 380 (2021) : P. 3.

من صنف (CAP)، وهم الذين يتمثلون منطق الفعل المقاولاتي، وبالتالي، يفضلون النمو والاستقلالية. على عكس الأشخاص الذين يتمتعون بصفات المقاولين من صنف (PIC)، والذين يتمثلون منطق فعل التوريث، والذين هم موجهون نحو المحافظة على مؤسساتهم، من أجل نقلها إلى عائلاتهم دون التفكير بالضرورة في نموها<sup>1</sup>. فهي بالنسبة إليهم تعتبر بمثابة عنصر من عناصر الإرث الشخصي والأسري. فعلى الرغم من أنهم يظهرون خصائص مقاولاتية أكثر وضوحاً في البداية، من حيث الأفكار المبتكرة، واستغلال الفرص، والمخاطرة بتحويلها إلى مؤسسة جديدة، إلا أن هذا الوضع يتغير بمرور الوقت، والذي يقدر بحوالي ثلاث إلى خمس سنوات من النشاط، حيث يصبحون أكثر تحفظاً، ويحجمون عن المقاولاتية داخل المؤسسة، أي عن المقاولاتية الداخلية، والمخاطرة، وتنمية أو تجديد الأنشطة الفعلية الموجودة<sup>2</sup>. فمن أجل ترك ثروة دائمة وعمل مستمر للأجيال اللاحقة للأسرة، يتصرف المقاول من صنف (PIC) بشكل متحفظ تجاه المخاطرة الداخلية، بسبب ارتفاع مخاطر الفشل، والخوف من فقدان الثروة، وبالتالي، فإن الرغبة في المحافظة على المؤسسة كإرث للأسرة، يقيد الأنشطة المقاولاتية الداخلية، التي تتطوي على المخاطرة والتي تركز على الابتكار<sup>3</sup>. هكذا، فإن وجود أصناف من المقاولين نتيجة تأثير الأسرة على منطق الفعل لديهم، هو ما يدفع بالعديد من الباحثين إلى اعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل وفق منطق فعل مختلف تماماً<sup>4</sup>.

بالإضافة إلى ذلك، يؤكد العديد من الباحثين على أن المؤسسات حديثة النشأة، والتي يملكها ويسيرها شخص واحد فقط، هي سريعة النمو، وتتخذ قراراتها بشكل مستقل عن الأسرة، وفي هذه الحالة، العلاقات الأسرية غير موجودة على نطاق واسع من المؤسسة، مما يؤدي إلى وجود الأفعال المقاولاتية كالمخاطرة الداخلية. في المقابل،

1 Didier Grandclaude et Thierry Nobre, « Approche sociologique et typologique des logiques de croissance de l'entrepreneur », op. Cit, p 165.

2 Franz, Kellermanns and Kimberly Eddleston. « Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective ». Entrepreneurship Theory and Practice: Journal in Entrepreneurship, 30, 6 (2006): P. 810.

3 Ahmet Diken and Meral Erdirençelebi, op. Cit, p 2396.

4 Michel, Marchesnay. Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences : Essai de Praxeologie. Les Editions de l'Association pour la Diffusion des Recherches sur l'Entrepreneuriat et la Gestion (ADREG), 2002, p. 94.

المؤسسات العائلية يسيرها مجموعة من الأفراد من نفس الأسرة، وهذا يعني أن العلاقات الأسرية موجودة فيها على نطاق واسع، وهو ما يؤدي إلى الابتعاد عن الأفعال المقاولاتية وبالخصوص المخاطرة<sup>1</sup>.

وفي بحث تم إجراؤه على المقاولين الصينيين والمؤسسات التي قاموا بإنشائها وتطويرها، بهدف معرفة تأثير الأسرة على تمتيتها في الصين، أشارت النتائج إلى أن المقاولين يعطون الأولوية من حيث المحفزات، إلى الحاجة إلى الإنجاز بهدف البحث عن الاستقلال، والحاجة إلى التعلم، ومن وجهة نظرهم، لا يمكن تصور تلبية هذه الاحتياجات إلا بدعم من كلا الزوجين. فدعم الزوجات والتزامهن يشكلان أحد العوامل الرئيسية في تعزيز الحافز المقاولاتي، وإكمال العملية المقاولاتية بنجاح. كما أن مشاركة المقاولين رؤيتهم لزوجاتهم بشأن الأهداف والمخاطر والفوائد، يمكن أن يشجعهم على إنشاء مؤسساتهم، وتبقى هذه المشاركة تتطور مع تطور المؤسسة سواء أصبحت مؤسسة عائلية أم لا<sup>2</sup>.

### 2.5. الأخلاق

#### 1.2.5. مفهوم الأخلاق

ليس ثمة اتفاق بين المفكرين على تعريف الأخلاق تعريفاً جامعاً، شأنه في ذلك شأن غالب المصطلحات المستخدمة في العلوم الاجتماعية، ولهذا سيتم جمع عدد من المعاني التي يبدو أنها تخدم البحث.

في موسوعة الأخلاق يذكر المؤلف أن الأخلاق مفردتها خلق، وهو في اللغة العربية يعني "العادة والسجية والطبع والمروءة والدين". أما اصطلاحاً، فهو يعبر عن "هيئة للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر. فإن كانت الأفعال حسنة كانت الهيئة خلقاً حسناً، وإن كانت سيئة سميت الهيئة التي تصدر عنها خلقاً سيئاً". فالأخلاق هي "صفة مستقرة في النفس فطرية كانت أو مكتسبة، ذات آثار في الأفعال كانت

1 Nor, Fuad Bin Abdul Hamid. « Family Business Culture, Entrepreneurial Orientation and The New Economic Policy on Family Business Survival: A Study Between the Malays and Chinese of Micro and Small-Sized Family Businesses in Malaysia ». A Thesis of the Doctorat, University of York, 2013, pp. 63-64.

2 Alain Fayolle et Lucie Bégin op. Cit, p 15.

محمودة أو مذمومة، حيث منشأ جميع الأخلاق الفاضلة هذه العناصر الأربعة: الصبر، والشجاعة، والعفة والعدل، وحيث منشأ جميع الأخلاق السافلة هذه العناصر الأربعة: الجهل، والظلم، والشهوة والغضب<sup>1</sup>.

وجاء عن ابن المنظور، أن كلمة الأخلاق مشتقة من خلق، والخلق هو السجية والطبع والدين، وفي التنزيل "وإنك لعلی خلق عظیم"<sup>2</sup>، وحقيقته أن لصورة الإنسان الباطنة وهي نفسه، وأوصافها، ومعانيها المختصة بها، منزلة الخلق لصورته الظاهرة، وأوصافها، ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقبيحة، والثواب والعقاب يتعلقان بأوصاف الصورة الباطنة أكثر مما يتعلقان بأوصاف الصورة الظاهرة<sup>3</sup>.

وفي اللغة الفرنسية والانجليزية، تشتق كلمة الأخلاق من الكلمة اليونانية ethos، والتي تعني خلق، وهو عبارة عن "نظام من المعتقدات أو النمطيات والمثاليات الموجهة للفرد أو لمجموعة من الناس في المجتمع"<sup>4</sup>، أو هو "أعراف مجموعة ما أو ثقافة ما"، وهو في الواقع يستخدم لترجمة كلمة "عادة" في تعبيرات مثل "أن يكون لديك عادة...". أو "إعتياد على..."، والأخلاق مبنية على مجموعة من القيم التي تتوافق مع تصورات الفرد، وبالتالي، فإن العنصر الأساسي فيها هو القيم<sup>5</sup>، وهي "مجموعة من المبادئ التي تشكل أساس أفعال شخص ما، وهي تسمح باتخاذ القرار والتصرف في مواقف معينة"، وعليه، ينبغي أن يكون الالتزام الأخلاقي قابلاً للقراءة وظاهراً للعيان في كل فعل أو عمل<sup>6</sup>، وبقدر ما هي مجموعة من القواعد المفروضة على الجميع، فهي بالنسبة للعديد من المؤلفين تخص كل فرد على حدى، وبدون إكراه أو قسر خارجي، حيث الغرض منها توضيح الكيفية التي يجب أن يكون عليها البشر، والتي يجب أن يتصرفوا بها فيما بينهم

1 خالد، بن جمعة بن عثمان الخراز. موسوعة الأخلاق. الكويت: مكتبة أهل الأثر للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 21-25.

2 سورة القلم، الآية: 04.

3 ابن المنظور. معجم لسان العرب. المجلد 1. بيروت: دار لسان العرب، 1970، ص ص 291-292.

4 أبو بكر، محمد الهوش. التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات: نحو استراتيجية عربية لمستقبل مجتمع المعلومات. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص 245.

5 Toufik, Debbab. « La régulation a-t-elle un rôle à jouer dans l'éthique en entreprise ? ». Thèse de doctorat, Faculté d'Economie et de Gestion d'Aix-Marseille, 2015, pp. 24-25.

6 Ibid, p 47.

ومع ما يحيط بهم. فهي انعكاس للأفعال من حيث أنها تتيح التمييز بين التصرف الجيد والسيئ<sup>1</sup>.

وتستند المعايير الأخلاقية إلى ست قيم أساسية هي: النزاهة، والصدق، والمهنية، والرأفة، والاحترام، والمسؤولية، وهذه القيم هي أساس جميع القرارات التي يتخذها الإنسان، والتي تساعده على تحديد الطريقة التي يجب أن يتصرف بها كل يوم. زيادة على هذا، توجد صفات أخلاقية أخرى هي: الإنصاف، والانفتاح، والكرم، والشجاعة، والشعور بالمسؤولية، والأصالة، والبناء، والاستماع، والاعتراف، والثقة، والحوار، والتسامح، والاستقامة، والولاء، والسرية، والشفافية، والشجاعة، والعدالة والاعتدال، ومن أمثلة المؤسسات التي اتخذتها كمعايير أخلاقية تقوم عليها نجد المؤسسة الفرنسية **(EDF) Électricité de France**، التي تنتج وتورد الكهرباء، وهذه القيم تتمثل في الكرامة، والاستماع، والاعتراف، والثقة، والحوار، والتسامح، والاستقامة، والولاء، والصدق، والسرية، والشفافية، والشجاعة والمثالية<sup>2</sup>.

### 2.2.5. أخلاق المسير داخل المؤسسة

لعدة عقود تم إجراء العديد من الدراسات حول موضوع الأخلاق في العمل، وقد ركزت معظمها وبشكل أكبر على أهميتها ومساهمتها في تحسين مردودية المؤسسة. أما القليل منها فقد سلط الضوء على الخصائص المحددة للشخص الذي لديه أخلاق، ومع ذلك، ظل العديد منها غامضا إلى حد ما بشأن وصف الفعل النموذجي الأخلاقي للمسيرين، إذ أنها لم تصف بدقة أبعاده الملموسة، واكتفت بالاستشهاد بعدد معين من الصفات كالعدالة، والصدق، والنزاهة، والانفتاح، والصراحة، والكرم، والشجاعة، والشعور بالمسؤولية وغيرها<sup>3</sup>، ومع أن هذه الصفات هي في الواقع لا تتعلق بالمسيرين فقط، إلا أن

1 Bertrand, Sogbossi et Raoul Ogouyomi Orobi. Etude de la perception éthique du dirigeant de l'entreprise informelle au Bénin. Papier présenté au 11ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. 2012, P. 3.

2 Ibid, p 5.

3 Ibidem.

بعض المؤلفين يؤكدون على وجوب وجودها فيهم، حيث أنها تغرس الثقة بين أفراد المؤسسة<sup>1</sup>.

وإذ تعتبر أخلاق القائد ذات أهمية كبيرة بالنسبة للقيادة الفعالة، فقد أكدت وجهات النظر حول معنى الأخلاق عند القائد على الشخصية القيادية، والنزاهة، والوعي الأخلاقي، والتوجه الجماعي الذي يفضل مصالح الفريق أو المنظمة على المصالح الشخصية، ومراعاة حقوق الآخرين واحتياجاتهم، والشعور بالمسؤولية. بل لقد تم إثبات أن النزاهة والإيثار والتحفيز هي أخلاق موجودة على المستوى العالمي على الرغم من اختلاف الثقافات، ويكون إظهار الفعل الملائم أخلاقيا من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية، ويكون تعزيزه عند الأتباع من خلال الاتصال المتبادل<sup>2</sup>.

من جانب آخر، هناك من الباحثين من قام بتحديد ثلاثة معايير ترتبط بالمسير، وهي تتعلق بالطريقة التي يوجه بها موظفيه كجودة الاتصال، والاهتمام براحتهم النفسية وبحماية مصالحهم، وتفويض وتشارك السلطة. فهذا الأخير ليس مسؤولا فقط عن النجاح المالي لمنظمتهم، ولكنه مسؤول أيضا عن غرس القيم والمبادئ لدى أعضائها بواسطة أفعالهم، التي ينظر إليها على أنها مرجع تجعل منه قائدا نموذجيا يحتذى به<sup>3</sup>. كما أن هناك من الباحثين من يرى أنه ينبغي فهم أخلاق المسيرين على أنها أخلاقهم الشخصية، والتي يتعاملون بها في المؤسسات، وإذا أخذنا بتعريف الأخلاق الشخصية "الطريقة التي يمكن للفرد من خلالها بناء فعل جيد في مواقف العمل"، أمكننا النظر إلى أخلاق المسيرين على أنها "الطريقة التي يسعى من خلالها هؤلاء الأشخاص إلى بناء فعل سليم في إطار العمل"<sup>4</sup>، ولتحقيق هذه الغاية، كان لزاما على المسير الجيد أن يكون على مستوى عالي من الأخلاق أو القيم، والقيم الأكثر طلبا هي النزاهة والصدق والشجاعة والتعاطف، ولا يقتصر الأمر على الأخلاق الشخصية على الرغم من أنها تشكل نقطة

1 Antoine, Faustine et Thomas Métivier. *L'éthique en entreprise, les pièges à éviter*. Paris: Presses des Mines-Transvalor, 2013, p.16.

2 Christian, Resick and al. « What Ethical Leadership Means to Me? Asian, American, and European Perspectives ». *Journal of Business Ethics*, 101 (2011): P. 437.

3 Toufik Debbab, op. Cit, p 45.

4 Loréa Baïada-Hirèche, op. Cit, p 2460.

البداية لأي فعل أخلاقي، بل يتم تجاوزها في المؤسسة إلى تجسيدها في الأفعال وفي العلاقات مع الآخرين<sup>1</sup>.

وللتمييز بين أخلاق المسيرين يقترح بعض الباحثين بعدين رئيسيين هما: الخصائص الشخصية والقيم التي تجسدها، والطريقة التي يتم بها توجيه الموظفين<sup>2</sup>. كما أنهم يؤكدون على أهمية الصفات الإنسانية التي يظهرها هؤلاء، لأنها تساعد على خلق أسلوب إدارة ومناخ عمل محفزين على الحوار والثقة. فأساليب الإدارة هذه تتجح في توفير بيئة عمل محفزة، وتسود فيها الثقة وحرية التعبير، وبالتالي، يتولد عنها كفاءة أفضل من جانب العاملين، والمزيد من الالتزام التنظيمي، واستقلالات أقل وغيرها. أما فيما يتعلق بالبعد الثاني، فمن بين خصائص المسير الجدير بالثقة يوجد ثلاثة معايير للحكم على أخلاقه في طريقة تعامله مع مرؤوسيه هي: جودة الاتصال: ويرتبط ذلك بشرح القرارات المتخذة، والقدرة على تبادل المعلومات بشكل مفتوح بينه وبين الموظفين، الحرص على راحة ورفاهية الموظفين وحماية مصالحهم، تشارك وتفويض السلطة في سياق نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تشارك السلطة وتفويضها هي مكافآت اجتماعية ترمز إلى الاحترام، الذي يمنحه المسير لموظفيه<sup>3</sup>.

مما تقدم، يقصد بالأخلاق في الدراسة الحالية الأخلاق الشخصية للمقاول، والتي يتعامل بها مع موظفيه داخل المؤسسة، وهي عبارة عن مجموعة من القيم التي يمكنه من خلالها بناء فعل جيد ومحفز على العمل وعلى الأفعال المقاولاتية كالعدالة، والصدق، والنزاهة، والاحترام... إلى آخره.

### 3.5. الخبرات السابقة

يمارس المالك-المسير لمؤسسة ذات حجم صغير وظيفتين متميزتين ولكنهما ذات صلة وثيقة ببعضهما: الإدارة وتكوين ثقافة المؤسسة، وحيث أنه يصعب الفصل

1 Boumesbah Nabil et Enabou Djilali, op. Cit, p 142.

2 Loréa Baïada-Hirèche, op. Cit, p 2461.

3 Ibidem.

بينهما في الواقع نظرا لتشابكهما وتداخلهما، فهو يحتاج إلى اكتساب كفاءات خاصة زيادة على الكفاءات التقنية<sup>1</sup>.

ويؤكد الباحثون من خلال أعمالهم أن الخبرات السابقة تعد من العوامل التي تمكن المقاول من الحصول على الكفاءات اللازمة لنجاح ونمو مؤسسته، وهي تتشكل من مجموعة من العناصر مثل مستوى التعليم، والتكوين، والخبرة المهنية، وبالخصوص تلك التي تم اكتسابها في نفس قطاع نشاط المؤسسة<sup>2</sup>.

ويرى آخرون أن خبرة المقاول تتشكل من مستوى التعليم والخبرة المهنية، كما يمكن لهذه الخبرة أن تأتي من المعرفة المكتسبة أثناء دراسته. فالنظام التعليمي ونوع الدراسة المختارة يساعدان في إنشاء وتطوير مهارات مقاولاتية لدى الطلاب، هذا من جهة. من جهة أخرى، يمكن أن تكون الخبرة المهنية المكتسبة من وظيفة سابقة أمرا حاسما في اختيار الفرد أن يكون مقاولا. من هنا، يمكن القول أن الخبرة تنتج من الخبرة المهنية السابقة، ومن التجارب، ومن المعرفة بالقطاع الذي تعمل وتنشط فيه المؤسسة<sup>3</sup>.

وقد وجدت العديد من الدراسات أن للمستوى التعليمي تأثير إيجابي على الأفعال المقاولاتية الداخلية، وبالتالي على نجاح المؤسسة كلها. فحقيقة أن المالك-المسير حاصل على شهادة جامعية أو حتى على شهادات إضافية، يبدو أنها تحفز على نمو المؤسسة من خلال دوره وفعله المبتكر. في نفس الاتجاه، يكشف عدد من الباحثين أن التعليم العالي يسمح للمسير بمواجهة المشكلات بشكل أفضل، واغتنام الفرص التي تعتمد عليها عملية النمو، وأنه توجد صلة بين النمو والابتكار ومجال التخصص. فكلما كان مستوى التعليم الجامعي للمقاول عاليا كلما أصبح شخصا منتجا وزادت ثقة الموظفين فيه<sup>4</sup>. كما

---

1 Mohamed, Bayad; Yosra Boughattas et Christophe Schmitt. Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences. Papier présenté au 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, sur L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales. Haute école de gestion (HEG) Fribourg, 2006, pp. 6-8.

2 Gwladys Pinta Mefenza, op. Cit, p 929.

3 Frank, Janssen et al. « L'entrepreneur : ses caractéristiques et ses motivations » dans Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat. Editer par Janssen Frank. 2009, pp. 50-51.

4 Ammar, Samout et Amine Mokhefi. « Dynamique entrepreneuriale force du succès des mécanismes d'aide des PME ». Les Cahiers du Cread, 33, 122 (2017) : Pp. 14-15.



قدمت العديد من الدراسات التطبيقية تفسيرات حول التأثير الإيجابي لمستوى التعليم على النمو. فهو يرتبط ارتباطاً إيجابياً بقدرة المالك-المسير على تبني وتحفيز الابتكار، بدءاً من حصوله على الشهادة التي تؤهله إلى الجامعة، إلى نوع الدراسات التي يقوم بمتابعتها، كتلك المتعلقة مباشرة بأنشطة المؤسسة، أو التكوين الذي له علاقة بإنشائها وإدارتها. بعبارة أخرى، يرتبط التعليم بالمعرفة والمهارة، وهو يحسن منها، ويسهل الوصول إليها، وهو يزيد من التحفيز والثقة في النفس، والالتزام والانضباط، ويطور من مهارات حل المشكلات، وبالتالي من نمو المؤسسة<sup>1</sup>.

وتظهر نتائج الأبحاث أنه كلما ارتفع مستوى تكوين المالك-المسير كلما زاد معدل نمو مؤسسته، من خلال زيادة قدرته على اكتساب المعرفة التقنية أو الإدارية، وزيادة سهولة امتلاكها. كما يمكن التكوين من تطوير المواقف والمهارات اللازمة للعمل، فضلاً عن تنمية روح الابتكار، والنتيجة، العديد من الفوائد كتحسين الأداء التنظيمي، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، ورضا العملاء، ونمو المبيعات وزيادة المردودية<sup>2</sup>.

أما فيما يتعلق بالخبرة المهنية فيمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً. فهي تؤثر بشكل سلبي من حيث أنها تساهم وبسهولة أكبر في تجنب المقاول لحل المشاكل بطريقة مختلفة كان قد واجه مثلها سابقاً، وفي الحد من قدرته على تحديد الفرص الاستراتيجية للنمو، أو اغتنامها، أو تصورها، نتيجة معرفته بتقنيات الإدارة أو التسويق. ففي الواقع، من المفترض أن تركز الوظائف المرتبطة بالإنتاج، أي في مجال التسويق، أو المبيعات، أو البحث والتطوير على النمو، وأن تسمح باتخاذ قرارات تتماشى مع التغييرات في سوق المنتجات والخدمات. بالإضافة إلى ذلك، هناك من يرى أن العمل المسبق في الاستشارات يمنحه بعض الخبرة في مجال الإدارة، التي من المحتمل أن تزيد من تطور المؤسسة ومردوديتها. فالمؤسسة التي يمتلك مسيرها مهارات إدارية، أو خبرة في الإدارة والإشراف، تتمتع بفرص أكبر وأفضل للنمو<sup>3</sup>.

1 Gwladys Pinta Mefenza, op. Cit, pp 937-938.

2 Ammar Samout et Amine Mokhefi, op. Cit, p 15.

3 Gwladys Pinta Mefenza, op. Cit, pp 938-939.

وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن للخبرات المهنية أن تساهم في نجاحها بطريقتين على الأقل. فمن جهة، من خلال تطوير قدرات ومهارات أصحابها ومسيريها وموظفيها، عن طريق اكتسابهم لمهارات ومعارف جديدة، ومن جهة أخرى، من خلال توسيع شبكة العلاقات الاجتماعية والتواصل المباشر مع الفاعلين الآخرين<sup>1</sup>. مع ذلك، وكما تم ذكره أعلاه، فقد تعيق الخبرة المهنية إبداع المقاول، ودرجة قدرته على التكيف بدفعه إلى التشبث بالحلول التي ثبت نجاحها في الماضي، وبشكل عام، فإن أسلوب الإدارة المتحفظ، والذي يقتصر على الأساليب الإدارية التي أثبتت جدواها في السابق يعيق نمو المؤسسات ويعيق الابتكار فيها<sup>2</sup>.

وتتيح الخبرة المهنية في قطاع نشاط المؤسسة اكتساب معرفة محددة بالمنتجات، وعمليات التصنيع، والتقنيات، وشبكات التوزيع، والقيود المتعلقة بهذا القطاع، وهو ما تؤكد نتائج دراسة أجريت حول المؤسسات الناشئة الناجحة، والتي كشفت أن هذه الأخيرة تبدأ نشاطها بشكل عام من قبل مؤسس لديه خبرة في نفس المجال، حيث تكون خبرته هذه قد أتاحت له الفرصة للتواصل وبناء العلاقات، وفهم احتياجات وتحديات العمل، وفهم صعوبات القطاع بشكل أفضل، والتقليل من عدم اليقين، بواسطة المعرفة الجيدة بالسوق، والتقنيات المطلوبة والتهديدات، مما يمكنه من إدارة المخاطر المتعلقة بتطوير مؤسسته بشكل مناسب. فالمعرفة بالقطاع لها كذلك تأثيرها الإيجابي على النمو ومنه على الابتكار. في المقابل، خلصت العديد من الدراسات إلى عدم وجود صلة بين تجربة القطاع والابتكار<sup>3</sup>.

1 Ammar Samout et Amine Mokhefi, op. Cit, p 12.

2 Ibidem.

3 Gwladys Pinta Mefenza, op. Cit, p 940.

### خلاصة الفصل

يتضح لنا مما سبق، أن العوامل السوسيوثقافية كالأسرة، والمدرسة، والجامعة، ومؤسسات العمل، وكل ما هو اجتماعي وثقافي، هي عناصر مكونة للبيئة الاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها الفرد، والتي تعد بدورها جزءا من البيئة الخارجية العامة. وأن هذه العوامل تؤثر إيجابا أو سلبا على المقاولاتية بجميع أشكالها، من خلال تأثيرها على قيم، ومواقف، وأفعال، وقرارات الأفراد فيما يتعلق بهذه المسألة وفي أي مكان.

وتعد المؤسسة الاقتصادية نظاما مفتوحا على بيئتها الخارجية، وهي بذلك تتأثر بالعوامل السوسيوثقافية، حيث تعمل الأنظمة داخل أنظمة أكبر، وهذه بدورها تعمل داخل أنظمة أكبر منها وهكذا، كما تؤكد على ذلك نظريات التنظيم الحديثة ومنها: نظرية النظم ونظرية الموقف. غير أنه في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترتبط العوامل السوسيوثقافية بالمقاول، وهي تؤثر في قيمه وأفعاله ومواقفه وقراراته وغيرها كونه يملك ويسير هيكله بسيطة في مكوناتها، وهو العنصر المحوري فيها، الذي تتركز بيده كل السلطات والقرارات، ومن بين هذه العوامل يوجد الأسرة، والتعليم، والأخلاق، والخبرات السابقة وما إلى ذلك، ولذلك، أصبح الاهتمام بدراسة المقاول وتأثيراته السوسيوثقافية يشغل حيزا مهما في الأبحاث العلمية، كما أصبح مطلبا أساسيا لتنمية حقيقية للمؤسسات واستمرارها.

## الفصل الثالث

### الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات

#### الصغيرة والمتوسطة

1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2. مفهوم الثقافة المقاولاتية الداخلية
3. أهمية تعزيز الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات
4. أبعاد الثقافة المقاولاتية الداخلية

### تمهيد

في ظل وجود بيئة تنافسية متقلبة وتسودها حالة من عدم اليقين، يمكن أن تكون الثقافة المقاولاتية الداخلية عاملا رئيسيا لبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فهي باعتبارها شكلا من أشكال ثقافة المؤسسة ومكونها الأساسي هو القيم المقاولاتية، التي تظهر في المواقف والأفعال كالاستقلالية، والمخاطرة، والابتكار، والعمل الجماعي وغيرها، تلعب دورا رئيسيا في تعزيز وترسيخ منطق الفعل المقاولاتي، وكذا منطق الابتكار المستمر لدى المالكين-المسيرين ولدى العاملين، من أجل تطوير ميزة تنافسية مربحة على المدى الطويل، والتكيف مع البيئة.

غير أنه ولكي تسهل تنمية الثقافة المقاولاتية الداخلية، ينبغي على المالك-المسير أن يظل مقاولا، أي يظل شخصا مخاطرا ومبتكرا داخل مؤسسته. فمن جهة، يعتبر المصدر الأول والرئيسي الذي يمكنه نقلها إلى الموظفين، ومن جهة أخرى، يمكنه أن يكون المحفز الوحيد لها كما يمكنه أن يكون عقبة أمام تنميتها.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى الثقافة المقاولاتية الداخلية كثقافة مؤسسة مع التركيز على جانب المالك-المسير أو المقاول، من خلال محاولة الإحاطة بمجموعة من المفاهيم كالثقافة المقاولاتية، والمقاولاتية الداخلية، والمقاول الداخلي. كما سيتم التطرق إلى أهميته تعزيزها في المؤسسات لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى عدد من أبعادها كالمخاطرة والتحفيز والابتكار.

## 1. مفهوم الثقافة المقاولاتية

### 1.1. تعريف الثقافة

لقد تم استخدام كلمة ثقافة على نطاق واسع وتعددت الآراء حولها، وما تعدد معانيها ووفرتها إلا دليل على شعبيتها وديناميكيته وقوتها المثيرة<sup>1</sup>، ولذلك، فإن تحديد هذا المفهوم ليس غاية في حد ذاته، إلا أنه مهم وأساسي كونه يشكل نقطة انطلاق تسهل رحلة البحث نحو فهم أفضل للظواهر الثقافية التي تحيط بنا.

في قاموس **le Petit Larousse**، ينظر إلى الثقافة على المستوى الفردي وأيضاً على المستوى الجماعي، ولكن كلا المستويين يتقاطعان من خلال حقيقة أن الفرد ينتمي إلى كيان ثقافي أكبر. فعلى المستوى الفردي تجمع الثقافة بين كل المعارف والمهارات والعادات المكتسبة بواسطة التجارب والخبرة. بينما تمثل على المستوى الجماعي جميع الهياكل الاجتماعية والأفعال الجماعية التي تميز المجتمع<sup>2</sup>.

وفي قاموس **Le Petit Robert**، الثقافة هي "مجموعة من الخصائص التي تكتسبها المجتمعات البشرية والتي يمكن توسيعها لتشمل المؤسسات"<sup>3</sup>.

ومع بداية القرن التاسع عشر بدأ يتطور المصطلح ليصبح متعدد المعاني، حيث أمكن النظر إليه من زوايا مختلفة كالأنثروبولوجيا، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي، وأصبحت الثقافة عبارة عن "مجموعة من الأفعال، والتمثيلات، والقيم، والطبوس، والأعراف، والتقاليد، والأساطير، والمعارف، التي تتشارك فيها مجموعة من الأفراد، والتي يتم نقلها من جيل إلى جيل"، ولفهمها بشكل أفضل من الضروري أن نعرض على الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع، تلك التخصصات التي أتت وتأتي منها<sup>4</sup>. في هذا الإطار، ينظر العالم الانجليزي **Edward Tylor** للثقافة على أنها "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعارف، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، وكل القدرات

1 Samira, Slaoui. « La culture d'entreprise, outil de management au service de la performance d'une PME ». *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 14, 1 (2016): P. 85.

2 Catherine Leger-Jarniou, op. Cit, p 163.

3 Alain, Akanni. « Culture d'entreprise et performance au Senegal ». Thèse de Doctorat, Université de Caen, 1997, p. 46.

4 Samira Slaoui, op. Cit, p 85.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع"، وبهذا فهي تشتمل على خمسة عناصر هي<sup>1</sup>:

➤ ربط الثقافة بالمجتمع: بحيث لا يمكن اكتسابها والحصول عليها إلا إذا كان الفرد عضواً في مجتمع أو جماعة معينة.

➤ الثقافة والعقيدة: أضاف تايلور مكوناً جديداً للثقافة ألا وهو المعتقد، وبهذه الميزة يكون قد فرق بين المجتمعات الإنسانية وغير الإنسانية. هذه الأخيرة التي لا تتضمن ثقافتها عقائد كالمجتمع الحيواني.

➤ الكل المركب: الثقافة بناء مركب من مكونات جزئية أو فرعية في نطاق الكل المنسجم.

➤ الثقافة تكتسب: وهذا يعني أن الثقافة هي محصلة عمل ونشاط. فلها يكتسب الفرد شيئاً ما عليه أن يبذل نوعاً من الجهد.

➤ الثقافة تتضمن الأخلاق: الثقافة تهتم بالقيم. بمعنى، أن النسق الثقافي يتمتع بنوع من التقدير والاحترام والتقدير.

أما عالم الاجتماع **Edgar Morin**، فينظر إليها على أنها "مجموعة من التمثيلات والقيم والمعايير والمعارف والمهارات التي تنتقل من جيل إلى جيل"<sup>2</sup>، وهي في جوهرها كما يضيف **Geert Hofstede**، "برمجة عقلية جماعية، وجزء من عملية التكيف الذي نتشاركه مع أعضاء آخرين من أمتنا ومنطقتنا ومجموعتنا ومجتمعنا". فهي إذن بالنسبة للبشرية بمثابة الشخصية للفرد<sup>3</sup>، لأنها "نظام أساسي من القيم الخاصة بمجموعة أو مجتمع معين، وهذا النظام يطور في الشخصية سمات معينة، ويحفز الأفراد على الالتزام بأفعال محددة أيضاً، لن تكون واضحة في المجتمعات الأخرى"<sup>4</sup>، ولأنها "الرابط بين عالمية الطبيعة البشرية وخصوصية شخصية كل إنسان"، والذي يعطي تفسيراً لهذه الحقيقة هو تأثير الثقافة على الفعل، أو تفاعل الثقافة والقيم والمواقف والأفعال. بمعنى

---

1 محمد، السويدي. مفاهيم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته. تونس: المؤسسة الوطنية للكتاب والدار التونسية للنشر، 1991، ص 51.

2 Naima Cherchem et Allain Fayolle, op. Cit, p 7.

3 Mory Siomy, op. Cit, p 87.

4 Catherine Leger-Jarniou, op. Cit, p 163.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أنها تساهم في صياغة القيم التي تولد المواقف، وهذه الأخيرة بدورها تولد الأفعال، والبرمجة الذهنية التي استخدمها Hofstede، والتي تربط الثقافة بظاهرة عقلية تصل إلى حد تصنيفها على أنها "برنامج فكري"، تتكون من عنصر أساسي هو القيم أو نظام القيم. هذا الأخير الذي يصنفه البعض إلى قيم كغايات وأخرى كأدوات، حيث تعكس الأولى معتقدات الشخص من حيث الغايات والأهداف التي يجب تحقيقها، كحب الإنجاز والحياة الهنيئة والأمن الأسري واحترام الذات والحكمة، وحيث تعكس الثانية المعتقدات والإجراءات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف المرجوة، بما في ذلك الطموح والشجاعة والتعاون والصدق والخيال والاستقلال، ويؤكد المؤلف على أن تأصيل الثقافة يحدث بشكل عام من خلال الأبطال والطقوس والرموز والقيم<sup>1</sup>.

ومن معاني الثقافة أيضا أنها "مجموعة مترابطة مكونة من طرق التفكير والشعور والفعل، ويتم تعلمها ومشاركتها من قبل مجموعة من الأشخاص، وبالتالي، تساهم بشكل موضوعي ورمزي في بناء مجتمع مميز له خصوصيته"، وهذا المعنى يظهر جانبان لها: محتوى الثقافة، والطريقة التي تسمح بوصفها<sup>2</sup>. أما من حيث المحتوى فتبرز ثلاث نقاط أساسية هي: أنها تنطبق على النشاط البشري بشكل عام، وأنها مجموعة من المرجعيات المشتركة بين عدة أشخاص، وأن اكتسابها مرتبط بمرور الوقت. فهي ليست هبة تورث وإنما تكتسب. وأما طريقة الوصف فتوضح أنها فعل يمكن ملاحظته. من هنا، يمكن القول أن الثقافة تحتوي على عناصر مرئية إلى حد ما<sup>3</sup>.

### 2.1. تعريف الثقافة المقاولاتية

الثقافة المقاولاتية مفهوم يستخدم غالبا في الخطابات السياسية والاقتصادية، إلا أن الأدبيات التي تشتمل على المعاني المتعلقة به قليلة، ومع ذلك، أصبح واضحا أن أي مجتمع يرغب في زيادة عدد المقاولين فيه لضمان بقائه ونموه على المدى الطويل، أن يعمل أولا على تنمية وتطوير الثقافة المقاولاتية لديه، وهذا واحد من بين مجموعة من

1 Mory Siomy, op. Cit, pp 88-89.

2 Alain Akanni, op. Cit, p 47.

3 Ibidem.



## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الأسباب لتبرير ترسيخ هذا النوع من الثقافة، الذي يساهم أيضا في تكوين الثروة ويضمن التنمية المستدامة<sup>1</sup>.

وفي محاولته لتحديد مفهوم الثقافة المقاولاتية، قام **Paul-Arthur Fortin** بالملاحظة والبحث لمدة تسعة عشر عاما، وهو ما أتاح له تعديل الفرضية التي مفادها "ظهور مقاولين جدد هو الذي يؤدي إلى ظهور الثقافة المقاولاتية" إلى "الثقافة المقاولاتية هي التي تؤدي إلى المزيد من المقاولين"، وبالتالي، فاختيارها يمنح كل المجتمعات جواز سفر نحو الازدهار نظرا للقيم المكونة لها. في هذا الصدد، يرى **Fortin** أن الثقافة المقاولاتية تتكون من القيم المقاولاتية كالاستقلالية، وتحمل المسؤولية، والإبداع والتضامن، والتي أكدتها **la Fondation de l'Entrepreneurship**، والتي تم التحقق من صحتها لعدة سنوات مع عدد من العملاء، زيادة على المعارف المناسبة لمواجهة التحديات بشكل صحيح كمقاول أو كموظف، والقدرات والمهارات والمواقف والأفعال التي تتلاءم مع جميع وضعيات الحياة<sup>2</sup>.

وهي كما يراها **Mory Siomy** "مجموعة من القدرات لاسيما ما يتعلق منها بالقدرات الشخصية مثل الاستقلالية، والثقة بالنفس، والشعور بالمسؤولية، والإبداع، والابتكار، والقيادة، وروح الفريق، والتضامن لمواجهة التحديات بشكل مناسب كفرد، أو مجتمع، أو أمة، أو منظمة"<sup>3</sup>.

ويعتبرها **Bengt Johannisson** "نظاما من القيم والمعتقدات المشتركة، التي تمنح أولئك الذين يتشاركونها نظرة متكافئة للعالم"، وهي ثقافة تقدر الخصائص الشخصية المرتبطة بالمقاولاتية كالفردية، والحاجة إلى الإنجاز الشخصي، والمخاطرة، والثقة في النفس والمهارات الاجتماعية، كما أنها تقدر النجاح الشخصي فيما تتسامح مع الفشل، وتشجع التنوع والتغيير. بالإضافة إلى ذلك، فإن جوهرها يكمن في الإنجاز وتحقيق الذات، وعليه، ينبغي توجيهها نحو تنمية وتطوير هذه الذات<sup>4</sup>.

1 Paul-Arthur Fortin, op. Cit, pp 1-5.

2 Ibidem.

3 Mory Siomy, op. Cit, pp 91-92.

4 Catherine Léger-Jarniou, op. Cit, p 164.

أما **Jean-Marie Toulouse**، فقد قادته تجربته في المقاولاتية إلى تحديد خمسة عناصر لما سماه بالثقافة المقاولاتية. ففي رأيه، هي ثقافة تشجع على الأنشطة الاقتصادية والتجارية، وعلى قيمة المبادرة الفردية أو الجماعية، وعلى قيم المثابرة والتصميم، كما أنها تقبل العيش بالتوازن بين الأمن والمخاطر، وتوفر الحلول للضغوطات التي قد تنتج عن حالتها الاستقرار والتغيير<sup>1</sup>.

ويعتقد **Denis Pelletier**، أن الثقافة المقاولاتية تتكون في الواقع من صفات ومواقف تعبر عن إرادة الفرد، والتزامه الكامل بما يريد القيام به حتى إنجازه كالاتقالية، والإبداع، والمبادرة، والثقة في النفس، والقيادة، والعمل في فريق، وبذل الجهد، وتحمل المسؤولية، والتضامن والمثابرة. غير أن **Allain Fayolle** يعتبر هذه الصفات قيما مقاولاتية<sup>2</sup>، من حيث أن أصحابها يعتقدون بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، وهي في المنظمة تعد من العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية، التي تؤثر تأثيرا كبيرا في حياة الأفراد الخاصة والعامة، بوصفها أحد المكونات الرئيسية للشخصية. إذ يشمل تأثيرها الأفعال والعلاقات من خلال الإطار الذي توفره، والذي يعد مهما في توجيه أفعال الأفراد والجماعات داخل المنظمات، أي في مكان أو بيئة العمل<sup>3</sup>.

### 3.1. مظاهر الثقافة المقاولاتية

يعد مفهوم القيم من المفاهيم الأساسية التي يمكن من خلالها تفسير أفعال الفرد، من حيث أنها تشكل جزءا من شخصيته، وتوجه أفعاله ومواقفه، والقول بأن الشخص لديه القيم يعني أنه يعتقد اعتقادا عميقا بأن نمطا معيناً من الفعل من بين عدد من الأفعال هو مفضل على المستوى الشخصي أو الاجتماعي. فالقيم هي معايير لما يعتبر جيدا أو مرغوبا أو مفضلا، والمواقف والأفعال هي تعبير وترجمة لها، وهي تصنف إلى أنواع مختلفة وفقا للسياقات الاجتماعية والثقافية. فهناك القيم الدينية، والأسرية، والسياسية وقيم العمل<sup>4</sup>. كما أن هناك القيم المقاولاتية التي هي أساس الشخصية المقاولاتية، والتي بناء

1 Jean-Marie Toulouse, op. Cit, p 1.

2 Allain Fayolle, le métier de créateur d'entreprise, op. Cit, pp 15-23.

3 عامر، عوض. السلوك التنظيمي الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007، ص 75.

4 Véra, Ivanaj et Sybil Géhin. « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME ». Revue internationale PME, 10, 3-4 (1997) : Pp. 85-89.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عليها يمكن التمييز بين من هو مقاول ومن هو غير ذلك، كالتوجه نحو الهدف، والابتكار، والمخاطرة، والتوجه نحو الإنجاز<sup>1</sup>. إضافة إلى أن هناك من يعطي الأهمية للنمو، والاستثمار، والتغيير، والاستقلال، وإنشاء وتطوير الأنشطة المقاولاتية<sup>2</sup>، والتفاوض، والاستعداد للمخاطرة والحاجة إلى النجاح<sup>3</sup>.

وتعتبر القيم المقاولاتية أبرز مكون للثقافة المقاولاتية، التي لها القدرة على تعزيز ودعم الأفعال ذات التأثير عند الأفراد، وعلى تفعيل الإمكانيات المقاولاتية لديهم، حيث أنها تسهم وبدرجة عالية في تنمية وتطوير الفرد أولاً، والبيئة المحيطة به بعد ذلك<sup>4</sup>.

وهي من وجهة نظر **Allain Fayolle**، تعد العنصر الذي يمكن من خلاله تمييز الثقافة المقاولاتية عن غيرها من الثقافات، وهي تترجم في المواقف والأفعال التي يمكن النظر إليها على أنها مظاهر ملموسة وواقعية لتلك الثقافة<sup>5</sup>، ومن القيم المقاولاتية التي يؤكد عليها توجد الثقة في النفس: والتي تعني الشعور بالقدرة على فعل شيء ما؛ والتحفيز: والذي يعني إرادة فعل شيء ما؛ وبذل الجهد: والذي يشير إلى الاستعداد للعمل الجاد؛ وتحمل المسؤولية: والذي يقصد به فعل ما يجب القيام به؛ والمبادرة: والتي تعني الانتقال إلى الفعل دون انتظار الأوامر والتعليمات؛ والمثابرة: والتي تحيل إلى عدم ترك الأعمال دون استكمالها والحرص على إنهاؤها؛ والتضامن: والذي يقصد به العمل معا لتحقيق هدف مشترك؛ والعمل في فريق: والذي يتطلب التنسيق مع الآخرين في العمل؛ والتغلب على الصعوبات وإيجاد الحلول للمشاكل: والذي يستلزم استخدام المعرفة والمهارة

1 Martin, Mabunda Baluku; Julius Fred Kikooma and Grace Milly Kibanja. « Does personality of owners of micro enterprises matter for the relationship between startup capital and entrepreneurial success? ». African Journal of Business Management, 10, 1 (2016): Pp. 14-15.

2 Véra Ivanaj et Sybil Géhin, op. Cit, p 89.

3 Antonia, Mercedes Garcia and Maria Gracia Garcia. « A Dynamic Model of Technology-based Opportunity Recognition ». The Journal of Entrepreneurshi, 18, 2 (2009): P. 172.

4 Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship en collaboration avec Caisse de dépôt et placement du Québec. Rapport concernant la culture entrepreneuriale au Québec : nos entrepreneurs prennent-ils racine?. 2001. P. 6.

5 Allain Fayolle, Le métier de créateur d'entreprise, op. Cit, pp 15-23.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشخصية للتعامل مع ما هو غير متوقع؛ والعزم والتصميم: والذي يعني التركيز على ما يجب القيام به<sup>1</sup>.

ومن المظاهر التي تتحدد وتعرف من خلالها القيم المقاولاتية، يذكر Denis Pelletier المواقف والأفعال التي يتم تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): يوضح قيم الثقافة المقاولاتية ومظاهرها في الواقع

مظاهر الثقافة المقاولاتية	قيم الثقافة المقاولاتية
تتحدد من خلال النظر إلى الذات بشكل إيجابي، والافتخار بالنجاح، والتركيز على الكفاءة والمهارة الذاتية، والتأكد من الإمكانات، والتعبير عن وجهة النظر حتى وإن اختلفت مع الرأي العام، والتعرف على نقاط القوة والضعف، وتقبل الفشل والتعلم منه، مع إعادة تجربة الشيء الذي لم ينجح في المرة الأولى، والاعتقاد بإمكانية تحقيق الأهداف بفضل الكفاءة والمهار الشخصية، ومراقبة الفعالية الشخصية بعد التجارب الناجحة.	الثقة في النفس
يتحدد من خلال إرادة معرفة المزيد عن موضوع مثير للاهتمام، وتهنئة النفس على التقدم في المشروع، والمبادرة وتقديم أفكار جديدة، والإبقاء على الحماس لاستكمال المشروع مع الاستمرار على الرغم من الصعوبات، والانضباط الذاتي وبذل المزيد من الجهد، وتطوير الميول للتعلم، وإدراك أن الجهود المبذولة في المشروع السابق يجلب كثيرا من الرضا.	التحفيز الداخلي

1 Denis Pelletier, op. Cit, pp 19-23.

الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مظاهر الثقافة المقاولاتية	قيم الثقافة المقاولاتية
<p>يعرف من خلال أداء مهام بسلوك إيجابي، والسعي للحصول على نتائج مرضية للشخص وللآخرين، وتوفير طريقة عمل لتسهيل إنجاز المشروع، وتوقع الرضا الذي يأتي من العمل الجيد، والاعتراف بأن العظماء قد عملوا بجد لتحقيق النجاح الذي حصلوا عليه، وتقدير أن فرص النجاح تعتمد على الجهود المبذولة، والنظر إلى المستقبل في الأشياء التي يجب القيام بها في الوقت الحاضر.</p>	<p><b>بذل الجهد</b></p>
<p>ويعرف من خلال تحمل مسؤولية تحقيق ما تم الاتفاق عليه من قبل الفريق، أو المجموعة، أو المنظمة، أو الشخص ذاته، وتنفيذ المهام المطلوبة مع العلم أن عدم القيام بها قد تكون لها تداعيات سلبية، وترتيب المهام المختلفة حسب الأولوية مع تحديد مراحل إنجازها، والاعتراف بالقدرة على إتمام المهام التي تم تحمل مسؤوليتها، وأداء المهام بكل ثقة، والقيام بفعل شيء قد تم اختياره لأنه أصبح واجبا.</p>	<p><b>تحمل المسؤولية</b></p>
<p>وتتحدد بواسطة تحويل المشكلة إلى عمل يجب إنجازه، وعدم التعثر في المواقف، وطرح الأسئلة مع البحث عن طرق مختلفة لعمل الأشياء، والتحول إلى قدوة يحتذى بها، وتولي بعض المهام القيادية، والاطلاع على الفرص الجيدة، والتفكير في اتخاذ الإجراءات التي تزيد من فرص النجاح، والاعتقاد أنه يمكن التعلم من خلال العمل، والتفكير في مواجهة الواقع بدلا من تجاهله.</p>	<p><b>المبادرة</b></p>

الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مظاهر الثقافة المقاولاتية	قيم الثقافة المقاولاتية
<p>ومن مظاهرها الثبات في أداء الأعمال مع استكمالها، وتجربة نفس الشيء مرات ومرات حتى الحصول على نتيجة مرضية، وإظهار القدرة على الاستمرار في المشروع حتى اكتماله، والتغلب على المشاكل مع متابعة الهدف الأولي على الرغم من المعوقات، وإعطاء أهمية للمستقبل أكثر (نسبياً) من الحاضر، والاعتقاد أن أحداث الحياة غالباً ما يمكن التنبؤ بها، وبالتالي، التحكم فيها.</p>	<p><b>المثابرة</b></p>
<p>ومن مظاهره تقبل تحمل المسؤولية فيما يتعلق باختيارات وقرارات المجموعة أو المنظمة، وتشارك الأهداف والتعاون على تحقيقها، وتفهم اتجاهات زملاء العمل، والانتباه لمشاعر الآخرين ودعمهم عندما يواجهون الصعوبات، والمشاركة عن طيب خاطر في عمل روتيني، وتقديم عضو جديد إلى المجموعة مع تسهيل اندماجه، وتصديق أنه يمكن مساعدة الآخرين، وأن الآخرين يمكنهم أيضاً تقديم المساعدة، والإيمان بإمكانية تحقيق الأهداف من خلال الفاعلية الشخصية والعلاقات مع الآخرين.</p>	<p><b>التضامن</b></p>
<p>ويظهر من خلال العمل مع الآخرين بطريقة منسقة مع مراعاة مسؤوليات الجميع، وتغذية مشروع جماعي بالأفكار، وتقبل النقد البناء، والعمل على تحقيق الهدف المنشود مع مراعاة آراء مختلف أفراد المجموعة، وتنظيم الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، والقدرة على إظهار المنهجية والتنظيم في العمل، والقدرة على التأثير على أداء المجموعة.</p>	<p><b>العمل في فريق</b></p>

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قيم الثقافة المقاولاتية	مظاهر الثقافة المقاولاتية
التغلب على الصعوبات وإيجاد الحلول للمشاكل	ويتحدد من خلال إدراك أن المشاكل جزء من الحياة اليومية، وعدم التهرب من الصعوبات، وأخذ الوقت الكافي للتفكير في أفضل طريقة لحل مشكلة ما، والنظر في الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ المشروع مع التخطيط لحلول مختلفة، وإظهار المرونة في مواجهة التغيير، والاعتقاد بأنه يمكن الرؤية بشكل مختلف مع التصرف بشكل مختلف، والقدرة على التصرف في حالة وقوع حادث، أو أمر غير متوقع، أو رفض.
العزم والتصميم	ويعرف من خلال التركيز على الهدف الذي يتم التفكير فيه، والانضباط الذاتي، والالتزام بتحقيق الأهداف مع التحكم في التوتر والعواطف، وتقييم ما إذا كانت الجهود المبذولة تؤدي إلى النتائج المتوقعة، ووضع جدول زمني واقعي ومحفز، والتفكير على المدى الطويل من خلال وضع رؤية محفزة للمستقبل، وتنظيم الوقت بشكل جيد كل يوم بحيث يمكن الاهتمام بالهدف قدر الإمكان، وإدراك أن بذل الجهد لا يكفي، وأنه ينبغي تحديد الأولويات، والقدرة على التغلب على الإرهاق.

المصدر: Denis Pelletier, op. Cit, pp 24-25.

وهناك من الباحثين من يؤكد على أهمية مجموعة من القيم كالإبداع، والابتكار، والتجريب، والمخاطرة والاستقلالية. هذه الأخيرة، التي تتيح للفرد البناء في حرية غير مطلقة لقواعد ذاتية تكون متسقة مع سير العمل في المنظمة. بعبارة أخرى، أن الفرد يعتقد أنه هو الذي يتحكم في أفعاله بوضعه لقواعد خاصة به، قواعد ذاتية تأخذ في الحسبان قواعد البيئة التي يوجد فيها. فالفرد قادر على ضبط أفعاله ذاتيا في العمل، أين يتشكل

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فضاء يحدد المدى الذي ينشط فيه وبطريقة مقاولاتية، وتشتت الاستقلالية أن يأخذ الفرد بالمبادرة<sup>1</sup>.

وتعتبر المخاطرة قيمة متأصلة في الثقافة المقاولاتية، إذ ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمقاولاتية. فهي في الغالب تعد حدثا غير مستقل عن خصائص المقاول، حيث ترتبط بتحليله للمواقف أو الوضعيات التي تواجهه، وتقديره لدرجة المخاطر يعود بالدرجة الأولى إلى نظرتة إليها<sup>2</sup>، ولا اعتبارات ثقافية. فالأفراد غير المؤهلين للمخاطرة يفضلون تجنب الوضعيات المرتبطة بها، وعليه، ينبغي ترسيخ الثقافة المقاولاتية لديهم من خلال منحهم مكافآت نقدية أو مكافآت رمزية. كذلك يعتبر الابتكار أساسا لهذه الثقافة، لأنه يتضمن أفكارا جديدة لإنتاج سلع أو خدمات جديدة، أو لإعادة تنظيم المنظمات. فهو يعني اكتشاف أو تحويل منتج، أو اقتراح طريقة حديثة للعمل أو التوزيع أو البيع، أو إنشاء مؤسسة مختلفة عما كانت عليه من قبل<sup>3</sup>، وهذا ما يميز المقاولين عن المسيرين. لذا، يجب اعتبار أي محاولة لفعل الأشياء بشكل مختلف في مجال الحياة الاقتصادية، بمثابة ابتكار قادر على توفير ميزة تنافسية مؤقتة وأرباح للمؤسسة، الأمر الذي يؤيده **Drucker**، الذي يرى أن الابتكار شرط لخلق القيمة<sup>4</sup>.

### 2. مفهوم الثقافة المقاولاتية الداخلية

#### 1.2. تعريف المقاولاتية الداخلية

لقد تم إدراج مفهوم المقاولاتية الداخلية لأول مرة من قبل **Gifford Pinchot**، في عام 1985، في كتابه الذي يحمل عنوان "**Intrapreneuring**"، الذي أظهر فيه الخصائص المقاولاتية للموظفين، والذي أكد فيه أن تبني المقاولاتية الداخلية من قبل المنظمات هو إثراء لثقافتها، من خلال تطبيقها وربطها بأهدافها التنظيمية<sup>5</sup>، ومنذ ذلك

1 Olivier Toutin et Allain Fayolle, op. Cit, pp 38-61.

2 Sébastien, Geindre et Bérangère, Deschamps. Les risques du processus repreneurial en Petites et Moyennes Entreprises. Cahier de recherche n°2011-11 E4 présenté au 7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation. 12-15 octobre 2011, pp. 4-9.

3 Pierre-André Julien et Michel Marchesnay, L'entrepreneuriat, op. Cit, p 35.

4 Thierry Verstraete et Alain Fayolle, op. Cit, pp 41-42.

5 Arabella, Bhutto and Shabina Shaikh. « Intrapreneurial Culture through Think Tanks in Higher Education Institutions ». Journal of Information Technology Management, 12, 3 (2020) : P. 63.



## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الحين، أصبح هذا المفهوم شائعا بين الباحثين الأكاديميين والمسيرين، كما أصبح تطوير وتنمية الأفعال المقاولاتية الداخلية أمرا ضروريا في كل مؤسسة. فهو يترجم بطريقة عامة إلى حد ما فكرة " المقاولاتية داخل مؤسسة ". ففي رأي المؤلف، فإن أفضل طريقة لبقاء المؤسسات تتطلع إلى الابتكار إنما تتمثل في تشجيع الموظفين، والأهم من ذلك، تشجيع أولئك الذين عقولهم تبدع ليصبحوا موظفين مقاولين داخل المؤسسة، من خلال منحهم الحرية، وتزويدهم بالموارد اللازمة لجعل أفكارهم حقيقة واقعية<sup>1</sup>. مع ذلك، لا يزال الباحثون بعيدين عن إيجاد إجماع حقيقي حول تعريف هذا المفهوم، ومثل هذا الموقف ليس مفاجئا لنفس الصعوبات التي يبدو أن الباحثين يواجهونها في تحديد مفهوم المقاولاتية. فالمشكلة في كل هذه الرؤى والأطروحات، هي أن كل منها يغطي جانبا واحدا من المقاولاتية فقط، ولا يمكنها الإحاطة بجميع جوانبها<sup>2</sup>، وحيث تختلف وجهات النظر، فإنه يتم استخدام هذا المفهوم بطرق مختلفة، وبشكل عام، ينظر إلى المقاولاتية الداخلية، والتي تسمى أيضا المقاولاتية المؤسسية أو التنظيمية، على أنها "مقاولاتية في سياق منظمة موجودة فعليا"<sup>3</sup>، وهي بهذا المعنى، نشاط يحدث داخل المنظمات التي تتوجه نحو إنشاء منتجات مبتكرة، وهذا النشاط يحفز على الإبداع والابتكار، وخلق فرص للنمو والقدرة التنافسية<sup>4</sup>.

ويرى **Richard. P. Nielsen** وآخرون، أن المقاولاتية الداخلية هو مفهوم يشير إلى تشكيل أنشطة مقاولاتية داخل المنظمة، وبتعبير آخر، هو تطوير أسواق داخل مؤسسة كبيرة تظهر بشكل أساسي كنتيجة لعمل وحدات صغيرة ومستقلة نسبيا، تقوم بإنتاج منتجات، أو خدمات، أو تقنيات، أو طرق عمل جديدة داخل نفس المؤسسة<sup>5</sup>. في حين، يدرج كل من **Jeffrey G. Covin** و **Dennis P. Slevin** و **Shaker A. Zahra**

1Olivier, Lisein et Julie Degré. « Comprendre les pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat. Une proposition de caractérisation ». Revue internationale PME, 24, 2 (2011) : P. 171.

2 Murray B Low and Ian C Macmillan, op. Cit, p 141.

3 Daniel Champagne et Camille Carrier, op. Cit, pp 1-2.

4 Domingo García Pérez, Edgar Julián Gálvez y Mónica García-Solarte, op. Cit, p 52.

5 Richard, P Nielsen and al. « Intrapreneurship strategy for internal markets- corporate, non-profit and government institution cases ». Strategic Management Journal, 6, 2 (1985): P. 161.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مفهوم المقاولاتية الداخلية ضمن مفهوم المقاولاتية على مستوى المؤسسة، ولكن بهدف دراسة المواقف والأفعال المقاولاتية للمؤسسة وكذلك للأفراد الذين ينتمون إليها<sup>1</sup>.

وإذا كانت وجهات النظر هذه تستثني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن نظرة كل من **Robert D Hisrich** و **Bostian Antonic** تتوسع لتشمل المنظمات صغيرة حجمها. فهما يعتبران المقاولاتية الداخلية عملية تحدث داخل مؤسسة قائمة بغض النظر عن حجمها، وهي لا تؤدي فقط إلى مؤسسات جديدة، ولكن أيضا إلى أنشطة وتوجهات ابتكارية، مثل تطوير منتجات، خدمات، تقنيات، طرق عمل، طرق إدارية واستراتيجيات جديدة<sup>2</sup>، وهذا ما يجعل المقاربة تحيل إلى التفكير في أن المقاولاتية لا تعني فقط إنشاء مؤسسة، ولكن أيضا المقاولاتية الداخلية، التي ترتبط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل إيجابي بقدراتها على الابتكار. هذا الأخير الذي هو بلا شك يعد المورد الأول عند التفكير في المقاولاتية الداخلية والميزة التنافسية، من حيث أنه يحدد القدرة الإبداعية للمؤسسة. فوجود قدرة قوية على الابتكار يسمح لها بتطوير منتجات جديدة قبل منافسيها، كما يحد من إمكانية تقليدهم لها<sup>3</sup>، وهو ما يجعل مفهوم المقاولاتية الداخلية واسعا بما يكفي لكيلا يقتصر على إنشاء مؤسسة فقط، وهذا الطرح دافع عنه العديد من الباحثين، الذين أكدوا على أن مجال المقاولاتية لم يعد محدودا من الناحية المفاهيمية على إنشاء مؤسسات جديدة، وهو تصور يوجد في صميم المقاولاتية الداخلية<sup>4</sup>.

ومن خلال ربطه لمفهوم المقاولاتية بخلق قيمة جديدة، يعتبر **Christian Bruyat** المقاولاتية الداخلية بأنها "تنمية وتطوير الفعل المقاولاتي لدى الموظفين النشطين في المؤسسة بهدف خلق قيمة جديدة"<sup>5</sup>. من ناحية أخرى، يرى **Alain Fayolle** أنه يمكن التعامل مع مجموعة من العوامل في وقت واحد أو بطريقة غير متزامنة هي: الثقافة والأفعال المقاولاتية. أما الثقافة فيتعلق الأمر بالثقافة المقاولاتية الداخلية الخاصة بالمؤسسة. وأما الأفعال التي يمكن النظر إليها على أنها مظاهر ملموسة ومرئية للثقافة،

1 Daniel Champagne et Camille Carrier, op. Cit, p 2.

2 Bostjan Antonic and Robert D Hisrich, op. Cit, p 498.

3 Didier Chabaud et Jean-François Sattin, op. Cit, pp. 277-281.

4 Karim, Messeghem. Peut-on concilier logiques manageriale et entrepreneuriale en PME?. Papier présenté au 10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Université Laval, 2001, P. 8.

5 Thierry Verstraete, Entrepreneuriat, op. Cit, pp 16-17.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فهي تدور حول المخاطرة، والابتكار، والمبادرة، وتحمل المسؤولية، وحل المشكلات وغيرها<sup>1</sup>. بالإضافة إلى هذا، تقدم **Camille Carrier** طرحها للمقاولاتية الداخلية على أنها "تجسيد فكرة إبداعية جديدة من قبل موظف أو مجموعة من الموظفين، أو أي فرد يعمل تحت سلطة المؤسسة، على أن تتبنى هذه الأخيرة التغيير، بهدف زيادة الإنتاجية الإجمالية، والإستجابة لمتطلبات السوق الجديدة، أو اقتحام أنشطة جديدة أو أسواق جديدة"<sup>2</sup>، وبالتالي، فهي تتناولها على أنها عملية تشمل تجسيد الفكرة المتبكرة، وكذلك النتيجة الملموسة المتوصل إليها من تلك العملية، ألا وهي الابتكار، وهو ما يذهب إليه العديد من المؤلفين، الذين يعتبرون المقاولاتية الداخلية في الغالب كمرادف للابتكار الذي بدأه ونفذه الموظفون<sup>3</sup>. فمصدر الفكرة المتبكرة هو الموظف وليس المسير<sup>4</sup>. في هذا السياق، تؤكد **Arabinda Tripathy** أن المقاولاتية الداخلية هي الطريق المؤدي إلى الابتكار الدائم، وأنه توجد علاقة قوية بين الابتكار والأفعال المقاولاتية الداخلية الأخرى التي يظهرها الموظفون، وأنها ليست حكرا على وظيفة دون غيرها أو منصب دون غيره، ولذلك، يمكن ظهور موظفين مقاولين في وظائف فنية وغير فنية، وفي مختلف مستويات الإدارة، وفي الإنتاج والخدمات وغيرها<sup>5</sup>.

ومع ذلك، هناك من الباحثين من يرى بأنه على الرغم من أن توليد الأفكار يكون من قبل الموظفين، الذين يؤدون دورا نشطا ومهما، إلا أنه يجب عليهم إقناع شخص أو أشخاص ذوي سلطة في المنظمة بقيمة الفكرة، وإذا نجحوا في ذلك، تكون هذه الأخيرة قد نضجت، ومن ثم تقرر الإدارة العليا ما إذا كانت ستستمر في تجسيدها أو توقفها نهائيا<sup>6</sup>. من هنا، يعد دعم الإدارة أحد العوامل الرئيسية التي يمكن من خلالها أن نفسر احتمالية إظهار العاملين لأفعال مقاولاتية داخلية، مثلما هو الحال مع العديد من

1 Alain, Fayolle. « Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations ». Revue Gérer et comprendre, 72 (2003) : Pp. 38-39.

2 Camille, Carrier. « Intrapreneurship et PME ». Gestion : Revue internationale de gestion, 16, 4 (1991) : P. 21.

3 Camille Carrier, « Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study », op. Cit, p 6

4 Daniel Champagne et Camille Carrier, op. Cit, p 3

5 Arabinda, Tripathy. « Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled ». VIKALPA: Journal for Decision Makers, 31, 1(2006): Pp. 18-25.

6 Jon, Sundbo. « Management of Innovation in Services ». The Service Industries Journal, 17, 3 (1997) : P. 444.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الأفعال<sup>1</sup>. فقد يقدم الموظفون على وضع أنظمة وتطبيقات مبتكرة داخل المنظمة، ويعملون على تجسيدها في الواقع، غير أن ذلك لا يتم إلا بإشراف المالك-المسير، الذي يتحول بدوره إلى مقاول داخلي بهدف تحسين الأداء. فهو يعد أحد العناصر المحورية في تطوير المقاولاتية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو في ذات الوقت الشخص الذي يحد من ظهور وتنظيم تطبيقاتها بتلك المؤسسات. ففي الأخير، بإمكانه أن يشكل العقبة الرئيسية حتى لو قام بتعيين موظفين قادرين على التصرف مثل المقاولين<sup>2</sup>، إلا أن يظل مقاولاً، أي شخصاً مخاطراً ومبتكراً داخل مؤسسته، وذلك طالما يقوم بتحديث ثقافته المقاولاتية الداخلية مع مرور الوقت، وتجديد الحافز المقاولاتي لديه، من خلال قيامه بأنشطة أو بأفعال مقاولاتية داخلية، كإدخال أفكار جديدة أو خلق قيمة جديدة<sup>3</sup>. وعليه، يمكن للمالك-المسير أن يكون هو أصل الفكرة المبتكرة، لأنه مقاول وأيضاً مقاول داخلي<sup>4</sup>.

من ناحية أخرى، يتبنى كل من **Ferrary و Valérie Blanchot Courtois**

**Michel** وبشكل كبير منظوراً جماعياً لهذا المفهوم، كونه يعتمد على تبادل المعرفة وتقاسمها بين الفاعلين، وكذلك على الروابط الاجتماعية التي توحد الأعضاء المنتمين لنفس المنظمة، بما فيهم المقاول صاحب المؤسسة، وبذلك، تشكل هذه المقاربة وسيلة ممتازة لتعزيز ظهور ثقافة مقاولاتية داخل المنظمة، أي ثقافة مقاولاتية داخلية<sup>5</sup>. فالموضوع يعتبر مسألة جماعية، حيث أن التركيز على شخص الموظف المقاول وحده يمكن أن يحد من الإمكانيات الإبداعية للمؤسسة. فدعم المالك-المسير لبيئة تنظيمية تشمل المؤسسة بجميع مكوناتها يظل عاملاً أساسياً للنجاح، والذي لا يكون إلا بالانتقال من منطق القيادة الفردية إلى منطق القيادة الجماعية للمشروع. زد على ذلك، لا يوجد لدى الموظفين نفس الإستعدادات لكي يصبح جميعهم مقاولين داخليين. ففي الأخير،

1 EUROCADRES (Le Conseil des Cadres Européens : une organisation associée avec la Confédération Européenne des Syndicats). Rapport sur L'intrapreneuriat : Une stratégie syndicale pour l'innovation dans les entreprises Européennes. 2009. P. 7.

2 Katia Richomme-Huet et Aude d'Andria, op. Cit, pp 145-146.

3 Ibid, p 136.

4 Daniel Champagne et Camille Carrier, op. Cit, p 3.

5 Valérie, Blanchot Courtois et Michel Ferrary. « Valoriser la Recherche et le développement par des communautés de pratique d'intrapreneurs ». Revue française de gestion, 195 (2009) : Pp. 99-101.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعض الأفراد يقترحون وبكل سهولة أفكارا أو مفاهيم جديدة، لكنهم لا يملكون الخصائص المقاولاتية التي تمكنهم من تجسيدها والتسويق لها<sup>1</sup>.

وفي الواقع، تعد المقاولاتية الداخلية طريقة عمل فعالة يمكن بواسطتها الحصول على ما هو أفضل من المسيرين والعاملين والمؤسسة، وتحقيق أقصى درجات الاستفادة منهم جميعا، ومع أن تنفيذ هذه الطريقة قد يتطلب تكاليف معينة، إلا أنها تساعد على إنشاء يد عاملة تكون أكثر التزاما، وعلى تعزيز النجاح على المستوى الشخصي لكل عضو، حيث يظهر كل ذلك أثناء إنتاج منتجات وخدمات مبتكرة، وتلك هي قوة المقاولاتية الداخلية، التي تجعل المؤسسات على اختلاف أحجامها تستعملها بشكل متزايد، بهدف تطوير أو تكييف نموذج أعمالها مع تغيرات السوق. فهذه الوسيلة المبتكرة توفر العديد من المزايا، كونها تقوم على تشجيع ومنح الأعضاء أدوات التفكير، والفعل، والإبداع، وبطريقة مقاولاتية أو كما لو كانوا مقاولين<sup>2</sup>. فهي تعمل على تحسين الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، واستخدام نظام تحفيزي مناسب للعنصر البشري<sup>3</sup>، وهي تسمح بتبادل الخبرات وتطوير رأس المال المعرفي، وهي كذلك تعزز إنشاء وإدخال قواعد وتطبيقات عمل جديدة في المنظمة<sup>4</sup>.

وكخلاصة، تعتبر المقاولاتية الداخلية ديناميكية مقاولاتية تحدث في مؤسسة موجودة فعليا، بحيث يمكن لهذه الديناميكية أن تظهر في شكلين اثنين هما<sup>5</sup>:

➤ مواقف وأفعال الموظفين، الذين يتخذون من خصائص وصفات المالك-المسير نموذجا يحتذى به، مثل المبادرة، المرونة، الاستقلالية، المخاطرة، الابتكار وغيرها.

1 Valérie, Gendreau; Ordre des conseillers en ressources humaines (CRHA) et Nathaly Riverin. « L'intrapreneuriat : Un moyen d'attraction, de développement et de rétention des talents ». *Revue Ressources Humaines (RH)*, (2019).

Article téléchargé du Site <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-2/intrapreneuriat> Le 29/07/2020 à 01 :09

2 Laurent, Dufour. « Qu'est ce que l'intrapreneuriat ? Definition et intérêt ». (2020).

Article téléchargé du Site [www.leblogdudirigeant.com](http://www.leblogdudirigeant.com) 01/08/2020 05 :05

3 Veronica, Maier and Cristiana Pop Zenovia. « Entrepreneurship versus Intrapreneurship ». *Review of International Comparative Management*. 12, 5 (2011) : P. 972.

4 Valérie Blanchot Courtois et Michel Ferrary, op. Cit, pp 99-100.

5 Catherine Léger-Jarniou et al, op. Cit, p 83.

➤ تنمية وتطوير أنشطة جديدة قائمة على الإبداع والابتكار، مثل المنتجات (سلع أو خدمات)، والعمليات وغيرها.

## 2.2. تعريف الثقافة المقاولاتية الداخلية

بعدما كان يعتقد أن المقاولاتية الداخلية هي مجال يقتصر على عدد صغير من الأفراد، تم استبدال هذا الاعتقاد بالاعتراف بالثقافة المقاولاتية الداخلية المزودة بالقيم المقاولاتية، والتي أصبحت مفتاحا للابتكار المستدام، مما أتاح اعتبار المقاولاتية الداخلية مهمة أكثر من المقاولاتية، لأنه بينما هذه الأخيرة تخلق المنظمات، تبقى المقاولاتية الداخلية هي التي تدفعها نحو النجاح والمجد<sup>1</sup>، ولا يمكن ذلك إلا ببناء ثقافة تحتوي على أفكار، وقيم، ومعايير، وتطبيقات قادرة على قيادة الابتكار والإبداع والمبادرات الجديدة، وعلى تشجيع الأفعال المقاولاتية الداخلية، لأنه بذلك تصبح بيئة العمل محفزة، والجميع سيشعر أن عمله لديه معنى، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس ستكون جيدة، وما دامت هذه العلاقة مرضية وواعدة، يمكن للأفكار الجديدة أن تجد مكانا لها، وتغذي بذلك روح المبادرة الداخلية<sup>2</sup>.

وتشير الثقافة المقاولاتية الداخلية إلى إنشاء وتطوير الثقافة المقاولاتية داخل المؤسسات، من أجل زيادة قدرتها على الابتكار<sup>3</sup>. فعند إنشاء المؤسسات أو على الأقل خلال المراحل الأولى من حياتها، تكون الثقافة السائدة هي الثقافة المقاولاتية، وحينها يكون الأفراد المؤسسون هم المقاولون. مع مرور الوقت وتعقيد العمليات، لا يصبح أصحاب المؤسسات وحدهم الذين بحاجة إلى التصرف كمقاولين، ولكن أيضا موظفيهم، على اعتبار أنه يمكنهم تطوير أفكار ومنتجات وعمليات وخدمات جديدة تمكن المنظمة من النمو، ثم إن عوامل الشخصية مثل التواصل مع الآخرين، والاهتمام بهم، وإدارة الإبداع، والنجاح، تسهل من التنبؤ بشكل إيجابي بتوجه الأفراد المقاولاتية. وعليه، يمكن تكوين ثقافة يتم من خلالها تشجيع المؤسسات على تجسيد أفكار الجديدة، وتوفير فرص

1 Sneha Bhatia and P.N.U. Khan, op. Cit, p 850.

2 Hanns, C. Menzel; Iris Aaltjeb and Jan M. Ulijna. « On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations ». Technovation: The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management, 27 (2007): Pp. 736-737.

3 Monica García Solarte, Domingo García Perez y Antonia Madrid Guijarro, op. Cit, p 10

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للتنمية والتطوير، وهذه هي الثقافة المقاولاتية الداخلية التي تتميز بمجموعة من الخصائص كالمخاطرة، القيادة المبتكرة، العلاقات والمرونة، كما أنها تشمل على عناصر مثل نظام مناسب للمكافآت، توافر الموارد، الدعم التنظيمي، والتسامح مع المخاطرة والخطأ، وكنتيجة لها، يمكن للمرء أن يتوقع رضا الموظف، والتزامه تجاه المنظمة والمعايير، وبشكل عام، أداء أفضل للمؤسسة<sup>1</sup>.

ولا تخلو الثقافة المقاولاتية الداخلية من خصائص الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية. فهي ثقافة تنظيمية تنطوي على موقف إيجابي تجاه التغيير بغض النظر عن مصدره، حيث تؤكد على الحاجة إلى التغيير المستمر، وترحب به كفرصة وليس كتهديد، وتشجع على الالتزام وابتكار أشياء جديدة، وخلق أفضل قيمة، وهذه من أهم قيمها الأساسية، وإذ تعطي اهتماما خاصا للابتكار المستمر والإبداع، فهي بذلك تتعارض كثيرا مع الروتين وإجراءات العمل المعتادة، وتدعم عمليات توليد الأفكار الجديدة، ووجود بيئة عمل خاصة يتم فيها تطوير الأفكار والأساليب المختلفة لحل المشكلات. كما أنها تعنى بزيادة الوعي بأهمية الصفات الفردية، والمعارف والقدرات والمهارات من أجل النمو المستدام للمؤسسة في المستقبل، ومن أهم قيمها الأساسية أيضا المخاطرة، والاستقلالية في صنع القرار، والاتصال المفتوح والعمل الجماعي<sup>2</sup>. فعلى عكس الثقافة التنظيمية التي تؤثر سلبا على قدرات الأفراد على التكيف، أو على إحداث التغيير، تؤثر الثقافة المقاولاتية الداخلية إيجابا على مواقفهم وأفعالهم في العمل. فهي بالنسبة إليهم حافز فعال لأنها تساهم في اندماجهم، وفي خلق الشعور لديهم بالانتماء إلى المنظمة، وتركز على بناء القدرات، وعلى المكافأة وليس على العقاب، وعلى نمو الفرد وتطوره، وليس فقط على الفعالية التنظيمية<sup>3</sup>.

وقد وجد كل من **Patrick T. Gibbons** و **Lai Hong Chung**، أن الأفعال المقاولاتية داخل منظمة ما لا يمكن أن تكون فعالة إلا عندما يتم إنشاؤها وتوجيهها

1 Domingo García Pérez, Edgar Julián Gálvez y Mónica García-Solarte, op. Cit, pp 52-53.

2 Svetislav, Paunovic and Ioan Constantin Dima « Organizational culture and corporate entrepreneurship ». *Annals of the University of Petroșani Economics*. 1, 14 (2014): Pp. 272-273.

3Ibid, pp 273-274.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بواسطة ثقافة تنظيمية مناسبة، لا تعزز فقط ظهور المقاولاتية الداخلية، وأيضا المزايا التنافسية، وقد حدد لها بعض الباحثين ثمانية أبعاد حتى تكتسب طابع المقاولاتية الداخلية والابتكار هي<sup>1</sup>:

- تقييم الابتكار كممارسة وكمصدر للمزايا التنافسية.
- تعزيز الإبداع بين جميع أعضاء المنظمة.
- إنشاء معايير تشجع على البحث عن فرص ابتكارية ولو من مصادر خارجية.
- اقتراح معايير لتخصيص الموارد للأنشطة المبتكرة.
- تبادل المعلومات بين الأفراد والمجموعات بغض النظر عن موقعهم في المنظمة.
- تحمل الفشل عند عدم نجاح الأفكار أو الأنشطة المبتكرة.
- الإنفتاح على الأفكار والأنشطة الجديدة.
- تنفيذ الابتكارات لتطوير المنظمة حتى لو لم يشارك أصحابها.

ويرى كل من **Kim Cameron** و **Robert Quinn**، من خلال النموذج الذي قدماه، والذي يتميز بمصداقية أكبر من الناحية العلمية، أن الثقافة المقاولاتية الداخلية هي شكل من أشكال ثقافة المؤسسة، حيث صنفا أربعة أنواع من الثقافات المكونة لهذا النموذج هي: الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعة، والثقافة المقاولاتية الداخلية، وهذا النوع الأخير، هو موجه نحو التكيف مع التغيرات والمخاطرة والابتكار، صاحب القرار ذو رؤية ومبتكر ومخاطر، والمؤسسة الخاصة به تدعم إنتاج منتجات جديدة من سلع أو خدمات<sup>2</sup>.

وعلى الرغم من الاختلافات القوية الموجودة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة، من حيث بيئة العمل، وخصائص العمل، والهيكل التنظيمي<sup>3</sup>، وحيث يمكن للمقاولاتية الداخلية أن تحدث في جميع أنواع المؤسسات بغض النظر عن قطاعات نشاطها، وهو ما يدل على عدم تأثير نوع النشاط والحجم على مستوى هذه الثقافة<sup>4</sup>، إلا

1 Mircea-Gabriel Chirita, Joao Bento Oliveira et Louis Jacques Filion, op. Cit, pp 26-25.

2 Naima Cherchem et Allain Fayolle, op. Cit, pp 8-9.

3 Domingo García Pérez, Edgar Julián Gálvez y Mónica García-Solarte, op. Cit, p 51.

4 Peter, van der Sijde; Simon Veenker and Wim During. « Intrapreneurship is SMES: The role of management, Research and development ». European Journal of Business and Social Sciences, 1, 11 (2013): P. 29.



## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أن الدراسات والأبحاث ركزت على المؤسسات الكبيرة، بينما تم إجراء القليل منها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في هذا الاتجاه، تقدم **Carrier** مجموعة من الافتراضات التي تعزز الحاجة إلى الجمع بين مفاهيم الثقافة المقاولاتية الداخلية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي كالآتي<sup>1</sup>:

➤ أن الخصائص المقاولاتية لا تقتصر على موظفي المؤسسات الكبيرة سواء كانوا موظفين عاديين أو مسيرين.

➤ أنه يمكن للمقاولين الداخليين أن يدعموا مالكي ومسيري المؤسسات الصغيرة في طور النمو.

➤ أن حقيقة غياب المقاولين الداخليين عن الأدبيات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة لا يعني أنه لا يسمح لهم بالتواجد فيها.

➤ أن فقدان المقاول الداخلي سيكون له عواقب وخيمة على المؤسسات الصغيرة أكثر من المؤسسات الكبيرة.

➤ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي حاضنات محتملة لأصحاب المقاولاتية الداخلية، وأنها توفر بيئة مواتية للابتكار.

وتشير **Carrier**، إلى أن الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نادرا ما تظهر نتيجة لبرامج أو مبادرات تحفيزية، وأنها تميل إلى الظهور بصفة تلقائية، لأن هذا النموذج من المؤسسات يوصف بشكل عام بأنه ذو هيكل بسيط، وذو اتجاهات واضحة، والمسирون على اطلاع بما يجري، ويبقى الفرق الأكبر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، هو دور الإدارة العليا الذي يعد دورا مهما وحاسما في الهياكل ذات الحجم الصغير<sup>2</sup>. فإذا كانت الثقافة التنظيمية الكلاسيكية تحتوي على الالتزام بالتعليمات التوجيهية المتمثلة في لا تخطئ، لا تفشل، لا تأخذ زمام المبادرة وانتظر التوجيهات، فالثقافة المقاولاتية الداخلية تعد النقيض التام لها، من حيث أنها تتميز بصفات أساسية كالابتكار، والمرونة، والاستقلالية، والمخاطرة. فهي توفر

1 Camille Carrier, « Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study », op. Cit, p 7

2 Olivier, Basso and Véronique Bouchard. « Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMES ». Journal of Small Businesses and Enterprise Development, 2, 18 (2011): Pp. 4-12.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فرصا للابتكار في الوظائف والمسؤوليات وغيرها، والتي ينبغي أن تمثل ميزة تنافسية جديدة. من جانب آخر، تظهر نتائج بحث تم إجراؤه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كولومبيا، إلى أن العوامل التي تسهل من وجود الثقافة المقاولاتية الداخلية هي: دعم الأفكار المبتكرة، والاستقلالية، وتحمل الفشل والأخطاء، والتحفيز، ودعم الإدارة، وفي عمل آخر هي: الاستقلالية، والمخاطرة، والتسامح مع الخطأ، والتحفيز، والعمل الجماعي، والدعم الإداري، ومرونة هيكل المؤسسة<sup>1</sup>. بالإضافة إلى ذلك، يوجد من الباحثين من يرى بأنها تتكون من عناصر مثل الاستقلالية، والمخاطرة، والتحفيز، والعمل الجماعي، والدعم الإداري، ومرونة المؤسسة. أما الابتكار فلا يجب النظر إليه على أنه استراتيجية أعمال فحسب، بل يجب النظر إليه على أنه نشاط يومي، الأمر الذي يسمح بتنمية القدرات المرتبطة به، وهذا الأخير، يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على مزايا تنافسية مستدامة بمرور الوقت، وهو عامل فاصل في النمو الاقتصادي<sup>2</sup>.

وإذ تعتبر الثقافة المقاولاتية الداخلية شكلا من أشكال ثقافة المؤسسة، فهي نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين. فالواقع العملي يكشف أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين الذين يعملون على ترسيخها في مؤسساتهم، مما يجعلها وأفعالهم وطريقة تسييرهم قائمة حتى ولو غادروها<sup>3</sup>، وعليه، فإن المالك-المسير للمؤسسة ذات الحجم الصغير له تأثير مباشر وكبير في تكوين هذا النوع من الثقافة وبنائها<sup>4</sup> على الرغم من أهمية مشاركة الموظفين. فهو يشكل أهم مصدر للقيم المكونة لها، والتي تميزه بشكل أساسي عن جميع الفاعلين الآخرين، والتي يمكن اعتبارها عناصر جوهرية في تفسير أفعاله، وتطوير مؤسسته، وتحديد نجاحها أو فشلها<sup>5</sup>. فقيمه الشخصية تؤثر في اختياره للأهداف الخاصة بالمؤسسة، كما تؤثر في قراراته اليومية<sup>6</sup>، بل إنها تنعكس في جميع

1 Edgar Julián Gálvez y Domingo García Pérez, op. Cit, p 7.

2 Domingo García Pérez, Edgar Julián Gálvez y Mónica García-Solarte, op. Cit, p 51.

3 Véra Ivanaj et Sybil Géhin, op. Cit, pp 82-83.

4 Christine, Divry et Philyppe, Trouve. Petites et Moyennes Entreprises et Innovation. Paris : La documentation Française, 2004, p. 24.

5 Ammar Samout et Amine Mokhefi, op. Cit, p 8.

6 أحمد، جاد عبد الوهاب. السلوك التنظيمي. المنصورة: دار الوفاء، 2000، ص 106.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أفعاله، والتي تنعكس بدورها مباشرة على أفعال العاملين معه<sup>1</sup>، الذين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولون، والذين سيدركون أن من أفضل وسائل الارتقاء الوظيفي هو محاكاة أفعال القادة<sup>2</sup>، وبذلك، تعتبر القيم المقاولاتية التي تظهر في الأفعال والمواقف المقاولاتية للمالك-المسير من العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة المقاولاتية الداخلية. فثقافة المؤسسة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا كما يؤكد على ذلك الباحثون<sup>3</sup>، وعلى اعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي شخص معنوي يرتبط ارتباطا مباشرا بالشخص الطبيعي المالك-المسير، لأنها هياكل ذات حجم صغير، وتتميز بالبساطة والمرونة، وكل شيء فيها قريب، فإن قيمه تمثل حجر الأساس في دراسة ثقافتها<sup>4</sup>.

ولأن المقاول مسير لهيكل بسيطة، ولأنه يعتبر عنصرا مركزيا في مؤسسته، فهو يؤثر وبشكل كبير في تكوين ثقافتها<sup>5</sup>. فهو منتج للثقافة، وهو مدعم بالثقافة، وهو مبتكر ثقافي<sup>6</sup>. فلكي يحقق أهدافه فهو يركز على الإبداع والمخاطرة والابتكار، وليس على الإنتاج فقط، وسواء كان مالكا للمؤسسة أو مساهما فيها، فقد أجمعت الدراسات على أن أفعاله وخصائصه تكتسب أهمية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة تلك المرتبطة بنظام قيمه ومعتقداته<sup>7</sup>، وأنه هو وتأثيراته الاجتماعية والثقافية يحتلان مكانة جوهرية، لا سيما في ظل إضفائه الطابع الشخصي على الإدارة، التي تشكل متغيرا رئيسيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>8</sup>.

لقد اعتبرت الأبحاث في مجال المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المقاول شخصية أساسية في قلب النشاط المقاولاتي، وهذا مثل اعتراف العديد من

1 علاء الدين، خبابة. " أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة ". أطروحة دكتوراه. جامعة فرحات عباس سطيف -1. سطيف، 2018/2017، ص 49.

2 فاطمة، دريدي. " أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ". أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2018/2017، ص 131.

3 نفس المرجع، نفس الصفحة.

4 علاء الدين خبابة، مرجع سابق، ص 48.

5 Christine, Divry et Philippe, Trouve. Petites et Moyennes Entreprises et Innovation. Paris : La documentation Française, 2004, P. 24

6 Brigitte, Berger et al. Esprit d'entreprise, cultures et sociétés. Paris : Maxima, 1993, P. 114.

7 Achrat Ayadi et Philippe Jourdon, op. Cit, p 5.

8 Hamadou Boukar et Pierre-André Julien, op. Cit, pp 3-4.

المؤلفين بدور المسير كعنصر مهم في الخيارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها، وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تؤكد الأدبيات على أن جزءا من نقاط قوتها وهو ما يتعلق بقدراتها التنافسية، يعتمد على قدرة الملك-المسير على التحكم في المستويات المختلفة للقرارات، وبصفة عامة التحكم في مستويات العمل كله. فدوره ضروري سواء في تكوين هوية وثقافة المؤسسة، أو في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفي تطبيقها، لا سيما تلك التي تتعلق بعملية التطوير<sup>1</sup>.

### 3. مفهوم المقاول الداخلي

#### 1.3. تعريف المقاول الداخلي

يعد المقاول الداخلي موظفا داخل منظمة قائمة، وهو يمتلك ثقافة مقاولاتية ولديه خصائص المقاول داخل تلك المنظمة بغض النظر عن حجمها الذي لا يعتبر معيارا للمقاولاتية الداخلية. فهذه الأخيرة، لا تؤدي فقط إلى إنشاء مؤسسات جديدة، ولكن أيضا إلى أنشطة مبتكرة أخرى، مثل تطوير منتجات، وخدمات، وتقنيات، وتقنيات إدارية، واستراتيجيات، ومواقف تنافسية جديدة<sup>2</sup>، والقول بأنها مقاولاتية داخل مؤسسة قائمة، لا يعني أن هذه الأخيرة يجب أن تكون كبيرة. ففي الواقع، أكد الكثير من المؤلفين على حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى هذا النشاط، وبالتالي، إلى موظفين مقاولين من ناحية أخرى، تحتاج هذه المؤسسات إلى الابتكار والإبداع من أجل البقاء، ثم إن بيئتها التنظيمية تشجع على ذلك نظرا لقلة المستويات الهرمية فيها، مما يسهل التواصل المبني على الثقة بين صاحب العمل والموظف<sup>3</sup>.

ويعتبر الصحفي **Norman Macrae**، أول من صاغ مصطلح المقاول الداخلي سنة 1976، وقد أراد أن يشير به إلى "المسيرين الذين أنشأوا مؤسسات جديدة وصغيرة داخل المنظمات القديمة". أما في الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، فكانت أول مساهمة مهمة هي مساهمة **Giffard Pinchot**، الذي أعطى المعنى الآتي لهذا المفهوم "هو كل شخص يحلم ويعمل، ويتحمل مسؤولية تنفيذ أي ابتكار داخل المؤسسة، يمكن أن يكون

1 Véra, Ivanaj et Sybil Géhin, op. Cit, pp. 82-83.

2 Bostjan Antoncic and Robert D Hisrich, op. Cit, p 498.

3 Mircea-Gabriel Chirita, Joao Bento Oliveira et Louis Jacques Filion, op. Cit, p 14.

مخترعا أو متبكرا، ولكنه يظل دائما يحلم ويتخيل كيفية تحويل فكرة إلى نشاط مربح<sup>1</sup>.  
فوفقا للفكر الحديث، يمكن تطوير القدرات والمهارات المقاولاتية لدى الأفراد داخل المؤسسات، حيث يقوم المقاولون الداخليون بإحداث التغيير التنظيمي في مؤسساتهم، وبالتالي، فهم يشكلون جسرا بينها وبين التنمية التي أصبحت جزءا من الاقتصاد الجديد، على العكس من الفكر الكلاسيكي حيث كان الناس يعتقدون أن المقاولين يولدون ولا يصنعون، وبينما عمل المقاولاتية ينتهي عند انطلاق المؤسسة الجديدة بإمكان المقاولاتية الداخلية أن تستمر مادامت المؤسسة حية وباقية<sup>2</sup>.

ولتحديد مفهوم المقاول الداخلي كشفت تحليلات أدبيات المقاولاتية الداخلية عن اتجاهين رئيسيين، حيث يتعلق الأول وبشكل أساسي بالأفراد المبتكرين داخل المؤسسات التي توظفهم، وينقسم المؤلفون في ذلك إلى مجموعتين. أما الأولى فتعتقد أن خصائص المقاولين الداخليين هي متشابهة إلى حد ما مع خصائص المقاولين، على الرغم من اختلاف السياقات التي يتصرفون فيها. أما المجموعة الثانية فتركز على الأدوار والوظائف التي يقومون بأدائها، وتعرضهم على أنهم أصحاب رؤى، ووكلاء للتغيير، وأبطال للابتكار، ومقاولون<sup>3</sup>. فهم "أشخاص يظهرون نفس الالتزام ومنهجية العمل التي لدى المقاول، وبالتالي يؤدون المهام المنوطة بهم وهم يفتخرون بمسؤولياتهم، ويتحكمون في جميع المواقف". في حين يعتبر كل من **Pierre Louart** و **Christel Beaucourt** المقاول الداخلي مجرد موظف لديه أفعال مقاولاتية<sup>4</sup>، وهناك من يضيف السمات الشخصية التي تحفز على الابتكار<sup>5</sup>.

ويؤكد كل من **Alain Fayolle** و **Véronique Bouchard** على أنه للبقاء والتطور يجب على المؤسسات أن تتصرف بسرعة أكبر، وأن تطلق منتجات جديدة، وأن تبتكر طرقا جديدة لخلق القيمة والثروة، وعند اتباع هذا المنطق، ينبغي عليها أن تسعى إلى اكتساب أو اكتشاف الخصائص المقاولاتية، مثل اتخاذ المبادرات، أو القدرة على

1 Gérald D'Amboise et Gérard Verna, op. Cit, pp. 5-6.

2 Ibidem.

3 Camille Carrier, « Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study », op. Cit, p 6.

4 Louis, Jacques Filion. *Innover au féminin : savoir se dépasser-intraprendre*. Presses de l'Université du Québec, 2013, pp. 8-9.

5 Brahim Allali, op. Cit, p 11.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الابتكار، أو المخاطرة، أو المرونة وغيرها. فالمقاولاتية الداخلية هي " تبني مواقف وأفعال مقاولاتية داخل المنظمة "، وهي علاج مناسب للعلل التي تحد من إمكانات ترميتها والابتكار فيها<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه في كثير من الأحيان تتمتع المقاولات الداخلية بمسار تعليمي أطول من مسار غالبية المقاولات، حيث نسبة جيدة منهم من خريجات الجامعات، وأنهن يشغلن مناصب ويؤدين مهاماً على أعلى درجة من التعقيد، وأنهن يطورن المزيد من المهارات التحليلية، وينشئن شبكات من العلاقات أكبر من التي تنشئها المقاولات المبتدئات. فغالبا ما تكون المقاولات الداخليات قائدات معترف بهن بالفعل في مؤسساتهن، وكذلك في القطاع الذي يعملن فيه<sup>2</sup>.

ومع أن معظم المؤلفين يتفقون على أن المقاول الداخلي هو " فرد يظهر خصائص مقاولاتية داخل المنظمة "، إلا أنه يبدو أنهم لم يتوصلوا إلى إجماع على بقية العناصر<sup>3</sup>.

### 2.3. أصناف المقاولين الداخليين

يقترح بعض الباحثين تصنيفا للأبحاث المتعلقة بالمقاولاتية الداخلية يتمحور حول أربع فئات رئيسية، ومن ضمنها تلك التي تركز على المقاول الداخلي، سواء كان مسيرا أو موظفا عاديا. فعلى عكس الأعمال التي اقتصرت فقط على الموظف، توسع البعض الآخر بما يكفي لاستيعاب المسير كذلك، حيث يكمن الاختلاف الأساسي بين الشخصيتين في درجة الاستقلالية التي يتمتع بها المسير، والتي تكون أعلى من تلك التي يتمتع بها الموظف، كما يكمن أيضا في طبيعة المخاطرة. فبينما يخاطر المقاول الداخلي-الموظف بمصداقيته، غالبا ما يخاطر المقاول الداخلي-المسير بوظيفته كاملة<sup>4</sup>.

1 Véronique, Bouchard et Alain Fayolle. « Comment mettre en oeuvre l'intrapreneuriat? ». Revue Gestion, 36, 4 (2011) : P. 12.

2 Louis, Jacques Filion, Innover au féminin : savoir se dépasser-intraprendre, op. Cit, pp 8-9.

3 Brahim Allali, op. Cit, p 5.

4 Ibid, pp 12-15.

### 1.2.3. المقاول الداخلي-الموظف

يبين الفحص الدقيق للبحوث أن جل الأعمال اهتمت ضمناً أو صريحاً بالمقاول الداخلي-الموظف. فهو من ناحية خصائصه المقاولاتية شخص لديه رؤية مكملة للرؤية المركزية للمالك-المسير، وداوفاً الأساسية تكمن في الابتكار والاستقلالية<sup>1</sup>، وهو يمتلك حيوية وقدرة كبيرة على التكيف والتحمل، ليس فقط للمهام الحالية، ولكن أيضاً لمتطلبات المناصب المستقبلية، وهو يتفهم زملاءه في مكان العمل، وتطلعاته وطموحاته تتجاوز قدراته المتاحة، ولديه الاستباقية وروح الفريق، والقدرة على حل المشاكل وعلى التعلم<sup>2</sup>، والالتزام والفضول والخيال، والقدرة على الابتكار، وعلى التفاوض والاقناع من أجل الحصول على الموارد الموجودة، وهو يركز على الإجراءات التي تسهل من تجسيد أفكاره، ويهتم بالأرباح كوسيلة للمضي قدماً نحو الهدف<sup>3</sup>. أما عن أدواره ووظائفه، فهذه الأخيرة هي نتيجة للخصائص الموضحة أعلاه، كالقيام بأي مهمة ضرورية لنجاح المؤسسة بغض النظر عن توصيف المنصب أو الوظيفة، وبالتالي، فهو على استعداد دائم للطرد. كما أن هناك من ينسب له مجموعة من الأدوار تمكنه من تحقيق أفكاره: فهو مبتكر ومقاول ووكيل تغيير ومحفز ومغامر<sup>4</sup>.

### 2.2.3. المقاول الداخلي-المسير

تظهر مراجعة الأدبيات أن الدراسات الخاصة بالمقاول الداخلي-المسير أقل بكثير من تلك الخاصة بالمقاول الداخلي-الموظف، وأن هذه الأخيرة، شهدت تطوراً خلال العقد الأخير من القرن الماضي، والسنوات الأولى من هذا القرن. فبالإضافة إلى الموظفين، يمكن للمسير أن يكون أيضاً مقاولاً داخلياً إذا نجح في خلق مناخ ملائم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتشجيع المقاولاتية الداخلية بين الموظفين، التي تقضي إلى ظهور روح المبادرة لديهم، وتحفيزهم على تحمل المسؤولية، والحفاظ على علاقات مفتوحة معهم، وإظهار مرونة كبيرة على جميع المستويات<sup>5</sup>، وهذا لا يتأتى هكذا خاصة في

1 Mircea-Gabriel Chirita, Joao Bento Oliveira et Louis Jacques Filion, op. Cit, pp 12-13.

2 Brahim Allali, op. Cit, p 13.

3 Louis, Jacques Filion. « Etudes de cas : Intrapreneurs, innovation et transformation des organisations » Dans *Intrapreneuriat : s'initier aux pratiques innovantes*. Editer par Louis, Jacques Filion et Mircea-Gabriel, Chirita. 2016, pp. 24-25.

4 Brahim Allali, op. Cit, pp 13-14.

5 Ibid. Pp. 14-15.

### الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أين أصبحت المقاولاتية الداخلية ضرورة حقيقية. فلتحقيق ذلك ينبغي أن يكون المالك-المسير مقاولا داخل مؤسسته، أي أن يكون شخصا مخاطرا ومبتكرا داخليا. بعبارة أخرى، لكي تسهل عليه مهمة توفير الشروط الضرورية لتنمية المقاولاتية الداخلية، من الأهمية أن يكون هو أولا نموذجا ومرجعية فيها، حتى يمكنه تحسيس باقي العاملين معه<sup>1</sup>، وهو بهذه الطريقة يدعمها، ويسمح للمرؤوسين أن يصبحوا مقاولين داخليين، وأن لا يقتصرُوا على تأدية أدوار تنفيذية صغيرة، وبذلك يمكنه أن يكون المحفز الرئيسي والوحيد لها، أو أن يكون عائقا أمامها<sup>2</sup>. الأمر نفسه بالنسبة للمسيرين، الذين تؤهلهم قدراتهم ومهاراتهم للقيام بدور الوسيط بين المرؤوسين والإدارة، ولديهم خصائص مقاولاتية، ويشكلون مصدرا مهما للابتكار. فجميعهم تم الاعتراف لهم بالدور الذي يلعبونه في المقاولاتية الداخلية، من خلال تنسيق الموارد والأنشطة والمعارف المختلفة، وتوجيهها نحو الأهداف التنظيمية<sup>3</sup>.

#### 3.3. المقاول والمقاول الداخلي: أوجه التشابه والاختلاف

تقترح **Camille Carrier**، المستويات الآتية للتمييز بين المقاولاتية والمقاولاتية الداخلية، من خلال التمييز بين المقاول والمقاول الداخلي، وهي تتمثل في النقاط الآتية<sup>4</sup>:

- مكان أو سياق التطبيق: بينما يمكن تطبيق المقاولاتية في أي مكان، لا يمكن للفرد تطبيق المقاولاتية الداخلية إلا داخل مؤسسة. فالبادئة " intra " التي تعني "داخل"، تشير تحديدا إلى خصوصية المقاولاتية الداخلية مقابل المقاولاتية.
- نوع المخاطرة: على عكس المقاول الذي يخاطر بأصوله المالية أو ممتلكاته الشخصية، يخاطر المقاول الداخلي بفقدان مصداقيته في حالة الفشل، على الرغم من إبداعه وديناميكيته التي يستثمرها في المشروع.
- نوع المكافآت: في حين يمكن للمقاول أن يستولي على كل الأرباح أو على جزء منها، تبقى مكافأة المقاول الداخلي خارجة عن إرادته، حيث إنها مشروطة بثقافة المؤسسة.

1 Mory Siomy, op. Cit, p 160.

2 Katia Richomme-Huet et Aude d'Andria, op. Cit, p 145.

3 Brahim Allali, op. Cit, pp 14-15.

4 Ibid, p 7.



## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

➤ درجة الاستقلالية: بينما المقاول هو سيد في مؤسسته، ولديه كل الحرية لاختيار المسار المناسب لتطويرها، يجب على المقاول الداخلي أن يتفاوض على الترخيص والموارد، والدعم اللازم لتنفيذ أفكاره.

والجدول الآتي يلخص أوجه الاختلاف بين المقاول والمقاول الداخلي من وجهة نظر Camille Carrier.

جدول رقم (05): يوضح أوجه الاختلاف بين المقاول والمقاول الداخلي من وجهة نظر Camille Carrier.

المقاول الداخلي	المقاول
<ul style="list-style-type: none"><li>● المقاول الداخلي هو شخص يعمل في منظمة موجودة.</li><li>● مفروض عليه التكيف مع بيئته.</li><li>● مفروض عليه إقناع المقاول.</li><li>● يخاطر بمصداقيته في حالة الاخفاق.</li><li>● تحديد تعويضاته خارج عن إرادته إذ هي مشروطة بثقافة المؤسسة.</li><li>● مفروض عليه التفاوض حول ما يجب القيام به.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● المقاول هو شخص يعمل لحسابه.</li><li>● يتكيف مع بيئته ويتفاعل معها.</li><li>● لديه إمكانية فرض قراراته.</li><li>● يخاطر بأصوله المالية.</li><li>● يحدد تعويضاته.</li><li>● يقرر ما سيتم عمله.</li></ul>

المصدر: Camille, Carrier. *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 66.

مع وجود هذه الاختلافات بين المقاول والمقاول الداخلي، هناك من الباحثين من يرى أن خصائص هذا الأخير تشبه إلى حد كبير خصائص المقاول، بل وقد تنطبق أيضا عليه كما سيتم عرضه في الجدول الآتي. فحتى لو كان مستوى المخاطرة لديه أقل، إلا أن مستويات المقاولاتية الداخلية عنده قد تصل وقد تتجاوز في بعض الأحيان مستويات المقاولاتية عند المقاول<sup>1</sup>.

1 Louis Jacques Filion, *Innover au féminin : savoir se dépasser-intraprendre*, op. Cit, p 8.

الجدول رقم (06): يبين بعض الخصائص لكل من المقاول والمقاول الداخلي

خصائص المقاول الداخلي	خصائص المقاول
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حب الاستطلاع</li> <li>• التحفظ</li> <li>• القدرة التحليلية</li> <li>• فهم الحدود وما هو مقبول</li> <li>• إبداء الرأي في استخدام الموارد</li> <li>• المهارات السياسية</li> <li>• التفاوض</li> <li>• الاعتراف بمساهمات الآخرين</li> <li>• الاتصال</li> <li>• شبكات داخلية وخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفة المجال والموضوع</li> <li>• الالتزام</li> <li>• الحدس</li> <li>• المرونة</li> <li>• القدرة على التغلب على الصعوبات ومعالجة المشاكل</li> <li>• الخيال</li> <li>• الابتكار</li> <li>• الإحساس القوي بالتغيرات</li> <li>• الطاقة</li> <li>• الفعل</li> <li>• المخاطرة</li> <li>• شبكات العلاقات</li> </ul>

المصدر: Louis Jacques Filion, *Innover au féminin: savoir se dépasser-intraprendre*, op. Cit, p 8.

وهذه النقاط وأخرى سيتم تناولها في الجدول الآتي.

الجدول رقم (07) يوضح عناصر الاختلاف بين المقاول والمقاول الداخلي

المقاول الداخلي	المقاول	الأبعاد الرئيسية
موظف	رئيس أو شريك	وضعيته داخل المؤسسة
متغير	مسير على رأس المؤسسة	موقعه في التسلسل الهرمي التنظيمي

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاوالتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المقاول الداخلي	المقاول	الأبعاد الرئيسية
المرغبة في الابتكار، في التعلم، محفزات أخرى	الاستقلال، الربح، نمو وتطور المؤسسة	المحفزات
تحدها المؤسسة والموقع الهرمي داخل المؤسسة	استقلالية تامة أو مرتبطة بشريك	استقلالية اتخاذ القرار
المصداقية والمسار الوظيفي	الموروث الشخصي	المخاطرة
الأجر، العلاوات، الأسهم	الحفاظ على الاستقلالية، الأرباح، الموارد	نوع المكافآت
مقيد بالثقافة السائدة في المؤسسة	مؤسس ثقافة المؤسسة	الهوية الثقافية
يتعامل مع البيئة الداخلية للمؤسسة (موظفين، مسيرين)	يتعامل مع البيئة الخارجية للمؤسسة (موردين، زبائن، مؤسسات)	العلاقات مع الأطراف الخارجية

المصدر: Mircea-Gabriel Chirita, Joao Bento Oliveira et Louis Jacques Filion, op. Cit, p 13.

على الرغم من كل هذه الفروقات، إلا أن الدراسات سمحت بملاحظة إحدى الخصائص المشتركة بين الفاعلين، وهي تطوير رؤى لما يريدان تحقيقه. فكلاهما ينتقلان من التصور والأفكار إلى الانجاز، من خلال بناء رؤى عملية يتم تجسيدها على أرض الواقع<sup>1</sup>.

#### 4. أهمية تعزيز الثقافة المقاوالتية الداخلية في المؤسسات

تكمن أهمية تعزيز الثقافة المقاوالتية الداخلية في المؤسسات في كونها تشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر مسؤولية، ويتصرفون ويفكرون مثل المقاولين أو المقاولين الداخليين. فالمؤسسات إدارة وموظفين في حاجة للابتكار والإبداع، والمخاطرة المحسوبة،

1 Louis, Jacques Filion. D'employés à intrapreneurs. 1999, p. 1.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والالتزام وخلق الثروة. كما تكمن أهميتها أيضا في دعم الابتكار الذي ينبغي أن يمثل ميزة تنافسية كبيرة، وبالتالي، يجب أن تظهر هذه الثقافة ويتشاركها الجميع<sup>1</sup>. ففي ظل وجود قيادة مقاولاتية، وذهنية مقاولاتية، وثقافة مقاولاتية داخلية، وإدارة استراتيجية للموارد، يمكن للابتكار أن يتطور داخل المؤسسات، وأن يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والثروة<sup>2</sup>، وأن تتجز المؤسسات مهماتها ليس بالاعتماد على أفراد منفذين، ولكن بالاعتماد على أفراد يفضلون المبادرة والمخاطرة، ولديهم خصائص وإمكانات المقاولين، وبإمكانهم تنمية وتطوير الوظائف المتعددة، في إطار بيئة عمل مدعمة للابتكار والاستقلالية والتعلم المستمر، بيئة محفزة تسمح بتحرير الإمكانيات المقاولاتية<sup>3</sup>. لذلك، المنظمات التي تمتلك ثقافة مقاولاتية داخلية لديها موظفين ذوي إرادة قوية، وعمليين، وقادرين على خلق الأفكار وإحيائها<sup>4</sup>، وبالتالي، قادرين على أن يصبحوا وكلاء تغيير، كونهم يشعرون بالراحة عند طرح أفكارهم الجديدة وعند تنفيذها<sup>5</sup>. في المقابل، فإن وعي الموظفين بأنهم يستطيعون تحقيق أهدافهم الخاصة مع الأهداف التنظيمية، يقوي وبشكل كبير إرادتهم والتزامهم وشعورهم بالانتماء كما لو كانت المؤسسة خاصتهم<sup>6</sup>.

ويؤكد العديد من المؤلفين، أن الثقافة المقاولاتية الداخلية ذات أهمية كبيرة للرئيس والمرؤوسين على حد سواء، وعليه، فهم يؤكدون على الاعتراف بها، وبقدراتها على التطوير وتعزيز الابتكار التنظيمي، كونهم يركزون وبشدة على تطوير منتجات وطرق عمل جديدة<sup>7</sup>. ثم إن نجاح العديد من المؤسسات ينسب إلى هذه الثقافة التي تبنى على القيم والمهارات والقدرات المقاولاتية، والتي تجعلها في أتم الاستعداد الواعي لمواجهة التقنيات الجديدة واتجاهات السوق<sup>8</sup>. الأمر الذي دفع وما زال يدفع بالعديد من المسيرين

1 Arabinda Tripathy, op. Cit, p 19.

2 Naima Cherchem et Allain Fayolle, op. Cit, pp 8-9.

3 Claude, Ruel. Le développement de la culture entrepreneuriale : Un déficit de société. Papier présenté au Séminaire d'automne. Orangerie du Château de Montmirail, 2010, pp. 4-5.

4 Svetislav Paunovic et Ioan Constantin Dima, op. Cit, pp 273-274.

5 Sneha Bhatia and P.N.U. Khan, op. Cit, p 850.

6 Svetislav Paunovic et Ioan Constantin Dima, op. Cit, p 274.

7 Domingo García Pérez, Edgar Julián Gálvez y Mónica García-Solarte, op. Cit, p 56.

8Tom, Lumpkin; Claudia Cogliser and Dawn Schneider. « Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation Perspective ». Entrepreneurship theory and practice, 33, 1 (2009): P. 47.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إلى تطويرها داخليا بعدما أدركوا قيمتها ووزنها، وتأثيرها على روح الابتكار لدى الموظفين. فهي من خلال قيمها القابلة للتشارك قادرة على تشجيع المقاولاتية الداخلية، وعلى غرس منطق مقاولاتي داخلي دائم، كما أنها عنصر أساسي في اكتساب المهارات الابتكارية. ففي ظل وجود بيئة تنافسية في ظل الاقتصاد العالمي المتنامي، يمكن أن يكون الابتكار عاملا رئيسيا لبقاء المؤسسات، وهو ما يعني وجوب أن يكون لديها الثقافة المقاولاتية الداخلية، وكنتيجة لذلك، يجب على إدارتها أن تسعى لجعل موظفيها يفكرون بطريقة تدفع إلى الابتكار وتطوير أنشطة مقاولاتية داخلها، وبالتالي، تصبح الثقافة المقاولاتية الداخلية أرضا خصبة لتنميتها، كونها تنطوي على التعلم التنظيمي، الذي يتم بواسطة التعاون والإبداع والالتزام، وكونها تشجع على الأفكار الجديدة، وعلى القدرة على المخاطرة، مما يعزز الابتكار على المستوى الاقتصادي والبيئي والاجتماعي<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك، تدعم الثقافة المقاولاتية الداخلية التوجه المقاولاتي للأفراد وللمؤسسات. هذا الأخير، الذي يشير إلى تلك العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق إنجازات جديدة كابتكار منتجات، أو خدمات جديدة وغيرها<sup>2</sup>، والذي يشتمل على عدة مستويات هي: الفرد من حيث الاهتمام بخصائصه الشخصية، والاجتماعية، والثقافية، وكذا أهدافه، والمنظمة من حيث الاهتمام بالأنشطة والأفعال المقاولاتية الداخلية، وتعتبر الاستقلالية والمبادرة والمخاطرة والإبداع من الأبعاد الأساسية للتوجه المقاولاتي للفرد والمنظمة، كانت كبيرة أو صغيرة أو متوسطة<sup>3</sup>. في هذا السياق، تكشف الدراسة التي قام بها كل من **Allain Fayolle** و **Naima Cherchem**، أن الثقافة المقاولاتية الداخلية لها تأثير إيجابي على التوجه المقاولاتي للمنظمة، في حين تؤثر ثقافة التسلسل الهرمي القوية بطريقة سلبية عليه<sup>4</sup>.

من ناحية أخرى، تساهم الثقافة المقاولاتية الداخلية في بناء مفهوم العمل المقاولاتي. فاكتساب الفرد لمعرفة ومهارات ثابتة تلبي متطلبات منصب العمل فحسب،

1 Domingo García Pérez, Edgar Julián Gálvez y Mónica García-Solarte, op. Cit, pp 50-51.

2 Tom, Lumpkin and Gregory Dess. « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance ». *The Academy of Management Review*, 21, 1 (1996): P. 136.

3 Naima Cherchem et Allain Fayolle, op. Cit, p 5.

4 Ibid, pp 8-9.

أصبح موضع تساؤل في ظل تقلبات الطلب الناشئة عن البيئة غير المستقرة والمتغيرة باستمرار، والتي يهيمن عليها حالة عدم اليقين وغير المتوقع، والتي تضع الزبون طالب الخدمة أو المنتج في مركز نشاطها، وحيث أن مفهوم منصب العمل لا يزال يشكل آلية لإضفاء الموضوعية على العمل، إلا أنه يحتاج إلى إعادة النظر فيه. فهو وإن كان يعتبر سابقا وسيلة للتطبيق الصارم للقواعد واللوائح التي سنها التسلسل الهرمي، فإنه اليوم أصبح يشكل فضاء للعمل في حرية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يتطلب التمييز وبوضوح بين كل ما من شأنه أن يرتبط بكفاءة الأفراد والمنظمة، من المعرفة والثقافة وغيرها<sup>1</sup>. فعلى الرغم من معرفته المهنية، ينبغي أن يتم تشجيع الفرد أكثر فأكثر على ابتكار إجراءات عمل لحل المشكلات في سياقها الزمني، وبذلك يتم بناء مبادرات فردية تظهر خلالها المهارات. هذه المبادرات هي مشروطة بالاستقلالية التي تمنح للعامل. ففي الواقع، تسمح هذه الأخيرة للفرد ببناء قواعد للعمل خاصة به، وبما يتوافق مع نمط العمل في المنظمة التي ينتمي إليها، وبالتالي، فإن الهدف النهائي يكمن في النتيجة المراد تحقيقها أكثر مما يكمن في الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيقها، وبهذا المعنى، لم يعد ينظر إلى العنصر البشري باعتباره موردا، بل باعتباره مؤسسة وثروة<sup>2</sup>. فالموظفون بمهاراتهم ومرونتهم وقدرتهم على الابتكار وحرصهم على رغبات العملاء، باتوا يشكلون المادة الخام للخدمات المبتكرة، ولم يعد عملهم يقاس بالساعات، ولكن على أساس النتائج المحققة وجودتها فهم مقولون<sup>3</sup>. من هنا، يمكننا أن نتساءل إن كانت تنمية الموارد البشرية تتطلب ضرورة إعادة تعريف منصب العمل، بالاعتماد على تحديد قدرات جديدة للفرد وأخذها بعين الاعتبار، وتحديد الفضاء الذي ينشط فيه بطريقة مقاولاتية<sup>4</sup>.

### 5. أبعاد الثقافة المقاولاتية الداخلية

تتفق الأدبيات على أن أسس الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تدعم المقاولاتية الداخلية والابتكار، تظهر من خلال بعدين رئيسيين هما: بعد القيم المقاولاتية الداخلية، والبعد الذي يركز على الجانب التنظيمي، والذي يعزز

1 Olivier Toutin et Allain Faylle, op. Cit, pp 36- 37.

2 Ibid, pp 37-38.

3 André, Gorz. « La personne devient une entreprise ». Revue du Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales (MAUSS), 2, 18 (2001) : p. 62.

4 Olivier Toutin et Allain Faylle, op. Cit, p 38.

ترسيخ تلك القيم في الأفراد، وبالتالي، في المؤسسة، وهذان البعدان هما مترابطان ومتوافقان، وهما يساهمان بشكل مشترك في ظهور الكفاءة من أجل الابتكار كالاستقلالية، والمخاطرة، والتعويضات المالية، والتعلم، والعمل الجماعي، والعلاقات غير الرسمية. في هذا الإطار، قام الباحثان **Mónica García-Solarte** و **Edgar Julián Gálvez** بتطوير نموذج لقياس الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث اعتبرا الاستقلالية، والمخاطرة، والابتكار، والعمل الجماعي، والتعويضات والحوافز، ودعم الإدارة، والمرونة، كمتغيرات موجودة داخل هذه المؤسسات<sup>1</sup>.

### 1.5. المخاطرة

تشير المخاطرة إلى "الاتجاه نحو العمل في أنشطة محفوفة بالمخاطر لتحقيق الربح"<sup>2</sup>، وهي تشير أيضا إلى "الاتجاه نحو اتخاذ قرارات وإجراءات جريئة لتجربة منتجات وخدمات وأسواق جديدة، ولتخصيص جزء من الموارد لذلك مع عدم التأكد من النتائج"<sup>3</sup>. وتبين الدراسات أن المخاطرة ترتبط إلى حد كبير بالمقاولاتية، وأن هذه الأخيرة تكون غير مكتملة بدون هذه القيمة أو هذا الموقف سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، وأن الأفراد الذين يخاطرون هم أشخاص لديهم طموح، وهم يهدفون إلى الانجاز والتميز في أعمالهم، وهم يتقبلون الفشل بشجاعة دون القلق كثيرا بشأن هذا الفشل<sup>4</sup>. لذلك، المقاول هو شخص ديناميكي ومخاطر ومبتكر، وهو لا يوصف فقط من خلال الأنشطة التي يتحمل مسؤوليتها، ولكن أيضا من خلال المخاطرة وأسلوبه في خلق قيمة مضافة، باتخاذ القرارات في المواقف التي تفتقر إلى اليقين والمعلومات، والتي تتعلق في بعض الأحيان بإنشاء مؤسسة جديدة، أو بإنتاج وإدخال منتجات من سلع أو خدمات جديدة إلى السوق، وهذا أمر ضروري لأنه غالبا ما يعمل في بيئة ديناميكية تتطلب قرارات سريعة ودقيقة<sup>5</sup>. هذه القرارات هي غير مؤكدة النتائج فقد تنتج بالنجاح أو العكس،

1 Monica García Solarte, Domingo García Perez y Antonia Madrid Guijarro, op. Cit, p 10.

2 Mohd Nor Hakim Bin Yusoff and al, op. Cit, p 3.

3 Johan, Wiklunda and Dean Shepherd. « Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach ». *Journal of Business Venturing*, 20, 1 (2005): P. 73.

4 Mohd Nor Hakim Bin Yusoff and al, op. Cit, p 3.

5 Ibidem.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وبالتالي، فإن وجود الاستعداد للمخاطرة هو الصفة المحددة للمقاول كما يؤكد على ذلك الباحثون المعاصرون<sup>1</sup>.

وتشير المخاطرة الداخلية، أو المخاطرة على مستوى المؤسسة عن مدى استعداد المالك-المسير لتقديم التزامات مهمة، والمخاطرة بالموارد مثل تحمل ديون كبيرة، أو تخصيص موارد كبيرة لأفكار مبتكرة بهدف تحقيق عوائد ضخمة، وهي كذلك عنصر أساسي في التوجه المقاولاتي للمؤسسات، وفي تطوير مردوديتها، وعموما يعتقد الباحثون أن المخاطرة مقترنة دائما بالابتكار<sup>2</sup>. فبدونها لن يكون الابتكار الاستباقي، ولن يتم التعرف على فرص النمو، ولن يتم تطوير القدرة التنافسية، ولا يمكن لصاحب المؤسسة الذي يخشى المخاطرة أن يكون قائدا في مجال المقاولاتية، وبالتالي، لن يختبر أبدا مزايا قيادة منظمة بطريقة مقاولاتية. مع ذلك، يشترك بعض الباحثين في رأي مختلف إلى حد ما. فمن وجهة نظرهم ينبغي على المقاول ألا يخاطر في المراحل الأولى من بدء نشاط جديد، وبالتالي، فهم يؤكدون على أهمية إدارة المخاطر بعناية من أجل زيادة المردودية، والحفاظ على الموارد المحدودة للأعمال الجديدة، وهذا يؤدي إلى تحديد دورين مختلفين للمقاول: أحدهما كمخاطر، والآخر كمسير للمخاطر ومخفض لها<sup>3</sup>.

ومع أن الأدبيات الحالية حول المقاولاتية الداخلية تبين أن المخاطرة تلعب دورا أساسيا في المؤسسات المبتكرة عالية القدرات التنافسية، إلا أنه لا تزال العديد من المنظمات تخشاه، ولمواجهة تحديات المخاطرة تبرز الأدبيات حقيقة مثيرة للاهتمام تتمثل في التركيز على السياق التنظيمي. فلتطوير منتجات وخدمات جديدة في الأسواق الحالية أو الجديدة، ينبغي على المالك-المسير أن يعمل على غرس القيم والأفعال المقاولاتية الداخلية، ولتحقيق ذلك، ينبغي عليه إيجاد المهارات التقنية المناسبة، ووضع آليات جديدة كالقواعد التنظيمية، والموارد المخصصة وغيرها، ولكن ينبغي عليه قبل كل

1 Julia, Alshut. Entrepreneurial Leadership: What specific leadership behaviors encourage risk taking in employees? Paper presented to 3rd Bachelor Thesis Conference. Netherlands, 2014, p. 2.

2 Olawoye, Olaniran; Gregory Simiyu Namusonge and Willy Muturi. « The Role of Risk-taking on Performance of Firms on Nigerian Stock Exchange ». International Journal of Research in Business Studies and Management, 3, 3 (2016): Pp. 39-41.

3 Julia Alshut, op. Cit, pp 2-3.



## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

شيء جعل ثقافتها التنظيمية أكثر ملاءمة مع التجديد والابتكار<sup>1</sup>. في هذا السياق، لوحظ فعليا أن المخاطرة الداخلية التي تعد أحد أبعاد الثقافة المقاولاتية الداخلية ترتبط في الغالب بشكل إيجابي بالابتكار، وأن المؤسسة لا يمكنها النمو على المدى الطويل بدونها، وأن حاجة الموظفين لها هي ذات أهمية كبيرة لدفع عجلة الابتكار واكتساب الميزة التنافسية، وأن المالك-المسير يحتاج إلى هؤلاء الموظفين الذين يسرون معه في نفس الاتجاه، ويعملون ككيان واحد لمصلحته ومصلحة المؤسسة، ولهذا السبب، أصبح من المهم جدا أن ينقل لهم رؤيته المقاولاتية وبوضوح، وبطريقة محفزة على الفهم والفعل. من ناحية أخرى، يحتاج الموظفون إلى قائد قادر على قيادتهم وتوجيههم وتحفيزهم في نفس الوقت، وحينها فقط سيظهرون ارتباطهم برؤيته، وسيؤسسونها، وسيحولونها إلى واقع<sup>2</sup>.

لقد أصبحت الرؤية فكرة حاضرة بقوة في أدبيات المقاولاتية، وهي تعني القدرة على بناء تصور مستقبلي للمؤسسة، كما أنها تعني الصورة المتوقعة في المستقبل للمكانة التي يراد للمنتجات أن تحتلها في السوق، ولنوع المؤسسة المراد الوصول إليه<sup>3</sup>، ومع أنها تنبع من البناء العقلي للمقاول، وتعتمد عليه كليا، إلا أن لها حيزها الجماعي، حيث يتم تحويلها إلى فعل من خلال التعبير عنها بطريقة جذابة<sup>4</sup>، وتمثلها في أفعال وتصرفات المالك-المسير، والاتساق، والوضوح، والاتصال الشخصي بينه وبين الموظف، ووضع الإجراءات الملموسة لتجسيدها، وبهذا تصبح المنظمة مكانا للتفكير والعمل الجماعي<sup>5</sup>. زيادة على ذلك، يمكن للمقاول أن يشجع الموظفين على المخاطرة بتتمية الثقة فيهم، والاعتماد عليهم، واليقين بأنهم لن يفعلوا أشياء مضرّة بالمؤسسة، وأنهم لن يقوموا بأفعال غير مسؤولة عمدا، ونقل المزيد من المسؤوليات إليهم، ومنحهم الاستقلالية في العمل والمواقف والقرارات التي تتطلب المخاطرة مع توضيح حدودها، وتمكينهم من الشعور

1 Alain Fayolle et Lucie Bégin, op. Cit, p 16.

2 Julia Alshut, op. Cit, pp 2-3.

3 Louis, Jacques Filion. Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur. Les éditions de l'Entrepreneur, 1991, p. 110.

4 Mohamed, Bayad et Paul Couteret. Les conditions du partage de la vision du dirigeant en TPE : une étude empirique. Papier présenté au 12ème Congrès International Francophone sur la PME au Maroc. 2014, p. 2.

5 Louis, Jacques Filion et Lima Edmilson. Le partage de la vision dans les très petites entreprises. 2012, p. 5.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالراحة والأمان<sup>1</sup>، وبصفة عامة، فإن تصورات المسيرين والموظفين للمخاطرة في سياق الثقافة المقاولاتية الداخلية تتأثر بمجموعة من العوامل كالاستعدادات الفردية، أي السعي وراءها بدلا من النزوع إلى تجنبها، والثقافة التنظيمية، ونظام القواعد والعقوبات والمكافآت في العمل، والمستوى التنظيمي للفرد<sup>2</sup>، ونتائج المخاطرة السابقة، والقدرة على التصرف في ظل ظروف محفوفة بالمخاطر<sup>3</sup>.

وسواء تعلقت المخاطرة بالفرد أو بالمؤسسة، تظل أسرة المقاول أحد أهم مصادرها الأولية كما رأينا في الفصل السابق. فأول من يقوم بنقلها إلى الشخص هو الوسط الأسري الذي يعيش فيه<sup>4</sup>، من خلال وجود نماذج مرجعية في المقاولاتية كالوالدين، أو اعتمادهما على أسلوب ديموقراطي في تربية الأبناء، وسعيهما في غرس قيم الحرية والاستقلالية وحب الانجاز المنطوي على المخاطرة، أو التجارب والمشاكل والمواقف التي تواجه الأسرة، والتي يتعرض لها المقاول عن طريق الاحتكاك بأفرادها. فكل هذا يؤدي إلى التأثير على قيمه ومواقفه وأفعاله على مدى الحياة<sup>5</sup>، كما أنه يزيد من مستوى ميله إلى المقاولاتية، التي لا تكتمل ولا تظهر نتائجها كعملية، والتي لا تكتمل ولا تظهر خصائصه كمقاول إلا بوجود المخاطرة<sup>6</sup>.

وتؤكد الدراسات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير العائلية، أي التي يملكها ويسيرها شخص واحد فقط، هي مؤسسات سريعة النمو لوجود القيم والأفعال المقاولاتية الداخلية ومنها المخاطرة ولكن المحسوبة. فكون العلاقات الأسرية غير موجودة على نطاق واسع لا سيما الإدارة، فإن المالك-المسير يتخذ قراراته بشكل مستقل على الأسرة. على العكس من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية، والتي يسيرها مجموعة من

1 Julia Alshut, op. Cit, pp. 2-3.

2 Kevin, Reuther; Edward Borodzicz and Christian-Andreas Schumann. Identifying barriers to intrapreneurship. Paper presented to the International Conference on Engineering, Technology and Innovation. 2018, p. 7.

3 Beatrice, Kitigin. « Relationship between risk-taking and business performance among small and medium enterprises in Eldoret Town Kenya ». International Journal of Business and Management Review, 5, 7 (2017): P. 53.

4 Alain Fayolle et Lucie Bégin, op. Cit, p 14.

5 Eva, Schmitt-Rodermund. « Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests ». Journal of Vocational Behavior, 65, (2004): Pp. 499-500.

6 Mohd Nor Hakim Bin Yusoff and al, op. Cit, p 3.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الأفراد من نفس الأسرة، حيث العلاقات الأسرية موجودة فيها على نطاق واسع، مما يؤدي إلى إهمال الأفعال المقاولاتية الداخلية وبالخصوص المخاطرة<sup>1</sup>. كما تؤكد على أن اعتبار المقاول للمؤسسة ثروة وإرث أسري، واعتقاده بوجود ترك ثروة دائمة وعمل مستمر للأجيال اللاحقة للأسرة، وخوفه من فقدان تلك الثروة المالية والاجتماعية بسبب ارتفاع المخاطر والاختفاق والفشل، يجعله يفضل المحافظة على المؤسسة والتصرف بشكل متحفظ تجاه الأنشطة المقاولاتية التي تنطوي على المخاطرة، والتي تركز على الابتكار<sup>2</sup>. فحتى المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد تعمل وفق منطق فعل يختلف تماما باختلاف أصناف المقاولين<sup>3</sup>. فهناك التي تعمل وفق منطق الفعل المقاولاتي حيث المالك-المسير هو من صنف المقاول (CAP)، أي يفضل النمو والاستقلالية والمخاطرة والانجاز<sup>4</sup>، وهو شخص يمكنه المخاطرة لإنشاء مؤسسة ولنموها في ظل ظروف غير مؤكدة<sup>5</sup>. كما أن هناك التي تعمل وفق منطق فعل التوريث، حيث المالك-المسير هو من صنف المقاول (PIC)، ويفضل تجنب المخاطرة للمحافظة على المؤسسة بهدف نقلها إلى عائلته دون التفكير بالضرورة في نموها<sup>6</sup>، حيث يعتبرها بمثابة عنصر من عناصر الإرث الشخصي والأسري. فعلى الرغم من أنه يظهر في البداية خصائص مقاولاتية كالمخاطرة، إلا أنه يصبح أكثر تحفظاً ويحجم عنها وعن تنمية أو تجديد الأنشطة الفعلية داخل المؤسسة<sup>7</sup>.

### 2.5. التحفيز

يشكل التحفيز أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات اليوم، وهو لا يزال حتى وقتنا الحاضر يمثل مشكلة تطرح في قلب المناقشات. ففي الواقع العملي، لم يعد التقدم التكنولوجي القوة الوحيدة من وراء المنافسة التي أصبحت عالمية، بل وكذلك كفاءة

1 Nor Fuad Bin Abdul Hamid, op. Cit, pp 63-64.

2 Ahmet Diken and Meral Erdirencelebi, op. Cit, p 2396.

3 Michel Marchesnay, Pour Une Approche. Entrepreneuriale De La Dynamique Ressources-Competences. Essai De Praxeologie, op. Cit, p 94.

4 Didier Grandclaude et Thierry Nobre, « Approche sociologique et typologique des logiques de croissance de l'entrepreneur », op. Cit, p 165.

5 Ahmet Diken and Meral Erdirencelebi, op. Cit, p 2395.

6 Didier Grandclaude et Thierry Nobre, « Approche sociologique et typologique des logiques de croissance de l'entrepreneur », op. Cit, p 165.

7 Franz Kellermanns et Kimberly Eddleston, op. Cit, p 810.

الموظفين وتحفيزهم أصبحت بدورها عناصر حاسمة لبقاء المؤسسات<sup>1</sup>. أما على المستوى العلمي، فتظهر الأدبيات أنه من الصعب الاتفاق على تحديد تعريف واحد لمفهوم التحفيز بسبب وجود خلاف قوي حول بعض الجوانب، نظرا لتعدد وجهات النظر والاتجاهات التي تناولته بالشرح والتحليل، ومع ذلك، فهو في اللغة الشائعة قوة داخلية تدفعنا إلى فعل شيء ما من منطلق أننا نريد القيام به بشرط وجود مكافأة أو عقوبة<sup>2</sup>. كما أنه يستخدم لوصف القوى الداخلية و/ أو الخارجية التي تؤدي إلى ظهور فعل معين وتوجيهه واستمراريته<sup>3</sup>. في هذا الصدد، تؤكد النظريات أن الجهد المبذول في العمل إما يكون مصدره الحوافز الخارجية الناتجة عن التبادل بين ما يحققه الفرد في العمل والمكافآت الممنوحة إليه من قبل المنظمة، أو الحوافز الداخلية المرتبطة مباشرة بطبيعة العمل، وهذان المصدران ينتجان عن عمليات نفسية مختلفة وبكل وضوح، بناء على ما يسمى بـ "موقع السيطرة". فعندما يتم تحديد الفعل من خلال حافز داخلي، يدرك الفرد أن هناك موقع للرقابة الداخلية. أي أنه يرى أن العمل الذي يقوم به هو تحت سيطرته وبشكل أساسي. أما عندما يتلقى حوافز خارجية مقابل نتائج عمله، فإنه يدرك أن هناك موقع للرقابة الخارجية. أي أنه يرى أن عمله يخضع في الغالب لجهة خارجية عن سيطرته كأشخاص أو ظروف، وهي التي تمنح الحوافز بناء على النتائج التي تم الحصول عليها، وكلتا العمليتان غير متعارضتان ويمكن تواجدهما معا<sup>4</sup>.

ويعتبر **Louis Bergeron**، مؤلف كتاب **Satisfaction, motivation et**

**performance au travail** الحافز "كقوة داخلية تدفع الفرد للتصرف في اتجاه الأهداف التنظيمية كما يراها، وعليه، فالأمر يتعلق ببذل الجهد للوصول إلى هدف محدد وليس فقط صرف الطاقة"<sup>5</sup>. كما يعتبر **Claude Levy-Leboyer**، وهو مؤلف للعديد من الأعمال حول تحفيز الأفراد في العمل، مفهوم الحافز مفهوما متعدد الأبعاد، لأنه يجمع

1 Claude, Lévy Leboyer. La motivation au travail : Modèles et stratégies. Éditions d'Organisation, 2006, p. 14.

2 An, Yufei. « Motivation des salariés en Chine : établir un climat motivant dans l'entreprise ». Thèse de doctorat, Ecole Doctorale Abbé Grégoire, 2013, p. 31.

3 Zoubida, Ouyahia. « La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise ». Thèse de doctorat, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, 2013/2014, p. 47.

4 Claude Lévy Leboyer, op. Cit, pp 49-50.

5 Zoubida Ouyahia, op. Cit, p 47.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بين مجموعة من المحددات التي تؤدي إلى نتيجة هي الأداء، وهو ليس عملية بسيطة يمكن ملاحظتها مباشرة، ولكن يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل يتم تحديدها في إطار الإجراءات التي تسعى إلى تحقيق نتيجة معينة هي الأداء، وهذه المراحل هي<sup>1</sup>:

➤ اختيار الفرد لهدف معين أو قبول الفرد لهدف معين.

➤ الجهد الذي سيبدله ويكرسه هذا الفرد لتحقيق هذا الهدف.

➤ المثابرة واستمرارية الفرد في بذل الجهد من أجل تحقيق الهدف.

وبمعنى آخر، التحفيز هو أساس وجود الهدف، واتخاذ القرار ببذل جهد لتحقيقه،

والمثابرة لاستمرارية هذا الجهد حتى يتم الوصول إلى الهدف.

ويتم تصنيف الحوافز حسب طبيعتها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، حيث

يشمل النوع الأول الأجور، المكافآت التشجيعية، المنح والتعويضات المتنوعة، المزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلها العاملون خلال أدائهم لأعمالهم وغيرها. بينما يشمل النوع الثاني توفير الأمن والاستقرار في العمل، الوظيفة الملائمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الترقية، بيئة العمل المناسبة والاعتراف بجهودهم. إلا أن علماء النفس ورواد نظرية العلاقات الإنسانية وجهوا اهتمامهم إلى العنصر البشري، واعتبروا أن للحافز المعنوي تأثير فعال على تحفيز العاملين، ودفعهم لتحقيق معدلات أداء عالية<sup>2</sup>.

وفيما يتعلق بالتحفيز داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فبالرغم من

المعلومات الموجودة حول هذا النشاط، إلا أنها تبقى قليلة لأنه يظل حكرا على المالك-المسير حتى لو قام بإضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات، وتفويض المهام الإدارية بصفة جزئية بهدف زيادة حجم المنظمة، ويؤكد الباحثون في هذا المجال، على أنه على الرغم من أن التعويضات والمكافآت يمكن تسويتها وبسهولة أكبر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها في المنظمات الكبيرة<sup>3</sup>، إلا أنه من المسلم به أن هناك حوافز خاصة بالمقاولين يمكن أن تكون في كثير من الأحيان أكثر جاذبية من المال، وفي بعض

1 Claude Lévy Leboyer, op. Cit, p 32.

2 فيروز، بوزورين. " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف". أطروحة دكتوراه. - جامعة فرحات عباس سطيف -1- .2017/2016، ص 42.

3 Brahim Allali, op. Cit, p 28.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الأحيان تعوض إلى حد كبير فجوة الأجور<sup>1</sup>. فالتحفيز يعتمد في الغالب زيادة على المكافآت على العلاقات الشخصية المميزة نظرا لصغر حجم المؤسسة النسبي، وقرب المقاول من العاملين، والعديد من العوامل غير المادية التي يمكنها تشجيع العاملين مثل عمل مثير للاهتمام، منح فرص للنمو الشخصي والتطور، المزيد من المسؤوليات، المشاركة في مواجهة تحديات جديدة، المعاملة العادلة، بيئة مساعدة على العمل، ساعات عمل مرنة، إتاحة فرص للعمل من المنزل... إلى آخره<sup>2</sup>.

ويؤكد الباحثون على أهمية نوع من الحوافز ويتعلق الأمر بالجانب الأخلاقي للمالك-المسير، حيث يجب عليه أن يعيش كقدوة لإعطاء النموذج. إذ يمكننا أن نرى وبوضوح أن نوعية أخلاق الشخص غالبا ما تحدد نوعية الخدمة التي يقدمها، أو المؤسسة التي يديرها، وبالتالي، ينبغي عليه أن يعمل على تنمية جانب الأخلاق لديه، وعلى تنمية الطبيعة النموذجية الخاصة به، وأن يجعل مؤسسته نموذجا أيضا. فهناك حاجة ملحة إلى الفرد المثال وإلى الطبيعة النموذجية للمؤسسات، والمالك-المسير الذي يعيش في هذه الطبيعة المثالية هو حافز ودعامة قوية، وبإمكانه إيجاد مقاولين آخرين داخل مؤسسته<sup>3</sup>.

فحتى وإن كانت الأخلاق تتعلق بكل عضو في المنظمة رئيسا ومرؤوسا، يبقى الأمر مرتبطا أولا بالمالك-المسير لتقديم المثال، وخلق الظروف التي يمكن للموظفين من خلالها ممارسة مسؤولياتهم. فقد ثبت أنه حتى في حالة وجود سياسة أخلاقية للمؤسسة، فإن المرؤوسين يقلدون المسيرين فيما يرونه من أفعالهم بدلا من الالتزام بتلك السياسة. فتأثير المسيرين تم التأكيد عليه مرارا وتكرارا في الأدبيات الإدارية، حيث تشكل أفعالهم الأخلاقية مرجعا لأفعال أعضاء المنظمات، وهكذا تظهر الطبيعة النموذجية لهم في صلب العملية الأخلاقية، وهو ما يدعمه **Drucker**، الذي يرى أن المسيرين هم أشخاص يوجهون ثقافة وقيم وإدارة المؤسسات، وعلى هذا النحو، يجب أن يكونوا أول من يتبنى

1 Denis, J. Garand. « Diagnostic théorique et empirique des pratiques de la GRH : un bilan approfondi des difficultés et besoins de PME de production horticole ». Thèse de doctorat, Université de Metz, 1999, p. 77.

2 Svetislav Paunovic et Ioan Constantin Dima, op. Cit, p 274.

3 Centre de Recherches en Éthique Économique et des Affaires et Déontologie professionnelle. L'Éthique des affaires : de l'éthique de l'entrepreneur au droit des affaires. Aix-en-Provence : Collection Ethique et Déontologie, 1996, pp. 166-167.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الأفعال الصحيحة والصائبة، وأن يكونوا قدوة يحتذى بها، وأن يكونوا على دراية بآثار قراراتهم وأفعالهم على المناخ التنظيمي والعلاقات الاجتماعية. هذه الآثار التي ترتبط في الواقع بحجم المنظمة، وعليه، تكون أكثر وضوحاً في المؤسسات الصغيرة منه في المؤسسات الكبيرة<sup>1</sup>.

ومن بين الأخلاق التي ينبغي أن يتحلى بها المالك-المسير للمؤسسات ذات الحجم الصغير، والتي تمكنه من تحفيز الموظفين يوجد الاحترام. فالفرد يجب احترامه على جميع المستويات، وهو عندما يشعر بذلك يقدم أفضل ما لديه في العمل من دعم وطاقه وغيرها، وهذا لن يكون إلا في ظل وجود ثقافة يكون من قيمها ومبادئها الاحترام. بعبارة أخرى، إدارة تؤمن بالقيم الأخلاقية وتتعامل بها في المؤسسة<sup>2</sup>. فالأفراد هم أشخاص حساسون للغاية تجاه المعاملة الممنوحة لهم من قبل صاحب القرار، وعلى وجه الخصوص الطابع الأخلاقي لهذه المعاملة، الأمر الذي يجعلهم يقدرّون هذه المحفزات المعنوية، التي تشتمل زيادة على قيمة الاحترام للعمل بكرامة (احترام الشخص واحترام حقوقه)، الصدق، والإخلاص، والنزاهة، والعدالة (العدالة في تطبيق الإجراءات والعدالة في العلاقات). فهذه الأخلاق وغيرها، وبهذه المعاملة التي تعتبر أخلاقية، يمكن للمالك-المسير التأثير بشكل مباشر على الأفعال التنظيمية لموظفيه<sup>3</sup>.

### 3.5. الإبتكار

ليس من الغريب أن نرى العديد من الحكومات والمنظمات المكرسة للتنمية الاقتصادية تروج لأهمية الإبتكار لجميع المؤسسات. فمثلاً إنهم يفعلون ذلك في كل من أوروبا وأمريكا الشمالية، وبشكل أكبر من أي وقت مضى مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنها تواصل عاماً بعد عام خلق أعداد كبيرة من الوظائف الجديدة في البلدان الصناعية. في نفس الاتجاه، اهتمت به أبحاث الإستراتيجية التنظيمية والإدارة بالإبتكار، وينطبق الشيء نفسه على الباحثين المهتمين بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذين ينظرون في السياقات والعوامل والتطبيقات التي تعزز الإبتكار فيها، ويفسر هذا الاهتمام

1 Loréa Baïada-Hirèche, op. Cit, pp 2462-2463.

2 Centre de Recherches en Éthique Économique et des Affaires et Déontologie professionnelle, op. Cit, p 166.

3 Loréa Baïada-Hirèche, op. Cit, pp 2462-2469.

من خلال حقيقة أن القدرة على الابتكار أصبحت أحد أهم العوامل لتطور ونمو وبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>، نظرا للمنافسة المتزايدة ومتطلبات العملاء. فالتحديات كثيرة ومتعددة، وبفضل الاستثمار في الابتكار ستمكن من زيادة إنتاجيتها، وخفض تكاليفها، وكسب حصتها في السوق<sup>2</sup>. فالمؤسسات التي تطبق المعرفة والتقنيات التي تنفذها مؤسسات أخرى يشار إليها على أنها مقلدة. على عكس المؤسسات المبتكرة حقا، وهي تلك التي تسعى إلى توليد معرفة وتقنيات جديدة، والتي في حالة نجاحها ستعتمد عليها للابتكار<sup>3</sup>.

والابتكار وفقا لقاموس **Larousse** يعني "إدخال شيء جديد ليحل محل شيء قديم"، وهو من وجهة نظر الاقتصادي **Joseph Schumpeter**، "تنفيذ توليفات جديدة من وسائل الإنتاج"، ولذلك فهو يؤكد على شخصية المقاول المبتكر، كما أنه يشير إلى خمسة أنواع من الابتكار هي: إطلاق منتج جديد في السوق بجودة أفضل، أو مصمم استجابة لطلب جديد، أو إدخال طريقة جديدة للإنتاج أو التسويق، أو اكتساب مصدر جديد للمواد الخام، أو التوجه إلى سوق جديد، أو إنشاء منظمة جديدة<sup>4</sup>، وهو كما حددته منظمة التعاون للتنمية الاقتصادية (OCDE)، في عام 2005، "تنفيذ منتج جديد سلعة كانت أو خدمة، أو عملية جديدة أو في مرحلة التطور، أو طريقة تسويق جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في تطبيقات المؤسسة، مثل تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية"<sup>5</sup>، وهذا المعنى يعد الأكثر تفصيلا من خلال تضمينه لأنواع مختلفة من الابتكار.

1 Camille, Carrier et Bérangère Szostak. « Introduction au dossier thématique-Créativité, PME et Entrepreneuriat : des zones d'ombre et de lumière ». *Revue internationale PME*, 22, 1 (2014) : P. 16.

2 Léopold, Djoutsa Wamba ; Laurence Nkakene Moou et Lubica Hkkerova. « La capacité d'innovation : facteurs déterminants et effet sur la performance des grandes entreprises au Cameroun ». *Article dans Gestion 2000*, 34, 4 (2017) : P. 53.

3 Claire, Lelarge. « Les déterminants du comportement d'innovation des entreprises : Facteurs internes et externes ». Thèse de doctorat, Université de Paris X – Nanterre, 2009, p. 6.

4 Michel, Ajzen et al. « Performance et innovation en PME : une relation à questionner ». *Revue internationale PME*, 29, 2 (2016) : P. 74.

5 Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE). *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. 3ème édition. Paris : 2005, p. 35.



## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نلاحظ أن الجزء الثاني من وجهة نظر منظمة التعاون للتنمية الاقتصادية يحدد أن الابتكار يتم التعرف عليه بمجرد أن "يكون المنتج أو العملية أو طريقة التسويق أو المنظمة جديدة، أو في مرحلة متقدمة من التطوير في المؤسسة"، وهذا يعطي فارقا بسيطا ولكن مهما مؤكداً بذلك على نسبية الابتكار. في هذا الإطار، يرى بعض المؤلفين أنه يوجد بالفعل ابتكار عندما يكون هناك تغيير في المنتج، أو التكنولوجيا، أو العملية، أو التنظيم، وعليه، يبدو أن هذا المفهوم لا ينظر إليه بطريقة أحادية وثابتة. فهو في الواقع مرتبط ارتباطا وثيقا بطريقة الابتكار، وقياسها داخل المؤسسة، أو حتى بنوع المؤسسة كبيرة كانت أو صغيرة أو متوسطة الحجم<sup>1</sup>.

ويقصد بالابتكارات العملية تحويل أو ترشيد عملية الإنتاج، أو مجموعات جديدة من العمليات، مثل الاقتصاد في المواد الخام، أو استخدام مادة خام بديلة، أو عمليات تسويق جديدة؛ وتعني ابتكارات المنتجات ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، أو تحويل وتنوع المنتجات الحالية، بما في ذلك فتح أسواق جديدة، أو الاستجابة لاحتياجات جديدة. أما الابتكارات التنظيمية فتفهم على أنها أي تغيير في تنظيم العمل، أو في نظام إدارة المعرفة، أو في طريقة التحفيز على الابتكار، وكذلك في أشكال جديدة من العلاقات بين المؤسسة وبيئتها الاقتصادية<sup>2</sup>.

ومن بين المؤشرات المستخدمة لقياس الابتكار يوجد عدد براءات الاختراع، وتطور ميزانيات البحث والتطوير، والتغيير التكنولوجي والتنظيمي الذي يتم تنفيذه على مدى السنوات الثلاث الماضية، وعدد المنتجات أو العمليات الجديدة التي يتم طرحها في السوق في السنوات الثلاث الماضية. لكن، إذا ما أخذنا في الاعتبار خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن الضروري أن نتساءل عن تأثير ذلك على ظهور الابتكار داخلها. فصغر حجمها ومرونة هيكلها تجعلها مواتية للتطور السريع، والتكيف بشكل أسرع من المؤسسات الكبيرة مع التغيرات في الطلب. إلا أن الطبيعة المحدودة لمواردها، وتعرضها للفشل والخسارة المؤقتة، من شأنه أن يعيق قدرتها على الاستثمار أو المخاطرة في الابتكار<sup>3</sup>. مع ذلك، تعتبر رغبة المالك-المسير في إعطاء مكانة مهمة

1 Ibid. Pp. 75-76.

2 Ibid, pp 76-77.

3 Ibidem.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للابتكار في استراتيجية تطوير مؤسسته عنصرا محددًا لقدرة هذه الأخيرة على العملية، حيث تنعكس هذه الرغبة في قدرته على توليد واستخدام الأفكار الجديدة، وقدرته على إشراك الآخرين في الأنشطة المبتكرة، بالإضافة إلى رغبته في تمييز مؤسسته عن المنافسين من خلال منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة أو متطورة<sup>1</sup>.

وحتى وإن لم يتوجب عليه أن يكون شخصًا مبتكرًا، إلا أنه يجب عليه أن يكون قادرًا على تعزيز الابتكار. فدوره يتمثل في إحداث التغيير في روتين الإنتاج، وهو الوحيد القادر على المخاطرة في سياق الديناميكية الابتكارية، وله مكانته المركزية أثناء إجراء التغييرات التنظيمية في المؤسسة، والتي تجعل منه عنصرا وحيدا محددًا للابتكار، من حيث أنه المغامر الذي يبحث باستمرار عن فرص النمو، ويضع الاستراتيجية، ويقود الأفكار الجديدة، وهو الذي يقدم نفسه على أنه محرك العملية الابتكارية. لذلك، عندما يبحث عن أنشطة جديدة ومواقف غير اعتيادية، فإنه يبحث عن حلول للمشاكل التي يتعرض لها أو التزم بمعالجتها، وبالتالي، عن تنشيط حالة الروتين<sup>2</sup>.

وتلعب الخبرات السابقة للمالك-المسير، والتي تعد ثمرة لعملية التعلم المستمر دورا رئيسيا في ظهور الابتكار داخل المؤسسة، وكل ما يبقى فعله، هو تحديد فلسفة إنتاج تستند على سبيل المثال إلى الجودة والتنمية المستدامة<sup>3</sup>. كما يعتبر مستوى التعليم والتكوين من المتغيرات المرتبطة بشكل كبير بإمكانيات الابتكار لدى صاحب القرار، وبالتالي، بالقدرة الابتكارية للمؤسسة لاسيما في المراحل الأولى من نشاطها لأنها ذات بنية بسيطة. فالمؤسسات الصغيرة التي تنشأ من طرف المقاولين هي بصفة عامة هياكل بسيطة ومقاولاتية كما صنفها Mintzberg، وفي هذا النوع من المنظمات غالبا ما نرى مركزية قوية للسلطة على مستوى المقاول، وفي كثير من الحالات، تكون أداة في خدمة أهدافه الشخصية. لذلك، يبدو أن القدرة الابتكارية للمنظمة المبتدئة مرتبطة بالإمكانيات الابتكارية للمقاولين<sup>4</sup>. في حين، هناك من يرى أن المسيرين الحاصلين على تكوين تقني

1 Léopold Djoutsa Wamba, Laurence Nkakené Moou et Lubica Hkkerova, op. Cit, p 56.

2 Valeria, Ceccaldi. L'émergence d'une stratégie d'innovation pérenne en TPE : à partir de l'expérience d'une petite cave coopérative vinicole. Papier présenté au 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI) à Dakar. 2017, pp. 3-4.

3 Ibid, p 5.

4 Karim Hebbbar, op. Cit, pp 4-5.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هم في كثير من الأحيان على رأس مؤسسات للتصنيع، وهذه الأخيرة تظهر أعلى معدلات النمو والابتكار، حيث تسمح معرفتهم بالميدان بفهم احتياجات وتحديات العمل، وصعوبات القطاع، وإدارة المخاطر المتعلقة بتطوير مؤسساتهم بشكل مناسب. في المقابل، هناك من يرى أن التعليم أو التكوين الإداري أو المالي وحده يجعل الشخص يتردد لاقتحام مجال الابتكار الذي يتطلب أيضا كفاءات في التكنولوجيا<sup>1</sup>.

إلى جانب مستوى التعليم والتكوين، تعتبر الخبرة المهنية مهمة بنفس القدر إن لم يكن أكثر. فمستوى ومجال هذه الخبرة لهما تأثير إيجابي على الابتكار داخل المؤسسة، من خلال زيادة قدرة المقاول على الابتكار بنجاح، خاصة إذا كان تعليمه أو تكوينه يركز بشكل أكبر على التخصصات العلمية والتكنولوجية. زيادة على أن هذا النوع من الأشخاص له حضور منتظم للمعارض الدولية الكبرى، ويقوم بتحليل المعلومات بشكل منهجي في المجالات المتخصصة والمتعلقة بنشاطه، ويرتبط بمراكز البحث وما إلى ذلك، وارتباطه الجيد بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والاقتصادية يدفعه إلى البحث باستمرار عن منتجات جديدة وعمليات جديدة. من جهة أخرى، تزيد الخبرة المهنية التي اكتسبها المقاول سابقا من مجال تفكيره الابتكاري، من خلال اختباره لمواقف إدارية متنوعة تجعله قادرا على ابتكار حلول مناسبة، وعلى تسيير مؤسسته. فالعمل في مؤسسة قبل إنشاء مشروع، يؤهله إلى معرفة ماهية المؤسسة، وطريقة العمل فيها، مع إتقان عمل التنظيم والإدارة<sup>2</sup>.

لقد توصلت بعض الأبحاث إلى تحديد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تساعد في تسهيل بناء الثقافة المقاولاتية الداخلية، والتي من أهمها قيم المقاول التي تتجسد في مواقفه وأفعاله. غير أن هذه العوامل كما تؤكد هذه الأعمال تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل السوسيوثقافية التي مصدرها البيئة الاجتماعية والثقافية القريبة منه، حيث يأخذ هذا التأثير شكل دوائر تتسع أكثر فأكثر. فهي تتعدل وتتطور بفعل الهياكل الاجتماعية القاعدية التي أساسها البيئة الأسرية، إلى المجتمع الكلي، إلى الثقافة<sup>3</sup>. فالتنشئة

1 Ibidem.

2 Ibid, p 11.

3 Nupur, Sinha and Kailash Srivastava. « Association of Personality, Work Values and Sociocultural Factors with Intrapreneurial Orientation ». Journal of Entrepreneurship, 22. 1 (2013): Pp. 102-103.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الاجتماعية الأولية لها تأثيرها على تكوين وبلورة قيم الأفراد، كما أن للقيم العامة السائدة في المجتمع والتي يمارسها الكبار تأثير على تنمية الشخصية نظرا لاستيعابها من قبل الصغار. بعبارة أخرى، كل المعايير الاجتماعية والثقافية، والأفعال المرتبطة بالأسرة والطائفة والطبقة الاجتماعية وغيرها، تهمين على الأداء الاجتماعي والتنظيمي للأفراد، وبالنظر إلى العلاقة بين السياق الاجتماعي والثقافي وتنمية الشخصية والقيم لدى هؤلاء، وجد الباحثون أنه من الضروري استكشاف العوامل السوسيوثقافية التي تتفاعل مع الشخصية والقيم، والتي تؤثر على التوجه المقاولاتي داخل المؤسسات، ومنه على الثقافة المقاولاتية الداخلية<sup>1</sup>.

من ناحية أخرى، كشفت تحليلات البحوث العلمية أن المقاولين أو المالكين-المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفكرون ويتصرفون وفقا لخلفياتهم الاجتماعية والثقافية، وأن أفعالهم يفسرها تأثير القيم والمعتقدات عليها، وبشكل خاص تلك التي تكون الأسرة مصدرا لها، وفي الواقع، فإن أفعال الفرد وتصرفاته دائما ما تكون مرتبطة بالمواقف الاجتماعية التي يتعرض لها، والثقافة هي التي تقدم له إطار تصوره و غايات عمله، مما يجعل من الممكن دمج العوامل الاجتماعية والثقافية ووضعها في الاعتبار في فهم أفعال الفرد. فلكي يكون الفاعل اجتماعيا، وبالتالي، يكون الفعل اجتماعيا أيضا، يجب أن ينغمس أيضا في عالم الثقافة<sup>2</sup>، ومن هذا المنظور، يعد الفعل الاجتماعي ظاهرة نفسية واجتماعية وثقافية تتطوي على الوعي الفردي والجماعي، ذلك أن أكثر الأفعال الفردية تخضع للقواعد الجماعية والمكتسبة عن طريق الانتماء إلى وحدات اجتماعية، بما في ذلك الأسرة والمدرسة والمجتمع ككل، وهكذا، لا يوجد تعارض بين ما هو فردي وما هو اجتماعي، بل بالأحرى، توجد الاستمرارية والتناسق بينهما. من هنا، الفعل الاجتماعي هو " كل طريقة في التفكير والشعور والتصرف يتم تنظيمها وهيكلتها وفقا لنماذج جماعية، أي يتشاركها ويتقاسمها أفراد مجتمع معين"<sup>3</sup>.

1 Ibidem.

2 Boubacar, Diakité. « Facteurs socioculturels et création d'entreprises en Guinée : Étude exploratoire des ethnies peule et soussou ». Thèse de doctorat, Université Laval, 2004, pp. 88-89.

3 Ibidem.

## الفصل الثالث.....الثقافة المقاولاتية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن وجهة النظر هذه تظهر لنا مستويين من التحليل: أحدهما فردي، وهو يحيل إلى التوجيه المعياري للفعل، والآخر جماعي، وهو يحيل إلى الهيكل المعياري للفعل، والذي يمكن أن يكون الأسرة، العرق، المجتمع، الثقافة، الدين وغيرها، وإذا ما نقلنا هذه النظرة إلى مجال المقاولاتية، نجد المقاول يتأثر ببيئته الاجتماعية والثقافية في أنشطته، ومواقفه، وأفعاله، ومحفزاته الداخلية، وقدراته، ومهاراته، واهتماماته ورغباته، وهو يعبر عن ثقافته بواسطة القيم التي تشكل مواقفه، وتوجه أفعاله في اتجاهات معينة. في المقابل، تؤثر أفعاله الفردية والاجتماعية على ثقافة المؤسسة كلها. فهو كما يرى **David McClelland**، منتج اجتماعي ويميل إلى إعادة إنتاج نموذجه الخاص<sup>1</sup>، وفي ضوء هذه الجدلية بين الفردية والجماعية، وبين القيم الثقافية للمجتمع الملزمة لجميع الأعضاء، وحصّة الإرادة الحرة المتاحة لكل عضو، ومع هذا الوضع الخاص بالمقاول الملزم بإدارة ذاته من جهة، وإدارة المسؤوليات التي تقع على عاتقه في المؤسسة من جهة أخرى، أراد العديد من الباحثين دراسته ونشاطه في سياقه الاجتماعي والثقافي، مثلما حاولوا دراسة مجالات مختلفة من الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وتأثير عدد من عوامل البيئة الخارجية عليه، والتي تشمل العوامل السوسيوثقافية، التي تلعب دورا مهما في ظهور وتطوير خصائصه ومحفزاته وأفعاله<sup>2</sup>. فتحول الفرد إلى مقاول حقيقي يبحث عن التغيير، ويتفاعل معه ويستغله كفرصة للنمو، يتطلب عوامل اجتماعية وثقافية ولما لا اقتصادية ملائمة<sup>3</sup>، ولذلك هو وتأثيراته الاجتماعية والثقافية يحتلان مكانة مركزية في العديد من الأعمال العلمية<sup>4</sup>.

1 Louis, Jacques Filion, « De l'entrepreneuriat à l'entrepreneologie », op. Cit, p 5.

2 Boubacar Diakité, op. Cit, p 91.

3 Rahma Akhter and Farhana Rahman Sumi, op. Cit, p 1.

4 Boubacar, Diakité, op. Cit, p 91.

## خلاصة الفصل

يتضح لنا مما سبق، أن الثقافة المقاولاتية الداخلية هي ثقافة تنظيمية أو هي ثقافة مؤسسة موجهة نحو التكيف مع التغيرات والمخاطرة والابتكار، و المقاول صاحب القرار ذو رؤية ومبتكر ومخاطر، والمؤسسة الخاصة به تدعم إنتاج منتجات جديدة من سلع أو خدمات.

وهي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتكون من جانب قيمي يتمثل في القيم المقاولاتية كالأستقلالية، والمخاطرة، والابتكار، والعمل الجماعي، والتي تظهر في مواقف وأفعال الفرد، وجانب تنظيمي ويتمثل في دعم الإدارة، والمحفزات من تعويضات ومكافآت، ومرونة المؤسسة، وهي ذات أهمية كبيرة للرئيس والمرؤوسين على حد سواء، مما يدعو إلى الاعتراف بها، وبقدراتها على التطوير وتعزيز الابتكار التنظيمي.

ولأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشخص معنوي ترتبط ارتباطا وثيقا بالشخص الطبيعي المقاول، فإنه وتأثيراته الاجتماعية والثقافية يحتلان مكانة مهمة وكبيرة في تكوين وبناء الثقافة المقاولاتية الداخلية بها، من خلال قيمه ومواقفه وأفعاله التي مصدرها البيئة الاجتماعية والثقافية التي يعيش ويتعلم فيها، كالأسرة والأخلاق والخبرات السابقة وغيرها.

ولكي تسهل تنمية هذا النوع من الثقافة ينبغي على المالك-المسير أن يظل مقاولا، أي يظل شخصا مخاطرا ومبتكرا داخل مؤسسته. فمن جهة، فهو يعتبر المصدر الأول والرئيسي الذي يمكنه نقلها إلى الموظفين، ومن جهة أخرى، يمكنه أن يكون المحفز الوحيد لها كما يمكنه أن يكون عقبة أمام تنميتها، الأمر الذي دفع إلى الاهتمام بالثقافة المقاولاتية الداخلية لدى المالك-المسير داخل المؤسسة.

## الفصل الرابع

### تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائص

#### العينة

1. التعريف بولاية تـمـنـراست
2. تقديم ميدان الدراسة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
3. مجالات الدراسة
4. اختيار عينة الدراسة
5. أهم خصائص عينة الدراسة

### تمهيد

بعد إتمام الجزء الأول من البحث، والذي يتضمن الباب الأول بفصوله الثلاثة والمعنون بالجانب المنهجي والنظري للدراسة، حيث تم تقديم عرض لمفهوم العوامل السوسيوثقافية كمتغير مستقل، ومفهوم الثقافة المقاولاتية الداخلية كمتغير تابع، يأتي الباب الثاني بفصليه الإثنيين ليتناول الجانب الميداني للدراسة، بهدف الإجابة على تساؤلات البحث، ولا يمكن التطرق لهذا الجانب دون تقديم تعريف لميدان الدراسة ومختلف مجالاتها.

وعلى هذا الأساس، سنحاول في الفصل الرابع إبراز ثلاثة عناصر أساسية هي: تقديم ميدان الدراسة والذي يتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومجالات البحث التي تتمثل في المجال الجغرافي، المجال الزمني، والمجال البشري، إضافة إلى أهم خصائص العينة.



## 1. التعريف بولاية تمنراست

تقع ولاية تمنراست أقصى الجنوب الجزائري على بعد 2200 كلم عن العاصمة الجزائرية، وقد ظهرت بموجب التقسيم الإداري لسنة 1974م. يحدها من الشمال ولاية غرداية، ومن الشمال الشرقي ولاية ورقلة، ومن الشرق إليزي، ومن الجنوب الغربي جمهورية مالي، ومن الجنوب الشرقي دولة النيجر، ومن الغرب أدرار، وبهذا الموقع فهي تعد ولاية استراتيجية حيث أنها تشكل همزة وصل بين الجزائر وإفريقيا، كما أنها تشكل محطة تبادل تجاري وثقافي جد هامة<sup>1</sup>.

وتضم ولاية تمنراست 10 بلديات و 07 دوائر، ويبلغ عدد سكانها 164.245 نسمة يتوزعون على مساحة تقدر بـ 557906.25 كيلومتر مربع<sup>2</sup>. بالنسبة للبلديات يوجد:

- بلدية تمنراست عاصمة الولاية + دائرة.
  - بلدية عين امقل وتبعد عن مقر الولاية بحوالي 140 كلم.
  - بلدية أبلسة: وتبعد عن مقر الولاية بحوالي 80 كلم.
  - بلدية ادلس: تقع شمال الولاية على بعد 220 كلم.
  - بلدية عين قزام: بلدية + دائرة تقع على بعد حوالي 400 كلم عن مقر الولاية.
  - بلدية عين صالح + دائرة، وهي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 700 كلم.
  - بلدية فقارة الزوى: وتقع شرق بلدية عين صالح.
  - بلدية انغر + دائرة، وتقع غرب مدينة عين صالح.
  - بلدية تاظروك + دائرة.
  - بلدية تين زواتين: بلدية + دائرة، وتبعد عن مقر الولاية بحوالي 600 كلم.
- وتقع مدينة تمنراست في أقصى جنوب الجزائر. يحدها من الشمال الشرقي كل من ولايتي غرداية (المنيعة) وورقلة، ومن جهة الشرق إليزي، ومن الغرب أدرار، ومن الجنوب الغربي جمهورية مالي، ومن الجنوب الشرقي دولة النيجر. وقد ظلت تمنراست

1محمد، كاكي. "واقع السياسة البيئية في ضوء التنمية المستدامة - من وجهة نظر عينة من الفاعلين في مجال البيئة بمدينة تمنراست-". أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2018/2017، ص 198.

2نفس المرجع، ص ص 198-203.

تستقطب اهتمام الشعوب، وعرفت انتشار البربر (الطوارق) الذين قدموا من عزان، وشهدت حركة بشرية جد نشيطة عندما استقر الرومان شمال إفريقيا، حيث جعلوا منها مسلكا وقطبا تجاريا مهما، وتحولت بذلك إلى ملتقى قوافل تجارية من أوروبا وروما وإفريقيا، وخلال الفتح الإسلامي استقر بها الشرفاء والمرابطون. كما شهدت نشوب العديد من المقاومات والثورات الشعبية أثناء فترة الاستعمار الفرنسي إلى غاية الاستقلال في 05 جويلية 1962<sup>1</sup>.

## 2. تقديم ميدان الدراسة

كما سبق ورأينا، فإن بلديات ولاية تمنراست بعيدة عن المدينة ما يقارب المئة الكيلومتر وأكثر، وهو ما يتطلب إمكانيات مادية وبشرية ومالية كبيرة للتنقل إلى تلك البلديات، كما قد يعرض البحث وحيات الباحث للخطر. وعليه، فقد اقتصرت الدراسة في جانبها الميداني على مدينة تمنراست فقط، ومع ذلك، ظهرت صعوبات كثيرة ومتعددة أثناء البحث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وعليه، يتكون ميدان الدراسة الحالية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لمدينة تمنراست، بمختلف تصنيفاتها مصغرة، صغيرة ومتوسطة، والتي يشرف على تسييرها الأشخاص الذين يملكونها وقاموا بإنشائها، أي المالكون-المسيرون أو المقاولون، والتي تنشط في مختلف القطاعات كالخدمات، والصناعة، والحرف وغيرها، والتي تنتج سلعا أو خدمات.

### 1.2. مبررات اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن موضوع العوامل السوسيوثقافية وتأثيرها على الثقافة المقاولاتية الداخلية، هو موضوع يمكن الوقوف عليه ميدانيا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويأتي اختيار هذا النوع من المؤسسات كميدان للبحث نظرا لعدة اعتبارات، البعض منها علمي والبعض الآخر عملي.

أما الاعتبارات العلمية فتتمثل في الآتي:

- أن موضوع الدراسة لا يمكن التعامل معه من منظور المؤسسة الكبيرة وبعيدا عن شخصية المقاول، وهذا ما تؤكد عليه الأدبيات المرتبطة بالمقاولاتية، والتي تنظر

1 نفس المرجع، ص 200.

إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها منظمات عضوية، أي أنها لا تنفصل عن المقاول، أو المالك - المسير<sup>1</sup>.

• أن العديد من الباحثين مثل Mintzberg و Marchesnay و Pichault و Nizet، يعتبرون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي منظمات ذات هياكل مقاولانية، من حيث أنها بسيطة ومرنة، والمسيريون في أغلب الأحيان هم المالكون، أي المقاولون، وهذه الخاصية هي شرط ينبغي أن يتوفر في البحث.

• أن المالك-المسير يمكن أن يكون هو ذاته المقاول، لأنه أساس إنشاء المؤسسة وإدارتها<sup>2</sup>.

• أنه في الواقع، تندمج شخصية المالك-المسير مع شخصية المقاول في المراحل الأولى من إنشاء المؤسسة، وما إن تمر هذه المرحلة وحده الذي يبدع، ويخلق القيمة، ويطور ويحرك العمل، يبقى مقاولا. بالإضافة إلى ذلك، كلما زاد حجم المؤسسة كلما أصبح المقاول يميل إلى الاختفاء وراء المسير من أجل إدارة نشاط المؤسسة والموظفين<sup>3</sup>.

• أن العوامل السوسيوثقافية في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتبط بالمقاول، كونه يسير هيكلية بسيطة وذات حجم صغير، وكذلك الحال بالنسبة للثقافة المقاولانية الداخلية، التي تعتبر شكلا من أشكال ثقافة المؤسسة، والتي ترتبط أيضا بهذه الشخصية، من حيث أن له تأثير مباشر وكبير في تكوين هذا النوع من الثقافة وبناءها<sup>4</sup>، حيث يشكل أهم مصدر للقيم المكونة لها، والتي تميزه بشكل أساسي عن جميع الفاعلين الآخرين، والتي يمكن اعتبارها عناصر جوهرية في تفسير أفعاله، وتطوير مؤسسته، وتحديد نجاحها أو فشلها<sup>5</sup>.

وكخلاصة، فإن اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميدان للدراسة، يبرره بالدرجة الأولى إمكانية وجود المقاولين في هذه المؤسسات، وهم المالكون-المسيريون لها، وهو ما سيتيح توفر مفردات العينة المقصودة في الدراسة الحالية وهم المقاولون، مما

1 Louis Raymond, Sam Blili et Driss El Alami, op. Cit, p 3.

2 Michel Marchesnay, La mercatique de la petite entreprise, op. Cit, pp 262-263.

3 Katia Richomme-Huet et Aude d'Andria, op. Cit, p 3.

4 Christine Divry et Philippe Trouve, op. Cit, p 24.

5 Ammar Samout et Amine Mokhefi, op. Cit, p 8.

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

يعني أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتبط بشكل أساسي بالمقاول. فكما ذكرنا أعلاه، أن الهياكل ذات الحجم الصغير وفي المراحل الأولى من نشاطها، كشخص معنوي ترتبط مباشرة بالشخص الطبيعي وهو المقاول أو المالك-المسير. بالإضافة إلى ذلك، اختيار المقاولين في حد ذاته هو بسبب أن الثقافة المقاولاتية الداخلية مصدرها الأول هم هؤلاء الأشخاص، الذين يتميزون عن غيرهم من الأفراد بوجود القيم المقاولاتية كالاستقلالية والمخاطرة والابتكار، كما أنهم هم الذين بإمكانهم تحفيز العمال على اكتساب هذا النوع من الثقافة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو بإمكانهم أن يقفوا عقبة أمام اكتسابها وتنميتها.

أما الاعتبارات العملية فتتمثل في:

- كون المؤسسات تقع في محيط إقامة الباحثة، وهذا من شأنه أن يسهل من تنقلاتها اليومية إلى مجال الدراسة.
- إمكانية تذليل الصعوبات التي قد تعرقل السير الحسن للدراسة الميدانية، وذلك بالاستعانة بالعلاقات والصلات الشخصية.

### 2.2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميدان الدراسة

ينبغي الإشارة قبل كل شيء، إلى أنه ونظرا لتحفظ أصحاب المؤسسات ميدان الدراسة على التصريح برقم الأعمال، وهو ما كان يمكن أن يؤثر على مصداقية البحث، لم يتم اعتماد هذا الأخير كمعيار لتصنيف هذه المؤسسات، وعليه، تم اعتماد معيار عدد العمال، والذي وفقا للأستاذ المشرف ينبغي أن يقدر بـ خمسة عمال على الأقل، وهو ما كان. كما تجدر الإشارة إلى أن الإحصائيات المصرح بها حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وفي السداسي الأول لسنة 2021، تبين أن المؤسسات المصغرة تمثل 97,57% من مكونات هذا القطاع، وأنها هي التي تسيطر على النسيج الاقتصادي للبلاد، تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 2,19%، وفي الأخير المؤسسات المتوسطة بنسبة 0,24%، وهو ما سيتم توضيحه في الجدول الآتي:

الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

جدول رقم (08): يوضح تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال السداسي الأول لسنة 2021 حسب معيار عدد العمال

التصنيف المؤسسات قطاع النشاط	المصغرة (9/1) عامل	الصغيرة (49/10) عامل	المتوسطة (249/50) عامل	مجموع المؤسسات (250/1) عامل	الحصيلة حتى السداسي الأول 2021
الزراعة	210	10	1-	219	7909
المحروقات، الطاقة، المناجم والخدمات ذات الصلة	74	9	1	84	3199
البناء والأشغال العمومية	3612	327	34	3973	197937
الصناعة	2498	115	28	2641	108762
الخدمات	19409	331	26	19766	651225
الحرف	9464	-	-	9464	298188
المجموع	35267	792	88	36147	1267220
النسبة المئوية (%)	97,57	2,19	0,24	100	

المصدر: Ministère de l'Industrie. Bulletin d'information Statistique de la PME. Numéro : 39, 1er semestre 2021. P. 8.

أما فيما يتعلق بميدان الدراسة الحالية، فهو يتكون من (07) مؤسسات ما بين المصغرة والصغيرة، وهي التي وافق أصحابها على إجراء الجانب الميداني من البحث فيها، وهي تنشط في مجالات متعددة كالصناعة (صناعة مواد التنظيف: الصابون)، والحرف (الرخام ونجارة الخشب)، والخدمات (رياض أطفال والفندقة والسياحة)، والبناء والأشغال العمومية، مما يدل على تنوع المنتجات التي تقدمها ما بين السلع والخدمات، وهي كالآتي:

➤ مؤسسة تحويل الرخام: هي مؤسسة خاصة مصغرة، تنشط في إطار القطاع الحرفي، يملكها ويسيرها شخص واحد هو المقاول، تم إنشاؤها سنة 2012، وبدأت نشاطها بصفة فعلية سنة 2013، تضم (05) عمال دائمين من جنسيات مختلفة ما بين جزائريين وأجانب من دولة النيجر، مقرها بحي صورو في أحد ضواحي مدينة

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

تمنراست، وهو يشتمل على مكتب المقاول، وعلى غرفة استراحة، وعلى فضاء يستعمل كورشة للعمل، يتواجد بها مجموعة من الآلات لتحويل مادة الرخام من حالة نصف جاهزة إلى مواد جاهزة للاستعمال في البناء، وتزيين البيوت والحدائق والمحلات التجارية والإدارية وفي الأثاث. إلى جانب هذا، تستقبل المؤسسة طلبة مراكز التكوين المهني خلال فترات تربصهم.

➤ **مؤسسة تولاغ للسياحة:** وهي مؤسسة صغيرة تنشط في قطاع الخدمات وتحديدًا في السياحة الداخلية والخارجية، يملكها ويسيرها شخص واحد وهو المقاول، تم إنشاؤها سنة 2019، وبدأت نشاطها فعليًا في نفس السنة، يعمل بها (15) فردًا دائمين يحملون كلهم جنسية جزائرية، موزعين بين العمل الإداري والنشاط السياحي، كالمُرشدين السياحيين والسائقين والطباخين، مقرها بحي سرسوف في قلب مدينة تمنراست، ويشتمل على طابق واحد يتكون من مجموعة مكاتب صغيرة بما فيها مكتب المسير مجهزة بالوسائل الضرورية للعمل، ويتمثل نشاطها أساسًا في تنظيم الرحلات السياحية الداخلية والخارجية، والخرجات الترفيهية الموجهة بالدرجة الأولى للعائلات والتلاميذ والطلبة من مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية.

➤ **مؤسسة متعددة لإستقبال الأطفال (روضة نسرين):** هي مؤسسة خاصة صغيرة، تنشط في إطار قطاع الخدمات، يملكها ويسيرها شخص واحد هو المقاول، تم إنشاؤها سنة 2017، وبدأت نشاطها بصفة فعلية في نفس السنة، توظف (19) فردًا من جنس الإناث ما بين دائمين ومؤقتين، وهم يحملون الجنسية الجزائرية، منهم المربيات وعاملات النظافة والطبخ، مقرها بحي القصر الأعلى بوسط مدينة تمنراست، وهو يتكون من طابقين حيث الطابق الأرضي يشتمل على قاعات مخصصة لرعاية وتعليم الأطفال، وساحة مجهزة للعب، ومطبخ لتحضير الوجبات الغذائية. أما الطابق العلوي فيوجد فيه مكتب المسير.

➤ **مؤسسة إزجات لصناعة الصابون:** هي مؤسسة خاصة مصغرة تنشط في قطاع الصناعة، يملكها ويسيرها شخص واحد هو المقاول، تم إنشاؤها سنة 2019، وفي نفس السنة باشرت نشاطها الذي يتمثل في صناعة منتج الصابون، ومقرها في حي تافسيت في وسط مدينة تمنراست، وهو عبارة عن قاعة كبيرة في الطابق الأرضي

من بناية سكنية، توجد بها مجموعة من الآلات تشكل خطا واحدا لإنتاج الصابون ذي الاستعمال المنزلي، ويقوم على العمل بالمؤسسة (06) عمال دائمين يحملون جميعهم الجنسية الجزائرية.

➤ **مقاولة البناء والأشغال العمومية:** هي مؤسسة مصغرة تنشط في قطاع البناء والأشغال العمومية، تم إنشاؤها سنة 2013، وبدأت نشاطها الفعلي سنة 2014، يملكها ويسيرها شخص واحد هو المقاول، مقرها الإداري حي أنكوف بأحد ضواحي مدينة تمنراست، وهو عبارة عن مكتبين أحدهما يشغله المسير والآخر يشغله شخص قائم على شؤون الإدارة والمحاسبة، وبقية العمال وعددهم (08) موزعون على ورشات البناء وهم دائمون ومن جنسيات مختلفة، وهذا العدد قابل للزيادة حسب متطلبات العمل.

➤ **مؤسسة متعددة لإستقبال الأطفال (روضة ماما نوال):** هي مؤسسة صغيرة تنشط في إطار قطاع الخدمات، يملكها ويسيرها شخص واحد هو المقاولة، تم إنشاؤها سنة 2018، وبدأت نشاطها بصفة فعلية في سنة 2019، توظف (18) فردا ما بين دائمين ومؤقتين، وغالبيتهم من جنسية جزائرية، منهم المربيات وعاملات النظافة والطبخ، مقرها بحي صورو بأحد ضواحي مدينة تمنراست، وهو يتكون من طابقين حيث الطابق الأرضي يشتمل على قاعات مخصصة لرعاية وتعليم الأطفال، وساحة مجهزة للعب، ومطبخ لتحضير الوجبات الغذائية. أما الطابق العلوي فيوجد فيه مكتب المسير.

➤ **مؤسسة النجارة العامة:** هي مؤسسة مصغرة تنشط في إطار القطاع الحرفي، تم إنشاؤها ومباشرة النشاط بها سنة 2018، المالك هو نفسه المسير الذي يشرف وبصفة مباشرة على مجموعة من العمال، منهم المحترفون في النجارة ومنهم من تم توظيفه وتدريبه في المؤسسة، يتقاسمون فيما بينهم مختلف مراحل تحويل الخشب من شكله نصف الجاهز إلى أثاث متعدد الاستعمال في البيوت والمحلات التجارية والإدارية، وهم من جنسيات مختلفة من الجزائ ومن بلدان إفريقية مجاورة، وكلهم دائمون.

والمعلومات المذكورة أعلاه حول المؤسسات نوجزها في الجدول الآتي:

الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

الجدول رقم (09): يوضح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميدان الدراسة وأهم خصائصها

عدد الموظفين	موقع مقر المؤسسة	تاريخ بداية نشاطها	نوع النشاط	تاريخ إنشائها	صنف المؤسسة	اسم المؤسسة
05 دائمين	صورو	2013	حرفية	2012	مصغرة	مؤسسة تحويل الرخام
15 دائمين	سرسوف	2019	خدماتية	2019	صغيرة	مؤسسة تولاع للسياحة
19 دائمين	القصر الأعلى	2017	خدماتية	2017	صغيرة	مؤسسة متعددة لإستقبال الأطفال (روضة نسرين)
06 دائمين	تافسيت	2019	صناعية	2019	مصغرة	مؤسسة إزجات لصناعة الصابون
09 دائمين	أنكوف	2014	البناء والأشغال العمومية	2013	صغيرة	مقاوله البناء والأشغال العمومية
18 دائمين	تافسيت	2019	خدماتية	2018	صغيرة	مؤسسة متعددة لإستقبال الأطفال (روضة ماما نوال)
05 دائمين	تافسيت	2018	حرفية	2018	مصغرة	مؤسسة النجارة العامة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق وتصريحات المقاولين



### 3. مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحوث العلمية، حيث اتفق المشتغلون بمناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية، يجب على الباحث توضيحها عند تخطيط إجراءات البحث وهي: المجال المكاني أو الجغرافي، والمجال الزمني والمجال البشري<sup>1</sup>.

#### 1.3. المجال المكاني للدراسة

يقصد بالمجال المكاني للدراسة، المكان الذي يجب على الباحث تحديده جغرافياً لغرض إجراء دراسته. أي أنه يتأتى عن طريق تحديد البيئة التي يجري فيها البحث، سواء كانت قرية، أو مدينة، أو مجتمع، أو مصنع، أو مؤسسة، أو غيرها، مع توضيح أسباب اختيار مكان معين دون غيره من الأماكن الجغرافية الأخرى<sup>2</sup>. في هذا الإطار، عمدت الباحثة على إسقاط دراستها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة بولاية تمنراست، وبالتحديد مدينة تمنراست، سواء كانت مصغرة أو صغيرة أو متوسطة، وسواء كانت تنتج سلعا أو خدمات. فالمهم أن يكون مسيرو تلك المؤسسات هم المالكون لها، حتى تتوفر فيهم صفة المقاول، الذي يعد المصدر الرئيسي للثقافة المقاولاتية الداخلية.

#### 2.3. المجال الزمني

ويعني أن على الباحث تحديد كل مرحلة من مراحل الدراسة بتوقيت زمني، ويتأتى المجال الزمني عن طريق تحديد الوقت الذي تجمع فيه البيانات، وبذلك، فهو يقتضي القيام بدراسة استطلاعية عن الأشخاص الذين تتكون منهم عينة البحث، لتحديد الوقت المناسب لجمع المعطيات<sup>3</sup>. في هذا السياق، نذكر بأن الدراسة الحالية تحتوي على مرحلتين أساسيتين هما: المرحلة الاستطلاعية والمرحلة الميدانية.

وينبغي الإشارة إلى أن موضوع "تأثير العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية"، قد جاءت فكرته انطلاقاً من موضوع الماجستير الذي يدور حول

1 محمد، الغريب عبد الكريم. البحث العلمي: التصميم والمنهج والإجراءات. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2013، ص 61.

2 نفس المرجع، نفس الصفحة.

3 نفس المرجع، ص 63.

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

"دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الثقافة المقاولاتية"، وقد كانت الباحثة حينها تقطن خارج ولاية تمنراست إلى غاية نهاية شهر أوت سنة 2016، التي صادفت نهاية مرحلة الماجستير، وبعدها انتقلت للعيش بهذه الولاية وهي تحمل معها تصورا أوليا للموضوع المراد دراسته في مرحلة الدكتوراه، التي بدأت التسجيلات فيها في شهر ديسمبر من نفس السنة.

وفي شهر سبتمبر 2016 وبالتحديد في 2016/09/15، توجهت الباحثة لزيارة مجموعة من المؤسسات العمومية، بغرض الاستطلاع عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تنشط على مستوى الولاية، وجمع إحصائيات ومعلومات عنها وعن مسيرتها، معلنة بذلك عن بداية المرحلة الاستطلاعية للبحث.

### 1.2.3. المرحلة الاستطلاعية

تعتبر المرحلة الاستطلاعية والتي تسمى أيضا بالمرحلة الاستكشافية، مرحلة تمهيدية للعمل الميداني، حيث الهدف منها يكمن في التعرف على طبيعة مجتمع البحث وتحديده. فهي تساعد على تحديد معالم البحث<sup>1</sup>، من حيث ضبط عنوان البحث وصياغته، ضبط العينة المستهدفة، تحديد منهج البحث وأدوات جمع البيانات.

وفي الدراسة الحالية، كانت المرحلة الاستطلاعية في الواقع صعبة جدا لصعوبة الوصول إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميدان الدراسة، وبالتالي، صعوبة الوصول إلى المقاولين، مما نتج عنه تقسيم المرحلة الاستطلاعية إلى مجموعة من المراحل غير المتواصلة، حيث تخللتها فترات انقطاع عن الميدان، كانت الباحثة ترجع فيها إلى الجانب النظري، الذي كان قيد الإنجاز والمراجعة المستمرة، إذ لم يكن من السهل فهم واستيعاب وبناء الموضوع. فقد كان يشبه الحصان الذي يحتاج إلى ترويض دائم، حتى يتمكن صاحبه من تطويعه لكيلا يهرب منه. زد على ذلك، فترة الحجر الذي شهدته ولاية تمنراست لفترات عديدة بسبب وباء كورونا.

### المرحلة الأولى:

وقد امتدت من منتصف شهر سبتمبر 2016 إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2016، وفيها قامت الباحثة وبطرق غير رسمية بزيارات متكررة لمجموعة من المؤسسات

1 عدلي، أبو طاحون. مناهج وإجراءات البحث العلمي. ج2. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 29.

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

العمومية والإدارية، التي لها علاقة من قريب أو من بعيد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بهدف إنشاء قنوات اتصال مع المسؤولين وحتى بعض الموظفين، من أجل الحصول على المعلومات التي تخدم البحث. في هذا الإطار، ومن أجل تسهيل هذه العملية، أجريت العديد من اللقاءات مع موظفين ورؤساء مصالح مختلف المؤسسات عبر المدينة، وقد كللت الجهود المبذولة بالحصول على وعود بمقابلة مديري المؤسسات الآتية: المركز الوطني للسجل التجاري، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، مديرية التجارة، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، مديرية الصناعة والمناجم.

**المرحلة الثانية:**

وقد امتدت من بداية شهر مارس إلى آخر شهر ماي لسنة 2017، نظرا لانشغال مديري المؤسسات بعمليات الجرد والتقييم، وفتح السنة المحاسبية الجديدة، وقد كان الهدف من هذه المرحلة جمع إحصائيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وجمع معلومات عن الأشخاص الذين يسIRONها، إضافة إلى عدد العاملين بها، وقد كانت النتيجة أن تم الحصول على الآتي:

• المركز الوطني للسجل التجاري: حيث تم الحصول على نشرية تحمل عنوان: "السجل التجاري مؤشرات وإحصائيات إلى 2016"، موقوفة إلى غاية 2016/12/31، والتي يمكن من خلالها قراءة واستنتاج عدد من النقاط هي: أن عدد المسجلين في المركز يقدر بـ 16081، مقسمة إلى 15433 كشخص طبيعي، 2444 منهم يشتغلون في قطاع الإنتاج، و648 كشخص معنوي، أي كمؤسسة أو شركة، 202 منهم يشتغلون في قطاع الإنتاج أيضا. إلا أن هذه الأرقام قد تغيرت بفعل التوقف عن النشاط والعمل، وبالتالي، الشطب من السجل التجاري، لتصبح 1739 شخصا طبيعيا و177 شخصا معنويا دون تحديد نوع القطاع عام أو خاص، ودون تحديد أصناف المؤسسات كبيرة، مصغرة، صغيرة أو متوسطة. مع التأكيد أن هذه الأرقام تخص ولاية تمنراست قبل أن يشملها التقسيم الإداري الجديد، والتي تتميز بتباعد مناطق التجمعات السكانية، وعليه، تباعد الأنشطة الاقتصادية. (أنظر الملحق رقم 05)

كما تجدر الإشارة إلى أن غالبية الأشخاص الطبيعيين هم من أصحاب المحلات والدكاكين، وبعض الحرفيين في مجال النجارة بأنواعها، والنقش على الأحجار

الكريمة، والخبازين، والبنائين، والخياطين، والسباكين...إلى آخره، وهؤلاء لا يدخلون ضمن نطاق دراستنا، ما عدا الذين تتوفر فيهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وللوقوف على الأرقام المذكورة في النشرة، وحيث أن القانون يوجب على كل فرد يمارس نشاطا تجاريا، أو رب عمل، أن يكون منخرطا في صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، فقد تم الاتصال بهذا المؤسسة.

● صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (أرباب العمل): حيث تم تقديم طلب إلى السيد المدير لمقابلة أصحاب المؤسسات، وقد تم تلبية هذا الطلب باقتراح استقبالهم في أحد مكاتب الصندوق. غير أن الأمر لم يتم كما كان متوقعا بسبب عدم حضورهم. حينها تم تقديم طلب آخر للحصول على إحصائيات حول المؤسسات المنخرطة لديهم، وقد أخبرت الباحثة بأنها قيد الإعداد. من هنا، وكخطوة أخرى تمت زيارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (للعامل الأجراء)، لمعرفة عدد الموظفين المؤمنين في كل مؤسسة خاصة، وبالتالي، معرفة صاحب العمل.

● الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي: حيث تم الحصول على إحصائية مسجلة على قرص مضغوط، وتتعلق بالمؤسسات الاقتصادية الموزعة دائما على كل ولاية تمناست قبل التقسيم الحديث، وبعد تفحصها، تبين أن عدد الجهات التي تحمل صفة مؤمن (أشخاص طبيعيين ومعنويين) يبلغ 1259، منهم 277 فقط لديهم خمس عمال أو أكثر، ولأن القرص يحمل معلومات أخرى حول المؤسسة فقد تعذر استغلاله كملحق في الدراسة.

● مديرية الصناعة والمناجم: حيث تم الالتقاء بطريقة غير رسمية مع رئيس مصلحة بالمديرية، أين تم تناول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث ظروف إنشائها كالصعوبات الإدارية والمالية، وتوفير العقار، ومنح رخص الاستغلال، والموارد البشرية، والمواد الأولية وغيرها، كما تمت مقابلة المدير لاحقا، أين اطلع على موضوع البحث، والذي لقي لديه ترحيبا واستحسانا، بل وأكثر من ذلك، طلب من الباحثة المشاركة في اعداد وتحديد الخصائص المقاولاتية، التي يجب توفرها عند حاملي المشاريع من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بالإضافة إلى ذلك،

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

أكد السيد المدير على أن غالبية المؤسسات هي في طور الإنشاء، وأن المعلومات حولها تفتقر إلى الدقة والواقعية، بسبب قلة الإمكانيات والوسائل البشرية والمادية.

### المرحلة الثالثة:

وقد امتدت شهر فيفري من سنة 2018، وقد بدأت تحديدا 2018/02/21، حيث عاودت الباحثة الاتصال بصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، أين تم منحها وثيقة غير رسمية متضمنة لعدد المنخرطين حسب النشاط. بعبارة أخرى، تم إعطاؤها أرقاما وحسب، في حين كانت تحتاج إلى معلومات عن المؤسسات ومسيريها والعاملين بها، وعليه، لم تتمكن من الاستفادة منها، لأنها تتعلق باشتراكات التجار في الصندوق، دون النظر إلى الأفراد والمؤسسات إن كانوا في حالة نشاط أم توقف. (أنظر الملحق رقم

06)

من جهة أخرى، تم الاتصال بمديرية الصناعة والمناجم، على أمل الحصول من جديد على إحصائيات ومعلومات صحيحة ودقيقة، وبالفعل، تم الحصول على وثيقة غير رسمية تحتوي على عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفاتها وفقا لقطاع النشاط، كالصناعة، البناء والأشغال العمومية والخدمات، ويبدو أن هذه المعطيات مستقاة من البطاقات التقنية للمشاريع، ويتم التعامل بها مع السلطات لتحسين صورة النشاط الاقتصادي، كما صرح بذلك أحد المسؤولين، الذي أصر على التحفظ على ذكر اسمه واسم المؤسسة التابع لها. (أنظر الملحق رقم 08)

### المرحلة الرابعة:

وقد كانت ما بين شهر مارس وشهر ماي من نفس السنة، حيث قررت الباحثة الاتصال وبطرق غير رسمية بمؤسسات الدعم، كمركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، والصندوق الوطني للتأمين على البطالة، والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، وذلك من أجل تسهيل الوصول والاتصال بالمقاولين. غير أنه وبالرغم من الاستقبال الجيد من قبل المسؤولين، وتفاعلهم مع موضوع الدراسة، إلا أنهم لم يتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة.

### المرحلة الخامسة:

والتي امتدت من منتصف شهر جانفي من سنة 2021 إلى غاية نهاية شهر مارس، وخلالها أعادت الباحثة الاتصال بمؤسسات الدعم وهي: الوكالة لدعم تشغيل الشباب والصندوق الوطني للتأمين على البطالة، كمحاولة أخرى للحصول على معطيات عن المؤسسات النشطة في إطار الصندوق وأجهزة أخرى، والنتيجة كانت قائمة لـ (10) مؤسسات قدمت مكتوبة على ورقة مسودة وبخط اليد، من طرف موظف في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، مع أسماء المقاولين، وأرقام هواتفهم والقطاع الذي تنشط فيه. عندئذ انطلقت الباحثة في الاتصال بهم بواسطة الهاتف من أجل معرفة المقرات الاجتماعية للمؤسسات، وتحديد مواعيد لمقابلة أصحابها، إلا أن (06) مقاولين لم يردوا على الاتصالات المتكررة؛ و(01) رد بالرفض القاطع لإجراء الجزء الميداني بمؤسسته، بالرغم من محاولة إعطاء تبريرات حول الموضوع؛ و(01) رد بأنه توقف عن العمل بل وغير مكان إقامته؛ و(01) رد بأنه يعمل وحده بدون عمال، ومصنع للحليب (01) يسيره شخص لا يملكه.

من جانب آخر، تم الاتصال أيضا بمديرية الصناعة والمناجم من أجل دائما إعطاء أسماء ومقرات المؤسسات، وفي هذه الكرة تم تزويدنا مشافهة بـ (09) أسماء للمقاولين مع نوع النشاط ومكان تواجد مؤسساتهم، وحينها تم كراء سيارة أجرة سخرت خصيصا للبحث، بمعدل 2500 دج لنصف اليوم الواحد، والنتيجة: مؤسسة صناعية لمشتقات الحليب غير موجودة على أرض الواقع؛ (03) متوقفة عن النشاط؛ مصنع الحليب كما سبق ذكره يسير من قبل شخص لا يملكه؛ (02) من المؤسسات المذكورة هي بمثابة محلات تجارية؛ مؤسسة (01) موجودة بعين صالح التي تبعد 700 كلم عن مدينة تمنراست؛ مؤسسة (01) كبيرة الحجم.

بالرغم من كل الصعوبات التي واجهت الباحثة، إلا أنها وفقت في إيجاد (15) مؤسسة في سياق عملية البحث، غير تلك المذكورة في المسودات، وقد كانت جميعها تسير من قبل المالكين لها، وتخضع لمعيار عدد العمال، وتنشط في مجالات مختلفة، وتنتج منتجات متنوعة من سلع وخدمات. الأمر الذي أعطى دفعا قويا للعمل وأملا غير منقطع للباحثة، التي باشرت بزيارة تلك المؤسسات بهدف لقاء أصحابها، من أجل إقناعهم

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

بموضوع البحث وأخذ موافقتهم. مع ذلك، لم يكن الأمر بتلك السهولة المتوقعة بسبب انشغال المالكين-المسيرين وتخوفهم من البحث والباحثة على حد سواء. هذه الأخيرة التي ينظر إليها على أنها جاءت من مفتشية الضرائب، أو لغرض أخذ أسرار المقاولين، كونها أول شخص يبحث في هذا النوع من المؤسسات، والنتيجة كانت موافقة (07) مقاولين ورفض (08) مقاولين.

### 2.2.3. المرحلة الميدانية:

وقد امتدت من بداية شهر ماي من سنة 2021 إلى منتصف شهر أوت من نفس السنة وقد كان الهدف منها ضبط إشكالية الدراسة، والتدقيق في تساؤلاتها بما يتناسب مع ما جاء في الدراسات السابقة، وكذلك التدقيق في أسئلة محاور دليل المقابلة، وكل ذلك من خلال إجابات المقاولين الذين ساهموا في اختبار دليل المقابلة، ومن خلال ملاحظات وتوجيهات الأساتذة المحكمين لأداة جمع البيانات، وبفضل هذه الإجراءات أمكن الكشف عن بعض العيوب والنقائص التي تم تداركها، حيث تم ضبط وبدقة إشكالية البحث، من خلال تحديد المتغير التابع " الثقافة المقاولاتية الداخلية " في الجانب المتعلق بالمالك-المسير، كونه المصدر الرئيسي لها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تم تعديل دليل المقابلة من عدة جوانب: تقسيم المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية إلى محورين اثنين، البيانات السوسيوديموغرافية، والخلفية العلمية والمهنية للمبحوث؛ دمج المحور الرابع والخامس الذي نتج عنه المحور الثالث والمتعلق بتأثير الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة؛ استبدال بعد الالتزام التنظيمي للعاملين ببعد تحفيز المالك-المسير للعاملين؛ حذف بعض الأسئلة وتعديل البعض الآخر، هذا كله قصد تحقيق أكبر تجاوب ممكن مع المبحوثين، وعلى ضوء هذا تمت صياغة دليل المقابلة في صورته النهائية.

وبعد هذه الخطوة تم التطبيق الفعلي لدليل المقابلة على عينة البحث، بهدف جمع المعلومات التي تخدم الموضوع، ولم يكن الأمر سهلاً نظراً لانشغال أصحاب المؤسسات الذي وصل إلى حد السفر إلى خارج الولاية لأسابيع، مما أدى إلى تأخير المواعيد المتفق عليها مسبقاً. بالرغم من ذلك، تمت مقابلة مفردات العينة، وقد تم تسجيل إجاباتهم بواسطة أحد تطبيقات الهاتف النقال، بمعدل زمني ساعتين للمقابلة الواحدة، وفي بعض الأحيان

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

ثلاث ساعات، كما تم تدوين الكثير من النقاط وتلخيصها في شكل عناصر، وهو ما يفيد في عملية التحليل والتأويل.

### 3.3. المجال البشري

ويعني أن فئات من البشر سوف تجرى الدراسة عليهم، وهكذا فإن على الباحث توضيح الخصائص التي تميزهم. وعليه، فإن تحديد المجال البشري يتأتى عن طريق تحديد مجتمع البحث الذي قد يتكون من مجموعة من الأفراد، أو عدة جماعات، وفي بعض الأحيان من عدة مصانع أو مزارع أو وحدات اجتماعية، وبالطبع يتوقف ذلك على المشكلة موضوع الدراسة<sup>1</sup>.

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يدور حول "تأثير العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية"، فقد مس مجتمع المقاولين فقط، أي المالكين-المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن العوامل السوسيوثقافية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمقاولين وحدهم، كما تؤكد على ذلك الأدبيات. مثلما أن الثقافة المقاولاتية الداخلية التي تعتبر شكلا من أشكال ثقافة المؤسسة، والتي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون حاضنة نموذجية لها، هي نتاج لثقافة المقاولين، الذين يملكون ويسيطرون هذا النوع من المؤسسات، والذين لهم تأثير مباشر وكبير في تكوين هذا النوع من الثقافة وبنائها.

### 4. اختيار عينة الدراسة

في البحث العلمي يمكن للباحث أن يقتصر على المعلومات القليلة الموجودة حول مجتمع بحث معين، عندما يكون الوصول إليه صعبا، وفي هذه الحالة ينبغي عليه أن يقوم بسحب عينة من الأفراد. أي ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سيجمع من خلاله المعطيات<sup>2</sup>.

وفي الدراسة الحالية، تبين المرحلة الاستطلاعية أن الوصول إلى مجتمع البحث المستهدف كان صعبا جدا، بل كاد يكون مستحيلا، مما يبرر استعمال أسلوب العينة.

1 محمد الغريب عبد الكريم، مرجع سابق، ص 61.

2 موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 301.



## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

ولاختيار العينة هناك عدة طرق تتمثل في المعاينة. هذه الأخيرة تتضمن مجموعة من العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف. في هذا الإطار، يوجد نوعين كبيرين من المعاينة هما: المعاينة الاحتمالية والمعاينة غير الاحتمالية، وبما أن كل مقابلة بحثية تتطلب فترة طويلة نسبياً، فإنها بذلك تفرض معاينة غير احتمالية. بعبارة أخرى، بما أنه من المستحيل تجميع العدد الضروري من الحالات لتقدير درجة التمثيلية للمجتمع الأصلي للبحث، وبما أنه تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، فإن ذلك يفرض إقصاء المعاينة الاحتمالية وإبقاء المعاينة غير الاحتمالية<sup>1</sup>.

وبصفة عامة، فإن تقنية المقابلة البحثية تؤدي إلى القيام بمعاينة غير احتمالية عرضية<sup>2</sup>، ومما هو جدير بالملاحظة، أن استخدام عينات ذات أحجام صغيرة في بعض البحوث أفضل من استخدام عينات ذات أحجام كبيرة، مثل الدراسات التي تتطلب مقابلات فردية. فدراسة عدد قليل من الأفراد يوفر عمقا وتحليلاً أفضل من دراسة عدد كبير بتحليل سطحي لكل حالة<sup>3</sup>.

وتظهر المرحلة الاستطلاعية أن العينة العرضية قد فرضت نفسها في البحث، حيث أن اللجوء إلى هذا الصنف من العينة يتم عندما لا يكون أمام الباحث أي اختيار. فهي الحالة التي لا نستطيع فيها أن نحصي في البداية مجتمع البحث المستهدف، ولا اختيار العناصر بطريقة عشوائية<sup>4</sup>، هذا فضلاً عن استخدام أداة المقابلة البحثية.

وعن كيفية اختيار العينة العرضية فكما تم ذكره أعلاه، تم إيجاد (15) مؤسسة من صنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سياق عملية التقصي عن المجتمع الأصلي للبحث. هذا الأخير، الذي لم يكن من الممكن الوصول إليه بالرغم من كل المحاولات، التي أخذت وقتاً وجهداً وإمكانيات كبيرة. أما المؤسسات فهي كلها تحت إشراف المالكين-المسيرين لها، أي المقاولين، وتخضع لمعيار عدد العمال نظراً لتحفظهم عن التصريح برقم الأعمال. مع ذلك وكما تمت الإشارة إليه سابقاً، لم يكن الأمر بتلك

1 نفس المرجع، ص 322.

2 نفس المرجع، نفس الصفحة.

3 ربحي، مصطفى عليان. البحث العلمي: أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته. عمان: بيت الأفكار الدولية، 2001، ص 163.

4 موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 311.

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

السهولة المتوقعة بسبب انشغال المالكين-المسيرين من جهة، وتخوفهم من الباحثة من جهة أخرى. هذه الأخيرة التي ينظر إليها على أنها جاءت من مفتشية الضرائب، أو لغرض أخذ أسرار المقاولين، كونها أول شخص يبحث في هذا النوع من المؤسسات، وقد كان هذا من بين الأسباب التي جعلتهم يرفضون إجراء البحث بمؤسساتهم. إضافة إلى، أن هناك من المقاولين من كان يطلب صراحة إعطائه مقابلا ماديا في حالة موافقته على إجراء الجزء الميداني من الدراسة، لأنه بذلك سيفشي أسرار المؤسسة وطريقة العمل التي أوصلته إلى هذا النجاح، أن عددا من المالكين-المسيرين لم يكملوا الإجراءات القانونية للمؤسسات التابعة لهم، أن منهم من رفض بسبب خوفه من عدم تصريحه بالعمال لدى مصالح صندوق الضمان الاجتماعي للأجراء، والنتيجة كانت موافقة (07) مقاولين ورفض (08) مقاولين. وعليه، فإن حجم عينة الدراسة يتضمن (07) مقاولين، وهم المالكون-المسيرون لمؤسسات مصغرة وصغيرة، إضافة إلى أنهم الذين وافقوا على إجراء الجزء الميداني بمؤسساتهم الخاصة.

### 5. أهم خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا العنصر إبراز أهم الخصائص المميزة للأفراد المبحوثين، بالاعتماد على إجاباتهم على أسئلة المحور الأول والثاني لدليل المقابلة، وذلك بعرض عدد من المتغيرات باعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة، على النحو الذي سيأتي في الجداول البسيطة الآتية، مما يسمح بالتعرف أكثر على العينة، مع الإشارة إلى ترميز كل مبحث بحرف "م"، والذي يتم ترقيمه وفقا لعدد المبحوثين م1، م2، م3 وهكذا.

### 1.5. أهم الخصائص السوسيوديموغرافية للمبحوثين

نتناول في هذا الجزء أهم الخصائص السوسيوديموغرافية لأفراد العينة، وذلك من خلال عرض بعض المؤشرات في الجداول الآتية:

الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

الجدول رقم (10): يمثل ملخصاً لأهم الخصائص السوسيوديموغرافية لأفراد العينة من خلال إجابات المقولين على السؤال الأول التابع للمحور الأول.

رقم المبحوث	الجنس	السن	مكان الميلاد	الحالة المدنية	رتبة المقاول بين إخوته
م1	ذكر	41 سنة	البليدة	متزوج	الأصغر
م2	ذكر	25 سنة	تمنراست	أعزب	الثالث
م3	أنثى	42 سنة	تمنراست	متزوج	الوسط
م4	ذكر	37 سنة	تمنراست	متزوج	الأكبر
م5	ذكر	41 سنة	تمنراست	متزوج	ما قبل الأصغر
م6	أنثى	34 سنة	الجزائر العاصمة	متزوج	الأكبر
م7	ذكر	35 سنة	تيزي وزو	متزوج	الوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى إجابات المبحوثين على السؤال الأول للمحور الأول

الجدول رقم (11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس، السن، مكان الميلاد، الحالة المدنية ومكان الإقامة.

النسب المؤوية	التكرارات	المتغير / التكرار	
71,44%	5	ذكر	الجنس
28,56%	2	أنثى	
100%	7	المجموع	
14,29%	1	[ 29-25 ]	السن

الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

النسب المؤوية	التكرارات	المتغير / التكرار	
14,29%	1	[ 34-30 ]	
% 28,56	2	[ 39-35 ]	
% 42,86	3	[ 44-40 ]	
<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>	
% 42,86	3	الشمال الجزائري	مكان الميلاد
% 57,14	4	الجنوب الجزائري	
<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>	
14,29%	1	أعزب	الحالة المدنية
85,71%	6	متزوج	
<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>	
% 42,86	3	[ الأكبر- ما دون الوسط]	رتبة المقاول بين إخوته
% 57,14	4	[الوسط- الأصغر]	
<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>	

نلاحظ من خلال تحليلنا لهذا الجدول، والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس، السن، مكان الميلاد، الحالة المدنية ورتبة المقاول بين إخوته النقاط الآتية:

- أن النسبة الأكبر من المقاولين هم من ذوي الفئة العمرية [44-40] سنة، وهي تقدر بـ 42,86%، تليها نسبة المقاولين المنتمين للفئة العمرية [ 39-35 ] سنة، والتي تقدر بـ 28,56% ، ثم نسبة المقاولين من ذوي الفئة العمرية [34-30] سنة، والتي تقدر بـ 14,29%. إلا أنه وبالرغم من هذا الاختلاف في النسب، توجد حقيقة واحدة

تجمع بين الأفراد من ذوي الفئات العمرية الثلاث ومن كلا الجنسين، وهي تتمثل في أن جميع المبحوثين كانوا قبل إنشائهم للمؤسسات الخاصة بهم، يشتغلون كإطارات أو كعمال في القطاع العمومي أو الخاص أو في مؤسسة العائلة، ويبقى الفرق في المدة الزمنية التي قضاها كل مبحوث وهو يعمل في ذلك القطاع، إلى أن توصل إلى اتخاذ القرار بإنشاء مؤسسته، وهو الأمر الذي أتاح لهم تطوير خبراتهم المهنية، وتأسيس شبكة من العلاقات الاجتماعية الهامة، التي ساعدتهم في تحقيق طموحاتهم وأهدافهم. أما عن نسبة المقاولين من ذوي الفئة العمرية [25-29] سنة، والتي تقدر بـ 14,29%، فهي ترجع إلى أن المبحوث قد توجه إلى إنشاء مؤسسة مباشرة بعد أن أنهى دراسته الجامعية، من أجل ضمان منصب عمل، وتحقيق الربح، والاستقرار ومن ثم الزواج. في هذا الإطار، توصلت الباحثة **Gillet Anne**، من خلال الدراسة التي أجرتها سنة 2002 على المقاولين في الأوساط الحضرية والريفية بالجزائر، إلى إحدى النتائج المهمة التي تتعلق بالعمر المتقدم نسبيا للمقاولين الذين التقت بهم، حيث أن الغالبية منهم 60% تزيد أعمارهم عن 50 سنة، 17% تحت سن 35 سنة، كما أنه لا يوجد مقاولون أقل من 25 عاما. بالإضافة إلى ذلك، وجدت خمسة نماذج أساسية للمقاولين: المقاول الإطار، والوريث، والمغترب، والمقاول صاحب مؤسسات صغيرة أو متوسطة قديمة، والمقاول العامل<sup>1</sup>.

- أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث تقدر بـ 71,44% من مجموع المبحوثين، وهي تمثل الاتجاه العام. فيما تقابلها نسبة الإناث بـ 28,56%، وهما نسبتان متباعدتان، ويرجع هذا التباعد في التوزيع إلى مجموعة من الأسباب نجد منها: عدم تساوي الفرص بين المرأة والرجل في مجال الأعمال. ففي كثير من الأحيان يكون الرجل صاحب فرص كبيرة في الاستثمار مقارنة بالمرأة، خاصة في الميادين والقطاعات التي تعرف هيمنة الذكور عليها، كالأشغال العمومية، النقل، الصناعة الغذائية، التجارة... إلى آخره؛ أن الإناث يعشن في بيئة اجتماعية وثقافية تلعب دورا

1 Anne, Gillet. « Les femmes créatrices de PME en Algérie : Motivations, parcours socioprofessionnels et stratégie d'existence ». Pp. 9-10.

Article téléchargé du site <https://docplayer.fr/16358784-Les-femmes-creatrices-de-petites-et-moyennes-entreprises-en-algerie-gillet-anne.html> Le 03/04/2022 à 17 :00

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

أساسيا في تحديد أدوار الأفراد الناشئين فيها، وهذا التقسيم الاجتماعي لمختلف الأدوار خاصة العمل، لا يعد مجرد توزيع اعتباطي للأعمال والأدوار والواجبات، إنما هو تعبير عن رؤية اجتماعية كاملة بناء عليها يتم تقسيم الأدوار والفضاءات<sup>1</sup>. والشرعية التي اكتسبتها المرأة في التعليم وموافقة الأسرة على ذلك، لم تمنحها شرعية الخروج إلى للعمل. فالمجتمع الجزائري بقيمه التقليدية والمحافظة، التي لا زالت ذات حضور قوي نسبيا، لم يسمح للمرأة بالخروج إلى العمل إلا إذا كانت مؤهلة. فحضورها في عالم الشغل لا يعكس حضورها القوي في المنظومة التعليمية، والأرقام الرسمية تؤكد أن تطور العمل النسوي ما بين سنة 2000، 2001، 2008، بلغ على التوالي 12,89% و 14,18% و 18,86% مقابل أكثر من 61% نسبة حضور البنات في الجامعة الجزائرية سنة 2002<sup>2</sup>؛ أن هناك في المجتمع الجزائري من لا يقبل مسألة المرأة المقابلة نظرا لتكوينها الطبيعي والفطري، وعدم قدرتها على المنافسة، وارتباطها بالدرجة الأولى بدورها الأساسي في المنزل، والذي يتمثل في الرعاية والتربية والقيام باحتياجات الأسرة. أي التقسيم الكلاسيكي للعمل والذي تشارك فيه المرأة في حد ذاته. مع ذلك، هناك نسبة من الإناث قد فرضت نفسها في المجتمع كمقاولات نتيجة التعليم الذي زاد من إدراكها ووعيها. فأصبحت لديها طموحات قد تفوق تلك التي يتمتع بها الذكور، وهذا في رأيها يمددها بالقوة، ويتيح لها تحقيق ذاتها وإيجاد الأمن والأمان. زيادة على هذا الشعور بالمسؤولية تجاه ذاتها، تشعر المرأة بالمسؤولية تجاه أسرتها، وأنه بإمكانها مساعدة الرجل على حمل أعباء وتكاليف الأسرة، كان أبا أو أخا أو زوجا، خاصة وأن البلاد تمر بظروف اجتماعية واقتصادية صعبة.

- أن نسبة المبحوثين المتزوجين أكبر من نسبة العزاب، وهي تقدر بـ 85,71% من مجموع المبحوثين، وهي تمثل الاتجاه العام. فيما تقابلها نسبة العزاب بـ 14,29%، وهما نسبتان متباعدتان، ويرجع هذا التباعد في التوزيع إلى حد بعيد إلى عامل السن،

1 ميسوم، العتوم. "المرأة والشأن العام، ملاحظات أولية حول المرأة الأردنية وبناء الشخصية. مجلة إضافات، 19(2012): ص ص 79-80.

2 سفيان، بدروي. "ثقافة المقابلة لدى الشباب الجزائري المقاول: دراسة ميدانية بولاية تلمسان". أطروحة دكتوراه. جامعة أبو بكر بلقايد. 2015/2014، ص 192.

والذي بدوره يخضع إلى عادات وتقاليد المجتمع الجزائري، حيث عند وصول الشاب أو الفتاة إلى سن معين تبدأ الأسرة بمطالبته (ها) بالزواج، هذا من ناحية. من ناحية أخرى، توفير الإمكانيات لاسيما المادية منها. فهم قبل إنشائهم للمؤسسات كانوا قد عملوا في العديد من المؤسسات في القطاع العمومي والخاص ومؤسسات العائلة، وهذا أخذ وقتا معيناً. وبعد أن تراكت الخبرة المهنية لديهم عن طريق العمل أقبلوا على إنشاء مشاريعهم الخاصة. فهم وإن كانوا متزوجين، إلا أنهم مازالوا أشخاصاً طموحين، ويتمتعون بالخصائص التي تؤهلهم إلى ذلك كالميل إلى الاستقلالية في العمل، وحب الانجاز والتميز والديناميكية... إلى آخره. إضافة إلى أهدافهم الشخصية التي لم يستطيعوا تحقيقها وهم أجراء ولم يتخلوا عنها بعد الزواج، كالربح الذي يمكن حصولهم عليه وهم مقاولون والذي لا يقارن مع الأجر الذي كانوا يتقاضونه وهم عمال، وهو ما يمكنهم من رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لهم ولأسرهم. أما فيما يتعلق بالمبحوث الأعزب، فقد توجه إلى إنشاء مؤسسة بعد نيته مباشرة للشهادة الجامعية، بهدف ضمان منصب عمل للخروج من دائرة آفة البطالة، وتحقيق الاستقرار من أجل الزواج، وهو شاب يحمل بداخله روح المخاطرة.

- أن 57,14% من المبحوثين أصلهم من الجنوب الجزائري وبالتحديد من ولاية تمنراست، بينما 42,86% من المبحوثين أصلهم من الشمال الجزائري، وهذا يرجع إلى أن الباحثة اختارت عينة الدراسة من هذه المنطقة. علاوة على ذلك، تكشف لنا هذه النتائج عن حقيقة سوسيولوجية هامة، وهي أن ولاية تمنراست التي تقع في أقصى الجنوب الجزائري لم تعد تشكل فقط وجهة للسياح الأجانب أو المحليين، بل أصبحت تستقطب الأفراد من الشمال والشرق والغرب. فهي أصبحت موصولة مع باقي مناطق الوطن نتيجة توفير شبكة من المواصلات كالطائرات والحافلات، وهو ما سمح من جهة لأبنائها بالتنقل للدراسة والتكوين، مما زاد من تطوير معارفهم وقدراتهم وخبراتهم وعلاقاتهم، وفتح لهم المجال للعمل كإطارات وكمقاولين، ومن جهة أخرى، التسهيلات التي قدمتها الدولة الجزائرية بهدف الاستثمار في المنطقة فيما يعرف بالتنمية المستدامة، مثل الأجهزة التي تدعم المقاولاتية والاستثمار، وهو ما شجع أبناء الشمال الجزائري على القدوم والعمل كمقاولين.

- أن 57,14% من المبحوثين هم من فئة [الوسط - الأصغر] في مقابل ذلك نجد 42,86% من المبحوثين هم من فئة [الأكبر- ما دون الوسط]، و يعود السبب في أن النسبة الأكبر من المقاولين هم من متوسطي الإخوة إلى الأصغر، إلى أن العديد من الأسر لديها أكثر من ابن من كلا الجنسين، ولدى هؤلاء الأبناء المعلومات والخبرات التي تمكنهم من إنشاء مؤسسات، والتي قد ورثوها من العائلة وبالتحديد الأب أو من الأقارب، أو اكتسبوها عن طريق التكوين والتدريب، أو عن طريق العمل في القطاع العمومي والخاص. فميل الأفراد إلى إنشاء مؤسسات لا يتأثر فقط بالعوامل الاجتماعية والثقافة والاقتصادية، بل وكذلك بالعوامل الشخصية. في هذا السياق، يفترض تجسيد العلاقة "مقاول - إنشاء مؤسسة" وجود أسباب أساسية، تدفع الفرد نحو مسار جديد يتمثل في إنشاء وإدارة مؤسسة ما. وعليه، تلعب شخصية المقاول مع خبراته وقدراته ودوافعه وأذواقه دورا رئيسيا، كون إنشاء وإدارة مؤسسة يعد فعلا محوريا بالنسبة إليه، من حيث أنه يعبر عن شخصيته ورؤيته المستقبلية<sup>1</sup>.

أما عن سبب وجود نسبة من المقاولين بمرتبة الابن الأكبر، فيرجع ذلك إلى أن كونهم أكبر إخوتهم يجعلهم محاطين باهتمام خاص، مما يكسبهم المزيد من الثقة في النفس. كما تبينه بعض الدراسات التي تتناول ترتيب المقاولين بين الأبناء<sup>2</sup>. بالإضافة إلى أن الابن البكر يميل إلى تلبية رغبات والديه وتقليد أفعالهما<sup>3</sup>.

### 2.5. أهم خصائص المبحوثين من جانب العائلة (الأسرة الكبيرة)

نتناول في هذا الجزء أهم خصائص المبحوثين من جانب أفراد العائلة، وذلك من خلال عرض بعض المؤشرات في الجداول الآتية:

1 Matouk, Belattaf et Nacéra Nasroun. « Entrepreneuriat et création d'entreprises. Facteurs déterminant l'esprit d'entreprise ». *Management et Sciences Sociales*, 14 (2013) : P. 85.

2 Ibid, p 86.

3 Ahmet Diken and Meral Erdirencelebi, op. Cit, p 2395.



الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

الجدول رقم (12): يمثل ملخصاً لأهم خصائص المبحوثين من جانب العائلة من خلال إجابات المقاولين على السؤال الثاني التابع للمحور الأول.

رقم المبحوث	المستوى التعليمي للأب	الوضعية المهنية للأب
م1	متوسط	صاحب مؤسسات صناعية
م2	جامعي	موظف
م3	متوسط	موظف
م4	لم يتلق التعليم	تاجر
م5	لم يتلق التعليم	موظف
م6	لم يتلق التعليم	موظف
م7	لم يتلق التعليم	صاحب مؤسسة حرفية (النجارة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى إجابات المبحوثين على السؤال الثاني للمحور الأول

الجدول رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المستوى التعليمي للوالد، الوضعية المهنية للوالد، امتلاك أفراد الأسرة لمؤسسات أو مزاولتهم للتجارة.

النسب المؤوية	التكرارات	المتغير/التكرار	
57,14 %	4	لم يتلق التعليم	المستوى التعليمي للأب
/	/	ابتدائي	
28,57%	2	متوسط	
/	/	ثانوي	
14,29%	1	جامعي	
100%	7	المجموع	

الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

النسب المؤوية	التكرارات	المتغير/التكرار	
14,29%	1	تاجر	الوضعية المهنية للأب
42,86%	3	موظف	
42,86%	3	صاحب مؤسسة	
<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>	
42,86%	3	مؤسسات	امتلاك أفراد الأسرة لمؤسسات أو تجارة
42,86%	3	تجارة	
14,28%	1	لا يوجد	
<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال تفحص المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه، والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المستوى التعليمي للأب، الوضعية المهنية للأب، امتلاك أفراد الأسرة لمؤسسات أو أعمال أخرى كالتجارة، يتضح لنا الآتي:

- أن 57,14% من آباء المبحوثين لم يتلقوا التعليم. في المقابل، نجد 28,57% من الآباء لديهم مستوى تعليمي متوسط، وسجلت أصغر نسبة بـ 14,29% من الآباء الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي، وهذه النتائج تبين لنا أن نسبة هامة من أفراد عينة البحث ينحدرون من آباء لم يتلقوا التعليم، ويرجع ذلك إلى الظروف القاسية التي عاشها هؤلاء خلال مرحلة الاستعمار الفرنسي وما بعد الاستقلال. هذه الظروف التي أنتجت السياسة الممنهجة للاستعمار الفرنسي، والتي تهدف إلى تجهيل الشعب الجزائري، والقضاء على الشخصية والهوية الوطنية الجزائرية، من خلال تدمير المؤسسات التعليمية بطرق مباشرة وغير مباشرة، والعمل على تحويل المساجد والكتاتيب والزوايا إلى ثكنات عسكرية وكنائس ودور للمعمرين وغيرها، فضلا عن إلغاء اللغة العربية، وفرنسة المجتمع الجزائري في مجالات التعليم والإدارة والمحيط

الاجتماعي<sup>1</sup>. وعليه، واجه التعليم حالة جد متدهورة حيث بلغت نسبة الأمية بين الشعب 90%، خصوصا بعد ممارسات منظمة الجيش السري الفرنسي، التي هدمت وخربت كل المؤسسات الانتاجية والتعليمية، ومما زاد من خطورة الوضع آنذاك، هجرة الأوروبيين الجماعية، حيث انسحب عدد كبير من رجال التعليم بصورة جماعية، كان منهم المعلمين والأساتذة وأساتذة التعليم العالي، مما ترك فراغا كبيرا لم يكن من السهل تعويضه في تلك الفترة التاريخية، وبذلك ورثت الجزائر وضعا اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا متخلفا، مما أدى إلى انتشار الفقر والأمية والجوع والأمراض<sup>2</sup>. زيادة على ذلك، فإن أبناء المقاولين يعيشون أو كانوا يعيشون في أماكن نائية في الصحراء الجزائرية ومنطقة القبائل، وهذه الأماكن مثل القرى تفتقر إلى البنى التحتية الضرورية للحياة. فبعد الاستقلال شهدت الجزائر حالة من عدم التوازن بين المناطق الريفية والمناطق الحضرية، من ناحية التطور الثقافي والتربوي والاقتصادي والعمراي. فالمناطق الريفية كانت تعيش بصورة عامة في تخلف شامل إن صح التعبير، بينما المناطق الحضرية تمتلك المرافق الأساسية للحياة العصرية<sup>3</sup>.

أما مبرر وجود أبناء لديهم مستوى تعليمي متوسط وجامعي، فيعود إلى توفر المؤسسات التعليمية والمؤطرين. فبالرغم من أن الحكومة الجزائرية قامت بعد الاستقلال بإدراج التعليم ضمن المتغيرات الأساسية المؤدية إلى تحقيق التنمية المنشودة في جميع البرامج التنموية، إلا أنه كان من الصعب توفير التعليم لجميع الأطفال، وذلك لعدم كفاية المؤسسات التعليمية من حيث الكم والنوع، ونقص الإطارات والمعلمين والأجهزة البيداغوجية اللازمة أمام النمو الديموغرافي المتزايد. مع ذلك، بقي معدل الالتحاق المدرسي يرتفع في صفوف الأطفال بفضل تنفيذ عدد من الخطط التنموية، ليصل إلى 420.000 تلميذ بحلول سنة 1973، و27000 طالب جامعي في نفس السنة<sup>4</sup>.

1 مشتاق، طالب الخفاجي وحسنين فلاح ماجد. "واقع التعليم في الجزائر (1962-1978)". مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، 10، 4 (2020): ص 440.

2 أحمد، تريكي. "توجهات التعليم في الجزائر بعد استعادة السيادة الوطنية". مجلة دراسات، 6، 1 (2017): ص 155.

3 مشتاق طالب الخفاجي وحسنين فلاح ماجد، مرجع سابق، ص 446.

4 أحمد تريكي، مرجع سابق، ص 158.

- أن 57,14% من المبحوثين عمل أو يعمل أبائهم كموظفين، و 28,57% من المبحوثين كان أبائهم أو لا يزالون يمتلكون مؤسسة أو عدة مؤسسات، و 14,29% من المبحوثين أبائهم كانوا تجارا. من هنا، نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين عمل أو يعمل أبائهم كموظفين في القطاع العمومي. هذا القطاع الذي كان يشغل يدا عاملة هائلة سواء كإطارات أو كعمال. ففي عام 1962 تاريخ استعادة السيادة الوطنية، تبنت الجزائر مثل غالبية البلدان الإفريقية التي تحررت من طوق الاستعمار، نظام الوظيفة العمومية، الذي أفرزته الأحكام القانونية السارية المفعول في الحقبة الاستعمارية، والذي يقوم على فكرة البنية المغلقة التي تعتمد على ضمان استقرار الوظيفة. فنقلت عن فرنسا مفاهيم وأنظمة وتقاليد وخبرات، إدارية وفنية ولغوية وبشرية، لم يكن من السهل تفاديها في هذه الفترة الحساسة من تاريخ الجزائر المستقلة<sup>1</sup>. وبعد تأميم واسترجاع المؤسسات الجزائرية ذات الملكية العامة، أصبحت المؤسسة العمومية الجزائرية خلال سنوات العمل التنموي، الأداة الأساسية التي تستعملها الدولة الجزائرية من أجل تجسيد المشاريع المختلفة الاقتصادية والاجتماعية، وحل المشاكل القائمة وبعث عملية التنمية الشاملة. فبعد مغادرة المعمرين الفرنسيين تراب الوطن، تركوا وراءهم العديد من المؤسسات المخربة والآلات المعطلة، وحتى الوثائق والمستندات لم تسلم من الحرق والإتلاف، مما نتج عنه تعطل دورة الإنتاج. لكن هذه الأوضاع الصعبة لم تثني من عزيمة الجزائريين وقاموا بتسيير هذه المؤسسات<sup>2</sup>. أما فيما يتعلق بالمبحوثين الذين يمتلك أو كان يمتلك أبائهم مؤسسة أو عدة مؤسسات، فيعود ذلك إلى امتلاك عائلة أحدهما لأراضي زراعية تم استثمارها في زراعة الفواكه، والآخر إلى تنقله إلى الجزائر العاصمة من أجل تلقي تكوينا في حرفة النجارة، ثم عودته إلى مسقط رأسه أين قام بفتح ورشته الخاصة، التي أصبحت بعد ذلك مؤسسة صغيرة، ولذلك فإن الأشخاص الذين ينتمون إلى أسر يكون فيها الأباء مالكين لمؤسسات، ولديها أنظمة من القيم المقاولاتية هم أكثر احتمالا لأن يصبحوا مقاولين، أو أكثر احتمالا لأن

1 سعيد، مقدم. "تطور نظام الوظيفة العمومية في الجزائر". مجلة إدارة، 23، 1 (2016): ص 8.

2 عيسى، بن علي وعبد القادر زيتوني. "تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحثمية تطبيق الحكم الراشد". مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 4 (2018): ص ص 49-50.

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

يفضلوا العمل الحر، والشيء نفسه بالنسبة للمبحوثين الذين مارس أو يمارس أبائهم التجارة، أي أنهم يمارسون أنشطة اقتصادية حرة، وهو ما يتوافق مع الدراسات التي تؤكد على أنه هناك علاقة قوية بين وجود نماذج لمرجعية مقاوالتية كوالدين، ومستوى ميل الأبناء إلى المقاوالتية<sup>1</sup>.

### 3.5. أهم خصائص المبحوثين من جانب الأسرة (الأسرة الصغيرة)

نتناول في هذا الجزء أهم خصائص المبحوثين من جانب أفراد الأسرة، وذلك من خلال عرض بعض المؤشرات في الجداول الآتية:

الجدول رقم (14): يمثل ملخصاً لأهم خصائص المبحوثين من جانب أفراد الأسرة الصغيرة من خلال إجابات المقاولين على السؤال الثالث التابع للمحور الأول.

رقم المبحوث	وجود الأبناء
م1	يوجد
م2	لا يوجد
م3	يوجد
م4	يوجد
م5	يوجد
م6	يوجد
م7	يوجد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى إجابات المبحوثين على السؤال الثالث للمحور الأول

1 Alain Fayolle et Lucie Bégin, op. Cit, p 14.

الجدول رقم (15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود الأطفال.

النسب المئوية	التكرارات	المتغير/التكرار	
14,28%	1	لا يوجد أبناء	وجود الأبناء
85,72%	6	يوجد أبناء	
100%	7	المجموع	

من خلال تحليلنا لهذا الجدول، الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأبناء، يتبين لنا أن 85,72% من المبحوثين المتزوجين لديهم أبناء، وتمثل الاتجاه العام، وهذه النتائج تدلنا على أنه زيادة على وجود الخصائص والأهداف والدوافع الشخصية لدى المقاولين، كالطموح والميل إلى الانجاز والنجاح وغيرها، فإن وجود الأبناء هو بمثابة حافز أسري مهم لاختيار المقاولاتية، والعمل على تطوير وتوسيع المؤسسات، من أجل ضمان مستقبلهم وتحسين مستواهم المعيشي الاقتصادي والثقافي والاجتماعي.

#### 4.5. أهم الخصائص العلمية والمهنية السابقة

الجدول رقم (16): يمثل ملخصا للخصائص العلمية والمهنية السابقة لأفراد العينة من خلال إجابات المقاولين على الأسئلة (1،2،3)، للمحور الثاني

رقم المبحوث	المستوى التعليمي	التخصص العلمي	التكوين الإضافي	الخبرة المهنية قبل إنشاء المؤسسة
م1	متوسط	/	تكوين في صناعة الرخام بالمركز المهني بالبلدية	العمل في 4 مؤسسات في مجال صناعة الرخام
م2	جامعي	هندسة كهربائية	دورات في التسويق، إدارة الأعمال، تصميم جرافيك، فوتوغرافيا وتنمية بشرية بالجزائر العاصمة	العمل في جمعية ومؤسسة استشارية بالجزائر العاصمة
م3	جامعي	محاسبة وتسيير	التوجيه المدرسي والمهني،	العمل في بنك، مؤسسة

الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

رقم المبحوث	المستوى التعليمي	التخصص العلمي	التكوين الإضافي	الخبرة المهنية قبل إنشاء المؤسسة
			دورات في تسيير المؤسسات، تسيير دور الحضارة بالجزائر العاصمة	سونلغاز ومديرية التعمير والهندسة بتمنراست
4م	جامعي	إدارة أعمال	دورات في المعلوماتية والأنظمة المحاسبية، إدارة المشاريع والتنمية البشرية بالجزائر العاصمة	العمل في مجال بيع مواد البناء، البيع بالجملة، العمل عند محاسب خبير بالعاصمة الجزائر
5م	جامعي	هندسة مدنية	المطالعة في مجالات متعددة كتسيير الموارد البشرية والجانب القانوني للمؤسسة، الحوار والنقاش مع الزملاء المقاولين بتمنراست	العمل في مجال الإدارة في مؤسسة كبيرة لإنتاج مواد البناء بتمنراست
6م	جامعي	هندسة ميكانيكية	دورات في التنمية البشرية، التقديم الإذاعي والتلفزيوني، مهارات التفوق الدراسي، الاستشارات الأسرية وغيرها في مراكز بالعاصمة الجزائر	إنشاء مؤسسة خاصة بالجزائر العاصمة قبل الانتقال إلى ولاية تمنراست
7م	متوسط	/	البحث بواسطة شبكة الانترنت في مجال التصميم	العمل في مؤسسة الوالد في قطاع النجارة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى إجابات المبحوثين على السؤال الأول والثاني والثالث المحور الثاني

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

الجدول رقم (17): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المستوى التعليمي للمبحوث، وتخصصه العلمي، والتكوين الإضافي والخبرة المهنية التي سبقت إنشاءه للمؤسسة الخاصة به

النسب المؤوية	التكرارات	المتغير/التكرار	
/	/	لم يتلق التعليم	المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي	
28,57%	2	متوسط	
/	/	ثانوي	
71,43%	5	جامعي	
<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>	
28,57%	2	بدون تخصص	التخصص العلمي
28,57%	2	علوم اقتصادية وتسيير	
42,86%	3	تخصصات تقنية	
<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>	
14,28%	1	تكوين مهني	التكوين الإضافي
85,72%	6	تكوين ذاتي	
<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>	
100%	7	الخبرة المهنية السابقة	الخبرة المهنية
<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال تحليلنا لمعطيات الجدول أعلاه، والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المستوى التعليمي، التخصص العلمي، التكوين الإضافي والخبرات السابقة لديهم، يتبين لنا النقاط الآتية:

- أن 71,43% من المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي، وتمثل الاتجاه العام. تقابلها 28,57% من المبحوثين لديهم مستوى تعليمي متوسط، وهذا الاختلاف راجع



إلى أن هناك عدد معتبر من الطلبة يتخرجون سنويا من الجامعة ويتوجهون إلى الحياة المهنية، فمنهم من كانت له الفرصة للعمل في مؤسسات القطاع العمومي، ومنهم من كانت له الفرصة للعمل في مؤسسات القطاع الخاص، وبذلك اكتسبوا خبرة مهنية تمكنوا بواسطتها من تحقيق طموحاتهم وميولهم، بإنشائهم لمؤسسات خاصة، وحيازتهم على الحرية والاستقلالية. أما وجود مقاولين ذوي مستوى تعليمي متوسط، فلأنهم يحملون معارف تطبيقية كانوا قد اكتسبوها من العمل في مؤسسات العائلة، أو عن طريق مراكز التكوين المهني.

- أن التخصصات التي تضم أكبر عدد من المبحوثين هي التخصصات التقنية، بنسبة تقدر بـ 42,86%. في المقابل، تخصص العلوم الاقتصادية والتسيير يضم نسبة تقدر بـ 28,57%، وهي متساوية مع نسبة المبحوثين بدون تخصص، ويرجع هذا إلى أن معدلات البكالوريا بالنسبة للمبحوثين الجامعيين كانت تتناسب مختلف التخصصات التي اختاروها، وأن هذه الأخيرة سواء التقنية أو الاقتصادية هي شعب مطلوبة، لأنها توفر فرصا مهنية أمام الطلبة فور تخرجهم. أما أفراد العينة من دون تخصص علمي، فسببه أنهم أخفقوا ولم ينجحوا في الحصول على شهادة التعليم المتوسط، وعليه، توجهوا للعمل مع الوالد في مؤسسات العائلة.

- أن 71,43% من المقاولين تلقوا تكوينا إضافيا سواء من خلال التحاقهم بمركز التكوين المهني، أو بتكوين أنفسهم تكوينا ذاتيا بواسطة الدورات التدريبية، وفي مجالات مختلفة حرفية وإدارية، وفي مجال التنمية البشرية والمحاسبة وغيرها، وتمثل الاتجاه العام. بينما 28,57% قاموا بتكوين أنفسهم عن طريق المطالعة، وشبكة الانترنت، والحوار مع زملاء العمل، ويعود هذا إلى أن معظم المقاولين كانوا مهتمين بتطوير معارفهم ومهاراتهم وهم طلبة في الجامعة وبعد التخرج منها، حتى يتمكنوا من افتتاح منصب عمل والخروج من دائرة البطالة، لا سيما وأن منهم من كان يدرس آنذاك في الجزائر العاصمة، ومنهم من كان يعيش في مناطق الشمال الجزائري مثل البليدة. أما المقاولون الذين لم يتلقوا تكوينا إضافيا فيعود إلى كثرة اشغالهم، وعدم توفر الوقت لديهم، كونهم كانوا مسؤولين عن الكثير من المهام في المؤسسات التي كانوا يعملون بها.

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

- أن 100% من المبحوثين لديهم خبرة مهنية وتمثل الاتجاه العام، وهذا لأنهم عملوا في مؤسسات عمومية أو خاصة أو عائلية، وهناك واحد من المبحوثين من جنس الإناث قد عمل في مؤسسته الخاصة قبل أن يرحل إلى ولاية تمنراست للعيش فيها، وقد كان ذلك نتيجة تلقيه الدعم المادي والمعنوي من طرف أفراد العائلة والزوج.

### 5.5. أهم خصائص المؤسسات الخاصة بالمبحوثين

نتناول في هذا الجزء أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بأفراد العينة، وذلك من خلال عرض بعض المؤشرات في الجداول الآتية:  
الجدول رقم (18): يمثل ملخصاً لأهم خصائص المؤسسات من خلال إجابات المقاولين على السؤال الرابع التابع للمحور الثاني.

رقم المبحوث	صنف المؤسسة	نوع ملكية المؤسسة: عائلية/غير عائلية	قطاع النشاط
1م	مصغرة	غير عائلية	الحرف
2م	مصغرة	غير عائلية	الخدمات
3م	صغيرة	غير عائلية	الخدمات
4م	مصغرة	غير عائلية	الصناعة
5م	صغيرة	غير عائلية	أشغال البناء
6م	صغيرة	غير عائلية	الخدمات
7م	مصغرة	غير عائلية	الحرف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى إجابات المقاولين على السؤال الرابع للمحور الثاني

الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

الجدول رقم (19): يمثل توزيع مؤسسات أفراد العينة حسب متغيرات صنف المؤسسة، نوع الملكية وقطاع النشاط.

النسب المؤوية	التكرارات	المتغير/التكرار	
57,14%	4	مصغرة	صنف المؤسسة
42,86%	3	صغيرة	
/	/	متوسطة	
100%	7	المجموع	
		عائلية	نوع ملكية المؤسسة
100%	7	غير عائلية	
100%	7	المجموع	
28,57%	2	الحرف	قطاع النشاط
42,85%	3	الخدمات	
14,29%	1	الصناعة	
14,29%	1	أشغال البناء	
100%	7	المجموع	

من خلال تحليلنا للجدول، والذي يمثل توزيع مؤسسات أفراد العينة حسب متغيرات صنف المؤسسة، نوع ملكيته وقطاع نشاطها، يتبين لنا النقاط الآتية:

- أن النسبة الكبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي من صنف المؤسسات المصغرة، وهي تقدر بـ 57,14%. في المقابل تقدر نسبة المؤسسات الصغيرة بـ 42,86%، وهذا الاختلاف في النسب إنما هو تأكيد للإحصائيات المصرح بها حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتي تظهر أن المؤسسات المصغرة تمثل 97% من مكونات هذا القطاع، وأنها هي التي تسيطر على النسيج الاقتصادي للبلاد، تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 2,57%.

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

- أن 100% من مؤسسات المبحوثين هي مؤسسات غير عائلية. بعبارة أخرى، كل مؤسسة من المؤسسات ميدان الدراسة يمتلكها شخص واحد فقط وهو المقاول، ويعود تفضيل جميع المبحوثين التوجه إلى المقاولاتية بإنشاء مؤسسات خاصة بهم، إلى كونهم يسعون إلى تحقيق طموحاتهم وذواتهم وميولهم، كميلهم للإنجاز والاستقلالية والنجاح الشخصي، زيادة على امتلاكهم للخبرة المهنية، الأمر الذي يسهل لهم تحويل أحلامهم إلى حقائق ومشاريع قابلة للنمو والتطور.

- أن المؤسسات بمختلف أصنافها تنشط في عدة قطاعات اقتصادية، ومن بين القطاعات الأساسية نجد الخدمات، والتي تشكل أعلى نسبة في الجدول بـ 42,85% من المؤسسات، وتمثل الاتجاه العام، يليها قطاع الحرف بنسبة 28,57 % مؤسسة حرفية، بينما سجل قطاع الصناعة وأشغال البناء نسبة متساوية تقدر بـ 14,29%. ويرجع استقطاب قطاع الخدمات للأشخاص المبحوثين، إلى وجود شباب جامعي لديه تكوين وتجارب مهنية سابقة، كما أنها تتناسب مع ميولهم ومؤهلاتهم. إضافة إلى عدم تطلب هذه الأنشطة في الغالب إلى رأس مال كبير مقارنة مع قطاع الصناعة وأشغال البناء. كما يرجع استقطاب قطاع الحرف المبحوثين إلى توفر المعارف التطبيقية والخبرة المهنية المرتبطة بهذا الميدان، والتي تم اكتسابها من خلال العمل في مؤسسات العائلة، وأيضاً مراكز التكوين، علاوة على اعتماد هذا القطاع على آلات بسيطة ويد عاملة قليلة العدد وذات مؤهلات بسيطة أيضاً. في حين، سجل قطاعي الصناعة وأشغال البناء أقل نسبة من المؤسسات، كونه يتطلب مؤهلات أكبر للمقاولين، ومقرات أوسع للعمل، ومعدات وآلات أكثر تطوراً وعدداً، مما يعني أنها تتطلب رأس المال والتكوين والعلاقات.

## استنتاج

لقد كشفت لنا المعطيات أن عينة البحث تتميز بالخصائص الآتية:

- أغلب المالكين-المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم من جنس الذكور، وذلك راجع لمجموعة من الأسباب منها: أن الرجل صاحب فرص كبيرة في الاستثمار مقارنة بالمرأة خاصة في القطاعات التي تعرف هيمنة الذكور عليها، كالأشغال العمومية، النقل، الصناعة الغذائية، التجارة وغيرها؛ البيئة الاجتماعية والثقافية التي تعيش فيها الإناث، والتي تلعب دورا أساسيا في تحديد الأدوار؛ عدم تقبل شريحة من المجتمع الجزائري لمسألة المرأة المقاوله نظرا لتكوينها الطبيعي والفطري، وعدم قدرتها على المنافسة، وارتباطها بالدرجة الأولى بدورها الأساسي في المنزل من رعاية وتربية وتلبية احتياجات الأسرة.
- معظم المبحوثين يفوق سنهم الثلاثين سنة، وهم متزوجون ولديهم أبناء قد يصل عددهم إلى (06) أبناء، ما عدا شخص واحد لديه 25 سنة وهو أعزب، وهذا راجع إلى أن غالبيتهم توجهوا إلى العمل كإطارات أو كعمال في القطاع العمومي، والخاص، ومؤسسات العائلة أو الخاصة بهم، من أجل تلبية احتياجاتهم واحتياجات عائلاتهم أو أسريهم، واكتساب الخبرة المهنية، وتكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية، وتوفير جزء من الإمكانيات المادية التي يتطلبها إنشاء مؤسسة. أما وجود فرد أعزب بينهم فهو لتوجهه مباشرة إلى المقاولاتية بعد أن أنهى دراسته الجامعية، من أجل ضمان منصب عمل، وتحقيق الربح والاستقرار، ومن ثم الزواج.
- أغلبية المبحوثين هم من ولاية تمنراست، والنسبة الأقل من الشمال الجزائري، وذلك لأن الباحثة اختارت عينة الدراسة من مدينة تمنراست، التي أصبحت أيضا قبلة للمستثمرين والمقاولين، نظرا لتوفر شبكة من المواصلات كالتائرات والحافلات، وتوفير التسهيلات المشجعة على الاستثمار والعمل فيها.
- أغلبية المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي. في المقابل، هناك من لديهم مستوى تعليمي متوسط، وهذا راجع إلى العدد المعتبر من الطلبة الذين يتخرجون سنويا من الجامعة، ويتوجهون إلى الحياة العملية في القطاع العمومي أو الخاص، مما يكسبهم خبرة مهنية تمكنهم من تحقيق طموحاتهم وميولهم بإنشاء مؤسساتهم الخاصة. أما

## الفصل الرابع.....تقديم ميدان الدراسة، مجالاتها وأهم خصائصها

وجود أشخاص لديهم مستوى تعليمي متوسط، فلأنهم أخفقوا في دراستهم، وهو ما دفعهم إلى التكوين في مراكز التمهين أو العمل في مؤسسة العائلة، بهدف الحصول على معارف تطبيقية.

- أغلبية المبحوثين لم يتلق أبائهم التعليم. وهذا بسبب سياسة الاستعمار الممنهجة لتجهيل الشعب الجزائري والتي امتدت حتى بعد الاستقلال، من خلال تدمير المؤسسات التعليمية، والهجرة الجماعية للمؤطرين الفرنسيين. في المقابل، هناك من ينحدر من أبناء لديهم مستوى تعليمي متوسط وجامعي، وهذا نتيجة الخطط التنموية التي اعتمدها الحكومة الجزائرية بعد الاستقلال، مما نتج عنه ارتفاع معدل الالتحاق بالمدارس.

- غالبيتهم كان أبائهم يعملون في القطاع العمومي الذي كان يشغل يدا عاملة هائلة سواء كإطارات أو كعمال. مع ذلك، هناك من كان أبائهم يملكون مؤسسات، أو يشتغلون في التجارة.

- النسبة الكبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي من صنف المؤسسات المصغرة. فهي التي تطبع النسيج الاقتصادي على مستوى الجزائر كلها. بالإضافة إلى ذلك، جميع المؤسسات هي غير عائلية. فمن جهة معظمهم لا تمتلك عائلاتهم مؤسسات، والتي تمتلك اختفت مؤسساتها نتيجة ظروف معينة كالإرهاب، أو أن المبحوث غادر مسقط رأسه ليعمل في ولاية تمنراست، ومن جهة أخرى، السعي إلى تحقيق الطموح والأهداف الشخصية، واتباع الميول والرغبات الخاصة كالميل للإنجاز والاستقلالية والنجاح الشخصي. كما نجد قطاع الخدمات هو القطاع الذي استقطب العدد الأكبر من أفراد العينة، يليها قطاع الحرف، ثم قطاع الصناعة وأشغال البناء، نظرا لعدم تطلب الأنشطة الخدماتية في الغالب إلى إمكانيات مادية وتقنية كبيرة.

### خلاصة الفصل

يتضح لنا مما سبق، أن ميدان الدراسة يتكون من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لمدينة تمراس، وهي من صنف مصغرة وصغيرة، ويشرف على إدارتها الأشخاص الذين يملكونها وقاموا بإنشائها، وهم المالكون-المسيرون أو المقاولون، وهي تنشط في قطاعات متعددة كالخدمات، والصناعة، والحرف وأشغال البناء، وهي تنتج سلعا أو خدمات، وقد تم اختيارها لاعتبارات علمية وأخرى عملية تخدم البحث.

ولأن لكل دراسة مجالات رئيسية يجب على الباحث توضيحها عند تخطيط إجراءات البحث، فقد تم التطرق إلى ثلاث مجالات هي: المجال الجغرافي، والذي في هذه الحالة يتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ المجال الزمني، والذي يتكون من مرحلتين أساسيتين هما: المرحلة الاستطلاعية والمرحلة الميدانية؛ والمجال البشري، والذي يمس المالكين-المسيرين للمؤسسات أو المقاولين.

وإذ تظهر لنا المرحلة الاستطلاعية صعوبة الوصول إلى مجتمع البحث المستهدف، فقد تم استعمال أسلوب العينة. في هذا الإطار، نجد أن المعاينة العرضية قد فرضت نفسها، حيث أن اللجوء إلى هذا الصنف يتم عندما لا يكون أمام الباحث أي اختيار، وبهذا تتكون العينة من (07) مقاولين، وهم مالكون ومسيرون لمؤسسات مصغرة وصغيرة، إضافة إلى أنهم الذين وافقوا على إجراء الجزء الميداني بمؤسساتهم الخاصة، وكما رأينا سابقا، فإن لمفردات هذه العينة خصائص سوسيوديموغرافية ومعرفية ومهنية تميزها.

## الفصل الخامس

### تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

1. تصنيف وتحليل بيانات المحور الثالث المتحصل عليها حول تأثير الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة
2. تصنيف وتحليل بيانات المحور الرابع حول تأثير أخلاق المالك-المسير على تحفيزه للعاملين بالمؤسسة
3. تصنيف وتحليل بيانات المحور الخامس حول تأثير الخبرات السابقة للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة



## تمهيد

بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة "كيف تؤثر العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية للمالكين-المديرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟"، ينبغي الإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية والمتمثلة في: "كيف تؤثر الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المدير داخل المؤسسة؟"، "كيف تؤثر أخلاق المالك-المدير على تحفيزه للعاملين بالمؤسس؟"، "كيف تؤثر الخبرات السابقة للمالك-المدير على الابتكار لديه داخل المؤسسة؟"، ولتحقيق ذلك تم تصميم دليل مقابلة بحثية متضمن لعدد من الأسئلة المقسمة في شكل محاور، بحيث يتطابق عنوان كل محور مع تساؤل فرعي، وتصنيف وتحليل البيانات المجمعة تحليلا كفيًا واستخلاص النتائج، يمكن الإجابة على أسئلة الدراسة.

## 1. تصنيف وتحليل بيانات المحور الثالث المتحصل عليها حول تأثير الأسرة

### على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة

نسى من خلال تصنيف وتحليل بيانات المحور الثالث إلى إظهار تأثير الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة، كل هذا تبعا للمدلولات السوسولوجية التي تبرز من خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة الخاصة بهذا المحور، والتي تم تلخيصها في مجموعة من المؤشرات أهمها: الأهداف التي بإمكان المالك-المسير فعليا المخاطرة من أجل تحقيقها في إطار المؤسسة؛ احتمالية وجود عوامل أخرى تؤثر على المخاطرة لديه؛ أنواع الدعم الذي يتلقاه من الأسرة و/أو العائلة ويؤثر على المخاطرة لديه.

### 1.1. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول الأهداف التي بإمكان المالك-

#### المسير فعليا المخاطرة من أجل تحقيقها في إطار المؤسسة

#### 1.1.1. تصنيف البيانات

الجدول رقم (20): يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول الأهداف التي بإمكان

المقاول فعليا المخاطرة من أجل تحقيقها في إطار المؤسسة

س1: كمالك وكمسير للمؤسسة، ماهي الأهداف التي بإمكانكم فعليا المخاطرة من أجل تحقيقها في إطار المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
1م	...أن أجعل لهذه المؤسسة فروعاً داخل الوطن وخارجه، والتي من خلالها سوف أعيد إحياء مؤسسات العائلة، وبالتالي، أعيد الاعتبار لاسم ومجد العائلة الذي هدمه الإرهاب خلال العشرية السوداء التي عاشتها الجزائر...	أجعل فروعاً للمؤسسة داخل وخارج الوطن من أجل إعادة إحياء مؤسسات العائلة وبالتالي إعادة الاعتبار لاسم ومكانة العائلة الاجتماعية	منطق الفعل المقاولاتي: إنشاء فروع للمؤسسة في الداخل والخارج
2م	...في رأسي فكرة أن أجعل المؤسسة دولية وذات معايير عالمية، مؤسسة رائدة في الخدمات مثل المؤسسات	مؤسسة ذات معايير عالمية كالمؤسسات الخليجية	منطق الفعل المقاولاتي: اعتماد المؤسسة على معايير عالمية

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: كمالك وكمسير للمؤسسة، ماهي الأهداف التي بإمكانكم فعلها المخاطرة من أجل تحقيقها في إطار المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	الخليجية المتطورة...		
3م	...توسيع المؤسسة لجعلها مركزا متعدد الخدمات وله فروع على مستوى الولاية، يضم زيادة على الأطفال العاديين الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، ويقدم استشارات لأولياء لمساعدة أطفالهم في المنزل، ويوفر مناصب شغل لأفراد العائلة والأسرة...	تحويل المؤسسة إلى مركز متعدد الخدمات وله فروع على مستوى الولاية، ويوفر مناصب شغل لأفراد العائلة والأسرة	<u>منطق الفعل المقاولاتي:</u> تحويل المؤسسة إلى مركز متعدد الخدمات وله فروع
4م	...توسيع المؤسسة لجعلها مصنعا كبيرا، يغطي احتياجات السوق الجنوبية الجزائرية والإفريقية القريبة...أنا دائم التفكير في كيفية تطويرها...	مؤسسة تغطي احتياجات السوق الجنوبية الجزائرية والإفريقية القريبة	<u>منطق الفعل المقاولاتي:</u> مؤسسة تغطي احتياجات السوق الداخلي والخارجي القريين
5م	...العمل على إيصال المؤسسة إلى مستوى معين، إذ ينبغي أن أجعل منها مؤسسة وطنية ولما لا دولية...	تطوير المؤسسة إلى مؤسسة وطنية ولما دولية	<u>منطق الفعل المقاولاتي:</u> مؤسسة وطنية ودولية
6م	...إنشاء فروع للمؤسسة عبر ولاية تمنغاست لا سيما في المناطق النائية...	إنشاء فروع للمؤسسة عبر ولاية تمنراست	<u>منطق الفعل المقاولاتي:</u> إنشاء فروع للمؤسسة عبر الولاية
7م	...توسيع المؤسسة من خلال إنشاء جناح خاص بالزبائن، حيث يتم استلام وتسجيل احتياجاتهم من دون الدخول إلى ورشة العمل، توسيع السوق حيث لا يقتصر فقط على	توسيع المؤسسة وتوسيع السوق، من خلال تطوير تصاميم جديدة للمنتج وتنويع المواد الأولية	<u>منطق الفعل المقاولاتي:</u> توسيع المؤسسة والسوق

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: كمالك وكمسير للمؤسسة، ماهي الأهداف التي بإمكانكم فعلها المخاطرة من أجل تحقيقها في إطار المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	المنازل، تطوير تصاميم المنتج وإحداث تنوع في المواد الأولية...		

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات المبحوثين.

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن هناك فئات تصنيفية وصفية واردة في خانة "الفئات المبدئية"، وهذه الفئات في الغالب يتم نقلها حرفيا وشبه حرفي من النصوص، التي تشتمل على إجابات المبحوثين.

### 2.1.1. تحليل البيانات

يظهر لنا في الجدول فئات أخرى واردة في خانة "الفئات التحليلية"، حيث تمت بلورة فئات تصنيفية أكثر تجريدا، وهي عبارة عن مفاهيم غير مرتبطة ارتباطا حرفيا بالنصوص نفسها، وبذلك ننتقل من التصنيف الحرفي أو ما يعرف بالتصنيف المبدئي، إلى تصنيف يوصف بأنه أكثر تجريدا، وهو ما يعرف بالتصنيف المركز أو التصنيف التحليلي، وهذا الأخير يتطلب تطوير مجموعة من الفئات المركزة أو الفئات التحليلية، وهو يتيح بناء مفاهيم معينة وتوضيحها، حيث تكون هذه المفاهيم ذات صلة وثيقة بموضوع البحث، وفي هذه الحالة مثل "منطق الفعل المقاولاتي". كما تظهر لنا فئات تصنيفية أخرى تساعد في توضيح دلالات هذه المفاهيم من وجهة نظر المبحوث مثل إنشاء فروع للمؤسسة داخل وخارج الوطن، مؤسسة ذات معايير عالمية، تحويل المؤسسة إلى مركز متعدد الخدمات وله فروع وغيرها.

وتعكس الفئة التحليلية "منطق الفعل المقاولاتي" توجهها معيناً للمقاول من نوع (CAP)، والذي يفضل النمو أولا ثم الاستقلالية والاستمرارية. فهو شخص موجه للبحث عن النمو وأكثر ما يحفزه هو انجذابه إلى المخاطرة والحاجة إلى الإنجاز الشخصي، وليس البحث عن الظروف والشروط التي تضمن له أمانا أكثر<sup>1</sup>. فهو على عكس المقاول

1 Didier Grandclaude et Thierry Nobre, « Approche sociologique et typologique des logiques de croissance de l'entrepreneur », op. Cit, p 165.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

من نوع (PIC)، والذي يتمثل منطق فعل التوريث، كما يفضل الاستمرارية أولاً ثم الاستقلال والنمو. فهو موجه نحو استمرار مؤسسته لنقلها إلى عائلته دون التفكير بالضرورة في نموها<sup>1</sup>. بعبارة أخرى، فهو شخص يرغب دائماً في الحفاظ على استقلاليته في اتخاذ القرار واستقلاله المالي، مع الحفاظ على منظمته صغيرة نسبياً<sup>2</sup>.

لقد ظهرت فئة "منطق الفعل المقاولاتي" كرد فعل مرتبط بالسؤال المتعلق بالأهداف، التي يمكن للمالك-المسير المخاطرة من أجل تحقيقها في إطار المؤسسة، وقد رد المبحوثون على هذا السؤال بنوع من الإصرار على أنهم يهدفون إلى توسيع مؤسساتهم، من خلال توسيع مجالها الجغرافي (أجعل لها فروعاً في الداخل والخارج) (تطوير المؤسسة إلى مؤسسة وطنية ودولية)، أو تنويع نشاطها (توسيع المؤسسة لجعلها مركزاً متعدد الخدمات)، أو توسيع السوق الذي تتعامل معه (توسيع المؤسسة وتوسيع السوق)، (مؤسسة تغطي احتياجات السوق الجنوبية الجزائرية والإفريقية القريبة). فهذه العبارات تحتوي على التأكيد على أن المالكين-المسيرين، يفضلون النمو وتطوير العمل بدلاً من المحافظة على المؤسسة لتوريثها إلى عائلاتهم أو أسرهم. فهذا المنطق غير وارد بالنسبة إليهم خاصة وأنهم هم الذين قاموا بإنشائها، وخاطروا بالمال والجهد والوقت من أجل رؤيتها على أرض الواقع، وبالتالي، رؤية طموحاتهم وأحلامهم تتحقق. إضافة إلى أنهم مازالوا قادرين على العطاء والانجاز، وأبناؤهم مازالوا صغاراً ليتحملوا المسؤولية.

ومن الأمور التي لها دلالتها، أن وجود منطق الفعل المقاولاتي يدفع إلى تفضيل استراتيجية النمو ومنه إلى المخاطرة ولكن المحسوبة، خاصة في حالة النجاح وتحقيق الأرباح (...كلما زادت الأرباح -مادياً ومعنوياً- زادت المخاطرة...). هذا المنطق الذي يرتبط عند المبحوثين بوضع أهداف محددة واضحة للمؤسسة والسعي إلى تحقيقها، سواء كان ذلك على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، وهذا بدوره يرتبط بفكرة الرؤية، التي أصبحت تحتل حيزاً مهماً في المقاولاتية، والتي تعني قدرة المقاول على بناء تصور مستقبلي لنوع المؤسسة المراد الوصول إليها، أو الصورة المتوقعة في المستقبل للمكانة التي يراد للمنتجات أن تحتلها في السوق. فملاحظة الفرد لذاته ومؤسسته في الواقع

1 Ibidem.

2 Michel Marchesnay, « La mercatique de la petite entreprise », op. Cit, p 274.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

المعاش، وتصوره لذاته ومؤسسته في المستقبل، يولد فجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وتقييم هذه الفجوة، يتيح له صياغة الاحتياجات والأهداف وبناء التوقعات، كما يتيح له البحث عن الوسيلة الأكثر فعالية لتجسيد أهدافه ورؤيته، وهو ما يتوافق مع الدراسة التي تنص على أن تحقيق الأهداف يحفز الأشخاص على المخاطرة وعلى تحمل أعبائها، كما أن المستويات العالية من النجاح تدفع إلى مستويات عالية من المخاطرة، الأمر الذي يفرق بين المقاول وغير المقاول، وبين المقاول والمسير<sup>1</sup>.

ويرجع المبحوثون وضعهم للأهداف والمخاطرة من أجل تحقيقها إلى ملكيتهم للمؤسسات. فهم الأشخاص الذين خاطروا بكل ما لديهم من أجل إنشائها، ولأزوالوا يخاطرون من أجل تطويرها ونموها، وعليه، فإنهم يعتبرون أنفسهم أصحاب القرار فيها، ولا يمكن لأي فرد من العائلة أو الأسرة أو المؤسسة، توقيف أو عرقلة تنفيذ تلك القرارات، (أنا لا أشاركهم في تفاصيل المؤسسة أبداً)، (لم أستشرهم، أخبرهم أنني فعلت لأنهم يعرفونني جيداً)، (أفراد عائلتي ليسوا على اطلاع فيما أفعل). فما دامت المؤسسات غير عائلية، بمعنى أنها تشهد غياب العلاقات العائلية لاسيما على مستوى الإدارة، وهي أحد خصائص عينة البحث كما رأينا في الفصل الرابع، فهذا يعني الاستقلالية في اتخاذ القرار، والاستقلالية في اختيار منطق الفعل المناسب، أو الاستراتيجية المناسبة وآليات تفعيلها كالمخاطرة، وهو ما يتوافق مع العديد من وجهات النظر للباحثين، الذين يؤكدون على أن المؤسسات حديثة النشأة، والتي يمتلكها ويسيرها شخص واحد فقط، هي سريعة النمو، وتتخذ قراراتها بشكل مستقل عن الأسرة، وفي هذه الحالة، العلاقات الأسرية غير موجودة على نطاق واسع منها، مما يؤدي إلى وجود الأفعال المقاولاتية داخلها كالمخاطرة. على العكس من المؤسسات العائلية التي يسيرها مجموعة من الأفراد من نفس الأسرة، وبالتالي، العلاقات الأسرية موجودة فيها على نطاق واسع، وهو ما يؤدي إلى إهمال الأفعال المقاولاتية وبالخصوص المخاطرة<sup>2</sup>. كما يتوافق مع نتائج دراسة **Jolien Huybrechts، Wim Voordeckers و Nadine Lybaert**، والتي تبين أن المالكين-المسيرين للمؤسسات العائلية يفضلون استراتيجية أكثر تجنباً للمخاطرة، من المالكين-

1 Mohd Nor Hakim Bin Yusoff and al, op. Cit, p 3.

2 Nor Fuad Bin Abdul Hamid, op. Cit, pp. 63-64.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

المسيرين للمؤسسات غير العائلية، من أجل حماية ثروات العائلة المالية والاجتماعية والنفسية.

### 2.1. تصنيف وتحليل البيانات المتعلقة المتحصل عليها حول وجود عوامل أخرى يمكن

أن تؤثر على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة

#### 1.2.1. تصنيف البيانات

الجدول رقم (21): يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول إمكانية وجود عوامل

أخرى تؤثر على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة

س2: بالإضافة إلى الأهداف، ما هي العوامل التي يمكن أن تؤثر أيضا على المخاطرة لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية	الفئات التحليلية
1م	...أنا إنسان متفائل، طموح، صبور، يحسن التفكير، إيجابي...إعادة إحياء مؤسسات العائلة ورد الاعتبار لاسمها، لأن الإرهاب هو الذي أثر عليها، أن أكون نموذجا للمقاول الناجح يتعلم منه أبنائي...الدعم الأسري والعائلي	متفائل، طموح، صبور، يحسن التفكير، إيجابي، إعادة إحياء مؤسسات العائلة ورد الاعتبار لاسمها، إعطاء نموذج للمقاول الناجح للأبناء، الدعم الأسري والعائلي	<u>الخصائص الشخصية للمقاول الأسرة و/أو العائلة:</u> إحياء مؤسسات العائلة، الدعم الأسري والعائلي
2م	...الطموح. أطمح إلى تحقيق الاستقلال المالي والاستقرار الذاتي، فهما يحفزان على الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار الجديدة... ليس لدي حب للمال بقدر ما لدي حب للإنجاز... تحسين مستوى المعيشة للعائلة... بناء أسرة نواة.	الطموح إلى تحقيق الاستقلال المالي والاستقرار لأنهما يحفزان على الإبداع والابتكار والتجديد، حب الإنجاز، تحسين مستوى المعيشة للعائلة، بناء أسرة نواة	<u>الخصائص الشخصية للمقاول الأسرة و/أو العائلة:</u> تحسين مستوى معيشة للعائلة الزواج وبناء أسرة
3م	...لقد كبر الأولاد وأصبح الوقت مناسباً لتحقيق حلمي، تجربة تربية	تحقيق حلمي، تجربة تستحق المخاطرة،	<u>الخصائص الشخصية للمقاول</u>

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س2: بالإضافة إلى الأهداف، ما هي العوامل التي يمكن أن تؤثر أيضا على المخاطرة لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية	الفئات التحليلية
	وتعليم الأطفال تستحق المخاطرة، شففي هو التعامل مع الطفولة، طموحي غير المحدود، حماسي الذي لا ينطفئ، التصميم، حب مجال العمل... الدعم الذي تمنحه لي الأسرة والعائلة... تحسين دخل الأسرة، تطوير المستوى التعليمي للأبناء...توفير مناصب عمل لأفراد الأسرة والعائلة لتحسين مستوى معيشتهم...	الشغف، الطموح، الحماس، تحسين مستوى المعيشة وتوفير مناصب شغل لأفراد الأسرة والعائلة	الأسرة و/أو العائلة: الدعم الأسري تحسين مستوى معيشة الأسرة والعائلة التضامن الاجتماعي: توفير مناصب عمل لأفراد الأسرة والعائلة
4م	...تحملي للمسؤولية وتعاملي مع الزبائن وأنا صغير... الربح والنجاح الشخصي. فكلما زادت الأرباح زادت المخاطرة، فأنا اشتغلت موظفا ولا مجال للمقارنة بين دخل الموظف وربح المقاول... الدعم الذي يقدمه لي أفراد عائلتي وأسرتي... تحسين مستوى المعيشة للأسرة والعائلة وخاصة تحسين تعليم الأبناء، وتحسين مستوى المعيشة لأفراد قريتي بالتوظيف وإعانة الطبقة الفقيرة فيها. فكوني أنحدر من منطقة قروية فقيرة يدفعني أن أخاطر لأقدم إضافة لها. فالمؤسسة لها جانبها الإنساني.	تحمل المسؤولية والتعامل مع الزبائن، النجاح بزيادة الأرباح، خصائص الأب، تحسين مستوى المعيشة للأسرة والعائلة والقرية	<u>الخصائص الشخصية للمقاول</u> الأسرة و/أو العائلة: الدعم الأسري تحسين مستوى معيشة الأسرة والعائلة التضامن الاجتماعي: توفير مناصب عمل لأفراد القرية وتقديم الإعانات للطبقة الفقيرة
5م	...عندما اقتحمت مجال المقاولاتية أحسست بأنني أحب هذا العمل، وأنه	الشعور بالرغبة في العمل في مجال	<u>الخصائص الشخصية للمقاول</u>



## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س2: بالإضافة إلى الأهداف، ما هي العوامل التي يمكن أن تؤثر أيضا على المخاطرة لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية	الفئات التحليلية
	بإمكاني الإبداع فيه والذهاب به إلى بعيد... تحسين المستوى المعيشي للأسرة وللأبناء خاصة المستوى التعليمي وللعائلة، ومن خلال توفير مناصب عمل لإخوتي لإكتفائهم المادي... أسرتي تساهم في نجاح المؤسسة من خلال دعمها لي معنويا...	المقاولاتية والقدرة على الإبداع فيه والذهاب به إلى بعيد... دعم الأسرة معنويا، تحسين المستوى المعيشي للأسرة والعائلة.	<u>الأسرة و/أو العائلة:</u> الدعم الأسري تحسين مستوى معيشة الأسرة والعائلة
6م	...عندما تقومين بعمل أنت تحبينه والعملاء يحبونه يكون هذا أكبر محفز لك...حبي لمجال العمل يحفزني على الذهاب بالمؤسسة إلى مستويات أعلى...حبي للتميز وحبي للتطور الذاتي والمهني، حبي للتغيير وكل ما هو جديد، المؤسسات الناجحة سريعة التطور والتقدم، حبي لإحداث إضافات في المؤسسة، حبي للابتكار بل وسعيي له... دعم أفراد الأسرة لي ماديا ومعنويا... تحسين المستوى المعيشي للأسرة والعائلة مع التركيز على المستوى التعليمي لأبنائي...	الرغبة في العمل في مجال يختاره المقاول، الرغبة في التميز والتطور والتغيير والإبداع والابتكار دعم أفراد الأسرة للمقاول تحسين مستوى المعيشة للأسرة والعائلة	<u>الخصائص الشخصية للمقاول</u> <u>الأسرة و/أو العائلة:</u> الدعم الأسري تحسين مستوى معيشة الأسرة والعائلة
7م	...حبي للعمل في هذا المجال وحبي للمخاطرة منذ الصغر، لأنني إذا لم أخاطر فلن أجد، ولذلك أنا دائم البحث لكي أخاطر...دعم الزوجة لي وصبرها على حافز كبير لي على	الرغبة في العمل في المجال الذي يختاره المقاول، الميل إلى المخاطرة، الدعم الأسري، تحسين	<u>الخصائص الشخصية للمقاول</u> <u>الأسرة و/أو العائلة:</u> الدعم الأسري تحسين مستوى معيشة

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س2: بالإضافة إلى الأهداف، ما هي العوامل التي يمكن أن تؤثر أيضا على المخاطرة لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية	الفئات التحليلية
	العمل وعلى المخاطرة...تحسين مستوى المعيشة للأسرة وللعائلة خاصة تعليم الأبناء...	مستوى المعيشة للأسرة وللعائلة	الأسرة والعائلة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات المبحوثين.

يمكن أن نرى من خلال الجدول أعلاه، أن هناك في خانة " الفئات المبدئية " فئات تصنيفية وصفية، وهي فئات منقولة حرفيا وشبه حرفي، حيث تظهر الكلمات أيضا في النص.

### 2.2.1. تحليل البيانات

يمكن ملاحظة وجود فئات أخرى واردة في الجدول في خانة " الفئات التحليلية "، وهي فئات أكثر تركيزا، وهي عبارة عن مفاهيم، وهي غير مرتبطة ارتباطا حرفيا بالنص نفسه، حيث يقتضي التصنيف المركز تطوير مجموعة من الفئات التحليلية، وهذا التصنيف يتيح بناء المفاهيم وتوضيحها مثل "الخصائص الشخصية للمقاول" و "الأسرة و/أو العائلة" و "التضامن الاجتماعي". كما يمكننا أن نرى فئات تصنيفية أخرى تساعد في توضيح دلالات هذه المفاهيم من وجهة نظر المبحوث مثل الدعم الأسري، وتحسين مستوى المعيشة، وإحياء مؤسسات العائلة والزواج لبناء أسرة نواة.

فيما يتعلق بالفئة الأولى "الخصائص الشخصية للمقاول"، تحتوي تصريحات المبحوثين على التأكيد على أن ميلهم للمخاطرة هو مبني على خصائصهم الشخصية، ولعل أبرزها: الطموح، التفاؤل، الإيجابية، الرغبة في الإنجاز، الإبداع، الابتكار، تحمل المسؤولية، التعلم، الرغبة في النجاح، الاستقلال المالي، التغيير، التجديد والميل إلى المخاطرة. في هذا الصدد يؤكد الباحثون أن هناك تعدد وتنوع كبير في الجوانب التي ينبغي أن تتوفر في المقاول، وأنه ليس بالإمكان تقديم وصفة محددة تسمح بالحكم على شخص ما بأنه مقاول، ومع ذلك، يجب أن يتوفر حدا أدنى من المواصفات، التي ينظر إليها على أنها قيم مقاولاتية تترجم في الأفعال، كالثقة في النفس، وتحمل المسؤولية، وبذل

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

الجهد، والمبادرة، والتضامن، والعزم والتصميم، والحاجة إلى الإنجاز، والإبداع، والابتكار، والتجريب، والاستقلالية والميل إلى المخاطرة، ومعظمها ذكرها المقاولون الذين أكثر ما يشغلهم من خلال تطوير مؤسساتهم ونجاحها، ليس هو الربح المالي فقط، بل وكذلك الرغبة في تحقيق إنجازات وأهداف أخرى، ( ...صحيح أن هناك هدف الربح المالي من أجل تحسين مستوى المعيشة، ولكن هناك أيضا هدف أكبر ألا وهو تحقيق التميز والنجاح... )، وهو ما يتوافق مع الدراسة التي تؤكد على أن ما يقلق المقاول الذي ينوي تطوير مؤسسته ونجاحها، ليس هو جني الكثير من المال فقط، بل وكذلك الرغبة في القيام بعمل جيد<sup>1</sup>.

ويرجع المقاولون اكتسابهم لهذه الخصائص إلى العائلة، التي تعد المصدر الأول والأساسي وبالخصوص الأب، وهذه بعض تصريحاتهم التي تقر ذلك (العائلة تركت لي الحرية التامة فيما أفعل، ولم تضع لي قيودا منذ الصغر، وهو ما عاد علي بالإيجابية)، (الوالد كان له التأثير الكبير على توجهي للمقاولاتية... عندما كنت صغيرا كان يأخذني معه إلى السوق للتجارة وقت العطلة، تعلمت تحمل المسؤولية والتعامل مع الزبائن... لم يكن يعجبه عملي عند الآخرين، وكان يقول لي: بمستواك الدراسي الجامعي وتعمل عند شخص أنت أحسن منه)، (لم تكن علاقة الأب وطيدة بي فقط، بل لقد أثر في كل العائلة، حيث كان يتحاور معنا دائما في كل شيء ويعلمنا. أبي هو من قدم لي طفولتي وساهم في بناء حلمي)، (كانت لدي حرية الاختيار، وحتى الأمور التي يتدخل فيها الوالدان كانت في مصلحتي. لم يكونا يعارضان أفكارني خاصة الوالد رحمه الله لأنني كنت البنت البكر وناضجة)، (الأب يحب الحرية والاستقلالية وهو الذي شجعتني على الاستقلالية في حياتي وعملي)، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسات التي مفادها أن الأفراد الذين ينحدرون من أسر الأباء فيها ديمقراطيون، ويؤكدون على قيم الحرية والاستقلالية في تربية الأبناء، تكون ميولهم للإنجاز شديدة، وبالتالي يفضلون المخاطرة والمقاولاتية. بينما الأفراد الذين ينحدرون من أسر الأباء فيها أتوقراطيون، لا تكون ميولهم للإنجاز شديدة، وبالتالي لا يفضلون المخاطرة<sup>2</sup>.

1 Mohd Nor Hakim Bin Yusoff and al, op. Cit, p 3.

2 Ahmet, Diken and Meral Erdirençelebi, op. Cit, p 2398.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

كما توجد فئة "الأسرة و/أو العائلة"، والتي تتضمن فئات فرعية اتفق عليها معظم المبحوثين كالدعم الأسري و/أو العائلي، وتحسين مستوى المعيشة للأسرة و/أو العائلة، كما يوجد فئات فرعية أخرى اختلف بها بعض المبحوثين مثل إحياء مؤسسات العائلة، والزواج لبناء أسرة نواة.

ومن بين الفئات المساعدة في فهم الأسرة و/أو العائلة من وجهة نظر المبحوثين نجد الدعم الأسري و/أو العائلي، والذي يعد نوعاً من الاستجابة التي تصف مقدار ما يتلقاه المقاولون من دعم وجداني، ومعرفي، وسلوكي، ومادي، من الأفراد الآخرين في بيئتهم العائلية والأسرية، لاسيما عندما يكونون بحاجة إليه. فهم يدركون بأن بينهم علاقات قائمة وبأنه بإمكانهم أن يدعموهم عندما يحتاجون إليهم، وهو ما يولد لديهم الإحساس بأنهم يشعرون بهم، ويهتمون لأمرهم، ويفهمون مشكلاتهم واحتياجاتهم، ولذلك، يلعب الدعم الأسري دوراً أساسياً في إشباع حاجاتهم إلى الأمن والطمأنينة. فلا شك أن المقاول يقوم بأنشطة محفوفة بالمخاطر لتحقيق أهدافه، وهو يتخذ قرارات وإجراءات جريئة لتجربة منتجات وخدمات وأسواق جديدة، ولتخصيص جزء من الموارد لذلك مع عدم التأكد من النتائج، وبالتالي، فإنه معرض لكل الاحتمالات السلبية كالاخفاق والخسارة والإفلاس وغيرها، وهنا يأتي دور الدعم العائلي و/أو الأسري بمختلف أشكاله المادي والمعنوي، لإشباع الحاجة إلى الأمن. فكما الأسرة مصدر للحب والحنان، فهي أيضاً مصدر للحماية والأمن، وهو ما يتوافق مع ما نصت عليه نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية، حيث ثمة حاجات معنوية علاوة على الحاجات المادية أو الأساسية للبقاء ينبغي إشباعها، كالأمن من المخاطر والحماية منها، وهي الحاجة التي منحها ماسلو المرتبة الثانية حسب تصنيفه الخماسي، والتي تؤثر على إعادة التوازن والاستقرار النفسي للفرد<sup>1</sup>.

وفيما يتعلق بتحسين مستوى المعيشة للعائلة و/أو الأسرة، فهو يعبر عن الحالة التي يتمكن فيها الفرد من تحقيق مستوى معيناً من المعيشة انطلاقاً من دخله، عبر إشباع الحاجات الأساسية، والتي تعتبر ضرورية لتحقيق رفاهيته، أو القدرة على الانفاق على مجموع السلع الغذائية وغير الغذائية الضرورية، كالغذاء والسكن والملبس والتعليم

1 شريفة، جنان. "عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو". أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2016/2015، ص ص 27-78.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

والصحة والنقل<sup>1</sup>. فكما أشارت المادة 25 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، بأن لكل شخص الحق في مستوى من المعيشة، يكون كاف للمحافظة على الصحة والرفاهية له ولأسرته<sup>2</sup>. في هذا السياق، يعتبر تحسين مستوى المعيشة للعائلة و/أو الأسرة مطلب كل المبحوثين، وهو من العوامل المحفزة على القيام بالمخاطرة، بل إن المخاطرة من أجل الوصول إلى الأهداف المذكورة سابقا كتوسيع ونمو المؤسسة، هي في الحقيقة من أجل تحقيق هذا المطلب (...المؤسسة هي امتداد للأسرة...). فتحسين مستوى المعيشة يكفل تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للوالدين، والأبناء، والإخوة وغيرهم. أي يكفل رفايتهم التي ينجم عنها شعورهم بالارتياح والسعادة. في المقابل، فإنه يحميهم من الحرمان الذي ينتج عنه العديد من المشاكل كسوء التغذية، والضغط النفسية، وتوتر العلاقات الأسرية، والتسرب المدرسي، وارتكاب الجرائم، والهجرة غير الشرعية وغيرها من الآفات الاجتماعية، ومن ثم يحافظ على بناء الأسرة المادي والنفسي والاجتماعي، وكل هذا يستحق المخاطرة بالنسبة إليهم.

ويحرص المبحوثون على التأكيد على تحسين المستوى التعليمي للأبناء، من خلال توفير جو أفضل يساعد على التعلم، حيث أن تدهور الوضع الاقتصادي والاجتماعي للأسرة نتيجة دخلها الضعيف، يجعل الطفل يلجأ إلى طرق أخرى للبحث عن مصدر للرزق يعين به أسرته، مما يؤدي إلى انشغاله عن دراسته، أو يلجأ إلى مصادر غير مشروعة تقوده إلى الانحراف، بسبب الشعور بالحرمان الذي نمى بداخله، وهو ما يتوافق مع الدراسات التي تؤكد على أن اشتغال الأطفال في سن مبكرة يعيق نموهم الجسدي، كما يحرمهم من فرص التعليم ويحد من مستقبلهم<sup>3</sup>.

من ناحية أخرى، صرح عدد من المبحوثين بأنهم يهدفون من خلال تطوير المؤسسة إلى توفير مناصب عمل لأفراد العائلة والأسرة والقرية، وهذا يعود إلى وجود التضامن الاجتماعي، والذي ينطوي على تقديم المساعدة المعنوية والمادية أو كليهما

1 فتيحة، مزارشي. "أثر السياسة النقدية على مستوى المعيشة". أطروحة دكتوراه. جامعة سطيف1. سطيف، 2018/2017، ص 63.

2 نفس المرجع، ص 65.

3 محمد، علي البدوي. دراسات سوسيوولوجية. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 13.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

طوعية ودون إلزام. فهو عملية اجتماعية تعبر عن علاقة مساندة ودعم من طرف شخص، أو فئة اجتماعية، لصالح شخص أو فئة اجتماعية أخرى<sup>1</sup>، وهكذا هو الحال في مجتمع مثل مجتمع ولاية تمنراست، أين لازالت قيم الجماعية هي الطابع الغالب عليه. كما يعد التضامن الأسري أحد أشكال التضامن الاجتماعي، حيث لازالت تسود الأسرة الممتدة، التي يفضل أعضاؤها مساعدة بعضهم البعض، كما أنهم يحرصون على دوام وبقاء العائلة ككل، بغض النظر عن المصالح والاهتمامات الفردية، وهذا لديمومة التضامن الأسري الذي له أهمية كبيرة، والذي يظهر في الأفراح والمآتم وحتى في التشغيل، ولا يمكن أن يفصل الفرد منهم مصيره الشخصي ومصير أبنائه عن المصير المشترك للعائلة، التي تعد أكبر العائلات بولاية تمنراست، والتي لها اسمها ومكانتها اجتماعيا، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسات التي تؤكد على أن العمل الاقتصادي في الجزائر هو جزء لا يتجزأ من العلاقات الاجتماعية، وأن الشخصيات المختلفة للمقاول الجزائري تشترك في نفس الواقع، الذي يتميز بوجود شبكة من العلاقات الاجتماعية والأسرية في مرحلة الإنشاء أولا ثم في مرحلة النشاط. وعليه، فالمقاولاتية في الجزائر يعبر عنها من خلال أشكال التضامن الأسري والثقافي والديني، وعناصر مثل الأسرة تلعب دورا مهما في فهم شخصية المقاول<sup>2</sup>.

زيادة على العوامل السالفة الذكر، يضيف أحد المبحوثين عنصر إعادة إحياء مؤسسات العائلة من أجل رد الاعتبار لاسمها ومكانتها الاجتماعية، والتي أثر عليها الإرهاب الذي عايشته أثناء العشرية السوداء. فعائلته كانت تمتلك العديد من الأنشطة التجارية داخل وخارج البلاد، كما كانت تمتلك مؤسسات إنتاجية بالبليدة، وبسبب الإرهاب الذي عاشته الجزائر، أو ما يطلق عليه بـ العشرية السوداء، ساءت مردودية المؤسسات مما أدى إلى غلقها، ولأن المقاول كانت علاقته قوية بعائلته المقاولاتية، وعاش هذه المأساة التي تعرضت لها، والتي كانت نتيجة حرمانه من الرفاهية والمستوى المعيشي المرغوب، الذي يشبع حاجاته ومتطلباته وطموحاته كشاب، فقد قرر الاعتماد على نفسه وتطوير ذاته، حتى يتمكن من إنشاء مؤسسات جديدة، وبالتالي، إعادة إحياء مؤسسات

1عاطف، غيث. قاموس علم الاجتماع. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2008، ص 466.

2 Wassila, Tabet-Aouel Lachachi, op. Cit, pp. 34-36.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

العائلة، مادام هو يحمل اسم هذه العائلة. فالحرمان هو أحد المؤثرات السلبية الذي فرض بواسطة البيئة الخارجية (الإرهاب)، وكان السبب في التوجه المقاولاتي للمبحوث، ووجود منطق الفعل المقاولاتي لديه، وهو ما يتوافق مع ما جاء في نموذج **Albert Shapero** و **Lisa Sokol** حول الحدث المقاولاتي، إذ يقترح الباحثان ما يسمى بالانتقالات السلبية (*Déplacements Négatifs*)، والتي تشير إلى الأحداث التي تعطل مسار حياة المقاول المحتمل كالفصل، والطلاق، والبطالة، والفشل المدرسي، وما إلى ذلك، وهي خارجة عن سيطرة الفرد، وهي المسببة في وجود الحدث المقاولاتي أو ظهور الفعل المقاولاتي<sup>1</sup>. كما يتوافق مع نتائج الأبحاث التي تنص على أن التعايش الدائم مع المواقف والمشاكل والتجارب الأسرية، والاحتكاك المستمر بالأسرة التي يكون أحد أعضائها أو أكثر مقاولاً، يساعدان على التأثير في قيم الأفراد ومواقفهم وأفعالهم طوال الحياة، الأمر الذي يؤدي بهم إلى خوض غمار المقاولاتية، بإنشاء مؤسساتهم الخاصة أو إعادة إحياء المؤسسة العائلية، ومن هنا، تظهر أهمية وجود الأنشطة والمواقف المقاولاتية في البيئة القريبة من الأفراد<sup>2</sup>. كما يتوافق أيضاً مع نتائج دراسة **Hamadou Boukar** و **Pierre-André Julien**، التي توصلت إلى أنه وبالرغم من أن المالك-المسير يعتبر عنصراً أساسياً في تطوير مؤسسته الصغيرة، إلا أن القيم الاجتماعية والثقافية للأسرة التي يأتي منها، والمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه، ودرجة ارتباطه بهما، ساعدت في تشكيل وإعطاء توجه نحو النمو للوحدة الصغيرة، لكن هذه القيم تتعدل مع مستوى تكوين وخبرة المقاول.

أما عن عامل الزواج لبناء أسرة، فهذا راجع إلى أن يوجد ضمن عينة البحث مقاول أعزب لم يتعدى سنه 25 سنة، وقد توجه إلى إنشاء مؤسسة بعد نيله مباشرة للشهادة الجامعية، بهدف ضمان منصب عمل للخروج من دائرة آفة البطالة، وتحقيق الاستقرار من أجل الزواج، وهذا الشاب له الاستعداد الكامل للمخاطرة من أجل تحقيق أهدافه وطموحه.

1 محمد، الشريف ناصري. "النية المقاولاتية بين نموذج الحدث المقاولاتي ونظرية السلوك المخطط". مجلة البحوث والدراسات التجارية، 5، 1 (2021): ص 245.

2 Eva Schmitt-Rodermund, op. Cit, pp. 499-500.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

ويرى أحد المبحوثين أن تحسين مستوى المعيشة لأفراد قريته، يعد أيضا حافزا على المخاطرة لتطوير مؤسسته. فكونه ينحدر من قرية فقيرة، مستوى معيشتها ضعيف ولا يلبي احتياجات أفرادها، فهذا يجعله يخاطر من أجل توسيع وتطوير المؤسسة، بهدف توفير مناصب شغل وتقديم الإعانات للفئات المحرومة، وهذا من منطلق تنشئته الاجتماعية الأسرية، التي تركز على زرع القيم الثقافية والدينية كالتعاون والتكافل، وكذلك من منطلق دراسته وتخصصه العلمي (العلوم الاقتصادية)، وهو ما يدل على وجود التضامن الاجتماعي، الذي ينتج عن ظرف تتميز به الجماعة، ويسود فيه الالتزام والتعاون الجماعي<sup>1</sup>، كما أنه ينطوي على تقديم المساعدة المعنوية والمادية أو كليهما طواعية ودون إلزام، من حيث أنه عملية اجتماعية تعبر عن علاقة مساندة ودعم من طرف شخص أو فئة اجتماعية لصالح شخص أو فئة اجتماعية أخرى<sup>2</sup>.

### 3.1. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول أنواع الدعم التي يتلقاها المالك-

المسير من أسرته و/أو عائلته وتحفزه على المخاطرة داخل المؤسسة

#### 1.3.1. تصنيف البيانات

الجدول رقم (22): يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول أنواع الدعم الأسري

و/أو العائلي التي يتلقاها المقاول وتحفزه على المخاطرة

س1: ما هي أنواع الدعم التي تتلقونها من الأسرة و/أو العائلة وتحفزكم على المخاطرة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية	الفئات التحليلية
م1	...تقدير العائلة... احترام العائلة خاصة بعد رؤيتك ناجحا فهي بذلك تعطيك قيمة كبيرة. ففي حين الإخوة الآخرون عجزوا عن فعل هذا، أنا عملته... عدم وجود مشاكل بين	تقدير العائلة، احترام العائلة، عدم وجود مشاكل بين أفراد العائلة، توفير الجو الاسري الهادئ	<u>الدعم المعنوي:</u> التقدير والاحترام المناخ الأسري

1 محمد، المهدي بن عيسى، إيناس بوسطة ونصيرة كادي. الروابط الاجتماعية في الأسرة الجزائرية بين المجال الاجتماعي المتجانس والمجال الاجتماعي غير المتجانس. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري. جامعة قاصدي مرباح. ورقة، 2014، ص 902.

2 عاطف غيث، مرجع سابق، ص 466.



## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: ما هي أنواع الدعم التي تتلقونها من الأسرة و/أو العائلة وتحفزكم على المخاطرة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية	الفئات التحليلية
	أفراد العائلة والأسرة. فعندما تكون العلاقات الأسرية والعائلية قوية، وتحدث مشاكل، فإنها تؤثر وبشكل كبير على المخاطرة لدي، حيث تأخذ وقتا طويلا وجهدا ذهنيا كبيرا لمعالجتها.	والخالي نسبيا من المشاكل التي تحد من المخاطرة.	
2م	... يدعمونني من خلال ثقتهم في قدراتي كمالك وكمسير لمؤسسة، خاصة بعد رؤيتهم للنتائج الإيجابية التي حققتها ومنها الاستقلال المالي والاستقرار النفسي، وتلبية احتياجاتهم ومنها شراء سيارة للعائلة.	الثقة في قدراتي كمالك وكمسير لمؤسسة	<u>الدعم المعنوي:</u> الثقة في قدرات المسير
3م	... يدعموني بأنهم يشاركونني نفس اهتماماتي، ويتحملون معي مسؤولية نجاح المؤسسة، وأجدهم بجانبني عند الأزمات أو السفر خارج الولاية. فمثلا أثناء غيابي يأتي أفراد عائلتي لتتقيد العمل الذي أوضحه لهم عن طريق الهاتف... المناخ الأسري والعائلي الخالي من المشاكل التي تؤدي إلى غيابي عن المؤسسة وتشغل تفكيري.	يشاركونني نفس اهتماماتي، يتحملون معي مسؤولية نجاح المؤسسة، أجدهم بجانبني عند الأزمات أو السفر، المناخ الأسري والعائلي الخالي من المشاكل التي تؤدي إلى غيابي عن المؤسسة وتشغل تفكيري.	<u>الدعم المعنوي:</u> التضامن الأسري والعائلي المناخ الأسري و/أو العائلي
4م	...رضا الوالدين عني ودعاؤهم لي بكل خير (إتبعوا أخوكم الأكبر إذا أردتم أن تنجحوا). أما فيما يتعلق بأسرتي، فلقد اتفقت أنا وزوجتي على	رضا الوالدين، لقد اتفقت أنا وزوجتي على تقسيم الأدوار والأعمال بيننا من	<u>الدعم المعنوي:</u> المناخ العائلي والأسري: رضا الوالدين تقسيم الأدوار

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: ما هي أنواع الدعم التي تتلقونها من الأسرة و/أو العائلة وتحفزكم على المخاطرة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية	الفئات التحليلية
	تقسيم الأدوار والأعمال بيننا، حيث تتكفل هي بأمور المنزل والأولاد وأنا أعمل قصارى جهدي لكي ألبى احتياجاتهم وأحقق رفاهيتهم. فأنا أنزعج عندما تكون لدى الأسرة مشاكل وتختلط مع أمور المؤسسة.	أجل تقادي حدوث المشاكل داخل الأسرة	والمسؤوليات
5م	... تفهم أفراد الأسرة لطبيعة العمل المقاولاتي المتعب الذي هو عكس الوظيفة، خاصة الوقت، والتعامل معي ومع عملي بإيجابية، توفير الهدوء والراحة، وتأثير الأسرة أكبر لأنني أعيش معها وأحتك بها أكثر... من بين الدعم المهم الذي تقدمه لي عائلتي تعويضي في أسرتي أثناء غيابي من أجل العمل.	تفهم أفراد الأسرة لطبيعة العمل المقاولاتي المتعب، توفير نوع من الاستقرار، التعامل بإيجابية، تعويضي أثناء غيابي من طرف أفراد العائلة	<u>الدعم المعنوي:</u> المناخ الأسري: تفهم طبيعة العمل توفير الهدوء والراحة المعاملة الإيجابية المناخ العائلي: التعويض أثناء الغياب
6م	دعم أفراد الأسرة لي ماديا ومعنويا ومنه تفهم زوجي لطبيعة عملي	دعم أفراد الأسرة لي ماديا ومعنويا كتفهم زوجي لطبيعة عملي	الدعم المادي <u>الدعم المعنوي:</u> تفهم الزوج لطبيعة العمل
7م	عندما أتحدث مع أبي يقول لي لا تخاطر من حيث أنك موجود في منطقة بعيدة، لكن أقول له لا بد من المخاطرة حتى أتطور وأطور المؤسسة...أصلا لا يمكنني البقاء في تمارست من أجل العمل بدون زوجتي، عندي زوجة ما يهمها هو رؤيتي مرتاح وسعيد، أتحدث معها	أبي يقول لي لا تخاطر لأنك موجود في منطقة بعيدة، زوجتي تعمل على راحتني وسعادتي وهذا يجعلني أصمد وأصم على المخاطرة.	خوف الأب على ابنه البعيد <u>الدعم المعنوي:</u> حرص الزوجة على راحة وسعادة المقاول

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: ما هي أنواع الدعم التي تتلقونها من الأسرة و/أو العائلة وتحفزكم على المخاطرة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية	الفئات التحليلية
	على العمل، أريها صور المؤسسة، فهي تعمل على راحتي وسعادتي، وهذا يجعلني أصمد وأصمم على المخاطرة، لا بد من المخاطرة.		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات المبحوثين.

وكما يمكن أن نرى، فإنه يوجد في خانة " الفئات المبدئية " فئات تصنيفية وصفية، وهي فئات منقولة حرفياً وشبه حرفي، حيث تظهر الكلمات أيضاً في النص.

### 2.3.1. تحليل البيانات

نلاحظ أن هناك فئات مركزة أساسية وأخرى مساعدة في خانة الفئات التحليلية، وقد تمت بلورتها لبناء المفاهيم وتوضيح معانيها ومنها فئة 'الدعم المعنوي' وما يتبعها من فئات فرعية تساهم في توضيح المعنى الإجمالي لمفهوم الدعم المعنوي. ويعتبر الدعم الأسري و/أو العائلي بمختلف أشكاله أحد أنواع الدعم الاجتماعي، الذي له أهمية كبيرة في حياة الأفراد لما له من أثر في تقديم العون النفسي والاجتماعي، وتمكينهم من مواجهة الضغوط الحياتية، والحد من الاضطرابات الناتجة عنها. فكل فرد بحاجة إلى الدعم سواء كان في أزمة أم لا، والذي له أثاره الإيجابية على الصحة الجسمية وال نفسية والعقلية، وعلى تعزيز الإحساس بالارتياح والرضا، وإشباع حاجات الأمن والانتماء<sup>1</sup>.

ويشترك معظم الباحثين في تصنيف أشكال الدعم الاجتماعي إلى أربع فئات هي: الدعم الوجداني أو العاطفي: والذي يقصد به مشاعر المودة والرعاية والحب والاهتمام. فالفرد قد يمر بخبرات أليمة أو معاناة ينخفض خلالها تقديره لذاته، ومن خلال الدعم الوجداني يرتفع تقدير الذات وتتقلص مشاعر عدم الكفاءة الذاتية؛ دعم التقدير: ويتمثل في تقديم المعلومات اللازمة لمساعدة الفرد على تعميق إحساسه بأن لديه مقومات

1 سهاد، سمير بدرة. "الدعم النفسي \_ الاجتماعي وعلاقته بكل من الحاجات النفسية والرضا عن الحياة لدى المسنين". أطروحة دكتوراه. جامعة دمشق. 2014، ص 38.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

التقدير لذاته من المحيطين به، وهذا يعطيه القيمة الشخصية واحترام الذات؛ الدعم المعلوماتي: والذي يتضمن تزويد الفرد بالنصائح والآراء والاقتراحات والمعلومات المناسبة، بغرض مساعدته على فهم المواقف وحل المشاكل؛ الدعم المادي: والذي يشمل المساعدات المالية والمادية<sup>1</sup>.

ومن أشكال الدعم التي ظهرت في كل المقابلات، والتي تعتبر من الإستجابات التي لها دلالتها، نجد الدعم المعنوي والذي تم إدراجه تحت فئة "الدعم المعنوي"، وقد ارتبطت بالتساؤل المتعلق بما إذا كان المبحوث يتلقى نوعا من الدعم الأسري و/أو العائلي ليخاطر، وقد رد المبحوثون بأنهم يتلقون الدعم المعنوي مثل تقدير واحترام أفراد العائلة، وذلك بعد رؤية نجاح الشخص، أو المناخ الأسري والعائلي السوي ومن مظاهره: (مشاركة الأفراد لنفس الاهتمامات، وتحملهم مسؤولية نجاح المؤسسة، وتضامنهم عند الحاجة والأزمات)، (تفهم طبيعة العمل، وتوفير الهدوء والراحة والمعاملة الإيجابية، التعويض أثناء الغياب)، (المناخ الخالي من الصراعات والمشاكل التي تتطلب جهدا فكريا كبيرا ووقتا طويلا لحلها ومعالجتها، والتي قد تؤدي إلى الغياب عن المؤسسة وتحد من المخاطرة) (تقسيم الأدوار والمسؤوليات)، أو الثقة في قدرات الفرد كمالك وكمسير لمؤسسة بعد رؤية النتائج المحققة، أو رضا الوالدين، أو الاتفاق على تقسيم الأدوار والعمل.

ويرجع تركيز معظم المبحوثين على الدعم المعنوي إلى كون الدعم المالي تكفل به بعض الأقارب، أو الأصدقاء، أو أصدقاء العائلة، هذا من جهة. من جهة أخرى، حتى وإن توفر الدعم المالي، ولم يرافقه دعم معنوي كالتقدير والاحترام والثقة، والمناخ الأسري المناسب لعمل المقاول، والمناخ العائلي إن كانت العلاقات العائلية قوية، فإن هذا الأخير لن يشجع على المخاطرة بل إنه لن ينجح في عمله العادي. فعلى سبيل المثال، المناخ الأسري و/أو العائلي الهادئ والخالي من الصراعات والمشاكل، والقائم على المودة والاهتمام والثقة وكل ما هو إيجابي، يسمح للشخص بأن يقوم بوظائفه المختلفة، وينمي قدرته على مواجهة الأزمات، ويقوي إحساسه بالارتياح والسعادة، وكل هذا يطور من ميوله إلى الانجاز والمخاطرة، على عكس المناخ المظطرب الذي يسوده توتر العلاقات والمشاكل (المشاكل الأسرية هي التي تؤثر على المخاطرة داخل المؤسسة...وبالنسبة

1 نفس المرجع، ص ص 38-40.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

للعائلة أيضا، عندما تكون العلاقات قوية وتحدث مشاكل بين أفراد العائلة، فهي تؤثر على المخاطرة بشكل كبير، حيث تأخذ وقتا طويلا وجهدا فكريا كبيرا لمعالجتها وإيجاد الحل لها).

ويرى المبحوثون (المتزوجون) أن الدعم المعنوي يتلقونه وبدرجة كبيرة من الأسرة أكثر من العائلة، وذلك بسبب تواجدهم المستمر مع أسرهم وليس مع عائلاتهم، وأن الزوجات يلعبن دورا كبيرا في مساندة أزواجهن ومآزرتهم في أعمالهم. فهن يسعين دائما إلى تحمل مسؤولية المنزل والأولاد، وتوفير الراحة والهدوء، وتفهم طبيعة العمل من تأخر ووجود مشاكل وغيرها، وهو ما يتوافق مع نتائج البحث الذي تم إجراؤه على المقاولين الصينيين، والمؤسسات التي قاموا بإنشائها وتطويرها، بهدف معرفة تأثير الأسرة على تمتيتها في الصين، والتي أشارت إلى أن المقاولين يعطون الأولوية من حيث المحفزات، إلى الحاجة إلى الإنجاز بهدف البحث عن الاستقلال، والحاجة إلى التعلم، ومن وجهة نظرهم، لا يمكن تصور تلبية هذه الاحتياجات إلا بدعم من كلا الزوجين. فدعم الزوجات والتزامهن يشكلان أحد العوامل الرئيسية في تعزيز الحافز المقاولاتي، وإكمال العملية المقاولاتية بنجاح. كما أن مشاركة المقاولين رؤيتهم لزوجاتهم بشأن الأهداف والمخاطر والفوائد، يمكن أن يشجعهم على إنشاء مؤسساتهم، وتبقى هذه المشاركة تتطور مع تطور المؤسسة سواء أصبحت مؤسسة عائلية أم غير ذلك<sup>1</sup>.

وفيما يتعلق بتلقي أحد المبحوثين من جنس الإناث الدعم المادي من قبل الزوج، فيعود إلى عنصر الثقة في قدراتها، على اعتبار أنها كانت صاحبة مؤسسة خاصة بالجزائر العاصمة، وأنها نجحت في تسيير المؤسسة وفي تلبية احتياجات أسرته. فالثقة المتبادلة بين الأشخاص، أي بين شخصين فأكثر، تعتمد بشكل أكبر على الالتزام المتبادل بخصائص محددة يعطيها المرء للآخر لتبرير ثقته فيه، وبذلك، فهي تساهم في تكوين العلاقات بقدر ما هذه الأخيرة تقويها، وتعبير أدق، الثقة لها تأثير مباشر على الالتزام، وهذا الأخير يؤثر على الأفعال، وبما أن الالتزام ينطوي على تنازلات معينة، فمن غير المرجح أن تقدم هذه التنازلات إذا غاب عنصر الثقة المهم<sup>2</sup>.

1 Alain Fayolle et Lucie Bégin, op. Cit, p 15.

2 Caroline Champgne de Labriolle et al, op. Cit, p 67.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

---

أما المبحوث الذي لم يتلقى الدعم من عائلته، وبالأساس من والده الذي يمنعه من المخاطرة بصريح العبارات، فهو عائد إلى خوف هذا الأخير على ابنه، الذي تفصله عنه آلاف الكيلومترات من حيث أنه يقطن بولاية تيزي وزو، وعليه. بالإضافة إلى أنه لا يعرف عن منطقة تمنراست شيئاً لأنه لم يرها قط. مع ذلك، فإن المقال لا ينصت لمخاوف الوالد، وهو يسعى دائماً إلى طمأنته ويدعوه إلى زيارة المنطقة التي يعمل فيها، وهو ما لا يتوافق مع الدراسة التي تؤكد بأن واقع المقال الجزائري، والذي يتميز بوجود شبكة من العلاقات الاجتماعية والأسرية غالباً ما يقيد، لأنه يحبس في نوع من المحافظة والانغلاق، الأمر الذي يمكن أن يعرض نمو مؤسسته للخطر<sup>1</sup>.

---

1 Wassila Tabet-Aouel Lachachi, op. Cit, pp 34-36.

## الاستنتاج الجزئي الأول

بناء على التحليل السابق لإجابات المبحوثين يمكن استنتاج مجموعة من النقاط وهي كالآتي:

● يهدف المالكون-المسيرون إلى تطوير مؤسساتهم ونموها، من خلال توسيعها جغرافيا بإنشاء فروع لها على الصعيد المحلي والوطني وحتى الدولي، أو من خلال جعلها مؤسسات ذات معايير عالمية من ناحية طرق عملها ومنتجاتها، أو توسيع الأسواق التي تتعامل معها، وهم بذلك يتمثلون منطق الفعل المقاولاتي، وهذا راجع إلى الخصائص المقاولاتية التي يتمتع بها هؤلاء الأشخاص، والتي تعتبر العائلة المصدر الأول لها، كالطموح، التفاؤل، تحمل المسؤولية، الميل إلى التغيير، المخاطرة، الإبداع، الابتكار، الإنجاز، الاستقلالية، هذا من جهة. من جهة أخرى، كل واحد منهم هو المالك والمسير الوحيد للمؤسسة، مما يعني غياب العلاقات الأسرية لا سيما على نطاق الإدارة، والتي تعيق وجود الأفعال المقاولاتية الداخلية كالمخاطرة. بالإضافة إلى عدم وجود نية التشارك مع أفراد العائلة، أو نقل وتوريث المؤسسة إلى أفراد الأسرة، من حيث أن الأبناء مازالوا صغار السن.

● تعتبر الأسرة و/أو العائلة أيضا من العوامل السوسيوثقافية المحفزة على المخاطرة، لأنها تكفل إشباع حاجة الأمن والطمأنينة والانتماء لدى المقاولين، من خلال ما تقدمه من دعم معنوي كالتقدير والاحترام، أو المناخ الأسري و/أو العائلي السليم والخالي نسبيا من الصراعات والمشاكل التي قد تشغل فكرهم لوقت طويل، أو تؤدي إلى الغياب عن المؤسسة وتحد من المخاطرة، أو تقسيم الأدوار والمسؤوليات، أو توفير الهدوء والراحة والمعاملة الإيجابية، أو مشاركة نفس الاهتمامات، وتحمل مسؤولية نجاح المؤسسة، والتضامن عند الحاجة والأزمات، أو تفهم طبيعة العمل المقاولاتي، أو الثقة في قدرات الفرد كمالك وكمسير للمؤسسة بعد رؤية النتائج المنجزة، ويبقى للأسرة نصيب أكبر من العائلة في التأثير على المخاطرة، من خلال ما تقدمه من دعم معنوي يتمثل في توفير المناخ الأسري المناسب لعمل المقاولين، من حيث أن أغلبيتهم متزوجون ومستقلون عن العائلة.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

- ومن العوامل السوسيوثقافية التي ظهرت في البحث، والتي يبدو أنها تساهم في التحفيز على المخاطرة يوجد: الأقارب والأصدقاء وأصدقاء العائلة، وذلك من خلال ما يقدمونه من دعم مادي.
- إذا كان دعم الأسرة و/أو العائلة من العوامل المحفزة للمالك-المسير على المخاطرة، لأنه يكفل إشباع حاجة الأمن والطمأنينة والانتماء لديه، فإن تحسين مستوى المعيشة لكل من الأسرة و/أو العائلة هو أيضا يشكل نوعا من الدعم المحفز عليها، ولكن في هذه الحالة يمنحه المقاول بعد أن يحقق الربح، وهو بذلك يكفل تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للأفراد، والتي ينجم عنها الشعور بالارتياح والسعادة. في المقابل، فإنه يحميهم من الحرمان الذي ينتج عنه العديد من المشاكل والآفات الاجتماعية، ومن ثم يحافظ على البناء المادي والنفسي والاجتماعي لهذه المؤسسة الاجتماعية.
- يندرج تحسين المستوى التعليمي للأبناء ضمن تحسين مستوى المعيشة للأسرة، وهو يحفز المقاول على المخاطرة من أجل تحقيقه. فتدهور الوضع الاقتصادي والاجتماعي للأسرة نتيجة دخلها الضعيف، يجعل الطفل يلجأ إلى طرق أخرى للبحث عن مصدر للرزق يعين به أسرته، مما يؤدي إلى انشغاله عن دراسته، أو يلجأ إلى مصادر غير مشروعة تقوده إلى الانحراف، بسبب الشعور بالحرمان الذي نمى بداخله.
- يعتبر التضامن الأسري، والتضامن الاجتماعي مع البيئة القريبة من المقاول كالقريبة، والتي تعيش وضعيات سلبية كالفقر، من العوامل التي لها تأثيراتها على المخاطرة لدى المالك-المسير.
- تعتبر الوضعيات السلبية التي تعيشها مؤسسات العائلة، من تراجع لمردوديتها يؤدي إلى الغلق والاختفاء من ساحة الأعمال نتيجة الإرهاب، والتي بدورها تحرم المقاول من العيش في رفاهية، من العوامل التي ظهرت في البحث، والتي تحفز على المخاطرة بإنشاء مؤسسات وتطويرها، من أجل إعادة إحياء المؤسسات العائلية المتضررة. فالمقاول في النهاية يحمل إسم عائلته وهو عضو فيها.



## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

---

- يعتبر إشباع حاجات الفرد الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية من العوامل المحفزة على المخاطرة لدى المقاول، كالحاجة إلى الانجاز وتحقيق الذات، والحاجة إلى الأمن والاستقرار والانتماء.

## 2. تصنيف وتحليل بيانات المحور الرابع حول تأثير أخلاق المالك-المسير على تحفيزه للعاملين بالمؤسسة

نسعى من خلال تصنيف وتحليل بيانات المحور الرابع، إلى إظهار تأثير الأخلاق الشخصية للمالك-المسير على تحفيزه للعاملين بالمؤسسة، كل هذا تبعا للمدلولات السوسولوجية التي تبرز من خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة الخاصة بهذا المحور، والتي تم تلخيصها في مجموعة من المؤشرات أهمها: الأخلاق التي يعطي لها المالك-المسير الأولوية في تعامله مع الموظفين؛ طرق تجسيد هذه الأخلاق في الواقع العملي داخل المؤسسة؛ مختلف الأفعال التي يظهرها العمال مقابل معاملة المالك-المسير لهم.

### 1.2. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول الأخلاق التي يعطي لها المالك-المسير الأولوية في تعامله مع العاملين

#### 1.1.2. تصنيف البيانات

الجدول رقم (23): يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول الأخلاق التي يعطي لها المالكون-المسيرون الأولوية في تعاملهم مع العاملين

س1: ما هي الأخلاق التي تعطون لها الأولوية في تعاملكم مع العاملين؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
م1	...ينبغي أن يسود الاحترام ولو في أبسط الأمور.... سبب نجاح أي مؤسسة وجود الاحترام بين أفرادها... المشاكل داخل المؤسسة هي نتيجة لعدم الاحترام بين الأفراد، أركز على الاحترام داخل المؤسسة فهو سبب نجاحها، وهو من الأخلاق الأساسية في التعامل مع العمال... المؤسسة بنيناها بالاحترام والصدق في العمل... أو من بالعمل في فريق يسوده الاحترام	إلزامية وجود الاحترام ولو في أبسط الأمور، وجود الاحترام بين أفراد المؤسسة سبب نجاحها، الاحترام يجنب المؤسسة المشاكل، التركيز على الاحترام داخل المؤسسة، الإيمان بالعمل في فريق يسوده الاحترام، الاحترام والصدق من الركائز المهمة في بناء المؤسسة.	<u>الاحترام</u> <u>الصدق</u> <u>العدالة</u>

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: ما هي الأخلاق التي تعطون لها الأولوية في تعاملكم مع العاملين؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	والعدالة، فأنا لا أميز في معاملتي بين العمال كانوا من الأقارب أو غير ذلك، وقد حدث أن فصلت أحد أقاربي لأنه قل احترامه للعمال...	الإيمان بالعمل في فريق يسوده الاحترام والعدالة، عدم التمييز في المعاملة بين العمال كانوا من الأقارب أو غير ذلك.	
م2	... الأخلاق تولد احترام العمال ولذلك أحاول دائماً أن أكون صادقاً معهم. الصدق أولاً. الصدق بالنسبة لي هو أهم الأخلاق، فهو يولد الاحترام، ويجلب البركة، ويقوي ثقة العمال في شخصي، كما أنه يزيد من علاقتي... ...العدالة في التكليف بالعمل، والانضباط بالوقت، والانضباط والالتزام بإنجاز العمل...	أهمية الصدق: أحاول دائماً أن أكون صادقاً معهم، الصدق أولاً، الصدق أهم الأخلاق، الصدق له فوائد متعددة كاحترام العمال، والربح، وزيادة الثقة، وزيادة العلاقات. العدالة في التكليف بالعمل وتطبيق قوانينه وإجراءاته.	<u>الاحترام</u> <u>الصدق</u> <u>العدالة</u>

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: ما هي الأخلاق التي تعطون لها الأولوية في تعاملكم مع العاملين؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
3م	<p>...الصدق لضمان سير العمل بسلاسة، ولكن دون المساس بكرامة العمال، أتحمل مسؤوليتي كمسير وبالتالي لا أتعامل معهم بالحيلة والخداع، ولا أسرق جهودهم، أصون كرامتهم وأحترمهم ولا أتعالى عليهم، وأنظر إلى العامل كإنسان بمعنى الكلمة وهو شريك... أصارحهم بأخطائهم دون المساس بكرامتهم، كما أصارحهم بخطة العمل؛ في العادي الجميع يتلقى نفس المعاملة، لكن عندما يتميز العامل في أدائه تكون له معاملة خاصة...</p>	<p>الصدق لضمان سير العمل بسلاسة، تحمل المسؤولية من طرف المسير، عدم التعامل مع العمال بالحيلة والخداع، عدم سرقة مجهوداتهم. النظر إلى العامل كإنسان بمعنى الكلمة، النظر إليه كشريك في المؤسسة، صيانة كرامته واحترمه وعدم التعالي عليه، المصارحة بأخطائهم دون المساس بكرامتهم. المساواة في المعاملة مع استثناء العمال المتميزون.</p>	<p><u>الصدق</u> <u>الاحترام</u> <u>العدالة</u></p>
4م	<p>ينبغي على صاحب أي مؤسسة أن يكون نموذجاً داخل مؤسسته. فهو بمثابة الأخر الأكبر للعمال... الصدق والصدق أولاً بأن أشرح لهم الصورة الحقيقية للمؤسسة، وبدون تحايل أو تزيف للحقائق... أصارحهم بالوضعية الحقيقية للمؤسسة لكي يستعدوا لكل ما هو غير متوقع... بالنسبة لي العامل شريك في المؤسسة وليس قطع غيار. فهو مورد بشري له احتياجاته التي ينبغي احترامها ومراعاتها، وله قدراته ومهاراته التي ينبغي العمل على تطويرها. فتطويره عبارة عن قيمة</p>	<p>أهمية الصدق، تقديم الصورة الحقيقية للمؤسسة بدون تحايل أو تزيف للحقائق، المصارحة بحقيقة المؤسسة من أجل الاستعداد لما هو غير متوقع. النظر إلى العامل كشريك في المؤسسة وليس كقطع غيار، العامل مورد بشري له احتياجاته التي ينبغي احترامها ومراعاتها، وله قدراته ومهاراته التي ينبغي العمل على تطويرها، بقاء العامل في المؤسسة هو قيمة مضافة.</p>	<p><u>الصدق</u> <u>الاحترام</u></p>

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: ما هي الأخلاق التي تعطون لها الأولوية في تعاملكم مع العاملين؟				
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)	
م5	<p>مضافة للمؤسسة، بدءا من بقائه أولا.</p> <p>... إذا لا احترم العامل ولا أصدق معه فلا أعمل معه. العامل يحتاج دائما إلى الاحترام والتعامل معه كبشر وليس كآلة. أنا لا أنظر للعامل على أنه آلة أو وسيلة للربح المادي فقط، وبالتالي، لا ألغي العلاقات غير الرسمية بيني وبينه. أنا أنظر إليه كإنسان له شخصيته، واحتياجاته، ومشاكله التي أساهم في حلها... أصدق معهم بأن أصرحهم بأخطائهم في العمل وأحسابهم عليها دون المساس بكرامة الشخص. دائما أوضح لعمالي أنني أقيم أداءهم وليس شخصهم... العدالة هي أن جميع العمال يتلقون نفس المعاملة مع مراعاة العاملين الأكفاء، الأخلاق بصفة عامة تلعب دورا كبيرا في توطيد العلق بيني كمشير وبين العامل بغض النظر عن مستواه التنظيمي</p>	<p>الاحترام والصدق أساس علاقة العمل، الاحترام حاجة موجودة باستمرار لدى العامل، عدم النظر للعامل على أنه آلة أو وسيلة للربح المادي فقط، والنظر إليه كإنسان له شخصيته واحتياجاته ومشاكله التي أساهم في حلها، المحاسبة على الأخطاء دون المساس بكرامة العمال، الأخلاق توطد العلاقة بين المسير والعامل بغض النظر عن مستواه التنظيمي. الصدق بالمصارحة بالأخطاء التي ترتكب في العمل، توضيح أن التقييم يتعلق بالأداء وليس بالشخص. جميع العمال يتلقون نفس المعاملة مع مراعاة العاملين الأكفاء.</p>	<p><u>الاحترام</u> <u>الصدق</u> <u>العدالة</u></p>	
م6	<p>ينبغي على المسير أن يكون على مستوى عال من الأخلاق، وعالم الطفولة يحفزك على التحلي بالأخلاق الحسنة مثل الاحترام. أحب احترام الموظفين فاحترامي لهم هو الذي</p>	<p>عالم الطفولة يحفز على التحلي بالأخلاق الحسنة مثل الاحترام، احترام المسير لموظفيه يحفز على احترامهم له دون اللجوء إلى استعمال</p>	<p><u>الاحترام</u> <u>الصدق</u> <u>العدالة</u></p>	

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: ما هي الأخلاق التي تعطون لها الأولوية في تعاملكم مع العاملين؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	<p>يجعلهم يحترموني بدون شتم أو رفع الصوت أو أي شيء آخر... الصدق جد جد مهم، أريد أن أكون مثال لا سيما وأنتي مدربة تنمية بشرية ومستشارة، فمن غير المعقول أن أكون غير صادقة حتى يتكون عنصر الثقة... العدالة هي أنني لا أحتقر أي عامل، وكل عامل له حق يأخذه.</p>	<p>أساليب أخرى منافية للأخلاق. أهمية الصدق، صدق المسير يولد عنصر الثقة لدى الموظفين. العدالة بعدم احتقار أي عامل، منح جميع العاملين حقوقهم دون استثناء.</p>	
7م	<p>...أحب أن أن أتعامل بالصدق والصراحة إذ أكره الغش والخداع والكذب، وإذا عرفت بأنني شخص مخادع وغشاش، أبقى أعمل وحدي وتكون نهاية مؤسستي... الصدق والاحترام هما الأفضل، فأنا لا أحبذ التعالي على العامل أو أشعره بأنني رئيسه " معلم عليه"، فمثلا هو جاء يعمل أنا أيضا جئت أعمل، يبقى الفرق في أنه ليس لديه الإمكانيات لفتح مؤسسة ولكن لديه القدرة والخبرة، وأنا عندي الإمكانيات مع الخبرة... داخل المؤسسة كل عامل هو رئيس مادام يؤدي عمله...كلنا نحتاج إلى بعضنا البعض...</p>	<p>التعامل بالصدق والصراحة وتجنب الغش والخداع والكذب لتأثيرهما السلبي على المؤسسة. أهمية الصدق والاحترام. عدم التعالي على العامل، الجميع يحتاج إلى بعض كما الجميع يحتاج إلى العمل رئيسا ومرؤوسا، كل عامل هو رئيس مادام يؤدي عمله.</p>	<p><u>الصدق</u> <u>الاحترام</u></p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات المبحوثين.

يمكن أن نلاحظ أن هناك فئات تصنيفية وصفية واردة في خانة "الفئات المبدئية"، وهذه الفئات في الغالب يتم نقلها حرفيا وشبه حرفي من النصوص التي تشتمل على إجابات المبحوثين.

### 2.1.2. تحليل البيانات

يتبين لنا من الجدول أعلاه، أن هناك مجموعة من الأخلاق ظهرت في جميع إجابات المستجوبين كاحترام والصدق، وهي أنماط من الاستجابة التي لها دلالتها، وقد تم إدراجها تحت فئة "الاحترام"، وفئة "الصدق". بالإضافة إلى خلق العدالة، والذي وإن لم يتكرر في جميع المقابلات إلا أنه ذكر في معظمها، وبالتالي، فهو أيضا له دلالاته، ولذلك تم إدراجه تحت فئة "العدالة"، وكل هذه الفئات ارتبطت بالمسائل المتعلقة بالأخلاق التي يعطي لها المالك-المسير أولوية في تعامله مع مرؤوسيه داخل مؤسسته، وهي تتسم بطابع أكثر تحليلي، وهو ما يتيح بناء مفاهيم معينة وتوضيحها، وبذلك ننتقل من التصنيف المبدئي إلى التصنيف التحليلي. كما يمكننا أن نرى فئات تصنيفية أخرى تساعد في توضيح معاني هذه المفاهيم من وجهة نظر المبحوثين.

ويشير الاحترام من الناحية الموضوعية إلى كونه أحد متطلبات علاقات العمل ذات النوعية الجيدة، سواء بين الإدارة والموظفين أو بين الموظفين أنفسهم، وهو ما يسمح بتوفير ظروف مواتية للشعور بالراحة والتحفيز على الالتزام والمشاركة، وفي حالة لم يجد الموظفون الاحترام والدعم والتضامن والثقة، تصبح علاقات العمل متوترة وبشكل كبير، وهو ما يؤثر سلبا على المؤسسات، حيث تسهل مواقف الانسحاب والمغادرة الطوعية، وعدم الالتزام، وعدم الارتياح والتمرد<sup>1</sup>. فبيئة العمل التي يعامل فيها المرؤوسون باحترام وكرامة من قبل رؤسائهم، تساهم في تحسين مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، كما أنها تقلل من الأفعال التي تؤدي إلى نتائج عكسية، والتي تشمل التخريب والسرقة والتغيب وما إلى ذلك. وعليه، فإن الاحترام يعد من المعايير التي تحدد نوعية المعاملة بين الأشخاص<sup>2</sup>.

1 Federica, Oudin; Anne-Christine Becard et Martin Oudin. La qualité des relations au travail. Paris : Publication de la Confédération Française de l'Encadrement-Confédération Générale des Cadres (CFE-CGC), 2015, Pp. 7-16.

2 Loréa Baïada-Hirèche, op. Cit, pp 2466-2468.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

ومن الأخلاق التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات اليوم أيضا يوجد الصدق، الذي يعتبر من أنبل الفضائل الاجتماعية، التي ظلت تحظى بتقدير كبير في حياة الشعوب، وكل الحضارات حتى لو اختلفت معاييرها باختلاف الأماكن والأزمنة. فهو حجر الزاوية الذي يجمع أفراد الأسرة والمجموعة والمجتمع، حيث يشير إلى الوضوح والصراحة وعدم الغش والخداع، وهو يعني الشعور بالواجب تجاه الذات وتجاه الآخرين، ومن مبادئه الاخلاص والصراحة والنزاهة والمصادقية<sup>1</sup>، وهو لا يقتصر على الالتزام بالعقود، والوفاء بالواجبات المنصوص عليها في القوانين، بل ويفترض الوفاء والاخلاص والالتزام في جميع التعاملات مع الآخرين، بما في ذلك الأقوال والأفعال والوعود، ويمكن القول، أن الصدق مرتبط بالعدالة، وبصورة عامة، فإن القيم الأخلاقية التي تحكم الأفعال الشخصية للإنسان بشكل عام تحكم أيضا أفعاله في عالم الأعمال. فلا يوجد فرق بين الأخلاق العامة وأخلاقيات العمل<sup>2</sup>.

ويكون من الصعب تخيل الإدارة المعاصرة دون إيلاء اهتمام خاص للعدالة في مكان العمل. فعلى مدى العقدين الماضيين، أثبتت الأبحاث أن العدالة مرتبطة بالعديد من المتغيرات التنظيمية المهمة. على سبيل المثال، تميل المعاملة العادلة للموظفين إلى تطوير أدائهم المهني، وتعزيز إلتزامهم وثقتهم في المنظمات وفرق العمل، وتقليل الإجهاد والارهاق لديهم وغيرها. في المقابل، يعزز الظلم التأثيرات المعاكسة بما في ذلك الانتقام والسرقة، وانتهاك القواعد التنظيمية، والانسحاب وأعمال التخريب، وبالاعتماد على هذه الاستنتاجات، سارع العديد من الباحثين إلى إدخال العدالة في ممارسات إدارة الموارد البشرية كالاختيار، والتوظيف، والتوجيه، والتعويض، وتقييم الأداء وغيرها<sup>3</sup>.

وتشير العدالة إلى القواعد والمعايير الاجتماعية، التي تحكم المؤسسة من حيث توزيع الموارد والفوائد والعمليات والإجراءات، وكذا العلاقات المرتبطة بهذا التوزيع وهذه

1 La Banque Royale du Canada. Bulletin mensuel concernant L'honnêteté dans les communications. Numéro 5, 1972. Montréal : P. 2.

2 Ibid, pp 1-2.

3 Russell, Cropanzano. « La Justice organisationnelle : Définitions, modèles et nouveaux développements » dans Comportement organisationnel : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel. Edité par Assaad, El Akremi ; Mohamed Ikram Nasr et Julie Camerman. Editeur De Boeck Supérieur, 2006, P. 26.



## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

الإجراءات، وبذلك فهو متغير متعدد الأبعاد يشتمل على العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة المعلوماتية، والعدالة بين الأفراد<sup>1</sup>.

وترتبط عدالة التوزيع بتقييم نتائج وعواقب قرارات تخصيص الموارد، لا سيما من حيث التناسب بين المكافآت والمساهمات؛ والعدالة الإجرائية بتقييم القواعد والإجراءات الرسمية المطبقة لتحقيق نتائج تخصيص موارد المنظمة، أو تصور العدالة مقابل القواعد والإجراءات المستخدمة؛ والعدالة المعلوماتية بجودة المعلومات التي يتم نقلها، أو تصور العدالة تجاه التفسيرات والمعلومات التي يتم استقبالها؛ والعدالة بين الأشخاص بنوعية العلاقات بينهم، والتي تتحسن بالمعاملة الكريمة والاحترام؛ ويشكل البعدان الأخيران مفهوم العدالة التفاعلية، الذي ينطوي على تقييم المرؤوسين وتفسيراتهم للقرارات المطبقة من قبل الرؤساء<sup>2</sup>.

وتوضح لنا المعطيات أن هناك من المبحوثين من يركز بالدرجة الأولى على الاحترام. فهو سبب نجاح المؤسسة، وعدم وجوده ينتج عنه المشاكل والصراعات (سبب نجاح أي مؤسسة وجود الاحترام بين أفرادها، أركز على الاحترام داخل المؤسسة فهو سبب نجاحها، المشاكل سببها عدم وجود الاحترام)؛ أو هو أحد الأسس المهمة الذي تقوم عليه علاقة العمل زيادة على الصدق؛ أو هو حاجة موجودة باستمرار لدى العامل. فهو بشر وليس آلة أو وسيلة للربح المادي فقط، وهو إنسان له شخصيته واحتياجاته ومشاكله (العامل يحتاج دائما إلى الاحترام والتعامل معه كبشر وليس كآلة. لا أنظر للعامل على أنه آلة أو وسيلة للربح المادي فقط، بل كإنسان له شخصيته، واحتياجاته، ومشاكله)؛ أو هو أسلوب فعال لجعل الموظفين يحترمون مسير المؤسسة دون أن يلجأ إلى استعمال أساليب أخرى (أحب احترام الموظفين، فاحترامي لهم هو الذي يجعلهم يحترموني بدون شتم أو رفع الصوت أو أي شيء آخر).

إلى جانب هذا، يوجد من المبحوثين من يعطي الأولوية للصدق، ومع ذلك فهم يربطون بينه وبين الاحترام. فالصدق هو الذي يولد الاحترام (الأخلاق تولد احترام العمال،

1 Amar, Fall. «Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique». Relations industrielles / Industrial Relations, 69, 4 (2014) : Pp. 711.

2 Ibid, pp 711-712.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

ولذلك أحاول دائما أن أكون صادقا معهم. الصدق أولا. الصدق بالنسبة لي هو أهم الأخلاق، فهو يولد الاحترام؛ أو هو في الواقع العملي لا ينفصل عن الاحترام، بحيث لا يمكن أن يكون المسير صادقا مع موظفيه ولا يحترم كرامتهم أو يتعالى عليهم (الصدق لضمان سير العمل بسلاسة، ولكن دون المساس بكرامة العمال، أتحمّل مسؤوليتي كمسير وبالتالي لا أتعامل معهم بالحيلة والخداع، ولا أسرق جهودهم، أصون كرامتهم وأحترمهم ولا أتعالى عليهم، وأنظر إلى العامل كإنسان بمعنى الكلمة وهو شريك... أصارحهم بأخطائهم دون المساس بكرامتهم)، (الصدق والصدق أولا بأن أشرح لهم الصورة الحقيقية للمؤسسة، وبدون تحايل أو تزيف للحقائق... أصارحهم بالوضع الحقيقية للمؤسسة لكي يستعدوا لكل ما هو غير متوقع. فبالنسبة لي العامل شريك في المؤسسة وليس قطع غيار. فهو مورد بشري له احتياجاته التي ينبغي احترامها ومراعاتها، وله قدراته ومهاراته التي ينبغي العمل على تطويرها.)، (الصدق والاحترام هما الأفضل).

أما فيما يتعلق بالعدالة، فهم ينظرون إليها على أنها المساواة في المعاملة، من خلال تطبيق القوانين دون اعتبار إن كان العامل من الأقارب أو غير ذلك (أو من بالعمل في فريق يسوده الاحترام والعدالة فأنا لا أميز في معاملتي بين العمال كانوا من الأقارب أو غير ذلك)؛ أو هي المساواة في التكليف بالعمل والخضوع للقوانين والإجراءات التنظيمية (الجميع يتساوى في التكليف بأداء المهام، والانضباط بالوقت، والانضباط والالتزام بإنجاز العمل)؛ أو هي المساواة في المعاملة مع خصوصية معاملة العامل المتميز أو الكفاء (في العادي الجميع يتلقى نفس المعاملة، لكن عندما يتميز العامل في أدائه تكون له معاملة خاصة)، (العدالة هي أن جميع العمال يتلقون نفس المعاملة مع مراعاة العاملين الأكفاء)؛ أو هي الصدق مع جميع العمال بمصارحتهم بوضع المؤسسة الحقيقية، وإسداء النصائح لهم، والنظر إليهم بنفس النظرة على أنهم مورد بشري (أشرح لهم الصورة الحقيقية للمؤسسة، مع تقديم النصائح لهم جميعا... أصارحهم بالوضع الحقيقية للمؤسسة لكي يستعدوا لكل ما هو غير متوقع...). أو هي عدم احتقار العامل وعدم هضم حقه (العدالة هي أنني لا أحتقر أي عامل، وكل عامل له حق يأخذه).

ويرجع المقاولون اكتسابهم لهذه الأخلاق إلى العائلة وبالتحديد إلى الوالدين. فهما المصدر الأول لها (مصدر أخلاقي عائلي الخلوقة والمتدينة)، أو إلى بعض الأقارب

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

كالم (مصدر هذه الثقافة هو عمي الأكبر الذي أفنى حياته في التجارة، والذي علمنا مبدأ هو أن العامل شخص تحتاجه ويحتاجك، وبالتالي ينبغي العمل كأسرة واحدة).

والملاحظ أن المبحوثين وهم يتحدثون عن الأخلاق، والذي يعتبر من الأمور التي يتحسس منها الكثير من الأشخاص، لاسيما عندما يتعلق الأمر بأخلاقهم الشخصية، كانوا يتحدثون بكل طلاقة وسلاسة وفي نفس الوقت بكل قوة وتأکید، مما يدل على أنهم واعون ومدركون لأهميتها داخل المؤسسة، وقيمة الأشياء تعرف بأضدادها. فبالنسبة إليهم، فإن غيابها يؤدي إلى وجود المشاكل والصراعات بين الإدارة والعمال، وبين العمال أنفسهم (ينبغي العمل كأسرة واحدة وهذا تجنباً للنزاعات والصراعات التي لا تخدم المؤسسة، والمشاكل داخل المؤسسة هي نتيجة لعدم الاحترام بين الأفراد)، (إذا عرفت بأنني شخص مخادع وغشاش أبقى أعمل وحدي وتكون نهاية مؤسستي)، (غياب الأخلاق يؤدي إلى الوحدة لأن الكل يبتعد عنك فتجد نفسك تعمل وحدك)، (عندما تغيب الأخلاق لدى المسير تسيطر الأنانية على العمال وقد تصل إلى الخيانة).

### 2.2. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول طرق تجسيد المالك-المسير

#### لأخلاقه داخل المؤسسة

#### 1.2.2. تصنيف البيانات

الجدول رقم (24): يوضح تصنيف البيانات المتحصل عليها حول طرق تجسيد

المالك-المسير لأخلاقه داخل المؤسسة

س2: كيف تجسدون الأخلاق التي تتصفون بها داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
م1	الاحترام يعني لي ألا أتحدث مع العاملين بكلام غير لائق، وأن لا يروا مني فعلاً قبيحاً، بمعنى عدم السب والشتم والتعالي عليهم وعدم التواضع... الصدق في القول والفعل. فمثلاً أمنحهم الأجر في الوقت المحدد، أحثهم دائماً على	تجنب الكلام غير اللائق كالسب والشتم، تجنب الأفعال غير الأخلاقية كالتعالي وعدم التواضع. الصدق في القول والفعل، الالتزام بدفع الأجر في وقته، الاخلاص في تقديم	مظاهر الاحترام: تجنب الكلام غير اللائق والأفعال غير الأخلاقية مظاهر الصدق: الالتزام بدفع الأجر في وقته والاخلاص

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س2: كيف تجسدون الأخلاق التي تتصفون بها داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	تطوير أنفسهم، وأن يكون لديهم الطموح لكي يصبحوا أصحاب مؤسسات لا مجرد عمال، أتحدث معهم عن رؤيتي لمستقبل المؤسسة ومساهماتهم في نجاحها، وفعليا أقوم بتأهيل أحد العمال ليكون صاحب فرع من فروع المؤسسة في دولة النيجر في مجال الرخام... أؤمن بالعمل في فريق يسوده الاحترام والعدالة، وقد فصلت أحد أقاربي لأنه قل احترامه للعمال، أستشير الجميع في العمل...	النصيحة، مصارحة المقاول العمال برؤيته المستقبلية للمؤسسة، الالتزام بما يقوله. المساواة في معاملة العمال بغض النظر إن كانوا من الأقارب أو غير ذلك، عدم المحاباة في تطبيق القوانين كالعقوبات، استشارة جميع العمال بغض النظر عن مستواه التنظيمي.	في النصيحة والمصارحة <u>مظاهر العدالة:</u> المساواة في المعاملة عدم المحاباة في تطبيق القوانين استشارة الجميع
م2	... الصدق في العمل يتمثل في الوفاء بالوعد كالوعد بتقديم التعويضات والحوافز، وفي حالة التأخير يتم اعلام العاملين مسبقا، الالتزام بتطبيق برامج العمل المتفق عليها جماعيا (تنفيذ قرارات الاجتماعات)، مصارحة العمال بوجود أزمة معينة، مصارحتهم بالأخطاء التي أقع فيها ومصارحتهم بالأخطاء التي يقعون هم فيها، يوميا أتحدث معهم عن الرؤية والأهداف من أجل تقريب الرؤى... العدالة في تكليف الجميع بالعمل، وفي الانضباط بالوقت، والالتزام بأداء المهام...	الوفاء بالوعد، الالتزام بتطبيق برامج العمل المتفق عليها جماعيا، مصارحة العمال بأخطاء المقاول وبالأخطاء التي يقعون فيها، مصارحة العمال برؤية المقاول وأهدافه. تكليف الجميع بالعمل، والانضباط بالوقت، والالتزام بأداء المهام.	<u>مظاهر الصدق:</u> الوفاء بالوعد، الالتزام بتطبيق برامج العمل، الصراحة <u>مظاهر العدالة:</u> إلزام جميع العمال بقوانين وقواعد العمل

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س2: كيف تجسدون الأخلاق التي تتصفون بها داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
3م	<p>...تحمل المسؤولية التامة وبالتالي لا أتعامل بالاحتيال أو سرقة الجهد... مصارحة العمال بخطة العمل وبالخطأ التي يقعون فيها... الدين المعاملة " آتي الأجير حقه قبل أن يجف عرقه "... الصدق لضمان سير العمل بسلاسة دون المساس بكرامة العامل وإعطائه هامشا من الحرية لكي يشعر بأنه يعمل في مؤسسته... أصون كرامة العامل وأحترمه ولا أتعالى عليه وأنظر إليه كإنسان بمعنى الكلمة... حتى وإن كنت أنا مسيرة فأنا موجودة بمجهودات الموظفين فهم شركاء، لا أقول للموظف أنت عامل عندي...جميع الموظفين يتساوون في المعاملة والتميزون لهم معاملة خاصة. فإنتاجيتهم تدفعك إلى التسامح معهم، وتعويضهم عند الغياب مقابل منحهم الأجر كاملا، أصارح الجميع بخطة العمل وبالخطأ، أساعدهم إذا احتاجوا وأساهم في حل مشاكلهم المهنية وحتى الشخصية، أقوم بمهامهم أثناء الغياب بغض النظر عن مستواهم التنظيمي.</p>	<p>تحمل المسؤولية التامة، عدم التعامل بالاحتيال، عدم سرقة مجهودات العمال، مصارحة العمال بخطة العمل وبالخطأ التي يقعون فيها، الالتزام بدفع حقوق العمال في وقتها. احترام كرامة العمال، إعطاؤهم هامشا من الحرية في العمل، صيانة كرامة العامل واحترامها وعدم التعالى عليه، النظر إليه كإنسان وكشريك. المساواة في المعاملة، المعاملة الخاصة للعامل المتميز والتي يفرضها أداؤه ومستوى إنتاجيته، مساعدة الجميع، القيام بمهام الموظف أثناء غيابه بغض النظر عن مستواه التنظيمي.</p>	<p><u>مظاهر الصدق:</u> تحمل المسؤولية عدم التعامل بالاحتيال والسرقة الصراحة والالتزام بدفع حقوق العمال في وقتها <u>مظاهر الاحترام:</u> منح العامل هامشا من الحرية في العمل، صيانة كرامته، عدم التعالى، النظر إلى العامل كإنسان وكشريك <u>مظاهر العدالة:</u> المساواة في المعاملة العدالة مع الكفاءات مساعدة الجميع أداء المهام أثناء غياب العامل</p>
4م	<p>...أحاول أن أشرح لهم بكل صراحة</p>	<p>مصارحة العمال بالوضعية</p>	<p><u>مظاهر الصدق:</u></p>

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س2: كيف تجسدون الأخلاق التي تتصفون بها داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	<p>الوضعية الحقيقية للمؤسسة وبدون تحايل أو تزييف للحقائق، وتقديم النصائح لهم لكي يكونوا على دراية ويستعدوا لما هو غير متوقع ولا يستسلموا للظروف ويرفقوا بالمؤسسة كما ترفق المؤسسة بهم، مثلما يحدث أحيانا من ندرة في المواد الأولية التي ينتج عنها توقف العمل لفترة من الزمن... أحاول قدر الإمكان الالتزام بصرف أجور العمال في الوقت المحدد لأن لديهم أسرا وظروفا يعيشونها خارج المؤسسة... أحترم العامل كشخص لأنه شريك في المؤسسة وليس آلة، وهو مورد بشري له احتياجات ينبغي ومراعاتها وله قدرات ومهارات ينبغي تطويرها. فهو في النهاية قيمة مضافة للمؤسسة... الابتعاد قدر الإمكان عن الديكتاتورية والتسلط التي تؤدي إلى نهاية المؤسسة واحترام آراء الآخرين.</p>	<p>الحقيقية للمؤسسة وشرحها لهم بدون تحايل أو تزييف للحقائق، تقديم النصائح على اعتبار أن المؤسسة هي مؤسستهم، الالتزام بصرف الأجور في الوقت المحدد احترم العامل كشخص باعتباره مورد بشري له احتياجات ينبغي مراعاتها وله قدرات ومهارات ينبغي تطويرها، هو قيمة مضافة للمؤسسة، احترام آراء الآخرين والابتعاد عن التسلط والديكتاتورية.</p>	<p>الصراحة الاخلاص في النصيحة الالتزام بصرف الأجور في وقتها <u>مظاهر الاحترام:</u> اعتبار العامل موردا بشريا له احتياجات وقدرات احترام الآراء الابتعاد عن التسلط والديكتاتورية</p>
5م	<p>...العامل يحتاج دائما للاحترام بالتعامل معه كبشر وليس كآلة، على أنه إنسان له شخصيته، أشعر باحتياجاته، وأحس بمشاكله وأساهم في حلها... هدفي هو إنشاء أسرة ثانية داخل المؤسسة وليس الربح المادي فقط، وبذلك أكون علاقات</p>	<p>احترام العامل بالتعامل معه كبشر وليس كآلة وكإنسان له شخصيته، أشعر باحتياجاته ومشاكله، والمساهمة في حلها، تكوين علاقات صداقة، تقييمهم واحترام كرامتهم</p>	<p><u>مظاهر الاحترام:</u> التعامل مع العامل كبشر وكإنسان الشعور باحتياجاته ومشاكله علاقات الصداقة احترام كرامته</p>

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س2: كيف تجسدون الأخلاق التي تتصفون بها داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	صداقة مع العمال... كلما أعطيت قيمة للعامل، واحترمت كرامته، وراعت احتياجاته، كلما كان العامل قريبا مني... أصارحهم بأخطائهم في العمل... دائما أوضح لعمالي أنني أقيم أداءهم وليس شخصهم... كل من يخطئ يحاسب على خطاه، جميع العاملين أنظر إليهم على أنهم بشر وليسوا آلة، العدالة على مستوى الأجر، أي كل من يعمل في المؤسسة يأخذ أجرًا مقابل عمله، وهناك العدالة مع العمال الأكفاء من خلال منحهم المكافآت المادية والمعنوية... يوجد أخ لي ليس له قدرات وظيفته سائقًا، ووظفت أشخاصًا أكفاء لا أعرفهم وما زالوا يعملون معي لأكثر من 7 سنوات...	ومراعاة احتياجاتهم. المصارحة بالأخطاء في العمل وبتقييم الأداء وليس الشخص. العدالة بمحاسبة الجميع على الأخطاء، النظر للعاملين بنفس النظرة على أنهم بشر، الكل يأخذ أجرًا مقابل عمله، منح مناصب العمل على أساس الكفاءة والخبرة والانضباط دون اعتبار عنصر القرابة، منح المكافآت للعمال الأكفاء.	تقييم أدائه <u>مظاهر الصدق:</u> الصراحة والتوضيح <u>مظاهر العدالة:</u> محاسبة الجميع على الأخطاء النظر إلى العمال بنفس النظرة عدم اعتبار عنصر القرابة في العمل العدالة مع الكفاءات
6م	... لا أحتاج إلى الشتم أو رفع الصوت أو أي شيء آخر لأفرض احترامي على الموظفين. فاحترامي لهم يجلب احترامهم لي، يكفي أن أتكلم معهم بهدوء وأقول لهم بأن هذه المؤسسة هي مؤسستكم ونحن أسرة واحدة ونكمل بعضنا... أنا أتعامل مع بشر لهم احتياجات ومشاكل مهنية وشخصية أساهم في حلها، ولذلك من المهم وجود الاحترام و كل	احترام الموظفين بالكلام معهم بهدوء، وتوضيح مكانتهم في المؤسسة، وتجنب الشتم ورفع الصوت وأساليب أخرى منافية للأخلاق، التعامل معهم كبشر لهم احتياجات ومشاكل أساهم في حلها. المصارحة بقوانين المؤسسة من أجل الالتزام	<u>مظاهر الاحترام:</u> احترام الكرامة مراعاة الاحتياجات المساهمة في حل المشاكل <u>مظاهر الصدق:</u> الصراحة <u>مظاهر العدالة:</u> المساواة في المعاملة المساواة في منح

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س2: كيف تجسدون الأخلاق التي تتصفون بها داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	<p>الأخلاق مهمة... صدقي أجسده بأن أصارحهم بقوانين المؤسسة التي ينبغي الالتزام بها، ومتطلبات العمل من انضباط والتزام وحسن الأداء حتى ينالوا المكافآت... العدالة: كل العمال سواسية عندي حيث لا أحتقر أي واحد منهم، كل عامل له حق عندي يأخذه كالأجر مثلاً... في الاجتماعات تناقش جميعنا المشاكل ونسعى إلى حلها... كل طاقم المؤسسة يأخذ مني المكافآت مثل منحة شهر رمضان والمساعدات ولو على مستوى الاستشارة...</p>	<p>بها، وبمتطلبات العمل من الانضباط والالتزام وحسن الأداء. المساواة في معاملة العاملين بعدم احتقار أي واحد منهم، المساواة في منح الحقوق كالأجر، مشاركة الجميع في مناقشة المشاكل وفي السعي لحلها، منح المكافآت والمساعدات لكل طاقم المؤسسة.</p>	<p>الحقوق المساواة في المشاركة لمناقشة وحل مشاكل العمل تقديم المنح والمساعدات للجميع</p>
7م	<p>... الصدق والاحترام هما أفضل الأخلاق للمؤسسة... أنا أتعامل بالصراحة ولا أتعامل بالغش والخداع والكذب مع عمالي، لأنني إذا عرفت بأنني شخص مخادع وغشاش سوف أبقى أعمل وحدي وتكون نهاية مؤسستي... مصارحة العمال بما أملك وما لا أملك من مواد أولية ومن عمل ودخل، ومتى يكون لدي نقود ومتى لا يكون لدي. فعندما يدخل لي النقود يتم تسجيلها في السجل والجميع يكون على علم... لا أحب التعالي على العامل بأن أجعله يشعر بأنني أنا هو الرئيس وهو</p>	<p>أهمية الصدق والاحترام. التعامل بالصراحة وتجنب الغش والخداع والكذب، المصارحة بما يملكه المسير من مواد أولية وعمل ودخل، المصارحة بالوضع المالية للمؤسسة سواء كانت إيجابية أو سلبية، وضع سجل تحت تصرف جميع العمال. عدم التعالي على العامل، عدم النظر إليه على أنه يعمل عند المسير، الجميع بحاجة إلى بعض، أداء</p>	<p><u>مظاهر الصدق:</u> الصراحة تجنب الغش والخداع والكذب <u>مظاهر الاحترام:</u> عدم التعالي معاملة الجميع على أساس أدائه للعمل مهما كان مستواه التنظيمي</p>



## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س2: كيف تجسدون الأخلاق التي تتصفون بها داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	العامل عندي، فجميعنا نحتاج إلى العمل وإلى بعضنا البعض... داخل المؤسسة كل عامل هو رئيس مادام يؤدي عمله...	العمل يجعل من العامل رئيسا في المؤسسة.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات المبحوثين.

يمكن أن نلاحظ أن هناك فئات تصنيفية وصفية واردة في خانة "الفئات المبدئية"، وهذه الفئات في الغالب يتم نقلها حرفيا وشبه حرفي من النصوص التي تشتمل على إجابات المبحوثين.

### 2.2.2. تحليل البيانات

بالاستناد إلى معطيات الجدول أعلاه، يمكننا ملاحظة وجود فئات في خانة "الفئات التحليلية"، وهي عبارة عن مجموعة من المظاهر التي تتحدد وتعرف بواسطتها الأخلاق، التي يعطيها المالك-المسير أولوية في تعامله مع الموظفين، حيث تبرز أخلاقه في أفعاله ومواقفه داخل المؤسسة، وهذه الفئات هي: فئة "مظاهر الاحترام"، فئة "مظاهر الصدق" وفئة "مظاهر العدالة"، وهو ما يتوافق مع ما جاء في دراسة **Toufik Debbab**، فيما يتعلق بأن الأخلاق هي " مجموعة من المبادئ التي تشكل أساس أفعال شخص ما، وهي تسمح باتخاذ القرار والتصرف في مواقف معينة"، وبالتالي، ينبغي أن يكون الالتزام الأخلاقي قابلا للقراءة وظاهرا للعيان في كل فعل أو عمل<sup>1</sup>، ودراسة كل من **Bertrand Sogbossi** و **Raoul Ogouyomi Orobi**، التي تبين أن الغرض من الأخلاق هو توضيح الكيفية التي يجب أن يكون عليها البشر، والتي يجب أن يتصرفوا بها فيما بينهم ومع ما يحيط بهم، إذ تستند إلى القيم التي تشكل أساس جميع القرارات التي يتخذها الإنسان، والتي تساعده على تحديد الطريقة التي يجب أن يتصرف بها كل يوم. فهي تنعكس في أفعالهم من حيث أنها تتيح التمييز بين التصرف الجيد والتصرف السيئ<sup>2</sup>.

1 Toufik Debbab, op. Cit, p 47.

2 Bertrand Sogbossi et Raoul Ogouyomi Orobi, op, Cit, p 5.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

ومن مظاهر الاحترام من وجهة نظر المبحوثين يوجد العديد من المواقف كتجنب الكلام غير اللائق كالسب والشتم، وتجنب الأفعال غير الأخلاقية كالتعالي وعدم التواضع؛ أو احترام وصيانة كرامته والنظر إليه كإنسان وكشريك؛ أو احترام شخصه وآرائه باعتباره موردا بشريا له احتياجات ينبغي مراعاتها، وله قدرات ومهارات ينبغي تطويرها حتى يكون قيمة مضافة للمؤسسة؛ أو احترامه بالتعامل معه كبشر وليس كآلة وكإنسان له شخصيته، وبالشعور باحتياجاته ومشاكله والمساهمة في حلها، وبتكوين علاقة صداقة معه، وبتقييم أدائه مع احترام كرامته؛ أو احترامه بالكلام معهم بهدوء، وتوضيح مكانته في المؤسسة، وتجنب الشتم ورفع الصوت وأساليب أخرى منافية للأخلاق، والتعامل معه كبشر له احتياجات ومشاكل يساهم في حلها رب العمل؛ أو بعدم التعالي عليه وعدم النظر إليه على أنه يعمل عند المسير. فجميع الأطراف بحاجة إلى بعض، وأداء العمل يجعل من العامل رئيسا في المؤسسة.

أما الصدق، فيظهر في القول والفعل كالالتزام بدفع الأجر في وقته، والاخلاص في تقديم النصيحة، ومصارحة العمال بالرؤية المستقبلية وما هو مطلوب منهم لتحقيق هذه الرؤية، وقد صرح أحدهم بأنه يقوم فعليا بتأهيل أحد العمال ليكون صاحب فرع من فروع المؤسسة في دولة النيجر في مجال الرخام. فالمالك-المسير يحتاج إلى الموظفين الذين يسيرون معه في نفس الاتجاه، ويعملون ككيان واحد لمصلحته ومصلحة المؤسسة، ولهذا السبب، أصبح من الضروري نقلها لهم وبكل بوضوح، وبطريقة محفزة على الفهم والفعل. من ناحية أخرى، يحتاج الموظفون إلى قائد قادر على قيادتهم وتوجيههم وتحفيزهم في نفس الوقت، وحينها فقط سوف يظهرون ارتباطهم برؤيته وسيطبقونها على أرض الواقع<sup>1</sup>.

ومن مظاهره أيضا يوجد الوفاء بالوعود، والالتزام بتطبيق برامج العمل والصرامة؛ أو تحمل المسؤولية التامة لما يحدث في المؤسسة، وعدم التعامل مع العاملين بالحيلة، وعدم سرقة مجهوداتهم، ومصارحتهم بخطة العمل وبالأخطاء التي يقعون فيها، والالتزام بدفع حقوقهم في وقتها؛ أو مصارحتهم بالوضعية الحقيقية للمؤسسة وشرحها لهم بدون تحايل أو تزييف للحقائق، وتقديم النصائح لهم على اعتبار أن المؤسسة هي مؤسستهم،

1 Julia Alshut, op. Cit, pp 2-3.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

والالتزام بصرف الأجور في الوقت المحدد؛ أو مصارحتهم بالأخطاء التي تقع أثناء العمل، وتوضيح المسير لهم بأنه يقيم أداء الشخص وليس الشخص في حد ذاته؛ أو مصارحتهم بقوانين المؤسسة من أجل الالتزام بها، وبمتطلبات العمل من أجل الانضباط وتحسين الأداء؛ أو الصراحة وتجنب الغش والخداع والكذب فيما يخص الموارد من مواد أولية وعمليات وأرباح، وفيما يخص الوضعية المالية للمؤسسة سواء كانت إيجابية أو سلبية، وهذا بوضع سجل تحت تصرف جميع العمال ماداموا يقومون بتأدية مهامهم.

وأما العدالة فتعرف من خلال المساواة بين العمال في المعاملة بغض النظر عن صلة القرابة، وعدم محاباة أي كان منهم عند تطبيق القوانين والعقوبات، واستشارتهم على مختلف مستوياتهم التنظيمية وكل حسب خبرته، وقد أدلى أحد المبحوثين بأنه قام بفصل أحد أقاربه لأنه قل احترامه للعمال؛ أو المساواة في التكليف بالمهام والانضباط والالتزام بقواعد وقوانين العمل؛ أو المساواة في منح الأجر وتقديم المساعدات والقيام بمهامهم أثناء الغياب، مع منح العمال المتميزين والمبدعين معاملة خاصة نظرا لمستوى أدائهم وإنتاجيتهم، وقد تم رصد غياب عاملة نظافة في إحدى المؤسسات وقامت المقابلة بأداء مهامها كلها دون تذمر أو شكوى؛ أو محاسبة الجميع على الأخطاء، والنظر إليهم بنفس النظرة على أنهم بشر لهم كرامة، وتقسيم الأعمال بينهم على أساس الكفاءة والخبرة والانضباط مع إلغاء عنصر القرابة دائما؛ أو عدم احتقار أي عامل مهما كان منصبه، ومنح الجميع حقوقهم كالأجر، ومشاركتهم في مناقشة المشاكل وفي السعي لحلها، ومنح المكافآت والمساعدات لكل طاقم المؤسسة.

وتبقى هذه الأخلاق الثلاثة: الاحترام والصدق والعدالة تحتل أهمية في الواقع العملي للمؤسسات، وبالخصوص خلق الاحترام، وهو ما يتوافق مع ما نتأج دراسة **Enabou Djilali و Boumesbah Nabil**، والتي خلصت إلى أن الاحترام يعد الخلق أو القيمة الأكثر توقعا من المسيرين تجاه موظفيهم.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

### 3.2. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول مظاهر تجاوب العمال مع معاملة

#### المالك-المسير بالأخلاق

#### 1.3.2. تصنيف البيانات

### الجدول رقم (25): يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول مظاهر تجاوب العمال

#### مع معاملة المالك-المسير معهم بالأخلاق

س3: كيف يتجاوب العاملون مع معاملتكم لهم بالأخلاق؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
1م	... نعمل كأسرة واحدة لوجود الثقة بيننا، وهو ما يؤدي إلى غياب المشاكل والنزاعات التي لا تخدم المؤسسة، وهذا كله هو نتيجة لوجود الاحترام بيننا... يتعاونون معي... الانضباط والالتزام في العمل... الاحترام خلق أساسي لأن نتيجته عدم مغادرة العامل للمؤسسة وبقاؤه فيها، مثلما جرى مع أحد العمال الذي بقي يعمل في المؤسسة بالرغم من أنه خير من طرف مقالين آخرين للعمل معهم وهذا بسبب الاحترام الذي وجده...	العمل كأسرة واحدة نتيجة وجود الثقة. الانضباط في العمل عدم مغادرة العامل المؤسسة وبقاؤه للعمل فيها.	مظاهر تجاوب العمال مع معاملة رب العمل: الثقة التعاون الانضباط التنظيمي الالتزام التنظيمي
2م	... المعاملة بالأخلاق الحسنة تزيد من ثقة العمال، وهو ما يقلل من المشاكل والنزاعات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى العمل في هدوء، وبالتالي النجاح... المعاملة الحسنة تجعل العمال يتسامحون في العديد من الأمور مثل التأخر في دفع الأجور وإضافة ساعات عمل... الصدق يزيد ارتباط العامل بالمؤسسة ويصبح يقدم	تزيد من ثقة العمال مما يقلل من المشاكل والنزاعات داخل المؤسسة. يتسامحون في العديد من الأمور كالتأخر في دفع الأجور وزيادة ساعات العمل، الصدق يزيد ارتباط العامل	مظاهر تجاوب العمال مع معاملة رب العمل: الثقة الالتزام التنظيمي

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س3: كيف يتجاوب العاملون مع معاملتكم لهم بالأخلاق؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	أكثر وينتج أكثر وبذلك يساهم في نجاحي ونجاح المؤسسة...	بالمؤسسة، ويصبح يقدم أكثر وينتج أكثر.	
3م	... نقوم بتقديم يد المساعدة عند الحاجة، المساهمة في حل المشاكل المهنية والشخصية، فتح باب الحوار، فكل هذا يجعل العامل يشعر بأنه يعمل في مؤسسة... وقعت في أزمة مالية من قبل ولم استطعت تأمين أجور العمال، ولأننا نعيش كالأسرة الواحدة، فقد شعروا بوجود الأزمة دون أن أحكي أمامهم شيئاً، وقاموا بإرجاع الظروف التي كانت تحتوي على الأجور غير معتبرين ذلك قرصاً أو سلفة.	يشعر بأنه يعمل في مؤسسته. شعروا بالأزمة دون أن أحكي أمامهم شيئاً، وقاموا بإرجاع الظروف التي تحتوي على الأجور.	<u>مظاهر تجاوب العمال مع معاملة رب العمل:</u> <u>الالتزام التنظيمي</u>
4م	... الصدق والصدق أولاً، لأنه يجعل العمال يتصفون بالعطاء ويتعدون عن الأنانية والعمل على تحقيق المصالح والأهداف الشخصية فقط... عندما أصارح العمال بالوضعية الحقيقية للمؤسسة فإنهم يكونون على دراية بها، ويستعدون لما هو غير متوقع، ولا يستسلموا للظروف والصعوبات التي تواجه المؤسسة، والتي تكون أحياناً قاسية، بل ويتأقلموا معها، وهم بهذا يحافظون على المؤسسة كما تسعى هي للمحافظة عليهم...	يجعل العمال يتصفون بالعطاء ويتعدون عن الأنانية بتحقيق مصالحهم الشخصية فقط. لا يستسلموا للصعوبات التي تواجه المؤسسة بل ويتأقلموا معها، ليحافظوا على المؤسسة.	<u>مظاهر تجاوب العمال مع معاملة رب العمل:</u> <u>الالتزام التنظيمي</u>
5م	... هناك ثقة كبيرة بيننا... كلما كان	وجود الثقة بين الأفراد.	<u>مظاهر تجاوب</u>

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س3: كيف يتجاوب العاملون مع معاملتكم لهم بالأخلاق؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	المسير متخلقا كلما كان قريبا من العامل بغض النظر عن العلاقة المادية، وكلما كان العامل معطاء... المعاملة القاسية لا توتي ثمارها. فكلما احترمت العامل وراعت احتياجاته كلما كان محبا للمسير وكلما عمل ولو بدون أجر... يوجد أخ لي ليس له قدرات وظيفته سائقا، ووظفت أشخاصا أكفاء لا أعرفهم ومازالوا يعملون معي لأكثر من 7 سنوات، فالمعيار هو الكفاءة والخبرة والانضباط... أن	العامل معطاء، احترام العامل ومراعاة احتياجاته يجعل منه شخصا معطاءا كأن يعمل بدون أجر، الرغبة في البقاء في المؤسسة: يوجد أشخاص أكفاء لا أعرفهم ومازالوا يعملون معي لأكثر من 7 سنوات.	<u>العمال مع معاملة رب العمل:</u> الثقة الالتزام التنظيمي
6م	الأخلاق مهمة لأنني أتعامل مع بشر، والموظفون يأخذون صورة حسنة عن شخصي وعن المؤسسة، ويتخذون مني قدوة لهم... نحن نعمل كأسرة داخل المؤسسة، ونحن نعمل يدا واحدة، ونحن نكمل بعضنا البعض... العمال مرتاحين في عملهم معي...	الموظفون يأخذون صورة حسنة عن شخصي وعن المؤسسة ويتخذون مني قدوة لهم. العمل كأسرة واحدة، وضع اليد في اليد، التكامل بين الأفراد. ارتياح العمال في العمل	<u>مظاهر تجاوب العمال مع معاملة رب العمل:</u> اتخاذ المقاول نموذجا الثقة والتعاون الالتزام التنظيمي
7م	... العامل جاء إلى المؤسسة ليعمل وليلبي احتياجاته، وأنا أيضا جنئت لأعمل ولألبي احتياجاتي، وبالتالي نحن نتعاون ونضع اليد في اليد... كمقابل هم يؤدون أعمالهم بكل مسؤولية ولم يتخلوا عني ولم يتكروني	نحن نتعاون ونضع اليد في اليد. كمقابل هم يؤدون أعمالهم بكل مسؤولية، ولم يتخلوا عني ولم يتكروني، التضحية من	<u>مظاهر تجاوب العمال مع معاملة رب العمل:</u> التعاون الالتزام التنظيمي

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س3: كيف يتجاوب العاملون مع معاملتكم لهم بالأخلاق؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	في منتصف الطريق. مثال ذلك العامل الذي أراد الذهاب في عطلة ولم يكن من الممكن توفير الأجر له بسبب شرائنا للمواد الأولية، ولما صارحته بذلك أجل ذهابه وطلب مني أنه عندما يكون هناك نقود أعطيه فقط ما يكفيه والباقي أستعمله لصالح المؤسسة. فالصراحة وعدم التعالي عليهم هو الأفضل...	أجل مصلحة المؤسسة.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات المبحوثين.

يمكن أن نلاحظ أن هناك فئات تصنيفية وصفية ورادة في خانة "الفئات المبدئية"، وهذه الفئات في الغالب يتم نقلها حرفيا وشبه حرفي من النصوص التي تشتمل على إجابات المبحوثين.

### 2.3.2. تحليل البيانات

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن هناك نمط من الاستجابة الذي ظهر في جميع المقابلات، وهو مثير للاهتمام وله دلالاته، وقد تم إدراجه تحت فئة التصنيف التحليلية "مظاهر تجاوب العمال مع معاملة رب العمل"، كما تم التوصل إلى بلورة عدة فئات تصنيفية فرعية للاستعانة بها في المزيد من التأمل في المعنى الإجمالي لهذه الفئة مثل "الثقة"، و"الالتزام التنظيمي"، و"التعاون".

وتصف فئة "مظاهر تجاوب العمال مع معاملة رب العمل" التأثير الناجم عن أخلاق المقاولين بشأن مواقف الموظفين في العمل مثل الثقة، والتعاون، والالتزام التنظيمي وغيرها، كما بينت ذلك الدراسات. ففي الواقع، أظهر العديد من الباحثين أن المالكين-المسيرين يمكن أن يمارسوا تأثيرا مباشرا على الأفعال التنظيمية لموظفيهم، من خلال معاملتهم بطريقة ينظر إلى على أنها أخلاقية، مثل الرضا الوظيفي، والثقة في الإدارة،

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

والالتزام التنظيمي، والأداء، وتقليل النوايا لترك المؤسسة<sup>1</sup>، وهكذا يمكن لعلاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوس أن تؤدي إلى مستوى عال من التحفيز والرضا والكفاءة لدى العامل في مكان عمله<sup>2</sup>.

وفيما يتعلق بوجهة نظر المبحوثين، فإننا نجد معظمهم إن لم نقل جميعهم يتفقون حول "الثقة"، و"الالتزام التنظيمي"، حيث ظهرت هذه الفئات في جل المقابلات. كما أننا نجد فئة "التعاون" التي تكررت أيضا في عدد من الإجابات، وهكذا فإن هذه الأنماط من الإجابات يكون لها أهميتها ودلالاتها في البحث، وهو ما أدى إلى إدراجها في فئات. إلى جانب ذلك، هناك من اعتبر الانضباط في العمل واتخاذ المقاول نموذجا من مظاهر تجاوب العمال مع معاملتهم لهم، إلا أن هذه الإجابات لم يتم تكرارها، وبالتالي، لم يتم وضعها في فئات وتم الإكتفاء بذكرها كما هي.

وتشير الثقة في الإدارة أو ما يعرف بالثقة التنظيمية إلى ثقة الأفراد في المنظمات، أو ثقة الأفراد في الرئيس أو الإدارة. إذ تعتبر هذه المقاربة أنه إذا كانت الإدارة جديرة بالثقة فإن المنظمة تكون كذلك<sup>3</sup>، ومع أنه تم اقتراح العديد من المعاني لهذا المفهوم في الأدبيات، إلا أن المعنى المستخدم بدرجة كبيرة يرجع إلى أستاذ الإدارة والابتكار والمقاولاتية بجامعة شمال ولاية كارولينا (North Carolina State University) **Roger Mayer** وزملائه، حيث ينظرون إليه على أنه " إرادة الموظف في أن يخضع لأفعال صاحب العمل ". بمعنى آخر، إنه يعبر عن درجة المخاطرة والخضوع التي يكون الموظف مستعدا لتحملها، لأنه يكون لديه تصورا إيجابيا حول نوايا وأفعال مسيري منظمته، ولثقة ثلاثة مصادر هي: القدرات التي تحيل إلى مجموعة الخصائص التي تسمح للإدارة بالتأثير على نوعية علاقة العمل؛ والنزاهة والمصادقية التي تعكس التزام الإدارة بالقيم والمبادئ التي يعتبرها الفرد مقبولة؛ ودرجة الاهتمام التي تعبر عن اعتقاد

1 Loréa Baïada-Hirèche, op. Cit, pp 2467-2469.

2 Christophe, Apolos Oteme; Ossei Kouakou et Augustin Amani Kouadio. « Solidarité organisationnelle, relation de travail et motivation des employés des entreprises industrielles du district d'Abidjan ». *Revue ivoir. anthropol. Sociol*, 33 (2016) : P. 100.

3 Anne-Claire, Chene. « La dynamique de la confiance entre individus et organisation dans une entreprise libérée : un processus complexe de construction de sens ». Thèse de doctorat, Université Paris-Est, 2020, P. 44.



## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

الفرد أن منظّمته تتمنى له الخير زيادة على الربح الاقتصادي<sup>1</sup>. كما أظهرت الأبحاث الارتباط الإيجابي بين الثقة التنظيمية والمواقف التي تسمح بالاحتفاظ بالموظفين، مثل الالتزام التنظيمي ونية البقاء في المؤسسة، حيث سيكون الاحتفاظ بهم أحد مفاتيح نجاح المؤسسات، التي يتوقع من أعضائها تحقيق الأهداف الجماعية، أو مشاركة المعلومات المفيدة، أو استخدام الموارد التنظيمية باعتدال، وبذلك، فإنها من خلال تقليلها للشك، فهي تقلل من التكاليف والمخاطر<sup>2</sup>.

والثقة في نظر المبحوثين هي نتيجة بديهية للمعاملة الحسنة ولها فوائد كثيرة، حيث ينتج عنها غياب أو قلة المشاكل والنزاعات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسات رؤساء ومرؤوسين، وهو ما يتيح لهم العمل كأسرة واحدة (نعمل كأسرة واحدة لوجود الثقة بيننا، وهذا كله هو نتيجة لوجود الاحترام بيننا)، (تزيد من ثقة العمال مما يقلل من المشاكل والنزاعات داخل المؤسسة)، (هناك ثقة كبيرة بيننا)، (نحن نعمل كأسرة داخل المؤسسة، ونحن نعمل يداً واحدة، ونحن نكمل بعضنا البعض)، وهو ما يتوافق مع ما جاء في الدراسات التي تؤكد على أن الثقة هو مفهوم رئيسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقوم عليه العلاقة التي تربط بين الرئيس ومرؤوسيه في غياب الرسمية، وأن وجوده بين الأفراد الذين يعملون ويتفاعلون ويتعاونون يجعل العلاقة سلسلة وسهلة، ويزيد من تبادل المعلومات، والانفتاح على أفكار الآخرين، والتعاون، ويسمح بقبول الموظفين بمستويات أجر أقل<sup>3</sup>.

وبغرض تحفيز وزيادة درجة الالتزام التنظيمي ظهرت العديد من الدراسات التي تفسره. فهو يعني عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، وهو بذلك يعطي صورة عن طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة، وعن مدى الاتساق والارتباط والتوافق بينهما، وهو يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء، وهو يرتبط بمفهوم الولاء التنظيمي، على اعتبار أن الموظف

1 Sylvie, Guerrero et Olivier Herrbach. « La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social ». *Relations industrielles*, 64, 1 (2009) : P. 9.

2 Etienne, Fivat. « Les effets de la confiance sur les organisations autonomes de service public. Une étude comparative ». Thèse de doctorat, Université de Lausanne, 2013, pp. 68-80.

3 Karim Messeghem, Florence Noguera et Sylvie Sammut, op. Cit, pp 89-91.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

الملتزم يكون أكثر اجتهادا في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>. كما أنه يعني " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بقيمتها وأهدافها الرئيسية "وهو أيضا يعني " مستوى من الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها، مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها "<sup>2</sup>.

وللالتزام التنظيمي صفات لها تأثير كبير في تحديده هي: إيمان قوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها، وبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة، والاستعداد والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها. كما أن له أهمية واضحة حيث أن ارتفاع مستواه في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها الغياب والتهرب عن أداء المهام؛ أنه عنصر هام في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها تقديم الحوافز الملائمة لدفعهم إلى الإنجاز؛ أنه عامل هام في التنبؤ ببقائهم أو تركهم العمل؛ أنه يترجم ميولهم ومعتقداتهم إلى أفعال إيجابية تساهم في تقدم وتطور المنظمة<sup>3</sup>.

ويرى المبحوثون أن الالتزام عند العمال يتجسد في عدم مغادرة العامل للمؤسسة وبقائه فيها ( الاحترام خلق أساسي لأن نتيجته عدم مغادرة العامل للمؤسسة وبقائه فيها، مثلما جرى مع أحد العمال الذي بقى يعمل في المؤسسة بالرغم من أنه خير من طرف مقاولين آخرين للعمل معهم وهذا بسبب الاحترام الذي وجدته)؛ أو في التسامح في العديد من الأمور، وزيادة الارتباط بالمؤسسة وبذل جهد أكبر (المعاملة الحسنة تجعل العمال يتسامحون في العديد من الأمور مثل التأخر في دفع الأجور وإضافة ساعات عمل... الصدق يزيد ارتباط العامل بالمؤسسة ويصبح يقدم أكثر وينتج أكثر وبذلك يساهم في نجاحي ونجاح المؤسسة)؛ أو في الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، والتضحية من أجلها (كل هذا يجعل العامل يشعر بأنه يعمل في مؤسسته... وقعت في أزمة مالية من قبل ولم

1 إيمان، عبد الرضا محمد. "أثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين - بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود". مجلة الإدارة والاقتصاد، 42 (2019): ص 155.

2 ابتسام، عاشوري. "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية". مجلة تاريخ العلوم، 3، 6 (2017): ص 64.

3 نفس المرجع، ص ص 65-66.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

استطعت تأمين أجور العمال، ولأننا نعيش كالأُسرة الواحدة، فقد شعروا بوجود الأزمة دون أن أحكي أمامهم شيئاً، وقاموا بإرجاع الظروف التي كانت تحتوي على الأجور غير معتبرين ذلك قرصاً أو سلفة)؛ أو في البذل والعطاء والابتعاد عن الأنانية بتحقيق مصالحهم الشخصية فقط، والمحافظة على المؤسسة بعدم الاستسلام للصعوبات والتأقلم مع الظروف (الصدق يجعل العمال يتصفون بالعطاء وبيتعدون عن الأنانية والعمل على تحقيق المصالح والأهداف الشخصية فقط... عندما أصارح العمال بالوضعية الحقيقية للمؤسسة فإنهم يكونون على دراية بها، ويستعدون لما هو غير متوقع، ولا يستسلموا للظروف والصعوبات التي تواجه المؤسسة، والتي تكون أحياناً قاسية، بل ويتأقلموا معها، وهم بهذا يحافظون على المؤسسة كما تسعى هي للمحافظة عليهم)؛ أو في البذل والعطاء وعدم ترك المؤسسة (العامل معطاء، احترام العامل ومراعاة احتياجاته يجعل منه شخصاً معطاءً كأن يعمل بدون أجر، الرغبة في البقاء في المؤسسة: يوجد أشخاص أكفاء لا أعرفهم وما زالوا يعملون معي لأكثر من 7 سنوات)، أو في ارتياح العمال في العمل (العمال مرتاحين في عملهم معي)؛ أو في تأدية الأعمال بكل مسؤولية، وعدم ترك المؤسسة، والتضحية من أجل مصلحتها (كمقابل هم يؤدون أعمالهم بكل مسؤولية ولم يتخلوا عني ولم يتركوني في منتصف الطريق)، وهو ما يتوافق مع النتائج النظرية لدراسة **Loréa Baiada-Hirèche** بالاعتماد على نتائج دراسات أخرى، والتي تنص على أن تصرف القادة بشكل أخلاقي يعزز ثقة المرؤوسين في رؤسائهم، كما يعزز من التزامهم وتعاونهم معهم، وهو الذي يمكن في النهاية من تحسين أداء المؤسسة<sup>1</sup>. كما يتوافق مع إحدى نتائج دراسة **Ben Boubakary**، والتي تتمثل في أن أخلاق مسيري المؤسسات تؤثر وبشكل إيجابي على إدارتها.

وإذ يعد التعاون مفهوماً شائعاً فقد تم استخدامه منذ الكتابات الأولى عن المنظمات، وتطور مع مراحل تطورها، وهو يعني " العمل معاً بشكل مشترك"، أو " المساهمة في عمل مشترك"، أو " حقيقة انغماس الفرد بوعي في نشاط مكمل لأنشطة أشخاص آخرين، في إطار تحقيق هدف مشترك وفي مجموعة معينة ". أي أنه تعاون واعي ومدروس ونابع عن قرار. في الوقت نفسه، فإنه ينطوي على الترابط والتضامن تجاه

1 Loréa Baiada-Hirèche, op. Cit, pp 2472.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

مجموعة ما، وبالتالي ينطوي على التكامل بين العديد من الأفراد الذين لا يستطيعون العمل بدون بعضهم البعض<sup>1</sup>. أما في الوقت الحاضر، فينظر إليه على أنه "ديناميكية للعمل الجماعي المبني على إرادة الفاعلين، من أجل تحقيق هدف مشترك نتيجة الثقة والمعرفة المتبادلة بينهم، حيث تسمح هذه الديناميكية بالانتقال من الأفعال الفردية إلى العمل الجماعي"<sup>2</sup>.

ويعتبر التعاون من المظاهر المهمة للعلاقات المتبادلة بين العاملين والإدارة، وهذا لا يكون إلا ضمن شروط معينة، كأن تراعي هذه الأخيرة الجوانب الإنسانية مثل الاحترام والعدالة والثقة وغيرها. فالقائد يؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية، وخلق روح التعاون لدى المرؤوسين لا يتم إلا إذا حاول فهم طبيعتهم البشرية، وأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والإنسانية للفرد العامل ضمن المجموعة<sup>3</sup>.

ومع أن مفهوم التعاون تم ذكره بشكل صريح عند مقاولين اثنين لا غير (يتعاونون معي)، (نحن نتعاون ونضع اليد في اليد)، إلا أنه في اعتقاد الباحثة لا يعني عدم وجوده عند البقية. فمن ناحية، وجوده هو نتيجة لوجود الثقة. فلا يمكن لشخص وضع يده في يد شخص آخر، أو لطرف ما أن يكمل الطرف الآخر، إذا لم تتوفر الثقة بينهما. ومن ناحية أخرى، الالتزام التنظيمي ينطوي على التعاون أيضاً، وهو يتجلى من خلال العمل كأسرة واحدة، والتسامح في الأجور، وبذل الجهد، والتضحية، والعطاء، وكل هذه المظاهر تدل على روح التعاون التي يتحلى بها العمال.

ولأن الطبيعة البشرية تحتاج من وقت لآخر للتذكير والنصح، وتوفير أنظمة وطرق للعمل حتى يسير عليها الافراد في العمل، وإلا صارت المنظمات مليئة بالتضارب

1 Stéphanie, Dameron-Fonquernie. Processus de coopération dans l'organisation : Construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'un équipe de projet. Papier présenté au IXIEME Conference Internationale de Management Stratégique, concernant Perspectives Management Stratégique. 24-25-26 Mai 2000, p.2.

2 Samia, Khenniche. « Contribution à l'étude de la dynamique coopérative intra-organisationnelle : analyse croisée des coopérations transversales, verticales et horizontales : cas d'expérimentation ». Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers et Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation, 2010, p. 77.

3 فاطمة، بدر ومعاذ الصباغ. أساسيات الإدارة. الجمهورية العربية السورية: 2020، ص ص 26-159.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

وعدم التجانس، كان لابد من وجود الانضباط التنظيمي وهو "سلوك تنظيمي يقوم به الأعضاء بغرض إظهار الطاعة تجاه القيادة وتجاه التنظيم، وإظهار نية التعاون الفعلي، واحترام الأوامر والقوانين الرسمية"، وهو "أهمية الطاعة للأوامر الإدارية واحترام أنظمة العمل وتطبيق النظام التأديبي"، وهو "الامتثال واحترام اللوائح التنظيمية، وطاعة الأوامر والتقيّد بالتوجيهات التنظيمية"، وهو "التزام الموظفين بواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية المكلفين بها"<sup>1</sup>.

وتكمن أهمية وجود الانضباط التنظيمي في أنه يحقق أهدافا وفوائد كثيرة للمنظمات والأفراد منها: نجاحها في أعمالها وتحقيق أهدافها ونموها وتطويرها للأفضل؛ الإستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال الموكلة للموظف؛ ضمان سير العمل وفق التعليمات والقوانين والأنظمة والسياسات المتعلقة بالموظفين والوظائف؛ شعور الموظفين بروح معنوية عالية تنعكس على أدائهم بشكل إيجابي، وتزيد من درجة انتمائهم ورضاهم؛ التقليل من دوران العمل نتيجة عدم التأخر وعدم الغياب<sup>2</sup>.

وقد صرح مبحوث واحد بوجود الانضباط في العمل (الانضباط في العمل)، ومع ذلك، يبدو أن باقي المبحوثين يمزجون بينه وبين الالتزام.

أخيرا، يتم تفسير تأثير المسيرين من خلال أفعالهم التي يتخذها الموظفون مرجعا لهم. ففي الواقع، يبدو أن المرؤوسين يعتبرون المسيرين كنماذج يحتذى بها، وقد ثبت أنه حتى عندما يكون لدى المؤسسة سياسة أخلاقية، فإنهم يقومون بتقليد ما يفعله هؤلاء الأشخاص بدلا من الالتزام بتلك السياسة<sup>3</sup>.

وقد صرح مبحوث واحد بأن موظفيه يأخذون صورة حسنة عنه، ويعتبرونه نموذجا لهم (الأخلاق مهمة لأنني أتعامل مع بشر، والموظفون يأخذون صورة حسنة عن شخصي وعن المؤسسة، ويتخذون مني قدوة لهم)، والأمر نفسه يشبه الانضباط في العمل.

1 أمينة، بوعلام. "الاندماج المهني ودوره في الانضباط التنظيمي لدي الموظف دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الوادي". مجلة البدر، 11، 11 (2018): ص 21.

2 إيمان عبد الرضا محمد، مرجع سابق، ص 158.

3 Loréa Baïada-Hirèche, op. Cit, pp 2466.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

---

وكخلاصة يمكن القول، أن المعاملة القائمة على الأخلاق الحسنة التي يتصرف بها المقاولون مع العاملين، تزيد من عنصر الثقة، وتحفز على الالتزام والانضباط والتعاون في العمل، وتجعل منهم نماذج يحتذى بها، مما يجعل الموظفين يسيرون معهم في نفس الاتجاه، ويعملون ككيان واحد لمصلحتهم ومصلحة المؤسسة، ومثلما المقاولون يحتاجون إلى مثل هؤلاء الأشخاص، فإن الموظفين بدورهم يحتاجون إلى قائد قادر على قيادتهم وتوجيههم وتحفيزهم في نفس الوقت، وحينها فقط سيظهرون ارتباطهم برؤيته المقاولانية، وسيحولونها إلى واقع<sup>1</sup>.

---

1 Julia Alshut, op. Cit, pp 2-3.

## الاستنتاج الجزئي الثاني

انطلاقاً مما سبق، يمكن استنتاج مجموعة من النقاط هي كالآتي:

- يعتبر الاحترام والصدق من بين الأخلاق التي يعطي لها المالكون-المسيرون أولوية كبيرة في تعاملهم مع مرؤوسيهام داخل المؤسسات، ثم يأتي بعد ذلك خلق العدالة.
- يعتبر الاحترام سبباً في نجاح المؤسسة، وهو أحد الأسس المهمة الذي تقوم عليه علاقة العمل زيادة على الصدق، وهو حاجة موجودة باستمرار لدى العامل، لأنه بشر وليس آلة أو وسيلة للربح المادي فقط، وكونه إنسان له شخصيته واحتياجاته ومشاكله، وهو أسلوب فعال لجعل الموظفين يحترمون المسير دون اللجوء إلى استعمال أساليب أخرى.
- يعتبر الاحترام في نظر بعض المقاولين نتيجة بديهية لخلق الصدق، كما أنه لا يمكن الفصل بينهما في الواقع العملي، إذ لا يتصور أن يكون المسير صادقاً مع الموظفين ولا يحترمهم.
- تعتبر العائلة وبالتحديد الوالدين المصدر الأول لأخلاق الأبناء. كما أن صلة القرابة القوية تجعل بعض الأقارب يؤثرون أيضاً ومنهم العم.
- يجسد المقاولون احترامهم للعمال من خلال تجنب الكلام غير اللائق والأفعال غير الأخلاقية، وصيانة كرامتهم، والنظر إليهم كبشر وكشركاء وليس كآلات، واحترام آرائهم، ومراعاة احتياجاتهم، وتطوير قدراتهم، والإحساس بمشاكلهم بل والمساهمة في حلها، لأنهم يعتبرون مورداً بشرياً لهم احتياجات وقدرات إذا ما تم تطويرها تجعل منهم قيمة مضافة للمؤسسة.
- يتجلى خلق الصدق في أقوال وأفعال المالكين-المسيرين من خلال الالتزام والوفاء بالوعود كدفع الأجور في وقتها، والاحترام في تقديم النصيحة، ومصارحة العمال بالرؤية المستقبلية للمؤسسة، أو بالوضعية الحقيقية لها، أو بخطة العمل، أو بالقوانين ومتطلبات العمل، أو بالأخطاء التي يقع فيها المقاول والعمال، أو تحمل المسؤولية التامة لما يحدث في المؤسسة، وعدم التعامل بالحيلة والخداع والغش وتزييف الحقائق.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

- تعرف العدالة من خلال المساواة بين العمال في المعاملة، بعدم النظر إلى صلة القرابة وعدم المحاباة عند تطبيق القوانين، وباستشارتهم دون الأخذ بعين الاعتبار مستواهم التنظيمي، وبالمساواة بينهم في التكليف بالمهام وتوزيعها على أساس الكفاءة والخبرة، وبفرض الانضباط والالتزام بقواعد وقوانين العمل على الجميع، وبمنح الأجر وتقديم المساعدات والمكافآت لهم، وبمحاسبتهم على الأخطاء التي يرتكبونها في العمل، وبالنظر إليهم بنفس النظرة على أنهم بشر ولهم كرامة، وبمشاركتهم في مناقشة المشاكل والسعي لحلها.
- تعتبر الثقة والالتزام التنظيمي والتعاون من أهم المظاهر التي يتجاوب من خلالها العاملون مع معاملة المقاولين لهم بالأخلاق.
- تؤثر ثقة العمال في الإدارة بالإيجاب على البيئة التنظيمية، حيث تقلل من المشاكل والنزاعات الداخلية، وهو ما يسمح لكلا الطرفين بالعمل معا كأسرة واحدة.
- يظهر العمال التزامهم في العمل من خلال عدم مغادرة المؤسسة، والتسامح في العديد من الأمور كالتنازل عن جزء من الأجر أو كله وتأخير العطلة، وزيادة الارتباط بالمؤسسة وبذل جهد أكبر، والشعور بالانتماء إليها والتضحية من أجلها، والعطاء والابتعاد عن الأنانية بتحقيق المصالح الشخصية فقط، مع عدم الاستسلام للصعوبات والتأقلم مع الظروف، والارتياح في العمل وأداء المهام بكل مسؤولية.
- تحفز المعاملة الأخلاقية للمقاولين العمال على التعاون معهم، ويزيد هذا التعاون كلما زاد عامل الثقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسات.
- المعاملة القائمة على الأخلاق الحسنة تجعل من المقاولين نماذج للموظفين يقتدون بهم، وهي تؤثر فيهم أكثر من السياسات الأخلاقية التي يضعونها لهم، والموظفون يحتاجون إلى مثل هؤلاء القادة القادرين على قيادتهم وتوجيههم وتحفيزهم في نفس الوقت، وحينها فقط سيظهرون ارتباطهم برواهم المقاولاتية، وسيحولونها إلى حقيقة واقعية.



### 3. تصنيف وتحليل بيانات المحور الخامس حول تأثير الخبرات السابقة للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة

نسعى من خلال تصنيف وتحليل بيانات المحور الخامس، إلى إظهار تأثير الخبرات السابقة للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة، كل هذا تبعا للمدلولات السوسولوجية التي تبرز من خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة الخاصة بهذا المحور، والتي تم تلخيصها في مجموعة من المؤشرات أهمها: طرق تأثير المستوى التعليمي، والتكوين والخبرة المهنية السابقة، على الابتكار لدى المالك-المسير داخل المؤسسة.

#### 1.3. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول تأثير المستوى التعليمي للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة

##### 1.1.3. تصنيف البيانات

الجدول رقم (26): يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول كيفية تأثير المستوى التعليمي للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة

س1: كيف يؤثر المستوى التعليمي على الابتكار لديك داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
م1	أنا حاصل على مستوى تعليمي متوسط... لو كان لدي مستوى تعليمي أعلى لكانت نسبة نجاحي اليوم تقدر بـ 90%. إذا كنت اليوم ناجحا بنسبة 30%، فالعلم يجعلني أنجح بنسبة 90%... مستواي التعليمي يشكل حاجزا لي في حياتي العملية... توسيع المؤسسة وتصدير المنتج إلى دول الجوار، يحتاج إلى معارف ومهارات معينة كمعرفة ثقافة تلك الدول، وتفكير أفرادها وأذواقهم.	مستواي التعليمي يشكل حاجزا لي في حياتي العملية، توسيع المؤسسة وتصدير المنتج إلى دول الجوار، يحتاج إلى معارف ومهارات معينة كمعرفة ثقافة تلك الدول، وتفكير أفرادها وأذواقهم.	<u>المهارات:</u> مهارات فنية: توفر قدر من المعلومات بالبحث والدراسة حول البيئة الخارجية للمؤسسة وتوظيفها في العمل، التمكن من اللغات الأجنبية وتوظيفها في بناء العلاقات مهارات إنسانية:

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: كيف يؤثر المستوى التعليمي على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	مستواي التعليم هو مشروع مستقبلي.... أنا الآن أتمنى لو أنني أتعلم أكثر وأكثر، لأنني حينها سأتعلم لغات أجنبية، مما يساعدني على التواصل وبناء علاقات مع أشخاص أجنب، وبالتالي، اكتساب خبرات مهنية أجنبية والوصول إلى مراتب عليا...	أجنب، وبالتالي، اكتساب خبرات أجنبية والوصول إلى مراتب عليا.	بناء علاقات مع الأجنب من أجل اكتساب خبرات جديدة
2م	... ساعدني على المطالعة في مجالات كثيرة ومنها مطالعة الكتب التي تتناول قصص نجاح أصحاب مؤسسات كبيرة، وتطبيق أفكارهم في معالجة المشاكل على المستوى الشخصي والمؤسسي... مستواي التعليمي الجامعي ساهم في تطوير مهاراتي المعرفية نسبة إلى ذوي المستويات الدنيا والمتوسطة... بالمطالعة أكون على اطلاع مستمر على ما هو جديد، وهذا يكسبني المرونة في التعامل مع الأزمات والمشاكل التي تواجه المؤسسة، بإيجاد الحلول والحلول البديلة... أقدم أفكارا جديدة في العمل... اكتساب وتطوير اللغة الفرنسية، وطرق الحوار التي تعلمتها من طرق التعليم... التخصص لا يلعب دورا في الابتكار، لأنه خارج مجال قطاع نشاط المؤسسة.	معالجة المشاكل على المستوى الشخصي والمؤسسي، تطوير مهاراتي المعرفية، المرونة في التعامل مع الأزمات والمشاكل بإيجاد الحلول والحلول البديلة، تقديم أفكار جديدة للعمال، تطوير طرق الحوار.	<u>المهارات:</u> مهارات التقليد أو المحاكاة: تقليد أصحاب مؤسسات ناجحين في معالجة المشاكل الشخصية والمؤسسية مهارات فكرية: حل المشكلات بإيجاد الحلول والحلول البديلة، توليد أفكار جديدة في العمل مهارات إنسانية: تطوير أساليب الحوار

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: كيف يؤثر المستوى التعليمي على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
3م	<p>الابتكار يعني إيجاد شيء من لا شيء، ويكون أساسه وجود موهبة لدى الفرد، وبالتالي، ليس له علاقة بالمستوى التعليمي. مثل الطفل الصغير الذي لم يتعلم أو يدرس الرسم ولكنه يرسم ويحب الرسم. فموهبة الرسم موجودة بداخله وهو صغير لم يتعلم بعد. وأنا مثل هذا الطفل الصغير موهبتي هي التعامل مع الأطفال... هناك فرق بين صاحب الحرفة ومكتسبها، من لا شيء أستطيع ابتكار وضعيات معينة بحكم الموهبة الموجودة بداخلي، أي في الجينات وهي تكبر معي... يوجد مقاولون لم يدرسوا ويتعلموا ولديهم خبرة مهنية ونجحوا في إنشاء وإدارة مؤسسات... التعليم ضروري في المجالات التقنية كالطب والصيدلة والكيمياء وغيرها. فائدة المستوى التعليمي هو تعلم اللغات الأجنبية...</p>	<p>ليس للابتكار علاقة بالمستوى التعليمي للشخص، التعليم ضروري في المجالات التقنية كالطب والصيدلة والكيمياء وغيرها، الابتكار أساسه وجود موهبة لدى الفرد، فائدة المستوى التعليمي هو تعلم اللغات الأجنبية.</p>	<p>الموهبة أساس الابتكار وبالتالي لا توجد هناك علاقة بين المستوى التعليمي والابتكار</p>
4م	<p>... الابتكار هو بذرة التعليم، لا اظن أن الإنسان بإمكانه أن يبتكر إذا لم يكن لديه مستوى تعليمي يؤهله لتحليل المعطيات والبيانات، وإجراء المقارنات اللازمة لأي مشروع، وتحويل المشاكل إلى فرص لنمو المؤسسة، وهذا إلى فرص لنمو المؤسسة، وهذا ابتكار...</p>	<p>تحليل المعطيات والبيانات، إجراء المقارنات اللازمة لأي مشروع، تحويل المشاكل إلى فرص لنمو المؤسسة.</p>	<p><u>المهارات</u>: مهارات فكرية: تحليل المعطيات، إجراء المقارنات، تحويل المشاكل إلى فرص لنمو المؤسسة</p>

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: كيف يؤثر المستوى التعليمي على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
5م	... يلعب دورا كبيرا في بناء العلاقات مع أشخاص ذوي مستويات جامعية داخل المؤسسة وخارجها، المستوى التعليمي الجامعي سمح لي بالبحث والاطلاع في مجالات متعددة، وبالتالي، سمح لي بتطوير معارفي ومهاراتي في المحاسبة، والإدارة، وفي فهم الأخطاء والمشاكل وتصحيحها ومعالجتها، وهذا ابتكار بالنسبة لي في مؤسسة صغيرة...	بناء علاقات مع أشخاص ذوي مستويات جامعية داخل المؤسسة وخارجها، تطوير معارفي ومهاراتي في مجالات متعددة كالمحاسبة والإدارة، فهم الأخطاء والمشاكل وتصحيحها ومعالجتها.	<u>المهارات:</u> مهارات إنسانية: بناء علاقات مع أشخاص ذوي مستويات جامعية داخل وخارج المؤسسة مهارات فنية: توفر قدر ضروري من المعلومات في مجالات لها علاقة بنشاط المؤسسة كالمحاسبة والإدارة وتوظيفها في العمل مهارات فكرية: فهم الأخطاء والمشاكل ومعالجتها
6م	الدراسة لها دور يتمثل في أنها تسمح لي بأن أبحث وأكون على اطلاع مستمر، وهذا يساعد في تطوير معارفي وبشكل كبير في مجال عملي ومجالات أخرى كالإدارة... تخصصي العلمي ليس له علاقة بنشاط المؤسسة... هناك أنشطة تحتاج إلى التخصص العلمي كالطبيب والصيدلي مثلا، وهناك أنشطة تحتاج إلى التكوين مثل المجال الذي أنشط	تطوير معارفي وبشكل كبير في مجال عملي ومجالات أخرى عن طريق البحث والاطلاع. التخصص العلمي ليس له علاقة بنشاط المؤسسة، مجال عملي لا يحتاج إلى تخصص علمي.	<u>المهارات:</u> مهارات فنية: توفر قدر من المعلومات الضرورية بالبحث والدراسة لمعرفة مجال العمل ومجالات أخرى لها علاقة بنشاط المؤسسة كالإدارة

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: كيف يؤثر المستوى التعليمي على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	فيه... مجال عملي لا يحتاج إلى تخصص علمي...		
7م	لم أكن أفضل الذهاب إلى المدرسة... لا أحتاج إلى المستوى التعليمي لتطوير المؤسسة أو لعمل أشياء جديدة بداخلها لأن لدي الخبرة التي اكتسبتها من مؤسسة العائلة. كما أنني لم أشعر بأنني بحاجة إليه في العمل لأن نشاط المؤسسة لا يحتاج إلى المستوى التعليمي... إذا كنت أحتاجه فلأنه يساعدني في قراءة الوثائق وفي اكتساب اللغات الأجنبية، وأنا مبدئياً ليس لدي مشكل مع اللغة الفرنسية...	عدم حاجة المقاول للمستوى التعليمي لتطوير المؤسسة أو لعمل أشياء جديدة بداخلها لأن لديه الخبرة التي اكتسبها من مؤسسة العائلة. كما أن نشاط المؤسسة لا يحتاج إلى المستوى التعليمي... يساعد في قراءة الوثائق وفي اكتساب اللغات الأجنبية.	المستوى التعليمي لا يؤثر على الابتكار لوجود الخبرة المهنية ونشاط المؤسسة لا يتطلبه

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات المبحوثين.

يمكن أن نلاحظ أن هناك فئات تصنيفية وصفية واردة في خانة "الفئات المبدئية"، وهذه الفئات في الغالب يتم نقلها حرفياً وشبه حرفياً من النصوص التي تشتمل على إجابات المبحوثين.

### 2.1.3. تحليل البيانات

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن هناك نمط من الاستجابة التي ظهرت في المقابلات ولها أهميتها ودلالاتها، وقد أدرجناها تحت الفئة التصنيفية التحليلية "المهارات". كما تمت بلورة عدة فئات تصنيفية فرعية للاستعانة بها في توضيح المعنى الإجمالي لهذا المفهوم، وذلك من وجهة نظر المبحوثين كالمهارات الفنية، والفكرية، والإنسانية، والمهارات في إدارة الموارد البشرية وغيرها، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة **Ruphin** و **Mario Sassineb** و **Ndjamboua**، التي أظهرت أن الأداء الملموس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتأثر وبشكل كبير بكفاءات المسير ومنها المهارات. كما ظهرت استجابات في

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

المقابلات تنفي وجود تأثير للمستوى التعليمي والتخصص على الابتكار، لأسباب كالموهبة والخبرة المهنية ونشاط المؤسسة، ولأنها لم تتكرر لتشكّل فئة تم تسجيلها كملاحظات تأخذ بعين الاعتبار.

وتصف المهارات القدرة على أداء مجموعة من مهام محددة وملاحظة وقابلة للقياس. فهي ترتبط بوضعيات العمل بحيث لا يمكن التحدث عنها إلا في إطار عملي<sup>1</sup>. كما أنها تصف أنشطة يتم تعلمها وتطويرها من خلال مزاوله نشاط ما، وهي تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي واحدة منها يؤثر على جودة الأداء الكلي، وهي تضم مزيجا متناسقا من المعارف النظرية (Savoir) والعملية (Savoir-faire) والسلوكية (Savoir-être) في إطار محدد، وتشكّل الوضعية المهنية الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها<sup>2</sup>.

ويرى العديد من العلماء في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، أن للمهارة جوانب عدة لا يعيها الكثير من الأفراد، حيث يسهم مجموعها في تحديد درجة وقدرة ودقة تلك المهارة، التي لا تعتمد على الأداء فقط، بل وعلى أمور أخرى يجب الاهتمام بها وتمثل في: الجانب المعرفي والذي يختص بالمعلومات والمعرفة الموجودة لدى الفرد من أجل القيام بالمهارة. لذا، من الضروري العمل على هذا الجانب وتميته قبل التنفيذ؛ والجانب الأدائي أو العملي والذي يأتي بعد أن يتعلم الفرد المقدار المناسب من المعارف حول المهارة، حيث يقوم بتطبيق ما تعلمه وما درسه في الجانب النظري، ويتوصل بذلك إلى رؤية نتيجة تلك المهارة؛ والجانب الإتصالي والذي يعني قدرة الفرد أثناء التنفيذ العملي للمهارة على الاتصال بها والاتجاه نحوها. بمعنى آخر، إن كان يقوم بها عن رغبة أم يقوم بها مجبرا. فتحديد هذا الجانب سيحدد مدى قدرة الفرد على الإبداع في الجانب الأدائي، وجودة هذا الأداء أو المنتج، والاحتفاظ بالجانب المعرفي<sup>3</sup>.

1 فهيمة، بوروبه. "دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات". أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2020/2019، ص 3.

2 بلال، هري. "أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية". أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2020/2019، ص ص 27-28.

3 نفس المرجع، ص ص 33-34.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

وقد تعددت تصنيفات المهارات لتعدد المعايير المعتمدة من قبل الباحثين، ومن أهمها نذكر التصنيف حسب معيار الابتكار والذي يضم: مهارات التقليد أو المحاكاة والتي تسمح بإنجاز النشاط بتقليد طرق العمل أو بإعادة الفعل أو التكرار، وهذا المستوى لا يتطلب معارف واسعة؛ ومهارات الإسقاط أو التحويل حيث يواجه الفرد وضعيات عملية غير متوقعة ولكنها تشبه نوعا ما وضعيات سابقة أو معروفة، فيقوم بعمليات الإسقاط باللجوء إلى القياس؛ ومهارات الابتكار حيث يواجه الفرد مشاكل أو وضعيات جديدة لا يمكنه تقليدها أو إسقاطها. في هذه الحالة، يجب عليه البحث عن حلول مناسبة، أي عليه أن يبتكر استنادا إلى رصيده المعرفي ومؤهلاته، وهذا المستوى هو الذي تبحث عنه المؤسسات، لأنه يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى<sup>1</sup>.

ومن التصنيفات يوجد أيضا، المهارات الفكرية وتتعلق بابتكار الأفكار والمقترحات، والتحسس بالمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة، وتخطيط العمل ومتابعته فضلا عن ترتيب الأولويات والرؤية المستقبلية الثابتة؛ والمهارات الفنية وتتعلق بالنواحي التي تساعد المسير على فهم العمل وإدارته، كالمهارات في المحاسبة، أو الإنتاج، أو التسويق، أو شؤون الموظفين أو المالية. فهي تتطلب قدرا من المعرفة في مجال محدد والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، التي يمكن الحصول عليها بالدراسة والتدريب؛ والمهارة الإنسانية وتعنى بطرق التعامل مع الرؤوسين وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي، وبناء العلاقات الإنسانية بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها<sup>2</sup>.

وإذ تعد المهارات مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها القائد أو المسير، فإن العديد من الدراسات تؤكد على ضرورة توافرها لكي يتمكن من إنجاز مهامه ببراعة وتميز. فنجاح أي قائد يعتمد على ما يتمتع به من مهارات فكرية وفنية وإنسانية... إلى آخره، كونها تساعده على أداء عمله بصورة متقنة، ولا شك أيضا أنها تمكنه من التأثير في أتباعه، ورفع مستوى أدائهم، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها<sup>3</sup>.

1 فهيمة بوروية، مرجع سابق، ص ص 9-10.

2 صبري، عبد الجبار محمد. "المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى". مجلة الفتح، 22 (2005): ص ص 44-45.

3 بلال هري، مرجع سابق، ص ص 51-52.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

وينظر المبحوثون عينة الدراسة إلى الابتكار، على أنه أفعال ومواقف يقومون بها داخل مؤسساتهم المصغرة والصغيرة ولكن نتائجها تكون إيجابية، حيث تنقل هذه الأفعال والمواقف المؤسسة من وضعية معينة، مادية كانت أو معنوية، إلى وضعية أفضل وأحسن، وهذا بالنسبة إليهم هو ابتكار. فهو وفقا لهم لا يعني بالضرورة إيجاد شيء جديد يكون في شكل منتج أو طريقة عمل أو تكنولوجيا... إلى آخره، وإنما هو يبدأ أولا من رب العمل، من خلال تنمية معارفه وتطوير مهاراته وخبراته، ثم بعد ذلك يتجسد في النجاح في حل المشاكل، أو اقتراح أفكار جديدة (الابتكار يبدأ بتقليد غيرنا في نجاحاتهم، من إمكانيات بسيطة أنشأت مؤسسة، ومن إمكانيات بسيطة طورت المؤسسة إلى أن وصلت إلى هذا المستوى وهذا بالنسبة لي ابتكار).

وتبين تصريحات أحد المبحوثين أن المستوى التعليمي المتوسط يؤثر سلبا على الابتكار، من خلال تأثيره السلبي على مهاراته الفنية والإنسانية. فهو يشكل حاجزا في حياته العملية، من حيث أنه لا يتناسب مع الأهداف التي وضعت للمؤسسة ومنها: إنشاء فروع لها في الدول المجاورة للجزائر من ناحية الجنوب، أو تصدير المنتج إلى تلك الدول، وهي أهداف تحتاج إلى معارف ومهارات معينة كمعرفة نوع الثقافة السائدة، ونوع التفكير لدى أفرادها وأذواقهم. بالإضافة إلى أنه لا يتيح تنمية اللغات الأجنبية، وهو ما يشكل عائقا أمام بناء علاقات مع الأجانب، وبالتالي أمام اكتساب خبرات جديدة.

كما تبين تصريحات المبحوثين الجامعيين، أن المستوى التعليمي الجامعي يؤثر إيجابا على الابتكار، حيث يساعد المالك-المسير على المطالعة وقراءة الكتب والبحث في الانترنت وفي مجالات متعددة، وهو ما يزيد من معلوماته ومعارفه التي يقوم بتوظيفها في تطوير مهارته، الذي ينعكس بدوره على تطوير العمل والمؤسسة كلها، ومن بين هذه المهارات نجد: مهارات التقليد أو المحاكاة عن طريق تقليد أصحاب مؤسسات كبيرة في معالجة المشاكل الشخصية والمؤسسية (ساعدني على المطالعة وقراءة الكتب التي تتناول قصص نجاح أصحاب مؤسسات كبيرة، وتطبيق أفكارهم في معالجة المشاكل على المستوى الشخصي والمؤسسي)، والمهارات الفكرية (الاطلاع المستمر على الجديد أدى إلى اكتساب المرونة في حل المشكلات بإيجاد الحلول والحلول البديلة، وتوليد أفكار جديدة في العمل)، (تحليل المعطيات والبيانات وإجراء المقارنات فيما بينها، تحويل



## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

المشاكل إلى فرص نمو)، (فهم الأخطاء والمشاكل ومعالجتها)؛ والمهارات الفنية (توفر قدر ضروري من المعلومات في مجالات لها علاقة بنشاط المؤسسة كالمحاسبة والإدارة وتوظيف هذه المعلومات)، (بالبحث والاطلاع الذي يوفر قدرا من المعلومات الضرورية لفهم عمل المؤسسة ومجالات لها علاقة بالعمل كالإدارة)؛ والمهارات الإنسانية (تطوير أساليب الحوار)، (بناء علاقات مع أشخاص ذوي مستويات جامعية داخل وخارج المؤسسة)، وهو ما يتوافق مع تفسيرات العديد من الدراسات التطبيقية حول التأثير الإيجابي لمستوى التعليم على الابتكار، من حيث أنه يرتبط بالمعرفة والمهارة، وهو يطور منها، ويسهل الوصول إليها<sup>1</sup>. كما يتوافق مع العديد من الدراسات التي تؤكد على أن للمستوى التعليمي تأثير إيجابي على الأفعال المقاولانية الداخلية، وبالتالي على نجاح المؤسسة. فحقيقة أن المالك-المسير حاصل على شهادة جامعية، أو حتى على شهادات إضافية، يبدو أنها تحفز على نمو المؤسسة من خلال دوره وفعله المبتكر، وأن التعليم العالي يسمح للمسير بمواجهة المشكلات بشكل أفضل، واغتنام الفرص التي تعتمد عليها عملية النمو<sup>2</sup>.

في المقابل، ينفي (02) من المقولين وجود تأثير أو علاقة بين المستوى التعليمي والابتكار، إما لأن الموهبة هي الأساس الحقيقي لهذه العملية، وإما لأن الخبرة المهنية هي الأساس. إلى جانب عدم حاجة نشاط المؤسسة إلى المستوى التعليمي. أما الأول، فيعتقد بأن الإنسان كالطفل الصغير الذي لم يدرس الرسم ولكنه يرسم ويحب الرسم. فموهبة الرسم موجودة بداخله وهو صغير لم يتعلم بعد (الابتكار يعني إيجاد شيء من لا شيء، ويكون أساسه وجود موهبة لدى الفرد، وبالتالي، ليس له علاقة بالمستوى التعليمي. مثل الطفل الصغير الذي لم يتعلم أو يدرس الرسم ولكنه يرسم ويحب الرسم. فموهبة الرسم موجودة بداخله وهو صغير لم يتعلم بعد، وأنا مثل هذا الطفل الصغير موهبتي هي التعامل مع الأطفال... هناك فرق بين صاحب الحرفة ومكتسبها، من لاشيء أستطيع ابتكار وضعيات معينة بحكم الموهبة الموجودة بداخلي، أي في الجينات وهي تكبر معي). بالإضافة إلى هناك العديد من المقولين الذين نجحوا في إنشاء وإدارة

1 Gwladys Pinta Mefenza, op. Cit, pp 937-938.

2 Ammar Samout et Amine Mokhfi, op. Cit, pp 14-15.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

مؤسسات مع أنهم لم يدرسوا ولم يتعلموا (يوجد مقاولون لم يدرسوا ويتعلموا ولديهم خبرة مهنية ونجحوا في إنشاء وإدارة مؤسسات).

وتشير الموهبة إلى " الاستعداد الفطري الذي يعين على القيام بنوع معين من العمل الذي يتطلب اكتساب المهارة"، كما تشير إلى "قدرة فطرية واستعداد موروث في مجال واحد أو أكثر، وهي أشبه بمادة خام تحتاج إلى اكتشاف وصقل حتى يمكن أن تبلغ أقصى مدى لها"<sup>1</sup>، وهي تشمل قدرات عالية غير اعتيادية، أو قدرات استثنائية وقابلة للتطور، ويعتبر الإنجاز أفضل المؤشرات على الموهبة أكثر من القدرة الكامنة<sup>2</sup>. ويمكن القول، إنه لم يثبت حتى اليوم فيما إذا كان الفرد المبتكر يحمل صفات موروثية أم أن مهاراته مكتسبة. ففي الواقع العملي، يمكن ملاحظة أن معظم المبتكرين لم يولدوا بالوراثة، وإنما اكتسبوا الكثير من المعارف والمهارات والخبرات. فهم في الغالب أفراد لديهم موهبة لم يكتشفوها إلا بال المثابرة والإصرار، وتعظيم قدراتهم الابتكارية والإبداعية<sup>3</sup>، ومع ذلك، انقسم الخبراء إلى ثلاث فرق، حيث يرى الفريق الأول أن الابتكار هو موهبة وراثية ينتظم من خلال عنصر خارق للطبيعة، وأن القوة الابتكارية تعتمد على معرفة بوجود لاشعور روحي، وبأن أعظم الابتكارات منحت بفعل قوة غير طبيعية وبعيدة عن جوانب الحس، ولا يمكن تحديدها لأنها تفوق مستوى العقل الإنساني. في حين، يرى الفريق الثاني أنه حصيلة تجارب وخبرات مكتسبة، وأنه عملية معرفية تحكمها قوانين المعرفة، وهذا يعني أنه يتأثر بالبيئة. فالأمر متعلق بكم ونوع المعلومات والخبرات التي يتعرض لها الإنسان، وما اختلاف أفعال الأفراد إلا لاختلاف بيئاتهم أساسا. وأما الفريق الثالث فقد أخذ الجانب المشترك بين ما هو وراثي وما هو بيئي، وهو لا يرى الابتكار يتأثر بالعامل الوراثي بصورة مطلقة، بل ويشير إلى أثر عامل البيئة للنهوض بهذه العملية. فالشخصية البشرية

1 فوزية، محيي. "أساليب تنمية الموهوبين في المدرسة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1، 9 (2012): ص 168.

2 روبرت، ستير نبيرغ. مفاهيم الموهبة. ترجمة داود سليمان القرنة وآخرون. إصدارات موهبة العلمية، ص 500-501.

3 رعد، الصرن. إدارة الإبداع والابتكار. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 56.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

تتظافر في تحديد سماتها عدة عوامل وراثية وبيئية كالأسرة، والمدرسة، والثقافة، والأعراف والمجتمع<sup>1</sup>.

وأما الثاني، وإن كان يشترك مع الأول في نظرتيه بأن فائدة التعليم تقتصر على تعلم اللغات الأجنبية فقط (فائدة المستوى التعليمي هو تعلم اللغات الأجنبية)، زيادة على تمكينه من قراءة الوثائق الإدارية، إلا أنه يعتقد بأن الخبرة المهنية المكتسبة من العمل في مؤسسة العائلة، وفي نفس المجال هي أساس الابتكار، خاصة وأنه لم يشعر في يوم من الأيام بأنه بحاجة إلى المستوى التعليمي ليطور مؤسسته، أو ليصنع الجديد داخلها، لأن نجارة الخشب لا تتطلب ذلك، (لا أحتاج إلى المستوى التعليمي لتطوير المؤسسة أو لعمل أشياء جديدة بداخلها، لأن لدي الخبرة التي اكتسبتها من مؤسسة العائلة. كما أنني لم أشعر بأنني بحاجة إليه في العمل لأن نشاط المؤسسة لا يحتاج إلى المستوى التعليمي)، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة نعيمة نيار، التي تبين أن بعض التخصصات المهنية مثل صناعة الخشب، والحديد، والألومنيوم، والبلاستيك، والجلود، لا تتطلب مستويات تعليمية عالية، بل مستويات تعليمية منخفضة ابتدائي ومتوسط. فهي تحتاج إلى معارف عملية بسيطة، وخبرات وتجارب مهنية، ومهارات حرفية أكثر من معارف نظرية، مما يسمح لأصحاب المستويات التعليمية المنخفضة القيام بها. بينما هناك صناعات تتطلب مستويات علمية عالية، ومعارف ومهارات وخبرات دقيقة، ووسائل تكنولوجية متطورة، نظرا لتعقيد عملياتها الإنتاجية، والدقة في العمل، واستعمال معايير علمية تتوفر بالدرجة الأولى في الجامعيين كالأطباء والصيدلة<sup>2</sup>.

وعلى الرغم من نفي مبحوث جامعي واحد صراحة علاقة التخصص العلمي بالابتكار، إلا أن النفي موجود ضمنا لدى جميع الجامعيين، حيث أنهم ينشطون في قطاعات لا علاقة لها بما درسوه في الجامعة (التخصص لا يلعب دورا في الابتكار، لأنه خارج مجال قطاع نشاط المؤسسة)، (التخصص العلمي ليس له علاقة بنشاط المؤسسة،

1 إيناس، مهدي إبراهيم الصفار. "الابتكار بين الوراثة والبيئة ودور المؤسسات التربوية في تنمية التفكير الابتكاري". مجلة هيروودت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 5، 1 (2021): ص ص 51-52.

2 نعيمة، نيار. "الشباب المقاوم ورهانات التنمية - دراسة ميدانية لعينة من الشباب المقاوم في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في القطاع الإنتاجي (الصناعي)". أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر 2. 2016/2015، ص

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

مجال عملي لا يحتاج إلى تخصص علمي). كما أنهم اتبعوا ميولهم وشغفهم بدلا من مؤهلاتهم العلمية (لقد كبر الأولاد وأصبح الوقت مناسباً لتحقيق حلمي، تجربة تربية وتعليم الأطفال تستحق المخاطرة، شغفي هو التعامل مع الطفولة، حب مجال العمل)، (عندما اقتحمت مجال المقاولاتية أحسست بأنني أحب هذا العمل، وأنه بإمكانني الإبداع فيه والذهاب به إلى بعيد)، (عندما تقومين بعمل أنت تحبينه والعملاء يحبونه يكون هذا أكبر محفز لك...حبي لمجال العمل يحفزني على الذهاب بالمؤسسة إلى مستويات أعلى). فالميل هو "شعور الفرد تجاه أنشطة معينة بالحب والانجذاب لها وتفضيلها والمشاركة فيها"، وهو "شعور عند الفرد يدفعه إلى الاهتمام، ويدعوه إلى الانتباه بصورة مستمرة إلى موضوع معين، ويكون هذا الاهتمام أو الانتباه مصحوبا بالارتياح"، والشخص الذي يميل لموضوع ما يمكن أن نستدل عليه، فنجده يقضي وقتا في اختيار الموضوع الذي يميل إليه، ويعرف قدرا من المعلومات حوله<sup>1</sup>. من هذا المنطلق، يقصد بالميل المهني "تفضيل الفرد لمهنة أو وظيفة معينة بناء على أفكار مسبقة، أو تصورات معينة، أو خصائص شخصية"، ويكون الفرد أفضل أداء وانسجام في البيئة التي تتناسب مع ميوله، وهو ما يطلق عليه مبدأ التطابق<sup>2</sup>.

1 عبد المحسن، رشيد المبدل. "التفاعل بين كل من المسار الدراسي (إنساني/علمي) والنوع (ذكور/إناث) والتحصيل الأكاديمي (متفوق/غير متفوق) في الميول المهنية لدى طلبة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود". مجلة كلية التربية، 1، 167 (2012): ص 536.

2 محمد، مقداد وكامل عبد الله عبد الله. "أنماط الشخصية وعلاقتها بالميول المهنية لدى طلبة المرحلة الثانوية في مملكة البحرين". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 14 (2014): ص 215.

2.3. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول تأثير تكوين المالك-المسير على

الابتكار لديه داخل المؤسسة

1.2.3. تصنيف البيانات

الجدول رقم (27): يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول تأثير تكوين المالك-

المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة

س1: كيف يؤثر التكوين على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
1م	... التكوين أفادني في تطوير المعارف والمهارات المرتبطة بالحرفة التي أمارسها، وهذا ساعدني على تطوير التصاميم الهندسية للمنتج، نقل معارفي ومهاراتي إلى العمال وطلبة التكوين المهني داخل المؤسسة وبكل احترافية ومهنية، وهذا ابتكار بالنسبة لي...	تطوير المعارف والمهارات الخاصة بالحرفة التي أمارسها، تطوير التصاميم الهندسية للمنتج، نقل معرفتي ومهاراتي إلى العمال وطلبة التكوين المهني داخل المؤسسة وبكل احترافية ومهنية.	<u>المهارات</u> : مهارات فنية: تطوير الجانب المعرفي والعملية للحرفة مهارات الابتكار: تطوير التصاميم الهندسية للمنتج مهارات في إدارة الموارد البشرية: التدريب داخل المؤسسة
2م	... التكوين في مجالات متنوعة ساهم في تطوير معارفي ومهاراتي في الإدارة مما جعلني أقوى وأدى إلى تطوير أسلوب في الإدارة ... لدي اليوم أسلوب عمل واضح ويمكنني تكيفه مع الأوضاع... التكوين ساعدني أيضا على تطوير تعاملي مع المواقف الصعبة التي تواجه المؤسسة وحل المشكلات...	التكوين في مجالات متنوعة، تطوير معارفي ومهاراتي في الإدارة، تطوير أسلوب في الإدارة، تطوير تعاملي مع المواقف الصعبة التي تواجه المؤسسة وحل المشكلات.	<u>المهارات</u> : مهارات فنية: توفر قدر ضروري من المعلومات في مجالات متعددة وتوظيفها في العمل مهارات الابتكار: تطوير أسلوب الإدارة من خلال تطوير المعارف والمهارات

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: كيف يؤثر التكوين على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
			الإدارية مهارات فكرية: التعامل مع المواقف الصعبة التي تواجه المؤسسة وحل المشكلات
3م	... التكوين ساهم في تطوير موهبتي في التعامل مع عالم الطفولة، من خلال تطوير مهارات التعامل مع الأطفال، حيث ابتكرت دليلا لتصنيف مختلف شخصيات الأطفال، مما أتاح لي التعامل مع هذا العالم بسهولة، مكنتني من تدريب صاحبات مؤسسات، ونساء تهدفن إلى إنشاء مؤسسات، وريبات بيوت مهتمات بتعليم وتربية أبنائهن، سمح لي بالبحث عن الجانب الانساني في العمل، وقد نقلت هذا إلى التوظيف، حيث اختار الشخص على أساس قدراته ومهاراته الإنسانية زيادة على الشهادة، الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل.	تطوير مهارات التعامل مع الأطفال، ابتكار دليل لتصنيف مختلف شخصيات الأطفال مما أتاح لي التعامل مع هذا العالم بسهولة، تدريب أفراد خارجيين داخل المؤسسة، اختيار الموظف على أساس قدراته ومهاراته الإنسانية زيادة على الشهادة، الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل.	<u>المهارات</u> : مهارات الابتكار: ابتكار دليل لتصنيف مختلف شخصيات الأطفال مما سهل التعامل مع هذا العالم مهارات في إدارة الموارد البشرية: التدريب والاختيار مهارات إنسانية: الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل
4م	... الدورات التدريبية كان لها أثرا كبيرا	تطوير مهاراتي في	<u>المهارات</u> :

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: كيف يؤثر التكوين على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	من ناحية تطوير مهاراتي في الإدارة واتخاذ القرار في الوقت المناسب...	الإدارة واتخاذ القرار في الوقت المناسب	مهارات فنية: توفر معرفة في مجال الإدارة وتوظيفها عمليا في إدارة المؤسسة مهارات اتخاذ القرار
5م	... أو من بأن التكوين يلعب دورا كبيرا في تطوير المعارف والمهارات التي سستساعدني على الابتكار، ولكن الوقت غير متوفر لي نظرا لكثرة الأشغال...	الإيمان بدور التكوين في تطوير المعارف والمهارات التي تساعد على الابتكار، عدم تلقي تكوين لعدم توفر الوقت لدى المقاول	الإيمان بدور التكوين في تطوير المعارف والمهارات المساعدة على الابتكار
6م	... هناك أنشطة تحتاج إلى التخصص العلمي كالطبيب والصيدلي مثلا، لكن هناك أنشطة تحتاج إلى التكوين مثل المجال الذي أنشط فيه. التكوين سمح لي بتطوير مهاراتي في تدريب الأشخاص داخل المؤسسة وخارجها: دورات، استشارات وأنشطة تحفيزية... كما سمح لي بتطوير بعض مهارات الأطفال باستعمال بعض الوسائل الحديثة، كتطوير الحساب الذهني بـ "السوربون".	تطوير مهاراتي في تدريب الأشخاص داخل وخارج المؤسسة، تطوير مهارات موظفات الروضة، تطوير مهارات الأطفال باستعمال وسائل تعليمية حديثة.	<u>المهارات:</u> مهارات في إدارة الموارد البشرية: التدريب والتحفيز مهارات فنية: استعمال وسائل تعليمية حديثة
7م	... التكوين في مركز للتكوين المهني هو أيضا ليس له علاقة بالابتكار وبتطوير المؤسسة مثله مثل المستوى التعليمي، لأن لدي الخبرة المهنية من	التكوين ليس له علاقة بالابتكار مثل المستوى التعليمي، لوجود الخبرة المهنية المكتسبة من	عدم تأثير التكوين على الابتكار لوجود الخبرة المهنية، والقدرة على الاستعانة

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: كيف يؤثر التكوين على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	مؤسسة العائلة، وفي حالة ما إذا احتجت، أي عند توسيع المؤسسة، سألجأ إلى الإستعانة بأشخاص آخرين في الميدان ولو أجبهم بالمال... نشاط المؤسسة لا يحتاج إلى التكوين المهني، الخبرة المهنية وحدها تكفي.	مؤسسة العائلة، في حالة الاحتياج (توسيع المؤسسة) يتم الاستعانة بأشخاص آخرين في الميدان.	بأشخاص آخرين في الميدان، وعدم حاجة نشاط المؤسسة إلى التكوين في الوقت الحالي.

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات المبحوثين.

يمكن ملاحظة أن هناك فئات تصنيفية وصفية واردة في خانة "الفئات المبدئية"، وهذه الفئات في الغالب يتم نقلها حرفيا وشبه حرفي من النصوص التي تشتمل على إجابات المبحوثين.

### 2.2.3. تحليل البيانات

يتبين لنا من معطيات الجدول أن هناك نمط من الاستجابة التي تكررت في المقابلات، ولها أهميتها ودلالاتها، وهي مرتبطة بالتساؤل المتعلق بكيفية تأثير التكوين على الابتكار لدى المالك-المسير داخل المؤسسة، وقد تم إدراجها تحت الفئة التصنيفية التحليلية "المهارات". كما تمت بلورة عدة فئات تصنيفية فرعية للاستعانة بها في توضيح المعنى الإجمالي لهذا المفهوم، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، كالمهارات الفنية والفكرية والإنسانية، ومهارات الابتكار، والمهارات في إدارة الموارد البشرية وغيرها، وإذا كنا سابقا نتاولنا نظريا المهارات من خلال تحديد المفهوم، والجوانب المكونة له، والتصنيفات التي أعطاها الباحثون له، فإننا في هذا الجزء سنتناولها في إطار تنمية الموارد البشرية والتكوين.

وتمثل تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية للنهوض بالقطاع الإقتصادي والاجتماعي في أي بلد، وهذا لأن الموارد البشرية كانت ولا تزال العنصر الأهم في عملية الإنتاج، وعليه، فقد أوليت أهمية كبيرة من خلال العناية بها وإعدادها لتصل إلى أعلى درجات الأداء المهني. في هذا السياق، فهي تعني "عملية زيادة المعرفة والمهارات



## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

والقدرة للفئة القادرة على العمل في جميع المجالات<sup>1</sup>، وهي تعني " تلك العملية المتكاملة والمخططة موضوعيا، والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل، وراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"، ويمكن القول، أن تنمية الموارد البشرية هي "نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أنشطة متكاملة ومتراصة، من إعداد علمي وعملي، يهدف إلى زيادة معارف ومهارات وكفاءات الأفراد، الذين تتوفر فيهم القدرات الشخصية والنفسية للنجاح في العمل، ولتأدية مهامهم على أفضل وجه"<sup>2</sup>.

وتتحقق تنمية الموارد البشرية بواسطة التكوين، الذي يأخذ العديد من الأشكال والمناهج، والذي تقوم به العديد من المؤسسات التعليمية والتكوينية، وعلى هذا الأساس، أصبح قطاع التكوين المهني يمثل ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بسبب دوره في إعداد موارد بشرية فنية قادرة على تلبية إحتياجات سوق العمل<sup>3</sup>. في هذا الإطار، يشير التكوين المهني إلى "مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد، أو لإحداث تعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم وأفعالهم"<sup>4</sup>، وهو "مجموع نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد والجماعات للمعارف والمهارات والاتجاهات، التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى"<sup>5</sup>، وهو "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات، التي

1 فاطمة الزهراء، بوجنون. "دور التكوين المهني في تنمية الموارد البشرية في الجزائر". مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 6، 16 (2018): ص 121.

2 علي، بن حكوم. "تنمية الموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وأبعادها". مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، 1 (2018): ص 168.

3 فاطمة الزهراء بوجنون، مرجع سابق، ص 118.

4 حسن، إبراهيم بلوط. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص 236.

5 عبد الكريم، بوحفص. التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 37.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

تؤدي الى زيادة معدلات الأداء في العمل<sup>1</sup>. وعليه، يمكن القول أنه نشاط مخطط له، ويتضمن اكتساب المهارات والمعرفة الفنية والمهنية والسلوكية، ورفع كفاءة أداء المتربصين، لمواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة وتغير متطلبات العمل، وهو يتم من خلال مراكز تكوين متخصصة<sup>2</sup>.

إلى جانب التكوين المهني يوجد التكوين الذاتي، ويعتبر صيغة جديدة تساهم بقسط كبير في التكوين المستمر، وقد يشمل عدة مفاهيم نظرا لتداخل العديد من المصطلحات، وهي التعلم الذاتي، أو الدراسة المستقلة، أو التعليم بمساعدة الكمبيوتر، أو الثقافة الذاتية عن طريق المطالعة أو الاحتكاك بالغير، وهو "إثراء ثقافي تتوصل إليه مجموعة من الأفراد أو فرد بواسطة إرادته الخاصة فقط"، وهو "مجهود فردي دائم يعتمد على القدرات الذهنية للفرد، من أجل تجديد معلوماته، وتحسين مستواه باستمرار، ومحاربة الروتين الذي يتخبط فيه، بالاتكال على نفسه"<sup>3</sup>، وهو أيضا "استمرار الفرد في اكتساب المعلومات والمهارات خارج المدرسة والجامعة، معتمدا في ذلك على نفسه (بدون معلم)، ليس لأجل تحقيق النجاح والشهادة، بل لتحقيق أغراض شخصية كالإجابة عن سؤال، أو حل مشكلة، أو البحث عن عمل"، وهو عكس التكوين الأكاديمي، الذي أصبح اليوم إجباريا على الفرد ليكون له شأن في المجتمع، الذي قد تكون الشهادة فيه أنفع له من ناحية الوظائف. أما من ناحية اكتساب الثروة المعرفية والثقافة الشخصية، فالتكوين الذاتي يعد الأفضل في هذه النواحي، حيث أصبح بإمكان الشخص الدخول في أكثر من دورة في أكثر من مجال سواء مباشرة أو باستعمال الأنترنت<sup>4</sup>.

وفيما يتعلق بالمبجوثين، فقد رد أحدهم بأن للتكوين المهني تأثير إيجابي على مهاراته المرتبطة بالحرفة في جانبها العلمي والعملية، أي مهاراته الفنية، والتي انعكست على مهارات الابتكار لديه بتطوير التصاميم الهندسية للمنتج (التكوين أفادني في تطوير

1 صلاح الدين، محمد عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الاسكندرية: دار الكتب الجامعية، 2000، ص 69.

2 فاطمة الزهراء بوجنون، مرجع سابق، ص 121.

3 قاسم، بوسعدة. "تكوين المعلمين وإشكاليته". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2 (2011): ص ص 300-301.

4 مريم، بنت محمد العرفج الغامدي. رحلة التعليم والتعلم الذاتي. نوافذ للنشر والتوزيع، 2020، ص ص 48-49.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

المعارف والمهارات المرتبطة بالحرفة التي أمارسها، وهذا ساعدني على تطوير التصاميم الهندسية للمنتج)، ومهاراته في إدارة الموارد البشرية ومنها التدريب (تطوير طريقة نقل معارفي ومهاراتي إلى العمال وطلبة التكوين المهني داخل المؤسسة وبكل احترافية ومهنية، وهذا ابتكار بالنسبة لي).

كما رد المبحوثون الذين قاموا بتكوين أنفسهم تكويناً ذاتياً أثناء وبعد المرحلة الجامعية، وفي الجزائر العاصمة، بأن التكوين الذاتي له تأثير إيجابي على تطوير مهاراتهم داخل المؤسسة ومنها: المهارات الفنية (التكوين في مجالات متنوعة ساهم في تطوير معارفي ومهاراتي في الإدارة)، (الدورات التدريبية كان لها أثر كبير من ناحية تطوير مهاراتي في الإدارة)، (سمح لي بتطوير بعض مهارات الأطفال باستعمال بعض الوسائل الحديثة، كتطوير الحساب الذهني بـ تقنية "السوربون")؛ ومهارات الابتكار (ساعدني على تطوير التصاميم الهندسية للمنتج)، (تطوير أسلوب في الإدارة ... لدي اليوم أسلوب عمل واضح ويمكنني تكيفه مع الأوضاع)، (ابتكرت دليلاً لتصنيف مختلف شخصيات الأطفال، مما أتاح لي التعامل مع هذا العالم بسهولة)، (والمهارات الفكرية (التكوين ساعدني أيضاً على تطوير تعاملي مع المواقف الصعبة التي تواجه المؤسسة وحل المشكلات)، (والمهارات الإنسانية (التكوين أضاف لي الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل. فعندما أرسخ أشياء إيجابية في الأطفال والمربيات فهو يعتبر ابتكاراً بالنسبة لي)، (والمهارات في إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتدريب والتحفيز (تطوير طريقة نقل معارفي ومهاراتي إلى العمال وطلبة التكوين المهني داخل المؤسسة وبكل احترافية ومهنية، وهذا ابتكار بالنسبة لي)، (مكنتني من تدريب صاحبات مؤسسات، ونساء تهدفن إلى إنشاء مؤسسات، وريبات بيوت مهتمات بتعليم وتربية أبنائهن... سمح لي بالبحث عن الجانب الإنساني في العمل، وقد نقلت هذا إلى التوظيف، حيث اختار الشخص على أساس قدراته ومهاراته الإنسانية زيادة على الشهادة، وكل هذا ابتكار في نظري)، (التكوين سمح لي بتطوير مهاراتي في تدريب الأشخاص داخل المؤسسة وخارجها: دورات، استشارات وأنشطة تحفيزية)؛ ومهارات اتخاذ القرار (الدورات التدريبية كان لها أثر كبير من ناحية اتخاذ القرار في الوقت المناسب).

في المقابل، صرح مبحوث جامعي بأنه يؤمن بتأثير التكوين على القدرات والمهارات الابتكارية، ولكنه لا يملك الوقت الكافي للتكوين المهني أو الذاتي، نظرا لانشغالاته الكثيرة في المؤسسة، وهو يكتفي فقط بمطالعة بعض الكتب، وقد وعد بأنه سينظر في الأمر مستقبلا لاسيما وأن ولاية تمنراست فيها مراكز للتكوين المهني وجامعة. في حين، يرى آخر بأن التكوين المهني ليس له علاقة بالابتكار وبتطوير المؤسسة مثله مثل المستوى التعليمي، لأن لديه الخبرة المهنية المكتسبة من مؤسسة العائلة، وفي حالة ما إذا احتاج حاليا أو مستقبلا، أي عند توسيع المؤسسة، سيستعين بأشخاص آخرين لديهم خبرة في الميدان ولو بمقابل مالي. زيادة على أن نشاط المؤسسة لا يحتاج إلى التكوين المهني، فالمهم هو الخبرة المهنية.

ومن الأمور التي لها دلالتها، أن تنمية مهارات المقاولين عن طريق التكوين المهني أو الذاتي قد يكون هدفة اكتسابهم معلومات ومهارات جديدة، أو جديدة نسبة إلى معلوماتهم ومهاراتهم القديمة، وهو ما يجعل منها مصدرا للقدرة على الابتكار، ويتمكنوا من إدارة وتطوير مؤسساتهم حاليا ومستقبلا، ويحققوا أهدافهم الشخصية والمؤسسية، ويكونوا قادرين على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة، وحتى يشبعوا حاجاتهم إلى المخاطرة والانجاز والنجاح، وهو ما يتوافق مع الأبحاث التي توصلت إلى أنه كلما ارتفع مستوى تكوين المالك-المسير، كلما زاد معدل نمو مؤسسته، من خلال زيادة قدرته على اكتساب المعرفة التقنية أو الإدارية، وزيادة سهولة امتلاكها، ومن خلال تطوير المواقف والمهارات اللازمة للعمل، فضلا عن تنمية روح الابتكار لديه<sup>1</sup>، كما لا يتوافق مع نتائج دراسة **Gwladys Pinta Mefenza**، التي أظهرت أن نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتأثر فقط بالتكوين الإداري للمالك-المسير.

1 Ammar Samout et Amine Mokhefi, op. Cit, p 15.

3.3. تصنيف وتحليل البيانات المتحصل عليها حول تأثير الخبرة المهنية للمالك-

المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة

1.3.3. تصنيف البيانات

الجدول رقم (28): يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول تأثير الخبرة المهنية

للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة

س1: كيف تؤثر الخبرة المهنية على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
1م	... سمح لي العمل في عدة مؤسسات بتطوير مهاراتي في إدارة الأفراد، لأن اكتساب خبرة في الحرفة بدون خبرة في الإدارة لا يخدم الابتكار. فمثلا إذا نجحت في إدارة خمسة أفراد، أي مؤسسة مصغرة، يمكنني في المستقبل إدارة مئة فرد، أي مؤسسة كبيرة. نجاحي في إدارة مؤسسة مصغرة هو ابتكار بالنسبة لي.	تطوير مهاراتي في إدارة الأفراد وبالتالي في إدارة مؤسسة مصغرة ككل.	<u>المهارات</u> : مهارات إدارية: مهارات في إدارة الموارد البشرية وإدارة مؤسسة مصغرة
2م	... الخبرات المهنية السابقة سمحت لي بتطوير مهاراتي في التعامل مع المشاكل والمواقف الصعبة، وأيضا استعمال طرق عمل لمؤسسات أخرى تم البرهان على نجاحها ...	منحتني الشجاعة وعدم الخوف من التطور، تطوير مهاراتي في التعامل مع المشاكل والمواقف الصعبة، استعمال طرق عمل لمؤسسات أخرى.	<u>المهارات</u> : مهارات فكرية: التعامل مع المشاكل والمواقف الصعبة مهارات التقليد: استعمال طرق عمل لمؤسسات أخرى
3م	... الخبرة المهنية السابقة كعمل لم تضيف لي شيئا لكي أبتكر، لأن العمل في المؤسسات كان بلا روح، حيث لم يكن هناك أبحاث ولا اهتمام بالجديد، وبالتالي لم أكن مرتاحة في عملي،	النقائص التي وجدتتها هي التي جعلتني أبتكر داخل مؤسستي جو عمل إنساني ومريح عوضني ما عشته سابقا، كالتركيز على	<u>المهارات</u> : مهارات الابتكار: ابتكار بيئة عمل قائمة على الجانب الإنساني

الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: كيف تؤثر الخبرة المهنية على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	ولكن النقائص التي وجدتها آنذاك جعلتني أبتكر داخل مؤسستي جو عمل إنساني ومريح عوضني ما عشته سابقا، كالتركيز على استعمال الألوان وعلى الجانب الانساني...	استعمال الألوان وعلى الجانب الانساني.	
4م	... الابتكار يعتمد على الخبرات السابقة. فهي تمكننا من التعامل مع مجالات متعددة ومنها: إدارة العمال والناحية المالية والمؤسسة كلها...	التعامل مع مجالات متعددة كإدارة العمال والناحية المالية والمؤسسة كلها	<u>المهارات</u> : مهارات فنية: توفر قدر من المعرفة في مجالات تساعد المقاول على فهم وإدارة العمل وتوظيفها
5م	... الابتكار يبدأ بتقليد غيرنا في نجاحاتهم. بإمكانيات بسيطة أنشأت مؤسسة، وبإمكانيات بسيطة طورت المؤسسة إلى أن وصلت إلى هذا المستوى وهذا نتيجة الخبرة المهنية السابقة وهو بالنسبة لي ابتكار.... الخبرة المهنية سمحت لي بتطوير مهاراتي في إدارة العمال كالتوظيف من خلال تحديد ومعرفة خصائص وقدرات الفرد المناسبة للعمل، تحديد احتياجات المؤسسة من العمال المناسبين.	الابتكار يبدأ بتقليد غيرنا في نجاحاتهم، الانتقال بالمؤسسة من مستوى نجاح معين إلى مستوى أفضل وبإمكانيات بسيطة، التوظيف من خلال تحديد ومعرفة خصائص وقدرات الفرد المناسبة للعمل، تحديد احتياجات المؤسسة من العمال المناسبين.	<u>المهارات</u> : مهارات التقليد: تقليد الغير في نجاحاتهم مهارات الابتكار: تطوير المؤسسة بالانتقال بها من مستوى نجاح معين إلى مستوى أفضل مهارات في إدارة الموارد البشرية: الاختيار والتخطيط
6م	... الخبرة المهنية السابقة ساهمت في تطوير مهاراتي في التعامل مع	تطوير مهارات التعامل مع الأشخاص داخل وخارج	<u>المهارات</u> : مهارات إنسانية:

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

س1: كيف تؤثر الخبرة المهنية على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟			
رقم المبحوث	النصوص المستخرجة من المقابلة	الفئات المبدئية (الحرفية)	الفئات التحليلية (المركزة)
	الأشخاص داخل المؤسسة وخارج المؤسسة، تطوير مهاراتي في الإدارة مثل وضع معايير لاختيار الموظفين كالتميز وحب الإبداع والديناميكية وغيرها، التحفيز من خلال أنشطة جد محفزة، وأيضا تدريب الموظفين...	المؤسسة، تطوير مهارات مرتبطة بالموارد البشرية كالاختيار والتحفيز والتدريب.	التعامل مع الأشخاص داخل وخارج المؤسسة مهارات في إدارة الموارد البشرية: الاختيار والتحفيز والتدريب
7م	... الخبرة المهنية لها دور في الابتكار من خلال المعارف والمهارات التي اكتسبتها من العمل في مؤسسة العائلة مع الوالد، والتي أقوم بتطويرها من خلال الممارسة اليومية، وهي الأساس في تطور المؤسسة. فأنا تعلمت عند الوالد منذ الصغر، وأخذت منه الحرفة.	الخبرة المهنية لها دور من خلال المعارف والمهارات المتعلقة بالحرفة، والتي تم تعلمها من مؤسسة العائلة.	<u>المهارات</u> : مهارات فنية: تطوير المهارة الخاصة بالحرفة في جانبها العلمي والعملي وانعكاسه على تطور المؤسسة.

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات المبحوثين.

يمكن ملاحظة أن هناك فئات تصنيفية وصفية واردة في خانة "الفئات المبدئية"، وهذه الفئات في الغالب يتم نقلها حرفيا وشبه حرفي من النصوص التي تشتمل على إجابات المبحوثين.

### 2.3.3. تحليل البيانات

نلاحظ من تصنيف البيانات في الجدول أعلاه، ظهور مفهوم المهارات من جديد في جميع المقابلات، كنمط من الاستجابة التي لها أهميتها ودلالاتها، وهي مرتبطة بالتساؤل المتعلق بكيفية تأثير الخبرات المهنية على الابتكار لدى المالك-المسير داخل المؤسسة، وعليه، فقد تم إدراجها تحت الفئة التصنيفية التحليلية "المهارات". كما تمت بلورة عدة فئات تصنيفية فرعية للاستعانة بها في توضيح المعنى الإجمالي لهذا المفهوم،

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

وذلك من وجهة نظر المبحوثين كالمهارات الفنية، والفكرية، والإنسانية، ومهارات الابتكار، والمهارات في إدارة الموارد البشرية وغيرها.

ويقصد بالخبرة المهنية المعرفة المكتسبة وهي "المعرفة التطبيقية أو الفنية أوالمهارات التي يكتسبها الفرد أثناء ممارسته العمل مباشرة في منظمة معينة"، كما تتضمن مهارات القيادة، واتخاذ القرار، وتنسيق العلاقات الداخلية والخارجية، ومهارات الإشراف، وحل المشاكل والصراعات وغيرها، ويتفاوت الأشخاص في مستويات مهاراتهم، ويرجع ذلك إلى تفاوت قدراتهم على اكتساب تلك المهارات، الأمر الذي يجعل منها حالة متفردة ويصعب تقليدها. فالمعرفة النظرية هي معرفة مشاعة ومتاحة للجميع، بينما المعرفة المكتسبة "المهارات التي يكتسبها الفرد عبر تراكم تجاربه المهنية التي تتعدل وتتطور مع مرور الوقت" فيصعب تقليدها، وهو ما يجعلها من أهم مصادر تطور المؤسسات وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

ويعتبر العنصر البشري عنصرا حاسما في تحقيق القيمة المضافة لامتلاكه المعرفة والمهارات. فهو الذي يقوم بعملية التطوير الاستراتيجي، الذي يعتمد الابتكار الذي يؤدي إلى بقاء المنظمة في بيئة سريعة التغير. فلا يكفي امتلاك المهارات وحدها، وإنما استخدامها للإفادة منها في العملية الإنتاجية، وتطوير المنتجات من سلع وخدمات، وتجديد المؤسسة كلها، هو العنصر الحيوي والمهم. كما أن التزود بالمعرفة التقنية لا يكفي وحده أيضا، فالمهم التزود بالقابلية والإقبال على الابتكار والتجديد، ونقلها إلى الآخرين، وتوجيهها نحو أنشطة تخلق قيمة مضافة، وتبدو أهمية المهارات في كون الابتكار يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة، أو تطوير منتجات قائمة، مما يؤدي إلى خلق أسواق جديدة، وهذا ما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية، ويحسن من أدائها، ويضمن نجاحها واستمرارها<sup>2</sup>.

وفيما يتعلق بالمبحوثين، فقد اتفق جميعهم على أن الخبرة المهنية لها تأثير إيجابي على الابتكار، من خلال المهارات التي اكتسبوها من العمل في القطاع العمومي،

1 سالم، سليمان مجد وفاضل عباس العامري وعلي صباح حميد. "الابتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة التحديات". مجلة الإدارة والاقتصاد، 72 (2008): ص ص 51-52.

2 نفس المرجع، ص ص 50-53.



## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

أو الخاص، أو مؤسسات العائلة، والتي يتم توظيفها في تطوير المؤسسة، كالمهارات في مجال إدارة الموارد البشرية كالتخطيط والاختيار (سمحت لي بتطوير مهاراتي في إدارة العمال كالتوظيف من خلال تحديد ومعرفة خصائص وقدرات الفرد المناسب للعمل وبالتالي، اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي تحديد احتياجات المؤسسة من العمال المناسبين)، أو الاختيار والتحفيز والتدريب (تطوير مهاراتي في الإدارة مثل وضع معايير لاختيار الموظفين كالتميز وحب الإبداع والديناميكية وغيرها، التحفيز من خلال أنشطة جد محفزة، وأيضا تدريب الموظفين)، أو إدارة الموارد البشرية وإدارة المؤسسة (تطوير مهاراتي في إدارة العمال وبالتالي في إدارة مؤسسة مصغرة)؛ والمهارات الفكرية (سمحت لي بتطوير مهاراتي في التعامل مع المشاكل والمواقف الصعبة)؛ ومهارات التقليد (استعمال طرق عمل لمؤسسات أخرى تم البرهان على نجاحها)، (الابتكار يبدأ بتقليد غيرنا في نجاحاتهم)؛ ومهارات الابتكار (النقائص التي وجدتتها هي التي جعلتني أبتكر داخل مؤسستي جو عمل إنساني ومريح عوضني ما عشته سابقا)، (بإمكانيات بسيطة أنشأت مؤسسة، وبإمكانيات بسيطة طورت المؤسسة إلى أن وصلت إلى هذا المستوى وهذا نتيجة الخبرة المهنية السابقة، وهو بالنسبة لي ابتكار)؛ والمهارات الفنية (الابتكار يعتمد على الخبرات السابقة. فهي تمكننا من التعامل مع مجالات متعددة ومنها: إدارة العمال والناحية المالية والمؤسسة كلها) (الخبرة المهنية لها دور في الابتكار من خلال المعارف والمهارات التي اكتسبتها من العمل في مؤسسة العائلة مع الوالد، والتي أقوم بتطويرها من خلال الممارسة اليومية، وهي الأساس في تطور المؤسسة)؛ والمهارات الإنسانية (الخبرة المهنية السابقة ساهمت في تطوير مهاراتي في التعامل مع الأشخاص داخل المؤسسة وخارج المؤسسة)، وهو ما يتوافق مع ما جاء في الدراسات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أين يمكن للخبرات المهنية أن تساهم في نجاحها بطريقتين على الأقل. فمن جهة، تساهم من خلال تطوير قدرات ومهارات أصحابها ومسيريها وموظفيها، عن طريق اكتساب المهارات والمعرفة، ومن جهة أخرى، من خلال توسيع شبكة العلاقات الاجتماعية والتواصل المباشر مع الفاعلين الآخرين<sup>1</sup>، كما يتوافق مع نتائج دراسة **Karim Hebbar**، التي أظهرت أن الخبرة التي تعد من العناصر

1 Ammar Samout et Amine Mokhefi, op. Cit, p 12.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

الأساسية لمفهوم الرأسمال الاجتماعي تؤثر على أسلوب إدارة المقاول. فاكتسابه الخبرة المسبقة سيمكنه من تطوير رأسماله الاجتماعي على جميع الأصعدة، العلاقات، المعرفة، المهارات، لا سيما الإدارية منها، وبذلك، سيكتسب القدرة على التحكم في جميع العوامل اللازمة لنجاح مؤسسته المبتكرة. وعليه، فإن الخبرة التي تراكمت سابقا لدى المقاول تظل عاملا حاسما في ابتكاراته.

ومن الأمور التي دلالتها أنه يوجد من بين المبحوثين من تراكمت لديه الخبرات في نفس المجال الذين ينشطون فيه، مما مكنهم من الابتكار من وجهة نظرهم، ومنهم صاحب مؤسسة صناعة الرخام وصاحب مؤسسة البناء والأشغال العمومية، وهو ما يتوافق دائما مع نتائج دراسة **Karim Hebbar**، التي أظهرت أن المقاولين الذين اكتسبوا خبرة مهنية متراكمة في نفس المجال الذي ينشطون فيه يشكلون العدد الأكبر في الابتكار.

### الاستنتاج الجزئي الثالث

- بناء على ما سبق، يمكن استنتاج مجموعة من النقاط هي كالآتي:
- تعتبر المهارات من العناصر التي تتأثر بالمستوى التعليمي للمالك-المسير، وتكوينه الإضافي سواء المهني أو الذاتي، وخبرته المهنية، وبالتالي، فهي تتأثر بخبراته السابقة.
  - ينعكس تطور المهارات على تطور المؤسسة ونشاطها والعكس، وهي بذلك تعد من العناصر الأساسية التي تؤثر على الابتكار لدى المالك-المسير داخل المؤسسة.
  - يوجد رؤيتان متعارضتان حول تأثير المستوى التعليمي المتوسط للمقاول على الابتكار لديه داخل المؤسسة. ففي حين، هناك من يقول (مقاول واحد) بتأثيره السلبي من خلال تأثيره على مهاراته الفنية والإنسانية الحالية والمستقبلية، حيث يشكل عائقاً أمام طموحاته وأهدافه التنظيمية لاسيما في حالة توسيع المؤسسة، وتصدير المنتج إلى خارج ولاية تلمسان أو الجزائر. بالإضافة إلى أنه لا يتيح تعلم وتنمية اللغات الأجنبية، مما يقف حاجزاً أمام بناء علاقات مع الأجانب، وبالتالي، أمام اكتساب خبرات جديدة، يقول البعض الآخر (مقاول واحد) بأنه لا علاقة للمستوى التعليمي بالابتكار، نظراً لتوفر الخبرة المهنية لديه، وهي الأساس، زيادة على نشاط المؤسسة الذي يتطلب ذلك.
  - يرى أغلب المقاولين الجامعيين (04) أن للمستوى التعليمي الجامعي تأثير إيجابي على الابتكار لديهم داخل المؤسسة، من خلال تأثيره الإيجابي على مهاراتهم ومنها: مهارات التقليد أو المحاكاة بتقليد أصحاب مؤسسات ناجحة في معالجة المشاكل الشخصية والمؤسسية، والمهارات الفكرية من خلال اكتساب المرونة في حل المشكلات، وتوليد أفكار جديدة في العمل، وتحليل المعطيات والبيانات وإجراء المقارنات فيما بينها، وتحويل المشاكل إلى فرص نمو، والمهارات الفنية لتوفر قدر ضروري من المعلومات في مجالات لها علاقة بنشاط المؤسسة كالمحاسبة والإدارة وتوظيف هذه المعلومات، والمهارات الإنسانية من خلال تطوير أساليب الحوار، وبناء علاقات مع أشخاص ذوي مستويات جامعية داخل وخارج المؤسسة.

- هناك من المقاولين الجامعيين (01) من ينكر العلاقة بين المستوى التعليمي والابتكار لديه، نظرا لوجود الموهبة التي تعد أساس هذه العملية والمتمثلة في حب عالم الطفولة، ومثالهم في ذلك الطفل الصغير الذي يرسم من دون أن يتعلم أو يدرس الرسم، والمقاولون الذين لم يتعلموا بتاتا ونجحوا في إنشاء وإدارة مؤسسات.
- يعتقد المقاولون الجامعيون بشكل صريح وضمني بأنه لا يوجد تأثير للتخصص العلمي على الابتكار لديهم، لأنهم يزاولون أنشطة ليست لها علاقة بالتخصص، وهذا راجع إلى كونهم اتبعوا ميولهم وشغفهم بدلا من اتباع مؤهلاتهم العلمية.
- يوجد رؤيتان متعارضتان حول تأثير التكوين المهني للمقاول على الابتكار لديه داخل المؤسسة. ففي حين، هناك من يعتقد (مقاول واحد) بتأثيره الإيجابي من خلال تأثيره على مهاراته الفنية وفي إدارة الموارد البشرية، وهو ما ينعكس على تطوير المنتج من حيث تصاميمه الهندسية، وتطوير أسلوبه في تدريب العمال وطلبة التكوين المهني، هناك من يعتقد (مقاول واحد) بأنه ليس للتكوين علاقة بالابتكار، نظرا لتوفر الخبرة المهنية المكتسبة من مؤسسة العائلة، زيادة على نشاط المؤسسة الذي لا يستلزم ذلك.
- يعتقد جميع المبحوثين الجامعيين بالتأثير الإيجابي للتكوين الذاتي على الابتكار لديهم، لاسيما أثناء المرحلة الجامعية، وفي منطقة كالجرائر العاصمة، وفي مجالات متعددة، من خلال تطوير مجموعة من المهارات لديهم، والذي ينعكس على تطور العديد من أنشطة المؤسسة، ومن بينها: المهارات الفنية كالإدارة واستعمال الوسائل الحديثة، ومهارات الابتكار كتطوير التصاميم الهندسية للمنتج وأسلوب الإدارة والتعامل مع الأشخاص، والمهارات الفكرية كتحسين طرق التعامل مع المواقف الصعبة التي تواجه المؤسسة وحل المشكلات، والمهارات الإنسانية بالتركيز على الجانب الإنساني في بيئة العمل، والمهارات في إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتدريب والتحفيز، ومهارات اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- عدم استغلال المالك-المسير الجامعي للفترة الزمنية التي تسبق إنشاءه لمؤسسته الخاصة، لاسيما أثناء المرحلة الجامعية، يؤثر على إمكانية إجرائه تكوينا إضافيا،

لأن انشغالاته سوف تزيد وتكثر، وبالتالي، لا يكون لديه الوقت الكافي لذلك كما يؤكد على ذلك أحد المقاولين.

- يتفق جميع المقاولين بأن للخبرة المهنية السابقة تأثير إيجابي على الابتكار لديهم داخل المؤسسة، من خلال تأثيرها الإيجابي على مجموعة من المهارات لديهم ومنها: المهارات الإدارية خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية كاختيار الأفراد المناسبين للعمل، أو وضع معايير معينة كالتميز وحب الإبداع والديناميكية، أو التخطيط بتحديد احتياجات المؤسسة للعمال حالياً ومستقبلاً، أو التدريب، وعموماً إدارة المؤسسة، والمهارات الفكرية بتطوير طرق التعامل مع المشاكل والمواقف الصعبة، ومهارات التقليد باستعمال طرق عمل لمؤسسات أخرى تم البرهان على نجاحها، ومهارات الابتكار بابتكار بيئة عمل يسودها الجانب الإنساني، أو بالانتقال بالمؤسسة وبإمكانيات بسيطة من مستوى نجاح معين إلى مستوى أحسن، والمهارات الفنية بالاطلاع على مجالات تساعد في إدارة المؤسسة وفهم العمل، كإدارة الجانب المالي والمؤسسة كلها، والمهارات الإنسانية بتطوير طرق التعامل مع الأشخاص داخل المؤسسة وخارج المؤسسة.

## الاستنتاج العام

بناء على التحليل السابق لإجابات المبحوثين، سيتم تقديم الاستنتاج العام حسب المحاور التي يبدو أنها تتماشى مع ما هو وارد في دليل المقابلة.

### المحور الأول: البيانات السوسيوديموغرافية

• يتراوح سن المبحوثين ما بين 25 سنة كحد أدنى و42 سنة كحد أقصى، وهذا راجع إلى أن أغلبهم اشتغلوا في القطاع العمومي، أو الخاص، أو مؤسسات العائلة، أو مؤسساتهم الخاصة، قبل أن يمتلكوا المؤسسات الحالية. كما أنه يوجد من بينهم من قام بإنشاء مؤسسته الخاصة مباشرة بعد التخرج من الجامعة.

• على الرغم من أن أغلبية المبحوثين هم من جنس الذكور، إلا أن العنصر النسوي له نصيب في المقاولاتية من خلال امتلاك مؤسسات، وهذا يدل على أن المرأة بدأت تفرض نفسها في المجتمع كمقولة، نتيجة التعليم الذي زاد من إدراكها ووعيها فأصبحت لديها طموحات. زيادة على شعورها بالمسؤولية تجاه ذاتها وأسرته، وإيمانها بأنه بإمكانها مساعدة الرجل على حمل أعباء وتكاليف الأسرة، كان أبا أو أخا أو زوجا، خاصة وأن البلاد تمر بظروف اجتماعية واقتصادية صعبة.

• أغلب المقاولين هم متزوجون، وهذا راجع إلى حد بعيد إلى عنصر السن، وحصولهم على وظائف في عدة مؤسسات تسمح لهم بتأمين احتياجات أسرهم.

• بالرغم من أن أغلب المبحوثين أصلهم من ولاية تمنراست، إلا أن هناك وافدون من الشمال الجزائري، وهذا يكشف لنا حقيقة سوسولوجية هامة، وهي أن هذه المنطقة الجنوبية لم تعد تشكل فقط وجهة للسياح الأجانب أو الداخلين، وفي فترات زمنية معينة، بل أصبحت موصولة مع باقي مناطق الوطن، نظرا لتوفر شبكة من المواصلات كالتائرات والحافلات. إضافة إلى التسهيلات التي قدمتها الدولة الجزائرية بهدف الاستثمار في إطار التنمية المستدامة، مثل توفير أجهزة تدعم المقاولاتية والاستثمار، الأمر الذي شجع أبناء الشمال الجزائري على القدوم والعمل كمقاولين.

• أغلب المبحوثين يتوسطون إخوتهم، وهذا يعود إلى أن العديد من الأسر لديها أكثر من ابن من كلا الجنسين، وهؤلاء لديهم ما يكفي من المعلومات والخبرات والحوافز

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

التي تمكنهم من إنشاء مؤسسات، والتي قد ورثوها من الأب أو الأقارب، أو اكتسبوها عن طريق التكوين والتدريب، أو عن طريق العمل في القطاع العمومي والخاص.

- معظم المبحوثين ينحدرون من أبناء لم يتلقوا التعليم، ويرجع ذلك إلى الظروف القاسية التي عاشها هؤلاء خلال مرحلة الاستعمار الفرنسي وما بعد الاستقلال، والتي نتجت عن سياسة الاستعمار الممنهجة، لتجهيل الشعب الجزائري والقضاء على شخصيته وهويته الوطنية. كما أن هناك من ينحدر من أبناء لديهم مستوى تعليمي متوسط وجامعي، ويعود إلى توفر المؤسسات التعليمية والمؤطرين. فالحكومة الجزائرية قامت بعد الاستقلال بإدراج التعليم ضمن المتغيرات الأساسية المؤدية إلى تحقيق التنمية المنشودة في جميع البرامج التنموية.
- نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين عمل أبائهم كموظفين في القطاع العمومي. فهذا القطاع كان يشغل يدا عاملة هائلة سواء كإطارات أو كعمال بعد تأمين واسترجاع المؤسسات الجزائرية ذات الملكية العامة.
- أغلب المبحوثين لديهم أولاد، وهذا راجع إلى أنهم لم يتجاوزوا سن الزواج حسب ما تقتضيه عادات وتقاليد المجتمع الجزائري، أو لأنهم اشتغلوا في سن مبكرة أو مباشرة بعد التخرج من الجامعة من أجل تكوين أنفسهم ثم الزواج وإنجاب الأولاد.

### المحور الثاني: الخلفية العلمية والمهنية للمبحوثين

- أغلب المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي، وهذا راجع إلى العدد المعتبر من الطلبة الذين يتخرجون سنويا من الجامعة ويتوجهون إلى الحياة المهنية في القطاع العمومي أو الخاص، مما أكسبهم خبرة مهنية تمكنوا بواسطتها من تحقيق طموحاتهم وميولهم بإنشاء مؤسساتهم الخاصة.
- أما تخصصاتهم العلمية فنجد أغلبها تقنية بنسبة تقدر بـ 42,86% في مقابل ما نسبته 28,57% علوم اقتصادية وتسيير، ويرجع هذا إلى أن معدلات البكالوريا بالنسبة للمبحوثين الجامعيين كانت تناسب مختلف التخصصات التي اختاروها، وأن هذه الأخيرة سواء التقنية أو الاقتصادية هي شعب مطلوبة، لأنها توفر فرصا مهنية أمام الطلبة فور تخرجهم.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

- جميع المبحوثين لديهم خبرة مهنية سابقة نتيجة اشتغالهم في مؤسسات عمومية، أو خاصة، أو عائلية، أو مؤسسة كان يمتلكها المبحوث قبل الرحيل ليعيش في ولاية تمنراست.

### المحور الثالث: تأثير الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة

- يهدف جميع المالكين-المسيرين إلى تطوير وتنمية مؤسساتهم المصغرة والصغيرة، وهم بذلك يتمثلون منطوق الفعل المقاولاتي الذي يتميز به المقاول من صنف (CAP)، والذي يفضل النمو والاستقلالية والاستمرارية.
- تعتبر الخصائص المقاولاتية التي يتمتع بها المقاولون، أو كما يصنفها الباحثون القيم المقاولاتية، من العوامل التي تجعلهم مستعدين للمخاطرة من أجل تحقيق أهدافهم المؤسسية التي تعكس أهدافهم الشخصية، ومن بين هذه الخصائص يوجد الميل إلى المخاطرة.
- تعتبر الأسرة المصدر الأول والرئيسي للخصائص أو القيم المقاولاتية التي تشكل شخصية المقاول ومنها المخاطرة.
- كون المؤسسات غير عائلية ويسيرها المالكون لها، مما يعني غياب العلاقات الأسرية على نطاق واسع لاسيما الإدارة، يشجع المقاولين على المخاطرة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يشكل الدعم المعنوي للأسرة حافزا قويا على المخاطرة لدى أغلب المقاولين، وتلعب الزوجات دورا أساسيا في توفير وتقديم هذا النوع من الدعم، الذي يكفل إشباع حاجة الأمن والطمأنينة والانتماء.
- يشكل تحسين المستوى المعيشي للأسرة بصورة عامة، وتحسين المستوى التعليمي للأولاد بصورة خاصة، حافزا قويا على المخاطرة لدى أغلب المقاولين، حيث يكفل تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للأفراد، ويحميهم من الحرمان الذي ينتج عنه العديد من المشاكل والآفات الاجتماعية، ومن ثم يحافظ على البناء المادي والنفسي والاجتماعي لهذه المؤسسة الاجتماعية.



المحور الرابع: تأثير أخلاق المالك-المسير على تحفيزه للعاملين بالمؤسسة

- يعطي جميع المقاولين الأولوية وبدرجة كبيرة في تعاملهم مع العاملين إلى خلق الاحترام والصدق، ثم يأتي بعد ذلك خلق العدالة.
  - تعتبر العائلة وبالتحديد الوالدين المصدر الأول للأخلاق التي يتعامل بها المقاولون مع العاملين.
  - يظهر احترام المقاولين لموظفيهم من خلال تجنب الكلام غير اللائق والأفعال غير الأخلاقية، أو صيانة كرامتهم، أو النظر إليهم كبشر وكشركاء وليس كآلات، أو احترام آرائهم، أو مراعاة احتياجاتهم وتطوير قدراتهم، أو الإحساس بمشاكلهم بل والمساهمة في حلها، لأنهم يعتبرون موردا بشريا لهم احتياجات وقدرات إذا ما تم تطويرها تجعل منهم قيمة مضافة للمؤسسة.
  - كما يظهر خلق الصدق في أقوالهم وأفعالهم كالالتزام والوفاء بالوعود مثل دفع الأجور في وقتها، أو الاخلاص في تقديم النصيحة، أو مصارحة العمال بالرؤية المستقبلية للمؤسسة، أو بالوضعية الحقيقية لها، أو بخطة العمل، أو بالقوانين ومتطلبات العمل، أو بالأخطاء التي يقع فيها المقاول والعمال، أو تحمل المسؤولية التامة لما يحدث في المؤسسة، أوعدم التعامل بالحيلة والخداع والغش وتزييف الحقائق.
  - وتتجلى العدالة من خلال المساواة بين العمال في المعاملة، بتطبيق القوانين والعقوبات على الجميع، أوبالزامهم بالانضباط والالتزام بقواعد العمل، أو بطلب المشورة منهم بغض النظر عن المستوى التنظيمي، أو بتكليفهم بالمهام وتوزيعها على أساس الكفاءة والخبرة، أو بمنحهم الأجر وتقديم المساعدات والمكافآت، أو بحاسبتهم على الأخطاء التي يرتكبونها في العمل، أو بالنظر إليهم بنفس النظرة على أنهم بشر ولهم كرامة، أو بمشاركتهم في مناقشة المشاكل والسعي لحلها.
- المحور الخامس: تأثير الخبرات السابقة على الابتكار لدى المالك-المسير داخل

المؤسسة

- تعتبر المهارات من العناصر التي تتأثر بالمستوى التعليمي للمقاولين، وتكوينهم الإضافي سواء المهني أو الذاتي، وخبرتهم المهنية.

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

- ينعكس تطور مهارات المقاولين على تطور مؤسساتهم وأنشطتها والعكس، وهي بذلك تعد من العناصر الأساسية التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على الابتكار لدى المالك-المسير داخل المؤسسة.
- يؤثر المستوى التعليمي الجامعي بشكل إيجابي على الابتكار لدى أغلب المقاولين الجامعيين. فهو يساعد على البحث والاطلاع وقراءة الكتب وفي مجالات متعددة، الأمر الذي يمكنهم من تطوير مهاراتهم في جانبها المعرفي والعملية، كمهارات التقليد أو المحاكاة، والمهارات الفكرية، والفنية، والإنسانية.
- لا يوجد تأثير للتخصص العلمي على الابتكار لدى المقاولين الجامعيين، لأنهم يزاولون أنشطة ليست لها علاقة بالتخصص، وهذا راجع إلى كونهم اتبعوا ميولهم وشغفهم بدلاً من مؤهلاتهم العلمية.
- يؤثر التكوين الذاتي في شتى المجالات بشكل إيجابي على الابتكار لدى المقاولين الجامعيين، من خلال مساهمته في تطوير المهارات لديهم، والذي ينعكس على تطور العديد من أنشطة المؤسسة، كالمهارات الفنية، والفكرية، والإنسانية، والمهارات في إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتدريب والتحفيز، ومهارات اتخاذ القرار.
- للخبرة المهنية السابقة تأثير إيجابي على الابتكار لدى جميع المقاولين داخل المؤسسة، من خلال تأثيرها الإيجابي على مجموعة من المهارات لديهم، كالمهارات في إدارة الموارد البشرية ومنها الاختيار والتخطيط والتدريب، وبصفة عامة إدارة المؤسسة، والمهارات الفكرية، ومهارات التقليد، ومهارات الابتكار، والمهارات الفنية والإنسانية.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن التساؤل الأول والذي ينص على: " كيف تؤثر الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة؟" قد تمت الإجابة عليه من خلال تحليل البيانات المتعلقة بأسئلة المحور الثالث لدليل المقابلة، حيث تم التأكيد على أن الأسرة تمثل المصدر الأول والرئيسي للخصائص أو القيم المقاولاتية التي يتمتع بها المقاولون ومنها المخاطرة؛ وأن عدم امتلاك وإدارة الأسرة للمؤسسة، وامتلاكها وإدارتها من طرف شخص واحد فقط وهو المقاول، يؤدي إلى غياب العلاقات الأسرية على نطاق واسع لاسيما الإدارة، وهذا يشجع المالك-المسير على المخاطرة من أجل تحقيق أهداف

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

المؤسسة، التي هي في الحقيقة أهدافه الشخصية؛ وأن الدعم المعنوي للأسرة يعد حافزا قويا على المخاطرة لدى المالك-المسير، من حيث أنه يكفل إشباع حاجته إلى الأمن والطمأنينة والانتماء؛ وأن تحسين المستوى المعيشي للأسرة بصورة عامة، وتحسين المستوى التعليمي للأولاد بصورة خاصة، يعد أيضا حافزا قويا على المخاطرة، حيث يكفل تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للأفراد، ويحميهم من الحرمان الذي ينتج عنه العديد من المشاكل والآفات الاجتماعية، ومن ثم يحافظ على البناء المادي والنفسي والاجتماعي لهذه المؤسسة الاجتماعية.

أما التساؤل الثاني والذي ينص على: "كيف تؤثر أخلاق المالك-المسير على تحفيزه للعاملين بالمؤسسة؟"، فقد تمت الإجابة عليه من خلال تحليل البيانات المتعلقة بأسئلة المحور الرابع لدليل المقابلة، حيث تم التأكيد على أن الاحترام والصدق هما من الأخلاق ذات الأولوية في تعامل المالك-المسير مع موظفيه، وتأتي بعد ذلك العدالة؛ وأن هذه الأخلاق تتجسد في العديد من أفعاله وتصرفاته كتجنب الكلام غير اللائق والأفعال غير الأخلاقية، والنظر إلى العامل على أنه بشر وله كرامة واحتياجات ومشاكل ينبغي مراعاتها، وقدرات ينبغي تطويرها، والالتزام والوفاء بالوعد كمنح الأجور في وقتها، والإخلاص في النصيحة، والصراحة، والمساواة في المعاملة بغض النظر عن صلة القرابة، وعدم المحاباة في تطبيق القوانين، وطلب المشورة، والتكليف بالمهام على أساس الخبرة والكفاءة وغيرها؛ وأن العمال يقابلون هذه المعاملة القائمة على الأخلاق وبالدرجة الأولى بزيادة الثقة في المقاول، والالتزام التنظيمي والتعاون.

وأما التساؤل الثالث والذي ينص على: "كيف تؤثر الخبرات السابقة للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة؟"، فقد أجيب عليه من خلال تحليل البيانات المتعلقة بأسئلة المحور الخامس لدليل المقابلة، حيث تم التأكيد على أن للمستوى التعليمي الجامعي، والتكوين الذاتي للمقاول الجامعي، تأثير إيجابي على الابتكار لديه من خلال تأثيرهما الإيجابي على مختلف مهاراته، والذي ينعكس بدوره على العمل والمؤسسة كلها، وأن للخبرة المهنية التي يتمتع بها جميع المقاولين أيضا تأثير إيجابي على الابتكار لديهم داخل المؤسسات، وأن التخصص العلمي ليس له تأثير، لأن المقاولين يزاولون أنشطة

## الفصل الخامس.....تصنيف وتحليل المعطيات واستخلاص النتائج

---

ليست لها علاقة بالتخصص، واختيارهم لهذه الأنشطة راجع إلى كونهم اتبعوا ميولهم وشغفهم بدلا من مؤهلاتهم العلمية.

أخيرا وليس آخرا، يمكن القول بأن التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة والمتمثل في: "كيف تؤثر العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية" قد تمت الإجابة عليه من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التي انبثقت عنه، والتي تمت الإجابة عليها مسبقا.

خاتمة

## خاتمة

تؤكد الأدبيات الأجنبية التي تم الحصول عليها، بأن دمج العوامل السوسيوثقافية في المقاولاتية بجميع أنواعها يشكل تحدياً للباحثين، الذين يسعون إلى تطوير مقاربات مؤسساتية، لشرح مواضيع مختلفة تتعلق بالمقاولاتية، وأخرى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تؤكد الأدبيات الوطنية التي وقعت تحت يدي الباحثة، بأن العوامل السوسيوثقافية يتم إغفالها تماماً في الدراسات والأبحاث الوطنية بصفة خاصة، والعربية بصفة عامة، ويظهر ذلك جلياً من خلال الدراسات التي تناولت تأثير هذه العوامل على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويضاف إليها تلك التي تؤثر على الثقافة المقاولاتية بداخلها، أو ما يعرف بالثقافة المقاولاتية الداخلية، بتدرج السنوات واختلاف المجتمعات.

إلى جانب ذلك، يراهن الباحثون على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمكانها أن تكون نموذجاً مناسباً لاحتضان الثقافة المقاولاتية الداخلية، ويبررون طرحهم هذا بمجموعة من الأسباب منها: أن الخصائص المقاولاتية لا تقتصر على أعضاء المؤسسات الكبيرة كانوا موظفين عاديين أو مسيرين، وأنه يمكن للمقاولين الداخليين أن يدعموا مالكي ومسيري المؤسسات الصغيرة في طور النمو، وأن حقيقة غياب المقاولين الداخليين عن الأدبيات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة لا يعني أنه لا يسمح لهم بالتواجد فيها، وأن فقدان المقاول الداخلي سيكون له عواقب وخيمة على المؤسسات الصغيرة أكثر من المؤسسات الكبيرة، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي حاضنات محتملة لأصحاب المقاولاتية الداخلية، وأنها توفر بيئة مواتية للابتكار.

وحتى تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كما يراها ويتوقعها الباحثون، ينبغي على المالك-المسير ألا يتخلى عن كونه مقاولاً كمرحلة أولى مهمة، بمعنى أن يظل شخصاً مخاطراً ومبتكراً داخل مؤسسته، وهذا الجانب هو الذي تم التركيز عليه في البحث. فهو بهذه الطريقة يقوم بتحديث ثقافته المقاولاتية الداخلية، وهذا ما يميز بين المقاول والمسير فقط. ففي ظل وجود قيادة مقاولاتية، وثقافة مقاولاتية داخلية، يمكن للابتكار أن

يتطور داخل هذا النوع من المنظمات، الأمر الذي يؤدي إلى المحافظة على حياتها، وضمان بقائها، بخلق الميزة التنافسية والثروة. ولا يقصد بالثروة الثروة المالية وحدها، بل وكذلك الثروة البشرية أو رأس المال البشري، والذي يعد أساس خلق الميزة التنافسية وخلق رأس المال المالي. فمع مرور الوقت وتعقيد العمليات، لا يصبح المالك-المسير وحده الذي بحاجة إلى التصرف كمقاول، ولكن أيضا موظفيه، على اعتبار أنه يمكنهم تطوير أفكار ومنتجات وعمليات جديدة تمكن المنظمة من النمو، وهنا تأتي المرحلة الثانية في عملية ترسيخ الثقافة المقاولاتية الداخلية، من خلال مشاركتها مع الموظفين، وهو ما يفتح آفاقا أمام الباحثين لإجراء أبحاث مستقبلية في هذه النقطة بالذات.

ويشغل المالك-المسير وتأثيراته الاجتماعية والثقافية مكانة مركزية في تكوين ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فعلى الرغم من عدم التجانس الذي تتسم به، إلا أنه يبقى العنصر الأساسي الذي يساعد على تحديد خصوصيتها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، من خلال نظام قيمه الذي يستمد من بيئته الاجتماعية والثقافية، والذي له تأثير كبير في إدارتها وبناء ثقافتها. فهو من جهة مدعم بالثقافة، ومن جهة أخرى منتج لها. في هذا السياق، توصلت الدراسة إلى أن العوامل السيوسيوثقافية المرتبطة بالمالكين-المسيرين لمؤسسات مصغرة أو صغيرة، لها تأثير على ثقافتهم المقاولاتية الداخلية، من خلال تأثير كل من الأسرة على المخاطرة لديهم، والأخلاق على تحفيزهم للعاملين، والخبرات السابقة على الابتكار لديهم داخل المؤسسة.

أما تأثير الأسرة فقد ظهر من خلال أنها المصدر الأول للخصائص والقيم المقاولاتية التي يتمتعون بها ومنها الميل إلى المخاطرة، وعدم تدخلها في إدارة المؤسسة التي يمتلكها عضو من أعضائها، مما أدى إلى غياب العلاقات الأسرية على نطاق واسع منها، وتحسين مستوى معيشتها، وتقديمها الدعم المعنوي للمقاولين، وبالتالي، كان لها تأثير إيجابي على المخاطرة لديهم.

وأما تأثير الأخلاق فقد تجلى من خلال معاملة العمال بالاحترام والصدق والعدالة، وتجسيدها في الأقوال والأفعال كتجنب الكلام غير اللائق والأفعال غير الأخلاقية، وصيانة كرامتهم، والنظر إليهم على أنهم بشر بل ومورد بشري وليسوا آلات، والوفاء والالتزام بالوعود، والإخلاص في تقديم النصيحة، والصراح، وعدم الغش والكذب وتزييف الحقائق وغيرها، وهذا شكل حافظا لدى العمال حيث تجاوبوا مع هذه المعاملة بإظهارهم لمجموعة من الأفعال التنظيمية كزيادة الثقة في المقاول، والالتزام التنظيمي والتعاون، وهذا يزيد من احتمال إظهارهم للأفعال المقاولاتية.

وفيما يتعلق بتأثير الخبرات السابقة، فقد خلصت النتائج إلى أن للمستوى التعليمي والتكوين الذاتي للمقاولين الجامعيين تأثير إيجابي على الابتكار لديهم، من خلال تأثيرهما الإيجابي على مجموعة من المهارات، والذي ينعكس بدوره على العمل والمؤسسة كلها، وأن للخبرة المهنية التي يتمتع بها جميع المقاولين أيضا تأثير إيجابي على الابتكار لديهم داخل المؤسسات، وأن التخصص العلمي ليس له تأثير، لأن المقاولين يزاولون أنشطة ليست لها علاقة بالتخصص، واختيارهم لهذه الأنشطة راجع إلى كونهم اتبعوا ميولهم وشغفهم بدلا من مؤهلاتهم العلمية.

على الرغم من توصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج، إلا أن اقتصارها على عينة عرضية غير احتمالية يبقيها نسبية لا يمكن تعميمها. بالإضافة إلى أن موضوع البحث يتسم بالتوسع والتشعب. فتأثير العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية ليس تأثير أحادي لكل عامل على حدة، وإنما هو تأثير تفاعلي بين مختلف العوامل الاجتماعية والثقافية. كل هذا، يفتح المجال لآفاق بحثية جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة، من خلال توسيعها على عينة أكبر من المقاولين يملكون ويسيرون مؤسسات مصغرة وصغيرة ومتوسطة، وفي قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية تعميم نتائجها، وكذا المزج بين مناهج وأدوات وأساليب بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.



## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### 1. المراجع باللغة العربية

#### 1.1. الكتب

1. أبو طاحون، عدلي. مناهج وإجراءات البحث العلمي. ج2. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
2. الأحمر، أحمد سالم. علم اجتماع الأسرة بين التنظير والواقع المتغير. بيروت: دار الكتاب الجديد المتحدة، 2004.
3. البدوي، علي محمد. دراسات سوسولوجية. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
4. الحمداني، موفق وآخرون. مناهج البحث العلمي أساسيات البحث العلمي. الأردن: جامعة عمان للدراسات العليا، 2006.
5. الخطيب، عبد الحميد. نظرة في علم الاجتماع المعاصر. القاهرة: مطبعة النيل، 2002.
6. السويدي، محمد. مفاهيم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته. تونس: المؤسسة الوطنية للكتاب والدار التونسية للنشر، 1991.
7. الشربيني، زكريا وآخرون. مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. الرياض: مكتبة الشقري، 2013.
8. الصرن، رعد. إدارة الإبداع والابتكار. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
9. الغامدي، مريم العرفج بنت محمد. رحلة التعليم والتعلم الذاتي. نوافذ للنشر والتوزيع، 2020.
10. القصاص، مهدي محمد. علم الاجتماع العائلي. 2008.
11. الهوش، أبو بكر محمد. التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات: نحو استراتيجية عربية لمستقبل مجتمع المعلومات. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.

12. أنجرس، مورييس. منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية. الجزائر: دار القصبية للنشر، 2004.
13. بدر، فاطمة ومعاذ الصباغ. أساسيات الإدارة. الجمهورية العربية السورية: 2020.
14. بلوط، إبراهيم حسن. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
15. بوحفص، عبد الكريم. التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
16. بوحوش، عمار وآخرون. منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019.
17. بيبير، شارلين هس وباتريشيا ليفي. البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية. ترجمة هناء الجوهرى. القاهرة: الهيئة العامة المصرية للكتاب، 2011.
18. تركي، موسى عبد الفتاح. البناء الاجتماعي للأسرة. مصر: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية للنشر، 1998.
19. حافظ، محمد عبد الفتاح. البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين. عمان: دار وائل للنشر، 2001.
20. رمضان، سيد. إسهامات الخدمة الاجتماعية في مجال الأسرة والسكان. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999.
21. ستير، نبيرغ روبرت. مفاهيم الموهبة. ترجمة داود سليمان القرنة وآخرون. إصدارات موهبة العلمية.
22. سعيد، فرج محمد. البناء الاجتماعي والشخصية. الاسكندرية: الهيئة العامة للكتاب، 1980.
23. سورة القلم، الآية رقم (04).
24. سورة النساء، الآية رقم (01).
25. شبل، بدران. التربية والمجتمع: رؤية نقدية في المفاهيم، القضايا، المشكلات. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2009.

26. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الاسكندرية: دار الكتب الجامعية، 2000.
27. عبد السلام، محمد. مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية. مكتبة نور، 2020.
28. عبد الكريم، محمد الغريب. البحث العلمي: التصميم والمنهج والإجراءات. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2013.
29. عبد الوهاب، أحمد جاد. السلوك التنظيمي. المنصورة: دار الوفاء، 2000.
30. عبيدات، محمد ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين. منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر.
31. عليان، رحي مصطفى. البحث العلمي: أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته. عمان: بيت الأفكار الدولية، 2001.
32. عوض، عامر. السلوك التنظيمي الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007.
33. غربي، علي. أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. قسنطينة: جامعة منتوري، مخبر علم الاجتماع والاتصال، 2009.
34. غيث، عاطف. قاموس علم الاجتماع. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2008.
35. قنديلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية. عمان: دار المسيرة، 2012.
36. ميرزا، غريب وفخر الدين يوسف وسلامة يوسف. مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي. معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، 2012.
- 2.1. الدوريات والمجلات العلمية**
37. الخفاجي، مشتاق طالب وحسنين فلاح ماجد. "واقع التعليم في الجزائر (1962-1978)". مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، 10، 4 (2020). ص ص 437-485.

38. الصفار، إيناس إبراهيم مهدي. "الابتكار بين الوراثة والبيئة ودور المؤسسات التربوية في تنمية التفكير الابتكاري". مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 5، 1 (2021). ص ص 37-65.
39. العتوم، ميسوم. "المرأة والشأن العام، ملاحظات أولية حول المرأة الأردنية وبناء الشخصية". مجلة إضافات، 19(2012). ص ص 69-88.
40. المبدل، المحسن عبد رشيد. "التفاعل بين كل من المسار الدراسي (إنساني/علمي) والنوع (ذكور/إناث) والتحصيل الأكاديمي (متفوق/غير متفوق) في الميول المهنية لدى طلبة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود". مجلة كلية التربية، 1، 167 (2012). ص ص 529-562.
41. بن حكوم، علي. "تنمية الموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وأبعادها". مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، 1 (2018). ص ص 165-180.
42. بن علي، عيسى وزيتوني عبد القادر. "تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد". مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 4 (2018). ص ص 48-59.
43. بوجنون، فاطمة الزهراء. "دور التكوين المهني في تنمية الموارد البشرية في الجزائر". مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 6، 16 (2018). ص ص 117-134.
44. بوسعدة، قاسم. "تكوين المعلمين وإشكاليته". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2 (2011). ص ص 295-317.
45. بيطام، مسعودة. "الملاحظة والمقابلة في البحث السوسولوجي". مجلة العلوم الإنسانية، 11 (1999). ص ص 119-128.
46. تريكي، أحمد. "توجهات التعليم في الجزائر بعد استعادة السيادة الوطنية". مجلة دراسات، 6، 1 (2017). ص ص 154-165.
47. عاشوري، ابتسام. "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية". مجلة تاريخ العلوم، 3، 6 (2017). ص ص 63-75.

48. محمد، إيمان عبد الرضا. "أثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين - بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود". مجلة الإدارة والاقتصاد، 42 (2019). ص ص 151-186.
49. محمد، سالم سليمان والعامري فاضل عباس وحמיד علي صباح. "الابتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة التحديات". مجلة الإدارة والاقتصاد، 72 (2008). ص ص 36-55.
50. محمد، صبري عبد الجبار. "المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى". مجلة الفتح، 22 (2005). ص ص 37-59.
51. محمدي، فوزية. "أساليب تنمية الموهوبين في المدرسة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1، 9 (2012). ص ص 167-185.
52. مقداد، محمد وعبد الله كامل عبد الله. "أنماط الشخصية وعلاقتها بالميل المهنية لدى طلبة المرحلة الثانوية في مملكة البحرين". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 14 (2014). ص ص 211-224.
53. مقدم، سعيد. "تطور نظام الوظيفة العمومية في الجزائر". مجلة إدارة، 23، 1 (2016). ص ص 7-22.
54. نصري، محمد الشريف. "النية المقاولاتية بين نموذج الحدث المقاولاتي ونظرية السلوك المخطط". مجلة البحوث والدراسات التجارية، 5، 1 (2021). ص ص 240-255.
55. نبيل، حميدشة. "المقابلة في البحث الاجتماعي". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4، 8 (2012). ص ص 96-109.
- 3.1. الأطروحات والرسائل الجامعية**
56. بدرابي، سفيان. "ثقافة المقابلة لدى الشباب الجزائري المقاول: دراسة ميدانية بولاية تلمسان". أطروحة دكتوراه. جامعة أبو بكر بلقايد. 2015/2014.
57. بدر، سهاد سمير. "الدعم النفسي \_ الاجتماعي وعلاقته بكل من الحاجات النفسية والرضا عن الحياة لدى المسنين". أطروحة دكتوراه. جامعة دمشق. 2014.

58. بلعميري، عسري. "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية المستدامة". أطروحة دكتوراه. جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم، 2020/2019.
59. بوروية، فهيمة. "دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات". أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2020/2019.
60. بوزورين، فيروز. " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف". أطروحة دكتوراه. - جامعة فرحات عباس سطيف -1-. 2017/2016.
61. جنان، شريفة. "عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو". أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2016/2015.
62. جنان، شريفة. "عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو". أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2016/2015.
63. خباية، علاء الدين. " أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة ". أطروحة دكتوراه. جامعة فرحات عباس سطيف -1-. سطيف، 2018/2017.
64. دريدي، فاطمة. " أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ". أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2018/2017.
65. كافي، محمد. "واقع السياسة البيئية في ضوء التنمية المستدامة -من وجهة نظر عينة من الفاعلين في مجال البيئة بمدينة تمنراست-". أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2018/2017.
66. مزارشي، فتيحة. "أثر السياسة النقدية على مستوى المعيشة". أطروحة دكتوراه. جامعة سطيف 1. سطيف، 2018/2017.
67. نيار، نعيمة. "الشباب المقاوم ورهانات التنمية - دراسة ميدانية لعينة من الشباب المقاوم في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في القطاع الإنتاجي (الصناعي)". أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر 2. 2016/2015.
68. هري، بلال. "أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية". أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2020/2019.

#### 4.1. الملتقيات والمؤتمرات العلمية

69. بن عيسى المهدي، بوسحلة محمد إيناس وكادي نصيرة. الروابط الاجتماعية في الأسرة الجزائرية بين المجال الاجتماعي المتجانس والمجال الاجتماعي غير المتجانس. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، 2014. ص ص 897-915.

#### 5.1. الموسوعات والقواميس والمعاجم

70. ابن المنظور. معجم لسان العرب. المجلد 1. بيروت: دار لسان العرب، 1970.

71. الخراز، خالد بن عثمان بن جمعة. موسوعة الأخلاق. الكويت: مكتبة أهل الأثر للنشر والتوزيع، 2009.

#### 6.1. التقارير والوثائق الرسمية

72. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12. الجزائر.

73. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. الشراكة في الأسرة العربية، سلسلة منشورات عن دور المرأة العربية في التنمية. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2001.



## 2. المراجع باللغة الأجنبية

### 2.1. Livres

74. Berger ,Brigitte et al. Esprit d'entreprise, cultures et sociétés. Paris : Maxima, 1993.
75. Bouchard, Louise Marie; Maurice Pierre et Rainville Monique. Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés. Québec : Institut national de santé publique du Québec, 2011.
76. Centre de Recherches en Éthique Économique et des Affaires et Déontologie professionnelle. L'Éthique des affaires : de l'éthique de l'entrepreneur au droit des affaires. Aix-en-Provence : Collection Ethique et Déontologie, 1996.
77. Chabaud ,Didier et Sattin Jean-François. « L'orientation entrepreneuriale des PME : quelle place pour la famille ? » Dans Le grand livre de l'économie PME 2015. Sous la direction de Gilles Lecointre. Gualino, 2014.
78. Cropanzano, Russell. « La Justice organisationnelle : Définitions, modèles et nouveaux développements » dans Comportement organisationnel: Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel. Edité par El Akremi, Assâad; Nasr Mohamed Ikram et Camerman Julie. Editeur De Boeck Supérieur, 2006.
79. Daunay Bertrand ,Declambre Isabelle et Reuter Yves. « Le socioculturel en question ». Dand didactique du français, le socioculturel en question. Presses Universitaires du Septentrion, 2009.
80. Divry ,Christine et Trouve Philippe. Petites et Moyennes Entreprises et Innovation. Paris: La documentation Française, 2004.
81. Drucker, Peter. F. Innovation and Entrepreneurship: practices and principles. 1985.
82. Fayolle ,Allain. Entrepreneuriat : Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre. Dunos, 2017, p 29.
83. Fayolle ,Allain. Le métier de créateur d'entreprise. Editions d'organisation, 2003.
84. Fillion, Louis Jacques et Edmilson Lima. Le partage de la vision dans les très petites entreprises. 2012.
85. Fillion, Louis Jacques. « Etudes de cas : Intrapreneurs, innovation et transformation des organisations » Dans Intrapreneuriat : s'initier aux pratiques innovantes. Editer par Fillion, Jacques et Chirita Mircea-Gabriel. 2016.
86. Fillion, Louis Jacques. D'employés à intrapreneurs. 1999.

87. Filion, Louis Jacques. Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur. Les éditions de l'Entrepreneur, 1991.
88. Janssen, Frank et al. « L'entrepreneur : ses caractéristiques et ses motivations » dans Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat. Editer par Janssen Frank. 2009.
89. Julien ,Pierre-André et Marchesnay ,Michel. L'entrepreneuriat. Economica, 1966.
90. Leboyer ,Claude Lévy. La motivation au travail : Modèles et stratégies. Éditions d'Organisation, 2006.
91. Léger-Jarniou ,Catherine et al. Le grand livre de l'entrepreneuriat. Paris: Dunod, 2013.
92. Marchesnay, Michel. Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences : Essai de Praxéologie. Les Editions de l'Association pour la Diffusion des Recherches sur l'Entrepreneuriat et la Gestion (ADREG), 2002.
93. Olivier, Torres. Les PME. Flammarion, 1999.
94. Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) .Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation. 3ème édition. Paris: 2005.
95. Oudin ,Federica; Becard Anne-Christine et Oudin Martin. La qualité des relations au travail. Paris : Publication de la Confédération Française de l'Encadrement- Confédération Générale des Cadres (CFE-CGC), 2015.
96. Parlier, Michel. Gérer les compétences en PMES. Editions Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (anact), 2005.
97. Pelletier ,Denis. Invitation à la culture entrepreneuriale. Québec: 2005.
98. Pérez ,Garcí ,Domingo; Galvez Edgar Julián y García-Solarte Mónica. «Effect of the Intrapreneurial Culture on the Innovative Activity of Spain's SMEs » In intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs. 2017.
99. Quintin ,Jean-Jacques. Analyse de données qualitatives - Outils de production de données qualitatives et méthode d'analyse. Université Lumière Lyon 2, 2012.
100. Renaud, Thomas. Sociologie des organisations. Haute Normandie : Université de Rouen.
101. Rouleau, Linda. Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde. Presses de l'Université du Québec, 2007.
102. Thierry ,Verstraete. Entrepreneuriat. L'Harmattan, 1999.

103. Verstraete, Thierry. Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat. Les éditions de l'Association pour la Diffusion des Recherches sur l'Entrepreneuriat et la Gestion (ADREG), 2003.

## **2.2. Les revues**

104. Ajzen, Michel et al. « Performance et innovation en PME : une relation à questionner ». Revue internationale PME, 29, 2 (2016).

105. Akhter, Rahma and Sumi Farhana. « Socio--Cultural Factors Influencing Entrepreneurial Activities: A Study on Bangladesh ». Journal of Business and Management, 16, 9 (2014). Pp. 01-10.

106. Akpor, Robaro and Masoje Mamuso Oghenerobaro. «The impact of socio-cultural environment on entrepreneurial emergence: A theoretical analysis of Nigerian society». European Journal of Business and Management, 4, 16 (2012) .Pp. 172-182.

107. Antoncic Bostjan, and D Hisrich Robert. « Intrapreneurship: construct refinement and cross- cultural validation ». Journal of Business Venturing, 16, 5 (2001) .Pp. 495-527.

108. Asselineau ,Alexandre et Cromarias Anne. « Construire la proximité : L'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rurale ». Revue française de gestion, 213 (2011) .Pp. 1-25.

109. Baluku, Martin Mabunda; Kikooma Julius Fred and Kibanja Grace Milly. « Does personality of owners of micro enterprises matter for the relationship between startup capital and entrepreneurial success?». African Journal of Business Management, 10, 1 (2016). Pp. 13-23.

110. Basso, Olivier and Bouchard Véronique. « Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMES ». Journal of Small Businesses and Enterprise Development, 2, 18 (2011). Pp. 1-25.

111. Bayad, Mohamed et Nebenhaus Daniel. « Contribution à un modèle pyramidal de la Grh en PME ». Revue internationale PME. 11, 2-3 (1998). Pp. 164-165.

112. Belattaf, Matouk, et Nasroun Nacéra. « Entrepreneuriat et création d'entreprises. Facteurs déterminant l'esprit d'entreprise ». Management et Sciences Sociales, 14 (2013): P. 85. Pp. 83-98.

113. Bhatia, Sneha and Khan P.N.U. « Building an intrapreneurial culture: A sine-qua-non for organizations today». Global Journal of Management and Business Statistics, 3, 8 (2013). Pp. 849-854.

114. Bhutto ,Arabella and Shaikh Shabina. « Intrapreneurial Culture through Think Tanks in Higher Education Institutions ». Journal of Information Technology Management, 12, 3 (2020). Pp. 61-68.

115. Bin Yusoff, Mohd Nor Hakim and al. « The Role of Government Financial Support Programmes, Risk-Taking Propensity, and Self-

- Confidence on Propensity in Business Ventures ». *Journal Sustainability*, 13, 380 (2021). Pp. 1-16.
116. Boubakary ,Ben. « Influences des facteurs de contingence sur le management des entreprises africaines : Le cas du Cameroun ». *Revue Africaine de Management*, 1, 1 (2016). Pp.133-148.
  117. Bouchard ,Véronique et Fayolle Alain. « Comment mettre en oeuvre l'intrapreneuriat? ». *Revue Gestion*, 36, 4 (2011) .Pp. 11-21.
  118. Boukar ,Hamadou .« Les facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises ». *Revue des Sciences de Gestion*, 3, 237-238 (2009) .Pp. 75-83.
  119. Camille ,Carrier. « Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, 1 (1996) .Pp.5-20.
  120. Carrier ,Camille et Szostak Bérangère. « Introduction au dossier thématique-Créativité, PME et Entrepreneuriat : des zones d'ombre et de lumière ». *Revue internationale PME*, 22, 1 (2014) .Pp. 12-18.
  121. Carrier ,Camille. « Intrapreneurship et PME ». *Gestion : Revue internationale de gestion*, 16, 4 (1991) .Pp. 20-26.
  122. Condor, Roland. « Le contrôle de gestion dans les PME : Une approche par la taille et le cycle de vie ». *Revue internationale PME*, 25, 2 (2012). Pp. 77-97.
  123. Courtois, Valérie Blanchot et Ferrary Michel. « Valoriser la Recherche et le développement par des communautés de pratique d'intrapreneurs ». *Revue française de gestion*, 195 (2009). Pp. 93-110.
  124. D'Amboise ,Gérald et Verna Gérard. « De l'entrepreneur à l'intrapreneur ». Article publié dans *Gestion* 2000, 2, 93 (1993) .Pp. 1-13.
  125. Davel ,Eduardo et Robichaud Alain. « Psychisme, famille et processus d'influence au sein des entreprises ». *Connexions*, 1, 77 (N.D) .Pp. 119-144.
  126. De Labriolle, Caroline Champgne et al. « La confiance : Levier de l'engagement dans les PME en forte croissance ». *Revue française de gestion*. 5, 224 (2012) .Pp. 65-84.
  127. Deschenes, Andrée-Anne; Laflamme Josée et Durif Fabien. « La responsabilité sociétale et l'éthique comme vecteurs de l'engagement organisationnel ». *Revue de l'Organisation responsable*, 2 (2015) .Pp. 43-57.
  128. Desreumaux, Alain. « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise ». *Revue française de gestion*, 253 (2015) .Pp. 139-172.
  129. Diken, Ahmet and Erdirençelebi Meral. « The Role of Parents in Teaching Entrepreneurship Culture to Their Children in Family Businesses ». *International Journal of Social, Behavioral, Educational,*

- Economic, Business and Industrial Engineering, 10, 7 (2016). Pp. 2394-2403.
130. Fall ,Amar. « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique ». Relations industrielles / Industrial Relations, 69, 4 (2014) .Pp. 709–731.
  131. Fayolle ,Alain et Bégin Lucie. « Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? ». Management international, 14, 1 (2009). Pp. 10-23.
  132. Fayolle ,Alain. « Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations ». Revue Gérer et comprendre, 72 (2003) . Pp. 26-39.
  133. Fillion ,Jacques Louis. « De l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriologie ». Revue Organisations et Territoires, 8, 1-2 (1999) .Pp. 131-148.
  134. Gálvez, Edgar Julián y Pérez Domingo García. « Impacto de la cultura emprendedora en el rendimiento de las PYME del sector turístico colombiano (Impact of an intrapreneurial culture in the performance of SMES in tourism companies in colombia) ». Investigacion y Ciencia de la Universidad Autonoma de Aguascalientes, 52 (2011) : P.7. Pp. 27-36.
  135. Garand ,Denis J et Fabi Bruno. « Fondements conceptuels des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME : Formlisation, vision entrepreneuriale et modele contingentiel ». Revue de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), 3 (1991) .Pp. 324-336.
  136. Gorz, André. « La personne devient une entreprise ». Revue du Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales (MAUSS), 2, 18 (2001). Pp. 61-66.
  137. Grandclaude Didier et Nobre Thierry. « Approche sociologique et typologique des logiques de croissance de l'entrepreneur ». Revue internationale PME, 31, 2 (2018). Pp. 161-200.
  138. Guerrero, Sylvie et Herrbach Olivier. « La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social ». Relations industrielles, 64, 1 (2009): P. 9. Pp. 6-26. Pp. 6-26.
  139. Gwladys, Pinta Mefenza. « Expertise du dirigeant et croissance des PME : Cas du Cameroun ». Revue Internationale des Sciences de Gestion, 3, 2 (2020). Pp. 928-953.
  140. Huybrechts ,Jolien; Voordeckers Wim and Lybaert Nadine. «Entrepreneurial Risk Taking of Private Family Firms: The Influence of a Nonfamily Chief Executive Officer (CEO) and the Moderating Effect of CEO Tenure ». Family Business Review, 26, 2 (2012). Pp. 161-179.

141. Ivanaj, Véra et Géhin Sybil. « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME ». *Revue internationale PME*, 10, 3-4 (1997). Pp. 81-108.
142. Kellermanns ,Franz and Eddleston Kimberly. « Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective ». *Entrepreneurship Theory and Practice: Journal in Entrepreneurship*, 30, 6 (2006) .Pp. 809-830.
143. Kitigin ,Beatrice. « Relationship between risk-taking and business performance among small and medium enterprises in Eldoret Town Kenya ». *International Journal of Business and Management Review*, 5, 7 (2017) .Pp. 52-59.
144. Lachachi ,Wassila Tabet-Aouel. « Le processus entrepreneurial en Algerie : Une adaptation du modèle de Gartner ». *Les cahiers du cread*, 107-108 (2014) .Pp. 29-50.
145. Leger-Jarnio, Catherine. « Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes : théories et pratiques ». *Revue Française de gestion*, 185 (2008) .Pp. 1-15.
146. Lisein, Olivier et Degré Julie. « Comprendre les pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat. Une proposition de caractérisation ». *Revue internationale PME*, 24, 2 (2011). Pp. 167-210.
147. Lorrain ,Jean et Dussault Louis. « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : Une comparaison de leurs comportements de gestion». *Revue Internationale PME*, 1, 2 (1988) .Pp. 157-176.
148. Low ,Murray and Macmillan Ian. « Entrepreneurship: past research and future challenges». *Journal of Management*, 14, 2 (1988) .Pp. 139-161.
149. Lubem, Asenge, Emmanuel; Hembadoon Sarah Diaka and Tersoo Tsetim James. «Entrepreneurship development and socio-cultural factors among Tiv People of Benue State, Nigeria ». *Scientific Research Journal*, 5, 7 (2017) .Pp. 41-48.
150. Lumpkin, Tom and Dess Gregory. « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance ». *The Academy of Management Review*, 21, 1 (1996): P. 136. Pp. 135-172.
151. Lumpkin, Tom; Cogliser Claudia and Schneider Dawn. « Understanding and measuring autonomy: An entrepreneuerial orientation Perspective ». *Entrepreneurship theory and practice*, 33, 1 (2009): P. 47. Pp. 47-69.
152. Maier, Veronica and Zenovia Cristiana Pop .« Entrepreneurship versus Intrapreneurship ». *Review of International Comparative Management*. 12, 5 (2011). Pp. 971-976.
153. Marchesnay, Michel. « La mercatique de la petite entreprise ». *Revue internationale PME*, 1, 3-4 (1988). Pp. 65-94.

154. Menzel, Hanns C; Aaltob Iris and Ulijna Jan M. « On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations ». *Technovation: The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management*, 27 (2007). Pp. 723-743.
155. Mercedes ,Antonia Garcia and Garcia Maria Gracia. « A Dynamic Model of Technology-based Opportunity Recognition ». *The Journal of Entrepreneurship*, 18, 2 (2009) .Pp. 167-190.
156. Messeghem ,Karim; Noguera Florence et Sammut Sylvie. « GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards Croisés ». *Revue Management et Avenir*, 9, 39 (2010) . Pp.87-95.
157. Monica García Solarte, Domingo García Perez y Antonia Madrid. « Cultura organizacional intraemprendedora y el género del gerente: un estudio empírico en la pequeña y mediana empresa (Intrapreneur organizational culture and gender manager: an empirical study on SMES) ». *FAEDPYME International Review*, 4, 6 (2015). Pp. 9-18.
158. Nielsen, Richard P and al. « Intrapreneurship strategy for internal markets- corporate, non-profit and government institution cases ». *Strategic Management Journal*, 6, 2 (1985). Pp.161-189.
159. Olaniran, Olawoye; Namusonge Gregory Simiyu and Muturi Willy. «The Role of Risk-taking on Performance of Firms on Nigerian Stock Exchange ». *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3, 3 (2016). Pp. 36-44.
160. Oteme ,Christophe Apolos; Ossei Kouakou et Augustin Kouadio Amani. « Solidarité organisationnelle, relation de travail et motivation des employés des entreprises industrielles du district d'Abidjan ». *Revue ivoir. anthropol. Sociol*, 33 (2016). Pp. 96-110.
161. Paunovic, Svetislav et Dima Ioan Constantin. « Organizational culture and corporate entrepreneurship ». *Annals of the University of Petroșani Economics*, 1, 14 (2014) :Pp. 273-274. Pp. 269-276.
162. Per ,Davidsson. « Culture, Structure and regional levels of entrepreneurship ». *Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal*, 1, 7 (1995) .Pp 41-62.
163. Quiroga, Pamela. « L'entretien semi-directif dans un contexte étranger ». *Revue ESO Travaux et documents*, 36 (2013). Pp. Pp. 107-133.
164. Ramosaj ,Berim and Berisha Gentrif. « Systems Theory and Systems Approach to Leadership ». *Iliria International Review*, 1 (2014) .Pp. 60-76. Pp. 60-76.
165. Randriamanalina, Tsoavina. « Perception de l'entrepreneuriat : le rôle de la famille ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1, 3 (2020). Pp. 47-63.

166. Raymond, Louis; Blili Sam et EL Alami Driss. « Y a-t-il un écart entre le consultant et la PME ? ». *InfoPME : Bultin d'information*, 4, 2 (2004). Pp. 1-7.
167. Resick ,Christian and al. « What Ethical Leadership Means to Me? Asian, American, and European Perspectives ». *Journal of Business Ethics*, 101 (2011) .Pp.435–457.
168. Richomme-Huet ,Katia et d'Andria Aude. « Interactions entre les pratiques de ressources humaines et intrapreneuriales en PME ». *Revue Management et Avenir*, (2010) .Pp. 136-148. Pp. 136-148.
169. Ruphin, Ndjambou et Mario Sassineb. « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME Gabonaises: clarification des compétences et de la vision ». *La Revue Gestion et Organisation*, 6, (2014). Pp. 7-19.
170. Samout ,Ammar et Mokhefi Amine. « Dynamique entrepreneuriale force du succès des mécanismes d'aide des PME ». *Les Cahiers du Cread*, 33, 122 (2017) .Pp. 5-26.
171. Schmitt-Rodermund ,Eva. « Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests ». *Journal of Vocational Behavior*, 65, (2004) .Pp. 498-518.
172. Sijde, Peter van der; Simon Veenker and Wim During. «Intrapreneurship is SMES: The role of management, Research and development ». *European Journal of Business and Social Sciences*, 1, 11 (2013). Pp. 24-30.
173. Sinha, Nupur and Srivastava Kailash. « Association of Personality, Work Values and Sociocultural Factors with Intrapreneurial Orientation ». *Journal of Entrepreneurship*, 22. 1 (2013). Pp. 97-113.
174. Slaoui, Samira. « La culture d'entreprise, outil de management au service de la performance d'une PME ». *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 14, 1 (2016). Pp. 84-94.
175. Sundbo ,Jon. « Management of Innovation in Services ». *The Service Industries Journal*, 17, 3 (1997). Pp. 432-455.
176. Torres, Olivier. « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME ». *Revue internationale PME*, 10, 2 (1997). Pp. 9-43.
177. Torres, Olivier. « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité ». *Revue française de Gestion*, 144 (N.D). Pp. 119-138.
178. Toutin ,Olivier et Fayolle Allain. « Les compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : Approches exploratoires et modélisation ». *Revue Marché et Organisations*, 1, 6 (2008) .Pp. 31-72.



179. Tripathy ,Arabinda. « Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled ». VIKALPA: Journal for Decision Makers, 31, 1(2006) . Pp. 17-29.
180. Verstraete, Thierry et Fayolle Alain. « Paradigmes et entrepreneuriat». Revue de l'Entrepreneuriat, 4, 1 (2005). Pp. 33-52.
181. Wamba, Léopold Djoutsu; Moou Laurence Nkakene et Hkkerova Lubica. « La capacité d'innovation : facteurs déterminants et effet sur la performance des grandes entreprises au Cameroun ». Article dans Gestion 2000, 34, 4 (2017). Pp. 53-75.
182. Wiklunda ,Johan and Shepherd Dean. « Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach ». Journal of Business Venturing, 20, 1 (2005) .Pp. 71-89

### **2.3. Thèses**

183. Akanni ,Alain. « Culture d'entreprise et performance au Sénégal ». Thèse de Doctorat, Université de Caen, 1997.
184. Bin Abdul Hamid, Nor Fuad. « Family Business Culture, Entrepreneurial Orientation and The New Economic Policy on Family Business Survival: A Study Between the Malays and Chinese of Micro and Small-Sized Family Businesses in Malaysia ». A Thesis of the Doctorat, University of York, 2013.
185. Cabos, Lucile. « Rôle de la GRH pour la mobilisation des employés dans le cadre de démarches de développement durable ». Essai présenté en vue de l'obtention du grade de maitre en environnement, Centre universitaire de formation en environnement et développement durable, 2015.
186. Chene ,Anne-Claire. « La dynamique de la confiance entre individus et organisation dans une entreprise libérée : un processus complexe de construction de sens ». Thèse de doctorat, Université Paris-Est, 2020.
187. Debbab, Toufik. « La régulation a-t-elle un rôle à jouer dans l'éthique en entreprise ? ». Thèse de doctorat, Faculté d'Economie et de Gestion d'Aix-Marseille, 2015.
188. Diakité ,Boubacar. « Facteurs socioculturels et création d'entreprises en Guinée : Étude exploratoire des ethnies peule et soussou ». Thèse de doctorat, Université Laval, 2004.
189. Elghrabawy ,Adel. « A Contingency Framework of Enterprise Governance in the United Kingdom: A Value-Based Management Approach ». doctoral thesis, Brunel University, 2012.
190. Etienne, Fivat. « Les effets de la confiance sur les organisations autonomes de service public. Une étude comparative ». Thèse de doctorat, Université de Lausanne, 2013.

191. Garand ,Denis J. « Diagnostic théorique et empirique des pratiques de la GRH : un bilan approfondi des difficultés et besoins de PME de production horticole ». Thèse de doctorat, Université de Metz, 1999.
192. Gunia, Nadège. « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication ». Thèse de Doctorat, Université des Sciences Sociales, 2002.
193. Khenniche, Samia. « Contribution à l'étude de la dynamique coopérative intra-organisationnelle : analyse croisée des coopérations transversales, verticales et horizontales : cas d'expérimentation ». Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers et Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation, 2010.
194. Lelarge ,Claire. « Les déterminants du comportement d'innovation des entreprises : Facteurs internes et externes ». Thèse de doctorat, Université de Paris X – Nanterre, 2009.
195. Ouyahia ,Zoubida. « La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise ». Thèse de doctorat, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, 2013/2014.
196. Pot, Philippe. « Optimisation des formes d'organisation dans l'industrie de la construction ». Thèse de doctorat, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, 2005.
197. Siomy ,Mory. « Développement des compétences des leaders en promotion de la culture entrepreneuriale et de l'entrepreneurship : Le cas du rendez-vous entrepreneurial de la Francophonie ». Thèse de doctorat, Université Laval, 2007.
198. Soucy, Michele. « Approche comparative des PME et des grandes entreprises quant aux pratiques de GRH qu'elles instaurent pour contrer leurs problèmes d'attraction et de rétention de l'effectif ». Mémoire grade de maître es arts, Université laval, 2011.
199. Trousselle, Yves. « Les Mecanismes de La Resilience Organisationnelle ». Thèse De Doctorat, Université François – Rabelais de Tours, 2014.
200. Yufei ,An. « Motivation des salariés en Chine : établir un climat motivant dans l'entreprise ». Thèse de doctorat, Ecole Doctorale Abbé Grégoire, 2013.

#### **2.4. Congrès, et séminaires scientifiques**

201. Alshut ,Julia. Entrepreneurial Leadership: What specific leadership behaviors encourage risk taking in employees? Paper presented to 3rd Bachelor Thesis Conference. Netherlands, 2014 .

202. Ayadi ,Achrat et Jourdon Philippe. Freins et performances de l'entrepreneuriat dans les entreprises innovantes. Papier présenté au 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat en France. L'Académie de l'Entrepreneuriat, 2005.
203. Baïada-Hirèche, Loréa. L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel. Papier présenté au 15ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH). Montréal: 2004.
204. Bayad, Mohamed et Couteret Paul. Les conditions du partage de la vision du dirigeant en TPE : une étude empirique. Papier présenté au 12ème Congrès International Francophone sur la PME au Maroc. 2014.
205. Bayad, Mohamed; Boughattas Yosra et Schmitt Christophe. Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences. Papier présenté au 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, sur L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales. Haute école de gestion (HEG) Fribourg, 2006.
206. Boukar ,Hamadou et Julien Pierre-André. Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature. Papier présenté au 11èmes Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat sur la vulnérabilité des (TPE) et PME dans un environnement mondialisé. 26-29 Mai 2009. Université du Québec, 2009.
207. Brandao, Maria Elisa. L'adoption du modèle d'organisation apprenante par les PME : facilités et contraintes. Papier présenté au 6ème Congrès international francophone sur la PME. École de hautes études Commerciales de Montréal, 2002.
208. Cailli, Didier Van. L'entrepreneur, ses motivations, sa vision stratégique, ses objectifs. Papier de travail présenté dans le cadre de la "Chaire PME 1995" de la Caisse Nationale du Crédit Professionnel de Belgique. 1995.
209. Ceccaldi, Valeria. L'émergence d'une stratégie d'innovation pérenne en TPE : à partir de l'expérience d'une petite cave coopérative vinicole. Papier présenté au 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI) à Dakar. 2017.
210. Champagne ,Daniel et Carrier Camille. Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche. Papier présenté au 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. L'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 2004.
211. Chercheme ,Naima et Fayolle Alain. Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique.

- Papier présenté aux 3ème Journée Georges Doriot, concernant l'intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques?. 2010.
212. Chirita, Mircea-Gabriel; Oliveira Joao Bento et Filion Louis Jacques. Intrapreneuriat et entrepreneuriat organisationnel : Examen de la documentation 1996 – 2006. Cahier de recherche n° 2008-01. Série des cahiers de recherche de la Chaire d'entrepreneuriat, Montréal Ecole des hautes études commerciales de Montréal (HEC), 2008.
  213. Dameron-Fonquernie, Stéphanie. Processus de coopération dans l'organisation : Construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'un équipe de projet. Papier présenté au IXIEME Conference Internationale de Management Stratégique, concernant Perspectives Management Stratégique. 24-25-26 Mai 2000.
  214. De Boislandelle, Mahé. Effet de grossissement et management des ressources humaines dans les PME. Papier présenté au 3ème Congrès International Francophone sur la PME. Université du Québec, 1996.
  215. Fortin ,Paul-Arthur. La culture entrepreneuriale : Un antidote à la pauvreté. Papier présenté lors d'une Rencontre destinée aux leaders et décideurs de la République islamique de Mauritanie, sur la culture entrepreneuriale. République islamique de Mauritanie, 2004.
  216. Frank, Janssen. Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise. Papier présenté au 6ème Congrès international francophone sur la PME. Ecole des hautes études commerciales, 2002.
  217. Geindre, Sébastien et Deschamps Bérangère. Les risques du processus repreneurial en Petites et Moyennes Entreprises. Cahier de recherche n°2011-11 E4 présnté au 7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation. 12-15 octobre 2011.
  218. Grandclaude, Didier et Nobre Thierry. « Caractéristiques du propriétaire dirigeant de PME : entre l'être et le faire, où en sommes-nous?. Papier présenté au 22ème Conférence Internationale du Management Stratégique. L'association Internationale du Mangement Stratégique, 2013.
  219. Grandclaude ,Didier et Nobre Thierry. Caractéristiques du propriétaire dirigeant de PME : entre l'être et le faire, où en sommes-nous?. Papier présenté au 22ème Conférence Internationale du Management Stratégique. L'association Internationale du Mangement Stratégique, 2013.
  220. Hebbar ,Karim. Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur : l'influence de l'expérience pré-entrepreneuriale. Papier présenté au 10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Québec: Université Laval, 2001.

221. Houghteling, Mary. Systems theory and effective Leadership. An intervention presented in the framework of Organizational Development Interventions. 2006.
222. Messeghem ,Karim. Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME?. Papier présenté au 10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Université Laval, 2001.
223. Reuther, Kevin; Borodzicz Edward and Schumann Christian-Andreas. Identifying barriers to intrapreneurship. Paper presented to the International Conference on Engineering, Technology and Innovation. 2018.
224. Ruel ,Claude. Le développement de la culture entrepreneuriale : Un défi de société. Papier présenté au Séminaire d'automne. Orangerie du Château de Montmirail, 2010.
225. Sogbossi ,Bertrand et Orobi Raoul Ogouyomi. Etude de la perception éthique du dirigeant de l'entreprise informelle au Bénin. Papier présenté au 11ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. 2012.
226. Torres, Olivier. Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. Papier présenté au 5ème Congrès International Francophone sur la PME. 2000.
227. Toulouse ,Jean-Marie. La culture entrepreneuriale. Rapport de recherche : 90-03-02 présenté lors du Colloque du 10ème anniversaire de la Fondation de l'entrepreneurship. 24-25 Janvier 1990. Montréal.

## **2.5. Rapport**

228. Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship en collaboration avec Caisse de dépôt et placement du Québec. Rapport concernant la culture entrepreneuriale au Québec : nos entrepreneurs prennent-ils racine? .2001.
229. EUROCADRES (Le Conseil des Cadres Européens). Rapport sur L'intrapreneuriat : Une stratégie syndicale pour l'innovation dans les entreprises Européennes. 2009.
230. La Banque Royale du Canada. Bulletin mensuel concernnant L'honnêteté dans les communications. Numéro 5, Mai 1972. Montréal.

## **Sites internet**

231. Catherine, De Laverny,. « Structure et dynamique des organisations ». (2013). Pp. 1-15.  
Article téléchargé du site : <https://www.studocu.com/fr/document/universite-cote-dazur/economie/rec-structure-et-dynamique-des-organisations-7/9170608>.

232. Dufour, Laurent .« Qu'est-ce que l'intrapreneuriat ? Définition et intérêt ». (2020).  
Article téléchargé du Site : [www.leblogdudirigeant.com](http://www.leblogdudirigeant.com) 01/08/2020  
05 :05
233. Gendreau, Valérie; Ordre des conseillers en ressources humaines (CRHA) et Nathaly Riverin. « L'intrapreneuriat : Un moyen d'attraction, de développement et de rétention des talents ». Revue Ressources Humaines (RH), (2019).  
Article téléchargé du Site : <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-2/intrapreneuriat> Le 29/07/2020 à 01 :09
234. Gillet, Anne. « Les femmes créatrices de PME en Algérie : Motivations, parcours socioprofessionnels et stratégie d'existence ». Pp. 1-19.  
Article téléchargé du site : <https://docplayer.fr/16358784-Les-femmes-creatrices-de-petites-et-moyennes-entreprises-en-algerie-gillet-anne.html>  
Le 03/04/2022 à 17 :00
235. Huver, Emmanuelle et Belondo Sandra. « Socioculturel et/ou diversité ? Des finalités et des discours en écho ». Open Edition Journals. 38 (2008).  
Article téléchargé du site : <https://journals.openedition.org/reperes/393>.  
05/11/2018 12 :50
236. Jaouen, Annabelle et Tessier Nathalie. « Les pratiques de GRH des très petites entreprises ». **Pp. 1-20.**  
[a.jaouen@supco-montpellier.fr](mailto:a.jaouen@supco-montpellier.fr) [ntessier @ univ-ctholyon.fr](mailto:ntessier@univ-ctholyon.fr)  
Article téléchargé du Site : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actesagr/pdf-des-actes>. 17 /11/2020 20 :30.

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	قيم الثقافة المقاولاتية ومظاهرها في الواقع	01
113	معايير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري	02
115	مختلف الهياكل التنظيمية وخصائصها	03
120	خصائص وقدرات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	04
136	أوجه الاختلاف بين المقاول والمقاول الداخلي من وجهة نظر Camille Carrier	05
137	بعض الخصائص لكل من المقاول والمقاول الداخلي	06
138	يوضح عناصر الاختلاف بين المقاول والمقاول الداخلي	07
169	يوضح تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال السداسي الأول لسنة 2021 حسب معيار عدد العمال	08
172	يوضح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميدان الدراسة وأهم خصائصها	09
183	يمثل ملخصاً لأهم الخصائص السوسيوديموغرافية لأفراد العينة من خلال إجابات المقاولين على السؤال الأول التابع للمحور الأول.	10
183	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس، السن، مكان الميلاد، الحالة المدنية ومكان الإقامة	11
189	يمثل ملخصاً لأهم خصائص المبحوثين من جانب العائلة من خلال إجابات المقاولين على السؤال الثاني التابع للمحور الأول	12



189	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المستوى التعليمي للوالد، الوضعية المهنية للوالد، امتلاك أفراد الأسرة لمؤسسات أو مزاولتهم للتجارة	13
193	يمثل ملخصاً لأهم خصائص المبحوثين من جانب أفراد الأسرة الصغيرة من خلال إجابات المقاولين على السؤال الثالث التابع للمحور الأول	14
194	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود الأطفال	15
194	يمثل ملخصاً للخصائص العلمية والمهنية السابقة لأفراد العينة من خلال إجابات المقاولين على الأسئلة (1،2،3)، للمحور الثاني	16
196	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المستوى التعليمي للمبحوث، وتخصصه العلمي، والتكوين الإضافي والخبرة المهنية التي سبقت إنشائه للمؤسسة الخاصة به	17
198	يمثل ملخصاً لأهم خصائص المؤسسات من خلال إجابات المقاولين على السؤال الرابع التابع للمحور الثاني	18
199	يمثل توزيع مؤسسات أفراد العينة حسب متغيرات صنف المؤسسة، نوع الملكية وقطاع النشاط	19
206	يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول الأهداف التي بإمكان المقاول فعليا المخاطرة من أجل تحقيقها في إطار المؤسسة	20
211	يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول إمكانية وجود عوامل أخرى تؤثر على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة	21
220	يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول أنواع الدعم الأسري و/أو العائلي التي يتلقاها المقاول وتحفزه على المخاطرة	22
230	يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول الأخلاق التي يعطي لها المالكون-المسيرون الأولوية في تعاملهم مع العاملين	23
239	يوضح تصنيف البيانات المتحصل عليها حول طرق تجسيد المالك-المسير لأخلاقه داخل المؤسسة	24

249	يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول مظاهر تجاوب العمال مع معاملة المالك-المسير معهم بالأخلاق	25
261	يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول كيفية تأثير المستوى التعليمي للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة	26
273	يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول تأثير تكوين المالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة	27
281	يمثل تصنيف البيانات المتحصل عليها حول تأثير الخبرة المهنية للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة	28

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
63	يوضح العلاقة بين إنشاء مؤسسة وخلق القيمة والابتكار	1

الملحق رقم (03)

قائمة الاختصارات

المدلول	الاختصار
Petites et Moyennes Entreprises	PME
Non. Date	N.D
Small and medium-sized enterprises	SMES
United kingdom	UK
Pequeñas y medianas empresas	PYME
Research and development	R&D
Gestion des Ressources Humaines	GRH
Trés Petites Entreprises	TPE
Chief Executive Officer	CEO

الملحق رقم (04)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله -

كلية: العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع  
والديموغرافيا

دليل مقابلة بحثية

التاريخ ..... /الساعة..... / المكان .....

**تحية طيبة وبعد**

أشكركم مرة أخرى على منحي جزءا من وقتكم لإجراء هذه المقابلة. أنكركم بأنني طالبة جامعية بصدد إعداد أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه ضمن تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، والتي تحمل عنوان "تأثير العوامل السوسيوثقافية على الثقافة المقاولاتية الداخلية - دراسة ميدانية على عينة من المقاولين بولاية تمنراست".  
في هذا الإطار أرجو الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية، وأؤكد لكم أن ما تدلون به من إجابات ستستعمل لغرض البحث العلمي كما أنه لن يشار إلى هويتكم.

## المحور (01): البيانات السوسيوديموغرافية للمبحوث

- 1.1. في البداية هل بإمكانكم أن تعرفوا بأنفسكم؟
- 2.1. هل بإمكانكم أن تحدثوني عن العائلة (الأسرة الكبيرة) التي تنتمون إليها؟
- 3.1. ماذا عن الأسرة الصغيرة؟

## المحور (02): الخلفية العلمية والمهنية للمبحوث

- 1.2. هل يمكنكم إخباري عن المؤهلات العلمية التي لديكم؟
- 2.2. ما هي المجالات التي أخذتم فيها تكويننا إضافيا؟
- 3.2. ماذا عن المؤسسات التي عملتم بها قبل إنشاء المؤسسة الخاصة بكم.
- 4.2. والآن، هل يمكنكم تقديم بطاقة تعريف للمؤسسة الخاصة بكم؟

## المحور (03): تأثير الأسرة على المخاطرة لدى المالك-المسير داخل المؤسسة

- 1.3. كمالك وكمسير للمؤسسة، ما هي الأهداف التي بإمكانكم فعليا المخاطرة من أجل تحقيقها في إطار المؤسسة؟
- 2.3. بالإضافة إلى الأهداف، ما هي العوامل التي يمكن أن تؤثر أيضا على المخاطرة لديكم داخل المؤسسة؟

- 3.3. ما هي أنواع الدعم التي تتلقونها من الأسرة و/أو العائلة وتحفزكم على المخاطرة؟

## المحور (04): تأثير أخلاق المالك-المسير على تحفيزه للعاملين بالمؤسسة

- 1.4. ما هي الأخلاق التي تعطون لها الأولوية في تعاملكم مع العاملين؟
  - 2.4. كيف تجسدون الأخلاق التي تتصفون بها داخل المؤسسة؟
  - 3.4. كيف يتجاوب العاملون مع معاملتكم لهم بالأخلاق؟
- ## المحور (05): تأثير الخبرات السابقة للمالك-المسير على الابتكار لديه داخل المؤسسة

- 1.5. كيف يؤثر المستوى التعليمي على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟
- 2.5. كيف يؤثر التكوين الإضافي على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟
- 3.5. كيف تؤثر الخبرة المهنية السابقة على الابتكار لديكم داخل المؤسسة؟

نشكر لكم تعاونكم معنا



République Algérienne Démocratique et Populaire

**Ministère du Commerce**

Centre National du Registre du Commerce

# LE REGISTRE DU COMMERCE

## Indicateurs & Statistiques



Mai 2017

Statistiques 2016

## LEXIQUE ET ABRÉVIATIONS

### LEXIQUE ET DÉFINITIONS

**ENTREPRISE** : Toute personne physique ou morale quelle que soit sa nature, exerçant d'une manière durable des activités de production, de distribution, de services ou d'importation... (article 3 de la loi n° 08-12 du 25/06/2008).

**INSCRIPTIONS** : Il est entendu par inscriptions au registre du commerce toutes les immatriculations nouvelles, réimmatriculations, modifications et radiations.

**IMMATRICULATION** : Première procédure d'enregistrement au registre du commerce.

**REIMMATRICULATION** : Opération de réenregistrement au registre du commerce.

**MODIFICATION** : Tout changement effectué au sein du même registre du commerce pour divers motifs (changement d'activité, changement d'adresse, gérant...etc).

**RADIATION** : Cessation d'activité au registre du commerce.

**ÉTABLISSEMENT** : Il existe deux types d'établissements: principal et secondaire.

La première procédure d'enregistrement au registre du commerce concernera l'établissement principal.

Tout autre enregistrement concernant le même registre du commerce dans un autre local, sera attribué à un établissement secondaire.

**SECTEUR D'ACTIVITÉS** : La Nomenclature des Activités Économiques (NAE) utilisée dans l'inscription des commerçants au registre du commerce, subdivise les activités économiques en sept secteurs : Production de biens, entreprise de production artisanale, distribution en gros, importation pour la revente en l'état, distribution en détail, services et exportation.

**SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE** : Cette notion est attribuée à toute société :

- dont la société mère est localisée à l'étranger (succursale).

- dont le gérant est de nationalité étrangère.

**COMMERÇANTS INSCRITS AU REGISTRE DU COMMERCE A UNE CERTAINE DATE** :

correspond aux commerçants qui sont toujours en activité (actifs) à cette date.

### ABRÉVIATIONS UTILISÉES

**P.M** : Personne morale.

**P.P** : Personne physique.

**IMM** : Immatriculation.

**REIM** : Réimmatriculation.

**MOD** : Modification.

**RAD** : Radiation.

**PROD. BIENS** : Production de biens.

**ETS. PROD. ART** : Entreprise de production artisanale.

**DIST. GROS** : Distribution en gros.

**IMPORT** : Importation pour la revente en l'état.

**DIST. DÉTAIL** : Distribution en détail (sédentaires et non sédentaires).

**EXPORT** : Exportation.

**EVOL** : Evolution.

**TOT** : Total.

**S/TOT** : Sous total.

**TOT IMM** : Total des immatriculations.

**TOT MOD** : Total des modifications.

**TOT RAD** : Total des radiations.

**TOT/G** : Total général.

**TOT/SECTEURS** : Total des secteurs.

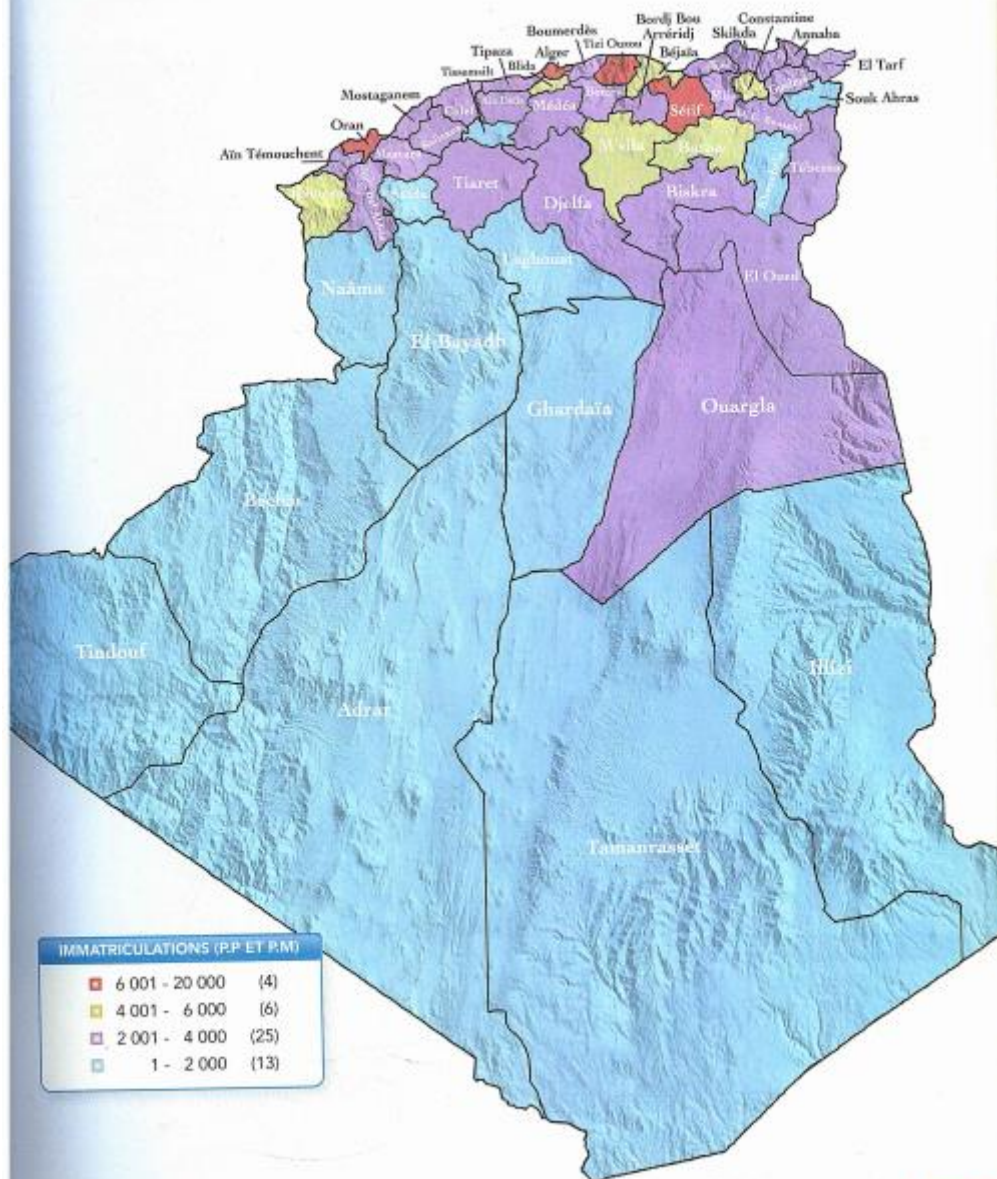


TABLEAU 1

REPARTITION DES INSCRIPTIONS AU REGISTRE DU COMMERCE SELON LEUR NATURE  
ET PAR WILAYA - ANNEE 2016 -

WILAYA	PERSONNES PHYSIQUES				PERSONNES MORALES				TOTAL WILAYA	
	IMM	MOD	RAD	S/TOT1	IMM	REIM	MOD	RAD		S/TOT2
ADRAR	1 638	868	1 045	3 551	114		114	62	290	3 841
CHLEF	2 942	1 750	2 044	6 736	150		203	175	528	7 264
LAGHOUAT	1 182	723	947	2 852	118		117	43	278	3 130
OUM EL BOUAGHI	2 950	1 116	1 620	5 686	237		323	122	682	6 368
BATNA	4 844	2 311	2 406	9 561	379		538	130	1 047	10 608
BEJAIA	4 452	2 406	2 979	9 837	536		813	316	1 665	11 502
BISKRA	2 661	1 031	1 748	5 440	217		215	70	502	5 942
BECHAR	1 240	562	1 241	3 043	41		90	43	174	3 217
BLIDA	4 046	2 152	2 601	8 799	663	1	969	281	1 914	10 713
BOUIRA	2 643	1 607	2 021	6 271	196	1	203	89	489	6 760
TAMANRASSET	1 702	564	705	2 971	53		61	25	139	3 110
TEBESSA	1 837	890	1 261	3 988	203		341	105	649	4 637
TLEMCEM	4 770	2 115	4 379	11 264	298		421	182	901	12 165
TIARET	2 734	1 230	2 209	6 173	124		135	69	328	6 501
TIZI OUZOU	5 625	2 880	5 079	13 584	543		716	323	1 582	15 166
ALGER	14 510	7 214	9 323	31 047	4 613	2	7 951	2 336	14 902	45 949
DJELFA	2 069	1 374	1 281	4 724	155		123	38	316	5 040
JIJEL	2 952	1 061	2 450	6 463	104		101	74	279	6 742
SETIF	6 853	3 684	4 068	14 605	915		1 787	464	3 166	17 771
SAIDA	1 164	733	1 143	3 040	51		51	30	132	3 172
SKIKDA	3 675	1 662	2 484	7 821	166		236	108	510	8 331
SIDI BEL ABBES	3 087	1 519	2 287	6 893	148		200	90	438	7 331
ANNABA	2 989	1 949	2 274	7 212	428		558	203	1 189	8 401
GUELMA	2 195	964	1 440	4 599	98		107	43	248	4 847
CONSTANTINE	5 107	2 877	2 595	10 579	612		980	310	1 902	12 481
MEDEA	3 032	1 628	1 823	6 483	106		135	59	300	6 783
MOSTAGANEM	3 115	1 006	1 934	6 055	161		152	70	383	6 438
M'SILA	3 962	1 648	2 207	7 817	330		428	76	834	8 651
MASCARA	3 022	1 727	2 284	7 033	123		133	58	314	7 347
OUARGLA	1 890	910	1 104	3 904	347		451	106	904	4 808
ORAN	6 572	2 786	3 651	13 009	1 347	2	1 592	497	3 438	16 447
EL BAYEDH	969	313	843	2 125	24		17	20	61	2 186
ILLIZI	296	117	187	600	26		28	8	62	662
BORDJ BOU ARRERIDJ	3 456	1 253	2 187	6 896	439		560	149	1 148	8 044
BOUMERDES	3 294	2 473	2 183	7 950	581		655	208	1 444	9 394
TARF	2 033	1 278	1 506	4 817	95		97	51	243	5 060
TINDOUF	395	224	273	892	17		25	15	57	949
TISSEMSILT	843	353	976	2 172	19		29	10	58	2 230
EL OUED	2 823	1 067	1 877	5 767	317		399	91	807	6 574
KHENCHELA	1 285	444	769	2 498	88		65	25	178	2 676
SOUK AHRAS	1 650	797	1 356	3 803	70		90	33	193	3 996
TIPAZA	2 392	1 059	1 894	5 345	264		328	102	694	6 039
MILA	3 475	1 174	2 009	6 658	214		260	97	571	7 229
AIN DEFLA	2 521	1 629	2 112	6 262	113		152	115	380	6 642
NAAMA	887	470	860	2 217	37		46	21	104	2 321
AIN TEMOUCHEM	1 907	839	1 723	4 469	95		72	44	211	4 680
GHARDAIA	1 611	649	1 180	3 440	112		150	73	335	3 775
RELIZANE	2 979	1 430	2 015	6 424	115		125	56	296	6 720
<b>TOTAL NATIONAL</b>	<b>144 276</b>	<b>70 516</b>	<b>98 583</b>	<b>313 375</b>	<b>16 202</b>	<b>6</b>	<b>23 342</b>	<b>7 715</b>	<b>47 265</b>	<b>360 640</b>

REPARTITION DES IMMATRICULATIONS AU REGISTRE DU COMMERCE  
(PERSONNES PHYSIQUES ET MORALES) - ANNÉE 2016 -



**TABEAU 15**

**REPARTITION DES INSCRIPTIONS AU REGISTRE DU COMMERCE ELECTRONIQUE SELON LEUR NATURE  
ET PAR WILAYA, PERIODE : 16/03/2014 AU 31/12/2016**

WILAYA	PERSONNES PHYSIQUES				PERSONNES MORALES				TOTAL WILAYA
	IMM	MOD	RAD	S/TOT1	IMM	MOD	RAD	S/TOT2	
ADRAR	4 679	1 849	2 567	9 095	325	304	129	758	9 853
CHLEF	7 973	3 760	5 270	17 003	372	505	490	1 367	18 370
LAGHOUAT	3 593	1 830	2 379	7 802	271	292	157	720	8 522
OUM EL BOUAGHI	7 879	2 791	4 423	15 093	622	980	373	1 975	17 068
BATNA	14 544	5 408	6 358	26 310	1 018	1 374	368	2 760	29 070
BEJAIA	13 057	5 585	7 690	26 332	1 412	2 019	763	4 194	30 526
BISKRA	7 128	2 554	4 423	14 105	487	539	187	1 213	15 318
BECHAR	3 667	1 471	2 797	7 935	135	181	123	439	8 374
BLIDA	11 692	5 266	7 094	24 052	1 644	2 571	774	4 989	29 041
BOUIRA	7 857	3 461	5 238	16 556	460	501	250	1 211	17 767
TAMANRASSET	4 030	1 317	1 594	6 941	148	127	40	315	7 256
TEBESSA	5 529	2 221	3 089	10 839	836	1 193	258	2 287	13 126
TLEMCEM	14 023	4 952	10 041	29 016	716	1 071	428	2 215	31 231
TIARET	8 091	3 114	4 989	16 194	325	346	156	827	17 021
TIZI OUZOU	17 747	6 186	11 468	35 401	1 409	1 672	793	3 874	39 275
ALGER	41 579	19 535	26 224	87 338	13 404	23 543	6 459	43 406	130 744
DJELFA	6 088	3 105	3 250	12 443	417	337	121	875	13 318
JUEL	8 411	2 587	5 555	16 553	299	318	172	789	17 342
SETIF	18 669	7 860	10 346	36 875	2 211	4 760	1 194	8 165	45 040
SAIDA	3 514	1 678	2 713	7 905	133	136	68	337	8 242
SKIKDA	9 774	4 237	6 432	20 443	517	671	277	1 465	21 908
SIDI BEL ABBES	8 778	4 041	5 318	18 137	406	607	224	1 237	19 374
ANNABA	8 315	4 748	5 602	18 665	970	1 443	464	2 877	21 542
GUELMA	6 736	2 626	3 921	13 283	254	314	129	697	13 980
CONSTANTINE	12 640	6 785	6 660	26 085	1 495	2 555	881	4 931	31 016
MEDEA	8 073	3 271	4 204	15 548	277	378	154	809	16 357
MOSTAGANEM	8 376	2 511	5 122	16 009	429	443	185	1 057	17 066
M'SILA	10 269	3 902	6 007	20 178	838	1 071	254	2 163	22 341
MASCARA	9 084	4 140	5 858	19 082	331	354	152	837	19 919
OUARGLA	5 231	2 436	2 914	10 581	898	1 016	259	2 173	12 754
ORAN	18 852	7 116	9 003	34 971	3 402	4 303	1 356	9 061	44 032
EL BAYEDH	2 677	774	1 976	5 427	75	65	41	181	5 608
ILLIZI	962	337	440	1 739	83	66	16	165	1 904
BORDJ BOU ARRERIDJ	9 175	2 932	5 356	17 463	1 185	1 494	366	3 045	20 508
BOUMERDES	9 043	4 336	5 858	19 237	1 468	1 599	554	3 621	22 858
TARF	6 388	2 688	3 687	12 763	238	241	119	598	13 361
TINDOUF	1 006	531	611	2 148	56	56	21	133	2 281
TISSEMSILT	2 534	932	2 191	5 657	71	82	29	182	5 839
EL OUED	7 953	2 648	4 699	15 300	750	909	230	1 889	17 189
KHENCHELA	3 977	1 144	2 125	7 246	223	174	68	465	7 711
SOUK AHRAS	4 513	1 985	3 064	9 562	207	204	94	505	10 067
TIPAZA	6 916	2 590	4 513	14 019	659	812	269	1 740	15 759
MILA	9 791	3 201	5 078	18 070	557	623	244	1 424	19 494
AIN DEFLA	7 013	3 385	5 131	15 529	348	382	316	1 046	16 575
NAAMA	2 820	1 251	2 056	6 127	111	112	33	256	6 383
AIN TEMOUCHENT	6 495	2 260	4 066	12 821	245	207	101	553	13 374
GHARDAIA	4 423	1 588	2 897	8 908	287	401	168	856	9 764
RELIZANE	8 320	3 414	4 755	16 489	281	294	146	721	17 210
<b>TOTAL NATIONAL</b>	<b>409 884</b>	<b>168 339</b>	<b>247 052</b>	<b>825 275</b>	<b>43 305</b>	<b>63 645</b>	<b>20 453</b>	<b>127 403</b>	<b>952 678</b>

2.1 REPARTITION DES COMMERCANTS INSCRITS AU REGISTRE DU COMMERCE PAR WILAYA A FIN 2016

TABLEAU 16

REPARTITION DES COMMERCANTS INSCRITS PAR WILAYA A FIN 2016

WILAYA	NOMBRE DE COMMERCANTS INSCRITS		TOTAL
	PERSONNES PHYSIQUES	PERSONNES MORALES	
ADRAR	19 294	1 570	20 864
CHLEF	38 072	2 573	40 645
LAGHOUAT	14 947	1 226	16 173
OUM EL BOUAGHI	33 613	2 608	36 221
BATNA	53 291	3 195	56 486
BEJAIA	60 170	5 556	65 726
BISKRA	26 485	1 490	27 975
BECHAR	14 064	810	14 874
BLIDA	52 476	6 368	58 844
BOUIRA	31 776	1 730	33 506
TAMANRASSET	15 433	648	16 081
TEBESSA	26 414	2 490	28 904
TLEMCCEN	51 634	2 678	54 312
TIARET	36 905	1 382	38 287
TIZI OUZOU	73 369	5 608	78 977
ALGER	183 694	56 674	240 368
DJELFA	27 522	1 428	28 950
JUJEL	33 874	1 273	35 147
SETIF	71 704	8 549	80 253
SAIDA	17 658	652	18 310
SKIKDA	41 630	1 845	43 475
SIDI BEL ABBES	36 953	1 967	38 920
ANNABA	37 059	4 002	41 061
GUELMA	26 416	1 045	27 461
CONSTANTINE	58 658	7 488	66 146
MEDEA	36 707	1 270	37 977
MOSTAGANEM	30 541	1 496	32 037
M'SILA	42 799	2 319	45 118
MASCARA	38 691	1 457	40 148
OUARGLA	29 280	4 157	33 437
ORAN	77 965	13 873	91 838
EL BAYEDH	9 259	290	9 549
ILLIZI	5 111	315	5 426
BORDJ BOU ARRERIDJ	32 151	3 084	35 235
BOUMERDES	41 525	4 822	46 347
TARF	23 882	908	24 790
TINDOUF	5 001	228	5 229
TISSEMSILT	11 326	346	11 672
EL OUED	29 070	2 393	31 463
KHENCHELA	17 402	866	18 268
SOUK AHRAS	20 651	820	21 471
TIPAZA	32 512	2 401	34 913
MILA	38 313	1 746	40 059
AIN DEFLA	28 764	1 474	30 238
NAAMA	11 392	449	11 841
AIN TEMOUCHENT	23 779	845	24 624
GHARDAIA	16 473	1 435	17 908
RELIZANE	31 677	1 026	32 703
<b>TOTAL NATIONAL</b>	<b>1 717 382</b>	<b>172 875</b>	<b>1 890 257</b>

TABLEAU 21

REPARTITION DES COMMERCANTS INSCRITS (PERSONNES PHYSIQUES)  
PAR SECTEUR D'ACTIVITES A FIN 2016

WILAYA	SECTEURS D'ACTIVITES						TOTAL WILAYA
	PROD. BIENS.	ETS.PROD.ART.	DIST. GROS	DIST. DETAIL	SERVICES	EXPORT	
ADRAR	2 960	20	1 354	9 474	6 117	11	19 936
CHLEF	4 511	164	1 647	16 956	16 570	0	39 848
LAGHOUAT	2 827	49	1 201	6 596	6 292	1	16 966
OUM EL BOUAGHI	4 227	159	1 775	15 127	14 352	4	35 644
BATNA	8 082	19	2 545	24 739	21 767	6	57 158
BEJAIA	12 038	85	1 620	22 821	26 793	3	63 360
BISKRA	3 798		1 019	14 006	10 021	71	28 915
BECHAR	2 109	59	637	6 194	5 467	2	14 468
BLIDA	6 525	280	3 051	23 291	23 799	14	56 960
BOUIRA	4 908	14	638	14 254	13 810	0	33 624
TAMANRASSET	2 444	1	1 182	7 027	5 768	36	16 458
TEBESSA	3 573	1	1 340	11 953	11 172	5	28 044
TLEMCEEN	5 642	18	1 083	25 862	20 870	9	53 484
TIARET	5 714	144	1 738	17 400	14 659	0	39 655
TIZI OUZOU	15 025	2	1 524	28 291	30 058	6	74 906
ALGER	25 121	1 095	7 452	84 645	78 624	66	197 003
DJELFA	5 447	6	2 411	12 522	10 615	3	31 004
JIJEL	4 512	194	749	16 476	13 746	2	35 679
SETIF	9 284	116	2 884	38 392	25 411	19	76 106
SAIDA	3 589	44	603	7 231	6 588	0	18 055
SKIKDA	5 970	38	686	21 070	17 739	3	45 506
SIDI BEL ABBES	5 647	23	2 253	16 769	15 409	3	40 104
ANNABA	4 607	232	756	16 456	17 190	15	39 256
GUELMA	3 365	24	298	12 812	11 791	0	28 290
CONSTANTINE	7 119	1 060	3 939	27 924	24 246	7	64 285
MEDEA	4 499	9	1 209	19 476	14 295	3	39 491
MOSTAGANEM	3 795	43	580	15 694	11 099	1	31 212
M'SILA	5 256	40	2 122	20 846	17 191	6	45 461
MASCARA	3 944	49	1 523	18 574	15 238	0	39 328
OUARGLA	6 167	69	1 917	10 689	14 317	8	33 167
ORAN	10 963	70	3 658	34 817	31 626	11	81 145
EL BAYADH	1 371	2	423	5 035	2 845	2	9 678
ILLIZI	1 633	5	161	1 504	2 612	0	5 915
B. BOU ARRERIDJ	3 873	16	877	16 740	12 699	1	34 206
BOUMERDES	6 537	252	1 564	15 798	19 670	8	43 829
EL TARF	3 588	28	253	10 920	10 149	3	24 941
TINDOUF	963	18	125	2 002	2 321	0	5 429
TISSEMSILT	2 218	2	203	4 706	4 768	0	11 897
EL OUED	4 997		793	13 063	12 543	19	31 415
KHENCHELA	3 148	41	703	6 624	8 079	1	18 596
SOUK AHRAS	2 434	8	290	9 791	9 149	0	21 672
TIPAZA	4 770	36	977	13 995	15 049	6	34 833
MILA	5 369	191	1 127	18 306	14 879	12	39 884
AIN DEFLA	3 200	47	516	14 285	13 332	1	31 381
NAAMA	2 022	32	561	5 557	3 918	0	12 090
AIN TEMOUCHENT	2 449	33	470	10 534	10 917	3	24 406
GHARDAIA	3 138	43	651	7 393	7 283	8	18 516
RELIZANE	3 578	38	930	16 134	11 369	0	32 049
<b>TOTAL NATIONAL</b>	<b>248 956</b>	<b>4 909</b>	<b>66 018</b>	<b>790 771</b>	<b>714 222</b>	<b>379</b>	<b>1 825 255</b>
<b>TAUX / TOTAL</b>	<b>13,64%</b>	<b>0,27%</b>	<b>3,62%</b>	<b>43,32%</b>	<b>39,13%</b>	<b>0,02%</b>	<b>100%</b>

TABLEAU 22

## REPARTITION DES SOCIETES INSCRITES PAR SECTEUR D'ACTIVITES A FIN 2016

WILAYA	SECTEURS D'ACTIVITES							TOTAL WILAYA
	PROD. BIENS.	ETS.PROD.ART.	DIST. GROS	IMPORT	DIST. DETAIL	SERVICES	EXPORT	
ADRAR	518	5	336	67	329	543	4	1 802
CHLEF	882	90	334	210	161	1 296	6	2 979
LAGHOUAT	524	19	215	93	120	569	3	1 543
OUM EL BOUAGHI	562	23	220	1 264	120	692	18	2 899
BATNA	1 081	28	408	906	227	1 170	11	3 831
BEJAIA	2 065	101	573	1 122	641	2 062	14	6 578
BISKRA	576	5	199	188	164	694	81	1 907
BECHAR	291	3	113	58	73	355	0	893
BLIDA	2 459	66	894	1 730	492	2 123	61	7 825
BOUIRA	838	14	217	225	148	637	5	2 084
TAMANRASSET	202		184	52	78	295	2	813
TEBESSA	807	12	265	981	131	703	19	2 918
TLEMCCEN	955	31	294	560	248	1 105	30	3 223
TIARET	612	18	301	163	123	524	3	1 744
TIZI OUZOU	2 550	59	511	642	601	2 039	17	6 419
ALGER	18 322	663	6 428	14 912	4 730	23 636	429	71 120
DJELFA	635	6	356	150	144	514	6	1 811
JUEL	477	3	148	195	138	466	13	1 440
SETIF	2 832	6	954	3 074	854	2 100	21	9 841
SAIDA	292	5	110	24	63	213	0	707
SKIKDA	794	18	152	234	187	857	8	2 250
SIDI BEL ABBES	875	10	385	314	126	783	10	2 503
ANNABA	1 501	42	447	695	425	1 782	63	4 955
GUELMA	423	8	79	161	96	385	11	1 163
CONSTANTINE	2 241	235	1 065	2 357	603	2 434	30	8 965
MEDEA	578	6	184	229	114	406	4	1 521
MOSTAGANEM	598	5	196	228	134	595	10	1 766
M'SILA	811	13	424	647	150	726	13	2 784
MASCARA	532	10	154	321	80	513	4	1 614
OUARGLA	1 652	8	583	277	283	2 431	19	5 253
ORAN	4 687	77	1 657	3 620	907	5 498	88	16 534
EL BAYADH	117	1	56	17	26	115	2	334
ILLIZI	115	1	53	14	40	166	0	389
B. BOU ARRERIDJ	1 201	3	311	855	175	1 035	9	3 589
BOUMERDES	2 207	37	578	892	282	1 980	60	6 036
EL TARF	410	8	78	139	85	375	31	1 126
TINDOUF	92		29	2	27	124	1	275
TISSEMSILT	161	2	49	10	26	159	2	409
EL OUED	986	1	230	438	181	1 127	35	2 998
KHENCHELA	354	25	97	99	62	377	6	1 020
SOUK AHRAS	319	8	68	84	82	340	3	904
TIPAZA	1 052	11	247	538	198	824	48	2 918
MILA	743	5	226	382	146	603	15	2 120
AIN DEFLA	505	12	163	124	140	753	5	1 702
NAAMA	195	9	48	60	41	172	2	527
AIN TEMOUCHENT	349	1	90	95	66	364	7	972
GHARDAJA	646	12	265	161	152	675	15	1 926
RELIZANE	406	5	134	179	72	401	7	1 204
<b>TOTAL NATIONAL</b>	<b>62 030</b>	<b>1 730</b>	<b>21 108</b>	<b>41 788</b>	<b>14 491</b>	<b>67 736</b>	<b>1 251</b>	<b>210 134</b>
<b>TAUX / TOTAL</b>	<b>29,52%</b>	<b>0,81%</b>	<b>10,05%</b>	<b>19,89%</b>	<b>6,90%</b>	<b>32,23%</b>	<b>0,60%</b>	<b>100%</b>

**TABEAU 23**

**REPARTITION DES COMMERCANTS INSCRITS AU REGISTRE DU COMMERCE PAR SECTEUR D'ACTIVITES A FIN 2016 (PERSONNES PHYSIQUES ET MORALES)**

WILAYA	SECTEURS D'ACTIVITES							TOTAL WILAYA
	PROD. BIENS.	ETS.PROD.ART.	DIST. GROS	D'IMPORT	DIST. DETAIL	SERVICES	EXPORT	
ADRAR	3 478	25	1 690	67	9 803	6 660	15	21 738
CHLEF	5 393	254	1 981	210	17 117	17 866	6	42 827
LAGHOUAT	3 351	68	1 416	93	6 716	6 861	4	18 509
OUM EL BOUAGHI	4 789	182	1 995	1 264	15 247	15 044	22	38 543
BATNA	9 163	47	2 953	906	24 966	22 937	17	60 989
BEJAIA	14 103	186	2 193	1 122	23 462	28 855	17	69 938
BISKRA	4 374	5	1 218	188	14 170	10 715	152	30 822
BECHAR	2 400	62	750	58	6 267	5 822	2	15 361
BLIDA	8 984	346	3 945	1 730	23 783	25 922	75	64 785
BOUIRA	5 746	28	855	225	14 402	14 447	5	35 708
TAMANRASSET	2 646	1	1 366	52	7 105	6 063	38	17 271
TEBESSA	4 380	13	1 605	981	12 084	11 875	24	30 962
TLEMCCEN	6 597	49	1 377	560	26 110	21 975	39	56 707
TIARET	6 326	162	2 039	163	17 523	15 183	3	41 399
TIZI OUZOU	17 575	61	2 035	642	28 892	32 097	23	81 325
ALGER	43 443	1 758	13 880	16 912	89 375	102 260	495	268 123
DJELFA	6 082	12	2 767	150	12 666	11 129	9	32 815
JIJEL	4 989	197	897	195	16 614	14 212	15	37 119
SETIF	12 116	122	3 838	3 074	39 246	27 511	40	85 947
SAIDA	3 881	49	713	24	7 294	6 801	0	18 762
SKIKDA	6 764	56	838	234	21 257	18 596	11	47 756
SIDI BEL ABBES	6 522	33	2 638	314	16 895	16 192	13	42 607
ANNABA	6 108	274	1 203	695	16 881	18 972	78	44 211
GUELMA	3 788	32	377	161	12 908	12 176	11	29 453
CONSTANTINE	9 360	1 285	5 004	2 357	28 527	26 680	37	73 250
MEDEA	5 077	15	1 393	229	19 590	14 701	7	41 012
MOSTAGANEM	4 393	48	776	228	15 828	11 694	11	32 978
M'SILA	6 067	53	2 546	647	20 996	17 917	19	48 245
MASCARA	4 476	59	1 677	321	18 654	15 751	4	40 942
OUARGLA	7 819	77	2 500	277	10 972	16 748	27	38 420
ORAN	15 650	147	5 315	3 620	35 724	37 124	99	97 679
EL BAYADH	1 488	3	479	17	5 061	2 960	4	10 012
ILLIZI	1 748	6	214	14	1 544	2 778	0	6 304
B. BOU ARRERIDJ	5 074	19	1 188	855	16 915	13 734	10	37 795
BOUMERDES	8 744	289	2 142	892	16 080	21 650	68	49 865
EL TARF	3 998	36	331	139	11 005	10 524	34	26 067
TINDOUF	1 055	18	154	2	2 029	2 445	1	5 704
TISSEMSILT	2 379	4	252	10	4 752	4 927	2	12 306
EL OUED	5 983	1	1 023	438	13 244	13 670	54	34 413
KHENCHELA	3 502	66	800	99	6 686	8 456	7	19 616
SOUK AHRAS	2 753	16	358	84	9 873	9 489	3	22 576
TIPAZA	5 822	47	1 224	538	14 193	15 873	54	37 751
MILA	6 112	196	1 353	382	18 452	15 482	27	42 004
AIN DEFLA	3 705	59	679	124	14 425	14 085	6	33 083
NAAMA	2 217	41	609	60	5 598	4 090	2	12 617
AIN TEMOUCHEM	2 798	34	560	95	10 600	11 281	10	25 378
GHARDAIA	3 784	55	916	161	7 545	7 958	23	20 442
RELIZANE	3 984	43	1 064	179	16 206	11 770	7	33 253
<b>TOTAL NATIONAL</b>	<b>310 986</b>	<b>6 639</b>	<b>87 126</b>	<b>41 788</b>	<b>805 262</b>	<b>781 958</b>	<b>1 630</b>	<b>2 035 389</b>
<b>TAUX / TOTAL</b>	<b>15,3%</b>	<b>0,3%</b>	<b>4,3%</b>	<b>2%</b>	<b>39,6%</b>	<b>38,4%</b>	<b>0,1%</b>	<b>100%</b>

الملحق رقم (06)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي

الندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

الوكالة الولائية تمنراست

مرجع : و.و.ت/ 2018/

تمنراست في : 2018/02/21

العدد	التعيين	الرقم
1600	المقاولين	01
3700	التجار	02
183	الفلاحين	03
673	الحرفيين	04
274	المطاعم	05
08	المحاسبين	06
413	الشركات	07
30	الأطباء	08
15	المحاسبين	09
05	الموثق	10
209	أصحاب سيارات الأجرة	11