

رقم الترتيب ...../ك إ ت ع ت/ج ب / 2015

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة \*بومرداس\*



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في:

شعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير المنظمات

أساليب تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل

التحديات الاقتصادية العالمية

دراسة حالة الجزائر

إشراف الدكتور:

بلوناس عبد الله

إعداد الطالب:

غزيباوي علي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	بن عنتر عبد الرحمان
مشرفا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	بلوناس عبد الله
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أوسيرير منور
ممتحنا	جامعة الجزائر 03	أستاذ التعليم العالي	بومدين يوسف
ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم - أ-	فراح رشيد
ممتحنا	جامعة البلدية 02	أستاذ محاضر قسم - أ-	بيشاري كريم

السنة الجامعية: 2014-2015

# إهداء

- ✓ إلى روح والدي رحمة الله عليه.
- ✓ إلى والدتي الكريمة براءً بها، واعترافاً بجميلها، والتماساً لرضاها.
- ✓ إلى رفيقة الدرب زوجتي، ومعين الوفاء الذي لا ينضب.
- ✓ إلى ابنتي وقرّة عيني إسراء حفظها الله ورعاها.
- ✓ إلى كل أفراد أسرتي الكبيرة وأفراد زوجتي، صغيراً وكبيراً.
- ✓ إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وعملي.

علي

# شكر

الشكر لله أولا وأخيرا، الذي وفقني لإتمام هذا العمل، ألا بفضلته تتم الصالحات.

أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي يد المساعدة لإنجاز هذا البحث، بدءًا بأستاذي المشرف الأستاذ الدكتور بلوناس عبد الله الذي لم ييخل عليّ بنصائحه القيّمة وتوجيهاته السديدة، ولما عاملني به من معاملة الأخ لأخيه الأصغر.

إلى أساتذتي الكرام الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستبني دربنا العلمي.

إلى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومديري غرفة التجارة والصناعة لولايتي بومرداس والبويرة اللذين ساعدوني كثيرا في توزيع الاستبيان. وإلى كل مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تكريمهم بقبول الإجابة على فقرات الاستبيان.

إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب في إنجاز هذا البحث.

## ملخص الأطروحة:

أحدثت التطورات المتسارعة في البيئة العالمية خصوصا مع بروز ظاهرة العولمة تحديات كبيرة تواجهها الدول والمؤسسات على حد سواء خاصة بالنسبة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سنحاول من خلال الدراسة تحليل العوامل المساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، حيث أن معظم الدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع قد توصلت إلى نتائج متضاربة ومتناقضة أحيانا. مما يستلزم البحث أكثر في الفرص والتحديات التي تفرضها العولمة على أداء هذا القطاع من المؤسسات وذلك بغرض رسم البرامج والسياسات الواجب إتباعها من أجل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة تنافسية تتميز بالديناميكية والتغير السريع.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الميزة التنافسية، التنافسية والأداء.

## Résumé

La mondialisation a eu un impact significatif sur les entreprises et les pays, partout dans le monde et en particulier dans le cas des petites et moyennes entreprises (PME). Cette recherche a pour objectif de déterminer les facteurs de compétitivité des petites et moyennes entreprises dans le cadre de la mondialisation, Les recherches menées dans ce cadre aboutissent à des résultats contradictoires voire ambiguës. Notre but dans cette recherche est d'étudier l'impact de la mondialisation sur la performance des PME afin de formuler des politiques qui permettraient à ces entreprises de survivre et de prospérer dans un environnement mondial de plus en plus concurrentiel.

**Mots clés :** Petites et Moyennes Entreprises, L'avantage concurrentiel, compétitivité et performances.

## Abstract:

Globalization has had a significant impact on companies and countries around the world and particularly in the case of small and medium enterprises (SMEs). This research aims to determine the factors of competitiveness of small and medium enterprises in the context of globalization, the research conducted in this context lead to conflicting or ambiguous results. Our objective in this research is to study the impact of globalization on the performance of SMEs in order to formulate policies that would allow these companies to survive and thrive in a world increasingly competitive environment.

**Key words:** Small and Medium sizes Enterprise, Competitive Advantage, Competitiveness and Performance

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
--	إهداء.
--	شكر.
--	فهرس المحتويات.
--	فهرس الجداول.
--	فهرس الأشكال.
01	المقدمة.
10	الفصل الأول: الإطار النظري للتنافسية في ظل تغيرات البيئة العالمية.
11	تمهيد.
12	المبحث الأول: أهم التغيرات التي حدثت في البيئة العالمية.
13	1. العولمة وإلغاء القيود على التجارة ورؤوس الأموال.
13	1.1. مفهوم العولمة.
14	2.1. العوامل المساهمة في انتشار ظاهرة العولمة.
17	3.1. المؤسسات الداعمة للعولمة.
17	4.1. آثار العولمة.
19	2. التكتلات الاقتصادية.
19	1.2. مفهوم التكتلات الاقتصادية وأشكالها.
19	1.1.2. تعريف التكتلات الاقتصادية.
20	2.1.2. أشكال التكتل الاقتصادي.
21	2.2. خصائص التكتلات الاقتصادية وأهدافها.
21	1.2.2. خصائص التكتلات الاقتصادية.
22	2.2.2. أهداف التكتلات الاقتصادية.
22	3.2. أهم التكتلات الاقتصادية الموجودة حالياً.
22	1.3.2. الاتحاد الأوروبي.
23	2.3.2. التكتل الاقتصادي لأمريكا الشمالية NAFTA.
24	3.3.2. تكتل دول جنوب شرق آسيا ASEAN.
24	4.3.2. تجارب التكتل في الوطن العربي.
24	3. الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

25	1.3. مفهوم تكنولوجيا المعلومات.
25	2.3. آثار الثورة التكنولوجية والمعلوماتية على نشاط المؤسسة.
26	3.3. التجارة الالكترونية.
28	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمنافسة والتنافسية.
28	1. مفهوم المنافسة.
28	1.1. تعريف المنافسة.
29	2.1. أهمية المنافسة وأهدافها.
29	3.1. مستويات المنافسة.
31	2. التنافسية كمقياس لأداء الدول والقطاعات الاقتصادية.
31	1.2. النظريات المفسرة للتنافسية على المستوى الكلي.
32	1.1.2. الميزة النسبية كمفسر لأداء الدول في الأسواق العالمية.
33	2.1.2. نظرية عوامل الإنتاج.
35	2.2. مفاهيم أساسية للتنافسية.
35	1.2.2. تعريف التنافسية على المستوى الكلي.
37	2.2.2. مفهوم التنافسية على مستوى القطاع.
38	3. قياس التنافسية على المستوى الكلي والقطاعي.
38	1.3. قياس التنافسية على مستوى الدولة.
38	1.1.3. تقرير المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD) في سويسرا.
38	2.1.3. تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF).
39	3.1.3. المؤشرات الخاصة بالمؤسسات المالية الدولية.
40	2.3. قياس التنافسية على مستوى القطاع.
40	1.2.3. مؤشرات التكاليف والإنتاجية.
40	2.2.3. مؤشرات التجارة والحصة في السوق الدولية.
40	3.3. واقع التنافسية في البلدان العربية.
43	1.3.3. التنافسية الجارية.
43	2.3.3. التنافسية الكامنة.
44	المبحث الثالث: الميزة التنافسية كمحدد للأداء التنافسي.
44	1. الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.
45	1.1. مفهوم الميزة التنافسية.

45	1.1.1. التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية.
46	2.1.1. تعريف الميزة التنافسية.
48	2. المقاربات المفسرة للميزة التنافسية.
50	1.2. محددات الميزة التنافسية حسب النظرة المستندة إلى اقتصاديات الصناعة.
54	2.2. محددات الميزة التنافسية حسب المقاربة المبنية على الموارد.
55	1.2.2. مبادئ المقاربة.
55	2.2.2. فرضيات نظرية الموارد.
56	3.2.2. تصنيف الموارد.
56	4.2.2. الشروط الواجب توافرها في الموارد.
57	3. تنافسية المؤسسة وعلاقتها بالأداء.
57	1.3. إشكالية التداخل بين مفهومي الأداء والتنافسية.
58	2.3. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.
58	1.2.3. مؤشر الربحية.
59	2.2.3. مؤشر الحصة السوقية.
59	3.2.3. مؤشر تكلفة الصنع.
60	4.2.3. مؤشر النمو السنوي للمبيعات.
62	خلاصة الفصل.
63	<b>الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميتها الاقتصادية ودور الدولة الداعم لتنافسيتهما.</b>
64	تمهيد.
65	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
65	1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
65	1.1. الغرض من تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
66	2.1. إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
68	3.1. معايير تصنيف التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
68	1.3.1. المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
70	2.3.1. المعايير التسييرية.
71	3.3.1. المعايير البيئية.
72	4.1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
77	2. خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



77	1.2. خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
80	2.2. أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
81	المبحث الثاني: إشكالية تنمية القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
83	1. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية.
85	1.1. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات.
87	2.1. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل والنتاج الإجمالي.
89	2. سبل دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
89	1.2. آليات تنمية القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
89	1.1.2. وضع الإطار التشريعي والمؤسساتي الملائم.
90	2.1.2. تحسين بيئة الأعمال.
91	3.1.2. تفعيل سياسات التمويل.
92	4.1.2. إنشاء شركة لضمان المخاطر.
93	5.1.2. تأطير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال حاضنات الأعمال.
95	6.1.2. تنمية روح المقاولاتية لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
96	2.2. تجارب دولية في مجال تحسين القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
96	1.2.2. التجربة الكندية.
97	2.2.2. تجربة كوريا الجنوبية.
100	3.2.2. التجربة اليابانية.
102	4.2.2. التجربة الإيطالية.
102	5.2.2. التجربة الهندية.
104	3. المشاكل المرتبطة بتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
104	1.3. المشاكل المرتبطة بالمحيط الاقتصادي.
106	2.3. المشاكل المرتبطة بالظروف الداخلية للمؤسسة.
107	المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص وتحديات التدويل.
107	1. الأسس النظرية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
107	1.1. سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاه التدويل.
108	2.1. المقاربات المفسرة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
108	1.2.1. المقاربة التدريجية (التدويل خطوة بخطوة).
109	2.2.1. المقاربة الشبكية.
110	3.2.1. المقاربة الاقتصادية.

110	3.1. العوامل المؤثرة في تدويل أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
112	2. أشكال تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
112	1.2. مختلف أشكال التدويل.
112	1.1.2. التصدير.
113	2.1.2. التراخيص.
114	3.1.2. حق الامتياز.
115	4.1.2. المشاريع المشتركة.
115	5.1.2. إنشاء فرع مملوك بالكامل في دولة مضيقة.
115	2.2. العوامل المرتبطة باختيار إستراتيجية التدويل.
117	3.2. العوامل المرتبطة بنجاح أول فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دولياً.
120	خلاصة الفصل.
121	الفصل الثالث: الخيارات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين تنافسيتها.
122	تمهيد.
123	المبحث الأول: تشخيص البيئة الداخلية والخارجية.
123	1. مفهوم البيئة.
125	3. أنواع البيئة.
125	2. خصائص البيئة.
125	1.3. البيئة الخارجية.
127	2.3. البيئة الداخلية.
127	4. تحليل عوامل البيئة الخارجية استناداً لنموذج قوى التنافس.
128	1.4. تهديدات الداخلين الجدد.
130	2.4. شدة المزاومة بين المؤسسات الموجودة.
131	3.4. تهديدات المنتجات البديلة.
132	4.4. القوة التفاوضية للزبائن.
132	5.4. القوة التفاوضية للموردين.
133	5. تحليل عوامل البيئة الداخلية استناداً لنموذج سلسلة القيمة.
133	1.5. تعريف سلسلة القيمة.
136	2.5. تحليل الأنشطة المنشئة للقيمة.
136	1.2.5. أنشطة الأعمال الرئيسية.
137	2.2.5. أنشطة الدعم.

138	3.5. الارتباطات بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة.
139	6. نتائج تحليل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
139	1.6. الفرص.
139	2.6. التهديدات.
139	3.6. منهجية تحليل الفرص والتهديدات.
141	7. إشكالية تموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجاه تعقد وديناميكية البيئة.
145	المبحث الثاني: البدائل الإستراتيجية المتاحة لتنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
147	1. التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المفهوم والخصائص.
147	1.1. خصائص التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
149	2.1. صعوبة إثبات السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
150	3.1. مناقشة التيار الذي يرى غياب السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
150	2. التخطيط الاستراتيجي.
152	3. الرؤية الإستراتيجية للمسير كبديل عن الخطة المكتوبة.
154	4. الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
155	1.4. الاستراتيجيات التنافسية.
157	1.1.4. إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف.
161	2.1.4. إستراتيجية التمييز.
162	3.1.4. إستراتيجية التركيز.
164	2.4. الاستراتيجيات التعاونية.
164	1.2.4. التحالفات الإستراتيجية.
169	2.2.4. إستراتيجية الاندماج في العناقيد.
175	المبحث الثالث: العوامل المساهمة في استدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
175	1. التأصيل النظري لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة.
178	2. تنمية كفاءات المقاوم لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
178	1.2. طبيعة سلوك المقاوم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
180	2.2. الكفاءات الفردية الواجب توفرها في المقاوم.
182	3.2. علاقة الكفاءات الفريدة للمقاوم بالميزة التنافسية المستمرة.
182	3. اليقظة الإستراتيجية ودورها في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
182	1.3. مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

183	2.3. دور اليقظة الإستراتيجية.
183	3.3. أنواع اليقظة.
184	4.3. طبيعة نظام اليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثره على تنافسيتها.
186	4. الإبداع كمتغير استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
186	1.4. مفاهيم أساسية حول الإبداع.
187	2.4. طرق اعتماد الإبداع.
190	3.4. عوامل الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
190	4.4. أثر الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
193	خلاصة الفصل.
195	الفصل الرابع: تحليل تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة عينة من المؤسسات).
196	تمهيد.
197	المبحث الأول: تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
197	1. المراحل التي مر بها تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
197	1.1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1962/1979.
198	2.1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1980/1993.
199	3.1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1994/2003.
199	4.1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة من 2003 / 2012.
201	2. آليات وبرامج تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
201	1.2. برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
201	1.1.2. مفهوم عملية التأهيل.
202	2.1.2. أهم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
205	3.1.2. نتائج برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
210	2.2. التعاون الدولي.
211	3.2. إنشاء المنظومة المعلوماتية الاقتصادية والإحصائية.
212	3. الهيئات المكلفة بدعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
212	1.3. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.
216	2.3. صناديق ضمان القروض.
216	1.2.3. صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.FGAR.
216	2.2.3. صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

218	3.3. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ .
219	4.3. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM.
220	5.3. المشاتل ومراكز التسهيل.
220	1.5.3. المشاتل.
222	2.5.3. مراكز التسهيل.
223	3.5.3. شروط نجاح حاضنات الأعمال التقنية بالجزائر في أداء مهامها.
223	4. تطور أداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
224	1.4. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2012/2008.
225	2.4. تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فروع النشاط الاقتصادي.
228	5. العراقيل التي تواجه الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
230	المبحث الثاني: تحليل محددات التنافسية لعينة الدراسة.
230	1. منهجية الدراسة الميدانية.
230	1.1. طبيعة عينة الدراسة.
231	1.1.1. عينة الدراسة.
232	2.1.1. حدود الدراسة.
232	2.1. أدوات وطرق جمع البيانات.
232	1.2.1. الأداة المستخدمة لجمع البيانات.
232	2.2.1. طريقة توزيع الاستبيان.
233	2. التعريف بمتغيرات الدراسة.
233	1.2. المتغيرات المستقلة.
233	2.2. المتغيرات الخاصة بقياس التنافسية.
234	3.2. المتغيرات الخاصة بالعوامل المفسرة للتنافسية.
235	4.2. العوامل المحددة لاستدامة الميزة التنافسية في المؤسسة.
236	3. أدوات معالجة الاستبيان (أدوات التحليل الإحصائي).
238	4. ثبات صدق استمارة الاستبيان.
238	5. خصائص عينة الدراسة.
238	1.5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات النشاط وعدد العمال.
239	2.5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العمال ونمط الإدارة.
240	3.5. توزيع عينة الدراسة حسب خصائص السوق.
241	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

241	1. قياس تنافسية عينة الدراسة.
241	1.1. المؤشرات الكمية لقياس التنافسية.
241	1.1.1. العلاقة بين حجم المؤسسة ومعدل نمو رقم الأعمال.
242	2.1.1. العلاقة بين عدد سنوات الخبرة ومعدل الربحية.
244	2.1. المؤشرات الكيفية لقياس التنافسية.
245	2. التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
245	1.2. مزايا الدخول إلى الأسواق الأجنبية.
246	2.2. الخبرة في التعامل مع الأسواق الأجنبية.
248	3. آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسات محل الدراسة.
248	1.3. عوامل البيئة الداخلية والخارجية.
251	2.3. طبيعة السلوك الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسات محل الدراسة.
252	3.3. منهجية تحديد السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
254	4. عوامل استدامة المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.
254	1.4. اليقظة الإستراتيجية.
254	1.1.4. واقع نظام اليقظة في المؤسسات محل الدراسة.
255	2.1.4. مجالات تطبيق نظام اليقظة.
256	2.4. واقع الإبداع في المؤسسات محل الدراسة.
257	3.4. الصفات الريادية للمسيرين في المؤسسة محل الدراسة.
258	5. اختبار الفرضيات، النتائج والتوصيات.
258	1.5. اختبار الفرضيات.
268	2.5. عرض نتائج الدراسة الميدانية.
270	خلاصة الفصل.
272	الخاتمة.
281	المراجع.
295	الملاحق.
296	الملحق رقم 01: استبيان موجه لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
303	الملحق رقم 02: مخرجات تحليل الدراسة الميدانية باستعمال SPSS.

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1.	التحديات التي تواجه المؤسسة في ظل العولمة.	12
2.	الهيكل العام لمؤشر التنافسية العربية.	42
3.	نموذج الهيكل - السلوك - الأداء.	51
4.	محددات الميزة التنافسية من منظور هيكل الصناعة.	52
5.	خصائص الموارد المنشئة للميزة التنافسية.	57
6.	مؤشرات قياس التنافسية.	60
7.	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تغير الحجم إلى تغير الطبيعة.	67
8.	التصنيفات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	81
9.	المعدل المتوسط لدخول وخروج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في مجموعة من الدول الأوربية الفترة 1997-2000.	87
10.	مقاربة الموارد كمفسر لعملية التدويل.	110
11.	مختلف أشكال التدويل.	112
12.	أبعاد تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	116
13.	درجة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بمستوى الخطر وتكلفة المراقبة.	117
14.	المكونات الأساسية لبيئة المؤسسة.	125
15.	نموذج قوى المنافسة لـ Porter.	128
16.	السلسلة النمطية للقيمة la chaine-type de valeur.	134
17.	سلسلة الأعمال.	135
18.	القيود الإستراتيجية والتنظيمية المفروضة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	148
19.	الرؤية إطار لضبط إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	154
20.	أنواع الاستراتيجيات التنافسية حسب Porter.	156
21.	منحنى الخبرة.	159
22.	ميل منحنى الخبرة .	159
23.	تنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	177
24.	مخطط مستويات التأهيل.	202
25.	مسار برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية.	203

206	توزيع المؤسسات الخاضعة للتأهيل حسب الطبيعة القانونية وعدد العمال.	26.
207	توزيع المؤسسات المؤهلة على قطاعات النشاط.	27.
207	توزيع العمليات الخاصة بالتأهيل حسب التسلسل الزمني.	28.
209	توزيع المؤسسات الخاضعة للتأهيل على فروع النشاط الاقتصادي.	29.
215	عدد المشاريع المنجزة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.	30.
227	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنتي 2011-2012.	31.
228	معوقات الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	32.
233	شرح نموذج الدراسة.	33.



## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1.	التجارة الخارجية العربية الإجمالية 2005/2001.	15
2.	أهم أشكال التكامل الاقتصادي.	21
3.	تطور التجارة الالكترونية B to B في العالم لسنة 2006.	27
4.	أنواع المنافسة.	31
5.	مؤشر التنافسية العربية لسنة 2009.	41
6.	العناصر المحددة للميزة التنافسية في المؤسسة.	48
7.	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.	49
8.	أوجه الاختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة.	68
9.	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب السلوك التقاوي.	71
10.	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المحيط.	72
11.	تعريف الاتحاد الأوري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	74
12.	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.	76
13.	تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	77
14.	الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض البلدان.	84
15.	عدد المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في دول المجلس لسنة 2012.	85
16.	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص العمل والإنتاج الصناعي في مناطق وبلدان مختارة للسنوات 2006، 2007، 2008.	88
17.	بيئة الأعمال في البلدان العربية.	90
18.	أنواع السلوك التنافسي.	142
19.	تموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجاه تغيرات البيئة.	144
20.	الأبعاد التنافسية لمختلف الاستراتيجيات التنافسية.	157
21.	أهم خصائص إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف.	161
22.	خصوصيات التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	168
23.	تصنيف سلوك المديرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	179
24.	طبيعة المعلومات المستخدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	185
25.	استخدام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	186

189	ايجابيات وسلبيات طرق اعتماد الإبداع.	26.
191	أثر الإبداع على الموارد الملموسة وغير الملموسة.	27.
192	أثر الإبداع على الاستراتيجيات التنافسية.	28.
215	تطور عدد المشاريع المنجزة من طرف الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار خلال الفترة 2012/2002.	29.
216	حصيلة الضمانات المقدمة من طرف صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	30.
217	حصيلة صندوق ضمان قروض الاستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI.	31.
219	تراكم المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب إلى غاية 2012/06/30.	32.
220	حصيلة الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر إلى غاية 2012/06/31.	33.
221	عدد المشاريع المحتضنة في مشاتل المؤسسات.	34.
222	تطور أداء مراكز التسهيل خلال السداسي الأول لسنة 2012.	35.
224	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما فيها المهن الحرة خلال الفترة 2012/2008.	36.
225	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2008-2012).	37.
226	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فروع النشاط الاقتصادي للفترة 2012-2008.	38.
227	دراسة مقارنة لتطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط خلال سنتي 2011-2012.	39.
231	خصائص عينة الدراسة.	40.
239	خصائص العينة حسب متغير سنوات النشاط، عدد العمال.	41.
240	خصائص العينة حسب متغير الحجم ونمط الإدارة.	42.
240	خصائص السوق الذي تنشط فيه المؤسسات محل الدراسة.	43.
242	العلاقة بين حجم المؤسسة ومعدل نمو رقم الأعمال.	44.
243	العلاقة بين الخبرة في النشاط ومعدل الربحية.	45.
244	درجة الرضا عن تحقق أهداف المؤسسة.	46.

246	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد العينة حول مزايا الدخول إلى الأسواق الأجنبية.	47.
247	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد العينة حول الخبرة في التعامل مع الأسواق الأجنبية.	48.
249	آراء أفراد العينة حول عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على تنافسية مؤسساتهم.	49.
251	آراء أفراد العينة حول طبيعة الاستراتيجيات التنافسية المطبقة من طرف مؤسساتهم.	50.
253	إجابات أفراد العينة حول مظاهر التسيير الاستراتيجي في مؤسساتهم.	51.
254	إجابات أفراد العينة حول واقع نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسساتهم.	52.
255	إجابات أفراد العينة حول مجالات تطبيق اليقظة في مؤسساتهم.	53.
256	إجابات أفراد العينة حول مدى اهتمام مؤسساتهم بالإبداع.	54.
257	إجابات أفراد العينة حول الصفات الريادية لمسيرتي المؤسسة.	55.
258	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعوامل المساهمة في استدامة الميزة التنافسية.	56.
259	نتائج اختبار المتوسط الحسابي العام واختبار T للعينة الواحدة لنظرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الأجنبية.	57.
260	نتائج اختبار T لكل عامل من لتأثير كل عامل من عوامل البيئة على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	58.
261	تحليل التباين لأثر عوامل البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	59.
262	نتائج اختبار T للعينة الواحدة لتأثير الخيارات الإستراتيجية على مستويات التنافسية.	60.
263	معامل الارتباط لـ Pearson بين التوجهات الإستراتيجية ومستويات التنافسية.	61.
264	معامل الارتباط لـ Pearson بين السلوك الاستراتيجي وحجم المؤسسة.	62.
265	نتائج اختبار المتوسط الحسابي العام واختبار T للعينة الواحدة لعوامل استدامة الميزة التنافسية.	63.
266	نتائج اختبار T للعوامل المساهمة في استدامة الميزة التنافسية.	64.
267	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير خصائص المؤسسة على مستويات التنافسية.	65.

المقدمة

## مقدمة

أحدثت التطورات المتسارعة في البيئة العالمية خصوصا مع بروز ظاهرة العولمة والتكتلات الاقتصادية وانتشار الثورة المعلوماتية تحديات كبيرة تواجهها الدول والمؤسسات على حد سواء، فعلى مستوى الدول أصبحت تنافسية الدولة تقاس بمدى اندماجها في الاقتصاد العالمي المبني على حلقات الجودة والمعرفة التي حلت محل رأس المال ومستويات المعيشة الذي تحققه لأفرادها. أما على المستوى الجزئي أو المؤسسات فالتغيرات الكبيرة التي حدثت في مناهج الإدارة كنتيجة طبيعية لتعدد وديناميكية البيئة، جعلت المؤسسات تهتم ببناء وتنمية قدراتها التنافسية ، ولقد أشار إلى ذلك كل من Bettis & Hitt وأيضا Hamel & Prahalad حين صرحوا أن الوجه الجديد للعلاقات التنافسية بين المؤسسات أصبح يعتمد على قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الأداء مقارنة بالمنافسين. وبالتالي فعلى المؤسسات الرغبة في البقاء والنمو في ظل تعدد وديناميكية المحيط الاعتماد على مناهج التسيير الحديثة وحسن استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، وذلك بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية حيث يسمح ذلك باكتشاف المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة، وبالتالي اعتماد استراتيجيات تدعم هذه المزايا. وباعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو المتأثر الأساسي من التطورات التي تم الإشارة إليها نظرا لما تتميز به من خصائص خاصة فيما يتعلق بصغر حجمها وبمحدودية مواردها. فإن معظم دول العالم اتجهت إلى الاهتمام بهذه المؤسسات التي أثبتت قدرتها وكفاءتها يوما بعد يوم كوسيلة فعالة لمعالجة المشكلات التي تواجه الاقتصاديات العالمية المختلفة، وأن العديد من هذه الدول أفردت لهذا القطاع خططا وبرامج واستراتيجيات من ناحية الاستثمار والعمالة والإدارة وعوامل أخرى تساعد في إنجاحها واستمراريتها، والأكثر من ذلك أن بعض البلدان حددت لها الإطار التشريعي المناسب لتنظيمها، والاستفادة من السمات التي تمتاز بها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

و بالنظر إلى حالة الجزائر فقد اتجهت كغيرها من الدول إلى اتخاذ عدة تدابير وإجراءات إصلاحية وهيكلية عن طريق انتهاج سياسة اقتصادية متناسقة الأبعاد والأهداف، ومن هذا المنطلق كان قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القطاعات التي أولتها الحكومة اهتماما بالغا أثناء تنفيذها للبرامج التأهيلية، من خلال العمل على توفير المناخ الملائم لها، وتنفيذ مجموعة من البرامج الهادفة لتحسين تنافسيتها. لكن رغم كل الجهود المبذولة لا زالت هذه المؤسسات لم تحقق الأهداف الإنمائية المسطرة لها بسبب البطء الحاصل في نموها نتيجة لبطء نمو الاقتصاد الحاضر له.

وبالتالي فإلى البحث عن العوامل والبدائل الإستراتيجية التي تدفع هذه المؤسسات نحو النمو والارتقاء وتحسين قدرتها التنافسية ومنحها الدور القيادي في تعزيز التنمية المستدامة مطلب ضروري وملح خاصة في ظل

الانفتاح الاقتصادي الذي تعرفه الجزائر وما يترتب عنه من زيادة المنافسة وتعقد العوامل البيئية، وهي مرحلة يحتاج فيها الاقتصاد إلى كل مؤسساته الاقتصادية الصغيرة والكبيرة القادرة على النهوض به من اقتصاد أحادي يعتمد على ثروة زائلة هي النفط إلى اقتصاد يحقق الاكتفاء الذاتي في الاحتياجات الأساسية وتنويع مصادرة الثروة.

### الإشكالية:

على ضوء ما تمّ ذكره فإنّ الإشكالية التي يطرحها موضوع هذه الأطروحة يمكن تجسيدها في السؤال التالي: «ما هي العوامل المساهمة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي تعزيز مركزها في السوق محليا وعالميا في بيئة تتميز بالديناميكية والتنافس الشديد؟».

يندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الدور الذي يمكن أن تلعبه البرامج والسياسات الحكومية في تحسين القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.
2. ماهي البدائل والخيارات التي يمكن اعتمادها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل اكتساب مزايا تنافسية في ظل تحديات البيئة؟.
3. كيف أثرت السياسات والبرامج الحكومية على تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟.
4. ما هي العوامل المحددة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة لعينة الدراسة؟.

### فرضيات البحث:

في ضوء العرض السابق، ومن أجل تفسير إشكالية البحث ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة، يمكن تصميم وصياغة الفرضيات التالية:

- 1 يعتبر تدخل الدولة من خلال البرامج والسياسات الحكومية الموجهة لقطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عاملا حاسما في تنمية قدرته التنافسية.
- 2 تتحدد تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدى قدرتها على التكيف مع تغيرات المحيط، ويتجلى ذلك في وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسير وقدرته على توظيف الموارد والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية.
- 3 يكمن ضعف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في سوء تسيير مواردها وغياب برامج وسياسات لتأهيل القطاع ككل.
- 4 إن عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة لعينة الدراسة على تشخيص عناصر المحيط قد أثر سلبا في رسم استراتيجياتها المستقبلية مما انعكس سلبا على قدرتها التنافسية.

### أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف والإجابة على عدد من التساؤلات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التأكيد على أهمية تنمية القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها أحد أهم القطاعات المتأثرة بإفرازات ظاهرة العولمة الاقتصادية.
  - مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التفكير حول سبل الرفع من القدرات التنافسية لمؤسساتهم، واقتراح أنجع الأساليب التي تمكن من تحقيق مزايا تنافسية خاصة في ظل الانفتاح الذي تعرفه الجزائر.
  - تزويد المكتبة بمرجع جديد في مجال الإدارة الحديثة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي قد يفيد الطلبة في إجراء مختلف بحوثهم، والأساتذة والباحثين في هذا المجال لتوسيع معارفهم.
- أهمية الدراسة:

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها، يمكن تحديد الأهمية النسبية لها من المنظور الأكاديمي والتطبيقي على النحو التالي :

- يتناول البحث أحد المواضيع ذات الأهمية البالغة، والذي من خلاله يتم تحديد العوامل المحددة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعولمة، كما تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب الداعمة لاستدامة المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها موردا استراتيجيا في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار والتنافس الشديد.
- من الناحية العملية تفيد النتائج المتوقعة للبحث من توفير بعض الإرشادات والتوصيات التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة استخدامها من أجل رسم سياساتها المستقبلية، والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهدافها، مما يساعد في تحسين مستويات الأداء وتعزيز المركز التنافسي واستغلال الفرص المتاحة. كما تساهم في توجيه المؤسسات عينة الدراسة باتجاه تعزيز مزاياها التنافسية لدعم النجاح الذي وصلت إليه أو إرشادها إلى المنافذ التي يمكن من خلالها الوصول إلى وضعية أحسن.
- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار المرجعي ل لعلاقة بين مستويات التنافسية والعوامل المحددة لها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أنه يمكن من فهم وتحليل تأثير كل عامل من هذه العوامل على تنافسية هذا القطاع من المؤسسات.

## دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

تتلخص أهم دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع دون غيره فيما يلي:

- باعتبار أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أحد البدائل الإستراتيجية المعول عليها لإخراج الجزائر من أحادية التصدير.
- باعتبار أن الصعوبات التي تواجه العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ناجمة عن ضعف أدائها التسييري وافتقارها لطرق وأساليب تمكن من تنمية القدرات التنافسية لهذا النوع من المؤسسات.
- وجود اهتمام لدى كثير من الباحثين لمعالجة المواضيع المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع قلة المواضيع المتخصصة في الجانب التسييري منها.

## المنهج المتبع:

من أجل الإجابة على الإشكالية موضوع البحث ومناقشة صحة الفرضيات، تمت الدراسة اعتمادا على المنهج الوصفي، وهذا بالاعتماد على كل ما يتوفر من مراجع ومجلات متخصصة والندوات العلمية والمنشورات الرسمية لمختلف الهيئات ذات الصلة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كالنشريات التي تصدرها الوزارة الوصية، التقارير التي تصدرها الهيئات المكلفة بدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التشريعات والقوانين ذات الصلة الصادرة في الجريدة الرسمية. أما الدراسة الميدانية فقد تم انجازها من خلال إعداد استبيان موجه لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ولايتي بومرداس والبويرة وهذا لجمع البيانات الأولية حول العوامل المحددة لتنافسية هذه المؤسسات. ولتحليل نتائج الدراسة تم استخدام حزمة البرنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية<sup>1</sup> SPSS نسخة 20، وتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها والمتمثلة في:

- مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛

- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ومعامل الارتباط، لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير أو المتغيرات التابعة؛

- اختبار (T) للعينة الواحدة (One-sample T- test) للتحقق من مدى وجود فروق في إدراكات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو مزايا التوجه للأسواق الأجنبية، وفي ترتيب درجة تأثير عوامل

<sup>1</sup> اختصار لاسم البرنامج Statistical Package for Social Sciences أحد أهم البرامج الجاهزة التي تستخدم في إدارة وتحليل البيانات الإحصائية.



البيئة والداخلية والخارجية على مستويات التنافسية، وفي مدى اهتمام مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعوامل المساهمة في استدامة المزايا التنافسية.

### الدراسات السابقة في الموضوع:

احتل موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجالات الإدارة المالية والاقتصاد، ويظهر ذلك جليا من خلال إسهاماتهم المقدمة في العديد من الندوات والمجلات العلمية والمؤتمرات المنظمة من طرف المؤسسات الجامعية والمراكز المتخصصة، إلا أن موضوع الميزة التنافسية وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبقى من المواضيع الحديثة والجديرة بالاهتمام ، وسوف نشير فيما يلي إلى نتائج بعض الدراسات ذات الصلة بالبحث:

01. دراسة القطب محي الدين يحي توفيق، تحت عنوان: **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية**، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002. تناولت الدراسة أثر الخيارات الإستراتيجية التي تبنتها الشركات المكونة لعينة الدراسة على الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط ودلالة إحصائية قوية بين مختلف الخيارات الإستراتيجية ( إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز) على الميزة التنافسية المحققة من طرف الشركات المكونة لعينة الدراسة.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين طبيعة متغيرات الإستراتيجية التنافسية التي تعتمد عليها الشركة ومصادر الميزة التنافسية التي تمتع بها.

02. دراسة لخلف عثمان تحت عنوان: **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية ، 2003، تناولت الدراسة علاقة المؤسسات الصغيرة بالتنمية الاقتصادية مع التركيز على دراسة حالة الجزائر ، من بين النتائج التي توصل إليها الباحث ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية والعربية الرائدة في مجال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتبني أفضل الوسائل والأدوات التي أثبتت فاعليتها وبالأخص في دول نامية ذات هيكل اقتصادي شبيه بالاقتصاد الجزائري .

03. دراسة Charles franklin تحت عنوان **«capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices –une étude empirique–»**

أطروحة دكتوراه مقدمة للمدرسة العليا للدراسات التجارية جامعة مونتريال، 2001، توصل الباحث من خلال الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين قدرة المؤسسة على توظيف المعلومات (la capacité d'absorption) ومستويات التنافسية المحققة من المؤسسات المكونة لعينة الدراسة والناشطة دولياً، حيث تتحدد هذه القدرة من خلال مستوى الكفاءة التي يتمتع بها صاحب المؤسسة، عدد سنوات الخبرة، تنوع مصادر المعلومات، نمط التسيير المطبق من طرف هذه المؤسسات.

04. دراسة Gaël Gueguen تحت عنوان « **environnement et management stratégique** - le cas du secteur internet - des PME - le cas du secteur internet - » ، أطروحة دكتوراه مقدمة لجامعة Montpellier1، حيث خلصت الدراسة إلى وجود تأثير كبير لعناصر البيئة على طبيعة السلوك الاستراتيجي الذي تتجهجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصاً الناشطة في قطاع الانترنت الذي يعد أكثر ديناميكية، تعقداً واضطراباً، كما توصلت الدراسة إلى أن طبيعة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر محددًا لأدائها وتنافسيتها.

### الصعوبات الملازمة لإنجاز البحث:

عند إعداد هذا البحث واجهتنا بعض الصعوبات والتي من بينها: نقص المراجع في المواضيع الخاصة بخصوصية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المقاولاتية، تنمية الكفاءات الفردية لمسيرتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. صعوبة إجراء المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما دفعنا للاتصال بمديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولاية من أجل التوسط للإجابة على فقرات الاستبيان.

### هيكل البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول على النحو التالي: الفصل الأول: تناول هذا الفصل الإطار النظري للتنافسية في ظل التحديات التي تشهدها البيئة العالمية، حيث خصص المبحث الأول منه لتحليل أهم التحديات الاقتصادية التي تشهدها البيئة العالمية بدءاً بالعولمة وأهم إفرازاتها، ثم التكتلات الاقتصادية بمختلف أشكالها، بالإضافة إلى الثورة التكنولوجية والمعلوماتية ، في حين خصص المبحث الثاني لتحليل مفهوم المنافسة والتنافسية بدءاً بتحديد مفهوم المنافسة ومختلف أشكالها، ثم تحليل مفهوم التنافسية على المستوى الكلي والقطاعي، وأخيراً تم تحديد مختلف المؤشرات المستخدمة في قياس التنافسية مع الإشارة إلى واقع التنافسية في الدول العربية. وتناول المبحث الثالث علاقة الميزة التنافسية بالأداء وذلك من خلال تحليل مفهوم الميزة التنافسية، ثم تحديد علاقتها بالأداء.

الفصل الثاني : ضمن هذا الفصل تم تبيان الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودول الدولة الداعم لتنافسيتها في ظل تحديات العولمة ، حيث خصص المبحث الأول لتحليل الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحديد مفهومها وأهم المعايير المستخدمة في تصنيفها، ثم تحديد أهم خصائصها ومختلف أشكالها ، وخصص المبحث الثاني لتبيان دور المؤسسات الصغيرة في تنمية اقتصاديات الدول سواء في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال مساهمتها في الناتج الداخلي الخام، تنمية الصادرات، مساهمتها في التشغيل وخلق فرص العمل، إضافة إلى توضيح أساليب تحسين القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة إلى أهم التجارب الدولية الناجحة في ترقية هذا القطاع من المؤسسات، وأخيرا تم التطرق إلى أهم المشاكل يعاني منها هذا القطاع من المؤسسات. في حين خصص المبحث الثالث لتبيان التحديات والفرص المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدويل نشاطها.

الفصل الثالث : ضمن نفس السياق التحليلي تم من خلال هذا الفصل تحليل الخيارات المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين تنافسيتها، حيث خصص المبحث الأول منه لتحليل عوامل البيئة وأثرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تحديد مفهوم البيئة، خصائصها وأنواعها، ثم تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعدها تم عرض نتائج هذا التحليل والمتمثلة في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وفي النهاية تم اختبار سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجاه تغيرات البيئة. وخصص المبحث الثاني للتعريف بالممارسات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يعتبر أحد محددات تنافسيتها وذلك من خلال عرض مفهوم التسيير الاستراتيجي وخصائصاته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره أحد مظاهر التسيير الاستراتيجي ومدى إمكانية تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تم عرض الخيارات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدعم تنافسيتها من خلال استراتيجيات التنافس (الهيمنة بالتكاليف، التمييز، التركيز) أو استراتيجيات التعاون ( التحالفات الاستراتيجية، العناقيد،...). أما المبحث الثالث فخصص للتعريف بالعوامل المساهمة في استدامة الميزة التنافسية والمتمثلة أساسا في كفاءة المسير ورؤيته الإستراتيجية، اليقظة الإستراتيجية باعتبارها نظام معلومات ضروري لرصد والتنبؤ بتغيرات البيئة وأخيرا عامل الإبداع كونه الركيزة الأساسية للنمو.

الفصل الرابع: خصص لتقييم تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال دراسة أداء القطاع ككل ثم التأكد من النتائج من خلال دراسة عينة تتكون من 46 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في ولايتي بومرداس والبويرة. تناول المبحث الأول من هذا الفصل أداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال عرض المراحل التي مر بها تطور هذا القطاع من المؤسسات، ثم شرح وتحليل أهم آليات

وبرامج الدعم التي استفاد منها بدءا ببرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم برامج التعاون الدولي، وأخيرا إنشاء بنك المعلومات. بعدها تم التعريف بالهيئات المكلفة بدعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتمثلة في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، صناديق ضمان القروض، الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتطوير القرض المصغر، المشاتل ومراكز التسهيل. بعدها تم عرض مؤشرات أداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحليل تطور تعداد هذه المؤسسات في الفترة الممتدة من سنة 2008 إلى سنة 2012، وأخيرا تم عرض أهم العراقيل التي تواجه الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. المبحث الثاني خصص لتحليل محددات التنافسية للعينة المكونة للدراسة الميدانية، حيث تم ابتداء شرح منهجية الدراسة الميدانية، ثم التعريف بمتغيرات الدراسة، بعدها تم شرح أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة، وأخيرا تم شرح خصائص المؤسسات المكونة لعينة الدراسة. المبحث الثالث تم من خلاله عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال قياس تنافسية المؤسسات المكونة لعينة الدراسة، ثم تحليل التحديات التي تواجه هذه المؤسسات حسب آراء مسيريها، ثم توضيح العوامل المؤثرة على تنافسية هذه المؤسسات، وأخيرا تحليل عوامل استدامة الميزة التنافسية في هذه المؤسسات.

ختاما لهذا البحث تم وضع خاتمة له تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم توصيات ستساهم في إثراء مناهج التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، هذا مع اقتراح آفاق البحث المستقبلية والتي يمكن أن تدفع الباحثين إلى مواصلة المزيد من البحوث العلمية التي يمكن أن تساهم في تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنهوض بالقطاع ككل.

## الفصل الأول

الإطار النظري للتنافسية في ظل تغيرات البيئة العالمية

## تمهيد:

لقد أصبح الاقتصاد العالمي يتسم بالتربط والاندماج بين أطرافه أكثر من أي وقت مضى، نتيجة للتطورات والتغيرات التي حدثت في البيئة العالمية والمتمثلة على وجه الخصوص في التكتلات الاقتصادية، تزايد حدة المنافسة الدولية، توحيد ومعايرة النظم الاقتصادية. وصاحب هذه التغيرات حدوث طفرة كبيرة في مجال الاتصالات ونظم المعلومات، فقد كان هذا التطور من أهم العوامل التي ساهمت في تحقيق عالمية الأسواق، حيث لم تعد هناك أسواق وطنية وأخرى أجنبية، بل اندمجت معظمها في أسواق محددة تتجاوز الفجوة الجغرافية. ولعل المتأمل في التحولات الاقتصادية العالمية يجد أنها تتجه في النهاية إلى تنمية أنشطة الأعمال بين دول العالم من خلال زيادة درجة الاعتماد المتبادل فيما يخص التجارة الدولية، المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال، ليكون من أهم عوامل نمو مختلف اقتصاديات الدول ومقياسا لتنافسيتها وتنافسية. إن الظروف المشار إليها سابقا جعلت المؤسسة تنشط في بيئة ذات تتميز بالمنافسة الشديدة، مما يحتم عليها اعتماد نظرة أكثر انفتاحا وشمولية في التعامل مع محيطها العام والخاص ويتم ذلك من خلال البحث عن مصادر الميزة التنافسية التي تحصل عليها المؤسسة وتؤدي إلى تفضيل لمنتجاتها أو خدماتها وبالتالي التميز والتفوق على المنافسين.

وسنحاول من خلال هذا الفصل تحليل مفهوم التنافسية في ظل التغيرات التي حدثت في البيئة

العالمية، من أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: أهم التغيرات التي حدثت في البيئة العالمية.

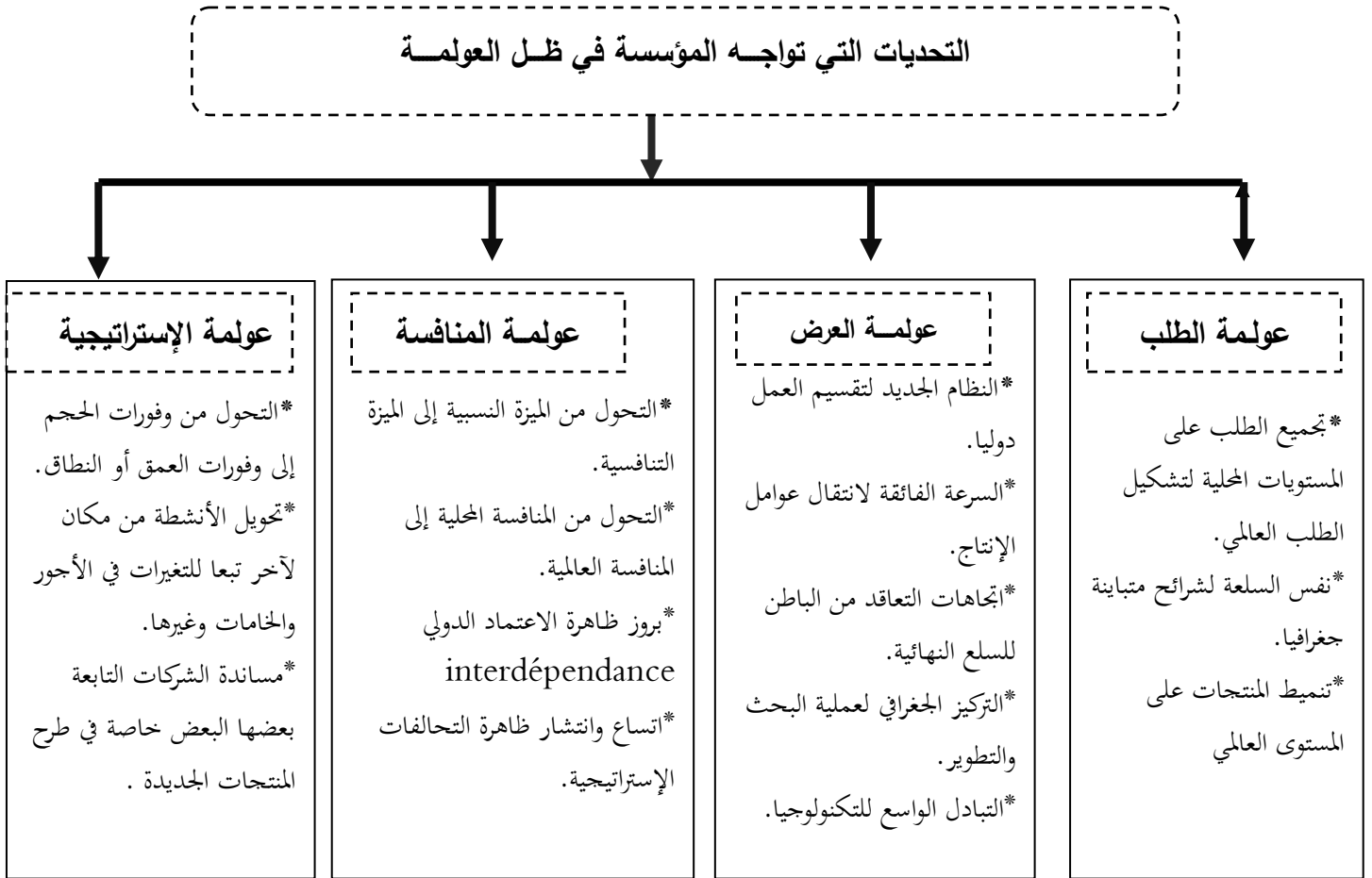
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمنافسة والتنافسية.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية كمحدد للأداء التنافسي.

المبحث الأول: أهم التغيرات التي حدثت في البيئة العالمية.

إن المتتبع للاقتصاد العالمي والعلاقات الاقتصادية الدولية، يلاحظ بوضوح التغيرات الجذرية التي ما فتئت تطرأ على بيئة الأعمال الدولية، حيث أصبح النظام العالمي يتميز بحركة سريعة تجلت في الجانب الاقتصادي منه في الاتجاه نحو العولمة الاقتصادية مع تحرير الأسواق العالمية، وتعزيز الاستثمارات الخارجية، وبروز التكتلات الاقتصادية، وظهور ثورة المعلومات التكنولوجية كمحرك رئيسي للعولمة الاقتصادية بفعل طبيعتها التطويرية ودورها في زيادة التنافسية. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي الذي يبين مختلف مظاهر العولمة والتحديات التي تواجهها المؤسسة.

الشكل رقم (01) التحديات التي تواجه المؤسسة في ظل العولمة.



المصدر: عبد الرزاق الشربيني، «الوجه الجديد للشركات العالمية»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد

19، مصر، ص 01.

من خلال الشكل يتضح أن العولمة أخذت عدة أبعاد تتمثل أساساً في العرض، الطلب، المنافسة، والإستراتيجية، وهي تشكل أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في العصر الحديث.

## 1. العولمة وإلغاء القيود على التجارة و تدفقات رؤوس الأموال:

أصبحت العولمة من أكثر الكلمات استخداماً في الأدبيات المعاصرة، ولقد اختلفت آراء الباحثين حول تحديد مفهوم العولمة ذلك أنها عملية مستمرة تكشف من فترة لأخرى عن وجوها مختلفة، ويمكن القول أن صياغة تعريف دقيق للعولمة يبدو أمراً في غاية الصعوبة حيث يتأثر باتجاه الباحثين والمفكرين و قناعاتهم الإيديولوجية، ومهما تعددت التعاريف الخاصة بهذا المصطلح إلا أن تفسيراتها على أنها التدفق الحر للمعلومات والخدمات ورؤوس الأموال والقيم والثقافات على المستوى الكوني.

### 1.1 مفهوم العولمة:

إن أول من أطلق مصطلح العولمة معرفياً هو عالم السوسولوجيا الكندي مارشال ماك لوهان عندما وضع في نهاية الستينات مفهوم القرية الكونية وتمييط العالم. أما من الناحية اللغوية: فالعولمة ماهي إلا واحدة من ثلاث كلمات عربية جرى طرحها ترجمة للكلمة الإنجليزية ( GLOBALIZATION ) والفرنسية ( MONDIALISATION ) والكلمتان الأخرويتان هما الكوكبة والكونية<sup>1</sup>.

اصطلاحاً عرفت العولمة أو النظام العالمي الجديد من وجهات نظر متباينة، فقد أشار (Naisbitt) إلى أن التحول باتجاه العولمة يؤشر تضاول النظم الإدارية الحكومية الوطنية، من ناحية أخرى أشار (Cox) بأن التحول نحو العولمة يعني بروز حكومة عالمية لتحل محل النظم الحكومية الوطنية، وقد تبنى وجهة النظر هذه آخرون مثل ( Emrich, Wilson ). بجانب ما تقدم أشار ( Markell ) إلى أن التحول نحو النظام العالمي الجديد يعني بروز مركز وحيد لاتخاذ القرارات في العالم يعمل من خلال مراكز اتخاذ قرارات إقليمية. ويعرّف هانس بيتر مارتين، وهارلد شومان العولمة على أنها «تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وانخفاض تكاليف النقل وتحرير التجارة الدولية إلى سوق واحد تستند فيها وطأة المنافسة ويتسع نطاقها، بحيث تمتد من سوق السلع إلى سوق العمل ورأس المال»<sup>2</sup>.

ويرى أنتوني جيدنز أن العولمة " هي عملية تكيف للعلاقات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية عبر العالم على نحو يهيئ لترابط التجمعات المحلية المتباعدة بحيث تتشكل الأحداث المحلية على مقتضى أحداث تقع على بعد كبير جدا والعكس بالعكس"<sup>3</sup>.

ويعتبر سيمون رايش العولمة "بمثابة ملتقى لسلسلة من الظواهر الاقتصادية المتصلة في جوهرها. وتشمل هذه الظواهر تحرير الأسواق ورفع القيود عنها، وخصخصة الأصول، وتراجع وظائف الدولة خاصة ما يتعلق بالرأفاهية الاجتماعية، وانتشار التقنية، وتوزيع الإنتاج التصنيعي عبر الحدود من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر وتكامل أسواق رأس المال"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أسامة أمين الخولي، «العرب والعولمة»، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998، ص 62.

<sup>2</sup> هانس بيتر مارتين، هارولد شومان، «فخ العولمة»، ترجمة عدنان عباس علي، عالم المعرفة، الكويت، 1998، ص 38.

<sup>3</sup> ممدوح محمود منصور، «العولمة دراسة في المفهوم الظاهرة والأبعاد»، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 16.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 16.



كما يرى جاكوب أن ظاهرة العولمة تشمل كل مجالات الاقتصاد ينجم عنها زيادة درجة الاعتماد المتبادل بين مختلف الدول، مما يؤدي إلى بروز بيئة أعمال جديدة<sup>1</sup>.

وهكذا يمكن القول بأن العولمة هي مرحلة تحول النظم الوطنية الحالية في دول العالم، بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إلى نظم ذات متغيرات أكثر عددًا وتنوعًا وأكثر حركية وارتباطًا فيما بينها ويتضمن هذا التحول إلغاء أو تعديل الكثير من متغيرات النظم القائمة وكذلك إدخال تعديلات على علاقات تلك النظم داخليًا وخارجيًا.

انطلاقًا من مجموعة التعريفات السابقة يمكن النظر اقتصاديًا إلى العولمة الاقتصادية كظاهرة معقدة لها بعد اقتصادي يتجلى في تقارب النظم الاقتصادية بين مختلف الدول وزيادة درجة الانفتاح الاقتصادي، وبعد مالي يظهر في نمو تدفقات رؤوس الأموال بين الدول، وبعد تجاري يتمثل في نمو التبادلات التجارية (الخاصة بالسلع والخدمات)، مما يؤدي إلى تعميق الاندماج في الاقتصاد العالمي.

### 2.1. العوامل المساهمة في انتشار ظاهرة العولمة:

لقد ساعد على انتشار ظاهرة العولمة جملة من العوامل يمكن توضيحها فيما يلي:

**أولاً: انخفاض القيود على التجارة والاستثمار<sup>2</sup>:** وهو أسلوب انتهجته معظم الدول المتقدمة مباشرة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، حيث أصبحت تعتمد على الرسوم الجمركية في تنظيم الضرائب في ظل رعاية اتفاقية الجات، ثم ازداد تخفيض هذه الرسوم مرحلة بعد مرحلة وخاصة بالنسبة لتجارة الدول الصناعية المتقدمة، حيث أصبحت هذه الرسوم لا تفوق نسبة 10% في المتوسط سنة 1979 بعدما كانت تتجاوز 40% سنة 1940 بالرغم من أن بداية فترة السبعينات شهدت عودة الدول المتقدمة إلى انتهاج سياسة الحماية بواسطة استخدام الحماية غير التعريفية، نظرا لما أصاب الاقتصاد العالمي من أزمة حادة.

تعتبر اتفاقيات جولة أوروغواي خطوة كبيرة نحو تحرير التجارة العالمية، لأنها مست كل أوجه الأنشطة التجارية كالصناعة، والمنسوجات، والزراعة، والخدمات إلى جانب حقوق الملكية الفكرية والجوانب التجارية المتعلقة بالاستثمار. وقد نتج عن ذلك أن تضاعفت معدلات نمو التجارة العالمية بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي ثلاث مرات خلال الفترة 1985-1995 مقارنة بالعشر سنوات التي سبقت هذه الفترة، وهذا راجع للدور الذي لعبته اتفاقيات الجات في تحرير التجارة العالمية، إضافة إلى مساهمة التكتلات الاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي، ومنطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية، وآسيان في توسيع معدلات نمو التجارة والاستثمار.

<sup>1</sup> Jacob, R, «Globalisation, économie de savoir et compétitivité, une synthèse des tendances et enjeux stratégiques pour la PME Québécoise», rapport synthèse, institut de recherche sur les PME, université de Québec, 2001, P46.

<sup>2</sup> شريط عابد، «دراسة تحليلية لواقع وآفاق الشراكة الاقتصادية الأورو-متوسطية- حالة دول المغرب العربي»، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص52.

لقد فاق نمو التجارة في كافة بلدان العالم معدل نمو الناتج، وشهدت التجارة ازدهارا دائما استفادت منه جميع الاقتصاديات سواء المتقدمة أو النامية وبعده طرق مباشرة أو غير مباشرة من التجارة المفتوحة والمتوسطة حيث استطاعت من خلال ذلك الوصول إلى الأسواق الأجنبية بالسلع التي تخصصت في إنتاجها، كما حفزت الأجواء التجارية الأكثر انفتاحا عملية الاستثمار مما أدى إلى تراكم سريع لرأس المال، الأمر الذي دفع بالنمو الإنتاجي بصورة أسرع وهو ما لعب دورا بارزا في تنشيط التجارة.

لقد خلقت هذه التتابعات حلقة من الانتعاش والتوسع الاقتصادي على مستوى العالم ككل، مما شجع وجود نظام تجاري أكثر انفتاحا على المزيد من حيازة ونقل التكنولوجيا، وبالتالي تضيق الفجوة التقنية بين البلدان الصناعية المتقدمة والبلدان النامية، هذه الأخيرة التي ساهمت هي بدورها في توسيع رقعة التجارة العالمية ونمو الاستثمار.

أما الدول العربية فلم تستفد كثيرا من تحرير التجارة نظرا لارتباط صادرات معظم دولها بالنفط، حيث أن ارتفاع قيمة الصادرات ناتج أساسا لتقلبات أسعار البترول كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(01): التجارة الخارجية العربية الإجمالية 2005/2001.

متوسط معدل التغير في الفترة 2004-2000	معدل التغير السنوي (%)					القيمة (مليار دولار)					
	2005	2004	2003	2002	2001	2005	2004	2003	2002	2001	
23.8	37.1	32.4	24.1	3.5	-8.8	559.4	408.1	304	245	236.7	الصادرات العربية
17.1	21.6	30	13.6	6.5	7.6	314.1	258.3	194.9	171.5	161	الواردات العربية
13.5	12.5	21.5	16.7	4.7	-3.8	10196.7	9067.4	7489	6427	6140	الصادرات العالمية
13.5	13.7	22	16.8	3.9	-3.1	10606	9331	7757	6640	6392	الواردات العالمية
						5.5	4.5	4.1	3.8	3.9	وزن الصادرات العربية في الصادرات العالمية (%)
						3.0	2.8	2.5	2.6	2.5	وزن الواردات العربية في الواردات العالمية (%)

المصدر: الاستبيان الاحصائي للتقرير العربي الموحد لعام 2006، صندوق النقد الدولي، اتجاه التجارة الخارجية.

**ثانيا: زيادة تدفق رؤوس الأموال بين الدول:** إذا كانت زيادة أوجه الترابط والتشابك وعلاقات التأثير والتأثير بين مختلف دول العالم هي الحالة التي تسود النظام الاقتصادي المعاصر، فالقول يصدق بوجه الخصوص على الأسواق المالية التي تتم فيها عملية تبادل وتداول وتصفية الديون والأصول النقدية والمالية خارج حدود الدولة، وتقوم الأسواق المالية الدولية والعالمية بربط بلدان العالم بعضها البعض عن طريق سوق العملات وأسواق الأسهم والسندات والقروض والأوراق المالية الأخرى، كما تعتبر الحركة الدولية لرأس المال مظهرا من مظاهر التكامل المالي الدولي، وترتبط ارتباطا وثيقا بكفاءة الأسواق المالية الدولية، حيث تعد هذه الأسواق

القناة الرئيسية التي تتدفق من خلالها الأدوات المالية المختلفة عبر مختلف دول العالم. الحقيقة أن ظاهرة تطور الأسواق المالية خلال العقدين الماضيين ارتبطت بالانفتاح المالي أو التحرير المالي الذي يعد مكوناً هاماً من مكونات الليبرالية الجديدة، وارتبطت كذلك بنهاية عصر بريتون وودز والتحول من نظام أسعار الصرف الثابتة إلى أسعار الصرف المعومة، وبظهور فوائض مالية ضخمة عجزت الأنظمة الوطنية بالبلدان الصناعية عن استيعابها محلياً، وبالتالي البحث عن استثمارها خارج حدود الوطن<sup>1</sup>.

وبصفة عامة فقد غيرت العولمة المالية مظهر الرأسمالية، حيث تطور حجم التداولات الخاصة بالأوراق المالية من سنة 1975 إلى سنة 1995 من نسبة 5% من الناتج الداخلي الخام PIB إلى نسبة 135% في الولايات المتحدة الأمريكية، و169% في ألمانيا و180% في فرنسا<sup>2</sup>.

أما البلدان النامية، فارتباطها بالأسواق المالية شيء حتمي ضروري لما لها من برامج للتنشيط الاقتصادي والتكيف الهيكلي التي طبقتها على اقتصادياتها بغرض الخروج من أزمة مديونيتها المرتفعة، والتطبيق الاضطراري لجدولة ديونها، وهي الأمور التي فتحت المجال واسعاً لحرية انسياب رؤوس الأموال عبر الحدود، والانفتاح على أسواق المال العالمية.

وحسب التقرير الذي صدر للبنك الدولي بعنوان "تمويل التنمية العالمية 2012: الديون الخارجية للبلدان النامية"، والذي يورد بيانات مفصلة عن الديون الخارجية عن 129 بلداً نامياً، فإن صافي تدفقات رؤوس الأموال ارتفعت ارتفاعاً كبيراً لتصل إلى 1130 مليار دولار عام 2010، وهو مستوى يماثل مستوى الذروة الذي بلغته عام 2007، ونحو ضعف مستواها عام 2009 عندما بلغت 675 مليار دولار.

وكانت تدفقات الديون هي أسرع مكونات هذه التدفقات نمواً: إذ إنها قفزت عام 2010 لتبلغ 495 مليار دولار بالمقارنة بزيادة معتدلة في صافي المساهمات في رؤوس الأموال قدرت بنحو 25%. ويعكف الدائنون من القطاع الخاص على إعادة بناء الثقة في القطاع الخاص من خلال ضخ المزيد من السيولة. وكانت تدفقات رؤوس الأموال عام 2010 مدفوعة بالزيادة السريعة في تدفقات الديون قصيرة الأجل وانتعاش قوي للسندات. وتظهر بيانات عام 2010 تراجعاً في تدفقات رؤوس الأموال من الجهات الدائنة الرسمية إلى البلدان النامية؛ فقد تراجعت بنسبة 11% وذلك بفعل الهبوط الحاد في صافي التمويل الجديد المقدم من صندوق النقد الدولي الذي بلغ 14 مليار دولار وهو ما يقرب من نصف مستوياته عام 2009. كما تباطأت كذلك وتيرة القروض الجديدة من قبل أغلب المؤسسات الأخرى متعددة الأطراف، إلا أن البنك الدولي خالف هذا الاتجاه بزيادة صافي تدفقات القروض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير والمؤسسة الدولية للتنمية مجتمعين بنسبة 22% عام 2010.

وقفزت تدفقات الديون قصيرة الأجل إلى أعلى مستوى لها على الإطلاق لتصل إلى 269 مليار دولار، وهي قفزة هائلة من 15 مليار عام 2009، وتعكس الطفرة التي شهدتها واردات البلدان النامية عام 2010 والتي

<sup>1</sup> د. رمزي زكي «العولمة المالية»، دار المستقبل العربي، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص 75.

<sup>2</sup> Groupe HEC de Paris, «strategor», DUNOD, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2005, P227.

بلغت قيمتها الإجمالية 6 تريليون دولار. وشهدت أيضاً أوضاع التسعير الملائمة للسندات، مقترنة بسعي المستثمرين لتحقيق عوائد مرتفعة، زيادة كبيرة في إصدار السندات الدولية من قبل بلدان الأسواق الصاعدة عام 2010.

**ثالثاً: الانتشار الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** والتي أسهمت في تعظيم حجم التجارة الدولية وتدفقات رؤوس الأموال والاستثمارات وظهور أنماط جديدة للتبادل التجاري مثل التجارة الإلكترونية.

**رابعاً: تزايد دور الشركات متعددة الجنسيات:** تعد الشركات المتعددة الجنسيات من العوامل الدافعة في بروز ظاهرة العولمة بسبب ما تملكه من إمكانيات هائلة، وقد شكلت هذه الشركات منذ ظهورها في أواخر القرن التاسع عشر نقطة تحول هامة في النشاط الاقتصادي العالمي الذي كان سائداً في ذلك الوقت، وهي تشكل حالياً القوة المؤثرة في صنع الأحداث والتحويلات الاقتصادية والمتحركة في النشاطات الاقتصادية في مختلف أنحاء العالم. حيث تؤثر هذه الشركات بقوة من خلال ما يصاحبها من أنشطة تتخذ أشكال الاستثمارات المباشرة ونقل التكنولوجيا والخبرات التسويقية والإدارية في النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

### 3.1. المؤسسات الداعمة للعولمة:

يظهر لنا من خلال اللوحة السريعة لنشأة العولمة وجود مؤسسات دولية تعمل في إطارها وتدعم دورها على المستوى العالمي، منها ما يعود تأسيسه لنصف قرن من الزمن ومنها ما تم وضع الأفكار له في ذلك الوقت، ففكرة إنشاء المنظمة العالمية للتجارة OMC تعود لنفس الوقت الذي تم فيه إنشاء الأمم المتحدة والمؤسسات العاملة في إطارها، وكان صندوق النقد الدولي والبنك العالمي من أهمها على هذا الصعيد حيث تغيرت طبيعة تعاملها مع الدول من أسلوب التنسيق والتشاور إلى أسلوب رسم السياسات والتوجهات وفرض قواعد وإجراءات محددة سواء بالنسبة للسياسة الاقتصادية الداخلية أو الخارجية، ومع إنشاء المنظمة العالمية للتجارة دخل النظام العالمي مرحلة جديدة من تطوره، فأصبحت هذه المؤسسات الثلاثة تشكل القيادة المركزية للنظام الاقتصادي العالمي وهي تنتمي إلى مدرسة فكرية واحدة وتقع تحت سيطرة القوى الأكبر الفاعلة في العالم.

### 4.1. آثار العولمة:

يمكن النظر إلى العولمة على أساس أنها ظاهرة اقتصادية بالدرجة الأولى، لها آثار متباينة على اقتصاديات مختلف دول العالم وعليه فإن الآثار الاقتصادية للعولمة تتمثل في مجموعة من التطورات التي ظهرت بشكل واضح خلال العقد الأخير من القرن العشرين والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تراجع قدرة الحكومات الوطنية على توجيه الأنشطة الاقتصادية والتحكم فيها: مما أدى إلى انتقال مركز الثقل الاقتصادي من الوطني إلى العالمي أي من الدولة إلى القوى والمؤسسات العالمية، وبالتالي عرفت

<sup>1</sup> عمورة جمال الحميد، «دراسة تحليلية تقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية الأورو-متوسطة»، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 62-70، بتصرف.

العلاقات والتفاعلات الاقتصادية نقلة نوعية حيث انتقلت حسب "G.Thompson" من تدويل الاقتصاد "internationalisation" إلى عولمة الاقتصاد "Mondialisation".

- تنامي سيطرة المؤسسات والمنظمات الاقتصادية العالمية.

- الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل وزيادة درجة الاعتماد الاقتصادي المتبادل على المستوى العالمي.

- سيادة الفكر الاقتصادي الليبرالي على النظام الاقتصادي العالمي.

- تنامي الاتجاه نحو التكامل الدولي بين دول الشمال وحدة التشتت بين دول الجنوب.

- التركيز على عولمة رأس المال وليس التكنولوجيا<sup>1</sup>: تسعى العولمة لفتح الأبواب أمام الاستثمارات في كل أنحاء العالم دون أن تواجه بأي عائق يمنعها من تحقيق الأرباح وتحويلها إلى خارج البلدان المستثمر فيها. عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيا فأنا سنجد الأمر على العكس تماماً حيث يسيطر العالم المتقدم وبالذات الولايات المتحدة الأمريكية على أسواق التكنولوجيا في العالم، ولذا فهي تسعى منذ مدة إلى حصر نشاط دول الجنوب في مجال الوكلاء من الباطن وتلافي تحقيق دول أخرى لمستوى تصنيع مستقل وله القدرة على تطوير تكنولوجياته الخاصة، وهو ما سيدخله في تنافس واضح مع صناعات العالم المتقدم. وتسعى الدول المتقدمة إلى عدم نقل التكنولوجيا حتى لا تتولد مراكز تنافسية جديدة، ويتمثل السلاح الفعال لتلك السياسة في تطبيق شعار الذي أطلقه بيل جيتس، أغنى أغنياء العالم ورئيس شركة مايكروسوفت في التسعينيات حين طالب تسجيل براءات الاختراعات بأكبر حجم ممكن. أدت هذه الهيمنة الغربية في مجال التكنولوجيا إلى رسم خريطة جديدة للعالم وفقاً لتعبير الاقتصادي جيفري ساتشس حيث يرى أن 15% فقط من سكان العالم يشكلون المنطقة الأولى على مستوى العالم الذين يحتكرون التكنولوجيا الجديدة، والمنطقة الثانية من خريطة التكنولوجيا العالمية والتي تضم حوالي 50% من سكان العالم يمكن لهم التعامل وتبني التكنولوجيات الجديدة، والمنطقة الثالثة والتي يطلق عليها منطقة المهمشين تكنولوجيا وهم على سبيل المثال سكان جنوب المكسيك وجزء كبير من البرازيل الاستوائية وأفريقيا وبعض مناطق روسيا، وهي المناطق التي تعاني من الفقر و تدني مستوي المعيشة. هذا التقسيم التكنولوجي من قبل العولمة سيؤدي إلى اتساع الفجوة بين الشمال والجنوب و إلى حصر عملية التطوير التكنولوجي في معيار الربح المتوقع وليس في إطار الحاجة الفعلية للبشرية، ولعل أكبر مثال على هذا قطاع الدواء وشركاته العالمية والمعركة الشهيرة مع جنوب أفريقيا والبرازيل حول حقوق الملكية الفكرية لدواء معالجة مرض الإيدز.

- نقل التضخم من الاقتصاد إلى أسواق المال : فمنذ تولي فكر النقديين زمام الأمور في الدول الصناعية، يتم ضبط الاقتصاد عبر الأدوات النقدية المتعارف عليها، مثل ضبط حجم الكتلة النقدية وسعر الفائدة. وقد كان رفع أسعار الفائدة هو أحد أهم الأسلحة لمحاربة التضخم ، ولكن رفع سعر الفائدة هو واحد من

<sup>1</sup> نقلا عن موقع <http://acpss.ahram.org.eg/ahram/2001/1/1/RARB59.HTM> ، تاريخ التصفح 2010/05/08.

أهم الأسباب في زيادة البطالة. حيث تجمدت قيمة المرتبات الحقيقية في الدول الأوربية التي تمتلك نظام حد أدنى للراتب يعمل بفاعلية، في حين انخفضت القيمة الفعلية للرواتب في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا، وهناك حوالي 13% من حجم سكان الولايات المتحدة الأمريكية يعيشون تحت خط الفقر.

وعلى الرغم من أن التأثيرات السلبية لظاهرة العولمة على اقتصاديات البلدان النامية ومشكلاتها الكثيرة ومن ضمنها البطالة إلا أن الحجم الحالي للبطالة يبعث على القلق أيضاً، ويسبب خسائر اقتصادية كبيرة ناهيك عن الانعكاسات الاجتماعية، مع الإشارة هنا إلى عدم توفر بيانات دقيقة حول الحجم الحقيقي لعدد العاطلين عن العمل، وبالتالي لأبعاد المشكلة وتأثيراتها السلبية المختلفة. فوفقاً للتقارير الرسمية العربية مثلاً، ومن بينها التقارير الصادرة عن منظمة العمل العربية التابعة لجامعة الدول العربية - هناك مؤشرات على اتساع هذه المشكلة وقصور العلاجات التي طرحت حتى الآن، سواء على المستوى القطري أو المستوى العربي؛ فتقارير المنظمة تشير إلى أن عدد الشبان العرب العاطلين عن العمل يبلغ نحو 12 مليون شخص يشكلون ما نسبته 14% من القوة العربية العاملة التي تبلغ في الوقت الحاضر نحو 98 مليون شخص.

## 2. التكتلات الاقتصادية:

تسير العلاقات الاقتصادية الدولية في عالمنا المعاصر في اتجاهين يتقاعلان ويتعارضان في آن واحد هما مسار العولمة وما يندرج في إطارها من تحرير وتدويل للتجارة الدولية، ومسار الإقليمية والتكتلات الاقتصادية التي تندرج تحت إطارها من خلال إقامة كيانات متجانسة وفاعلة في الاقتصاد الدولي ومن أهم عناصر الإقليمية هو اعتمادها على عنصر التقارب الجغرافي. وتتمثل هذه العلاقات من خلال إقامة المناطق الحرة أو الاتحادات الجمركية أو اتفاقات متعددة الأطراف أو الاندماج الإقليمي . وقد ظهر عدد من التكتلات الاقتصادية الكبرى مثل الاتحاد الأوربي والمجال الأمريكي الشمالي والقطب الهادي الآسيوي، وأحدثت تغييرات جوهرية في مواقع القوى التجارية في العالم.

### 1.2 مفهوم التكتلات الاقتصادية وأشكالها:

لقد وجدت التكتلات الاقتصادية تفسيرها الفكري في نظرية التكامل الاقتصادي، وأصبح الاهتمام بها كبيراً بعد الحرب العالمية الثانية من طرف مجموعة من دول العالم، حتى أصبح يسمى القرن العشرين بعصر التكتلات الاقتصادية.

#### 1.1.2 تعريف التكتلات الاقتصادية: هناك عدة تعاريف للتكتلات الاقتصادية لعل أشملها التعريف التالي:

«التكتلات الاقتصادية تمثل الإرادة السياسية لمجموعة من الدول المتقاربة جغرافياً لدعم وتطوير العلاقات أو الارتباطات الاقتصادية الدولية فيما بينها وذلك بإزالة الحواجز الجمركية وغيرها لتدعيم تبادل السلع والخدمات وإنشاء مناطق التبادل الحر، الاتحادات الجمركية أو غيرها من الاتفاقات»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Robert C.hine, «Globalisation ou regionalisation? Le regionalisme et l'integration de l'economie mondiale», problemes economiques, 15-22 MARS, 1995, P 63.

2.1.2. أشكال التكتل الاقتصادي: يمكن من وجهة نظر التحليل الاقتصادي التمييز بين خمسة أشكال للتكامل الاقتصادي يمكن ذكرها كما يلي<sup>1</sup>:

- ◆ منطقة التبادل الحر: تتميز منطقة التبادل الحر أو التجارة الحرة باتفاق الدول الأعضاء على إلغاء كافة القيود الجمركية والقيود الإدارية على حركة السلع والخدمات فيما بين الدول الأعضاء، على أن تحتفظ كل دولة عضو بنظامها الجمركي مع بقية دول العالم.
- ◆ الاتحاد الجمركي: يتميز الاتحاد الجمركي فضلا عن إلغاء كافة الرسوم الجمركية بين الدول الأعضاء، التزام الدول الأعضاء بتطبيق تعريف جمركية موحدة تجاه باقي دول العالم وهو ما يعرف بالجدار الجمركي.
- ◆ السوق المشتركة: وهي درجة أعلى في سلم التكامل الاقتصادي مقارنة بمنطقة التجارة الحرة والاتحاد الجمركي، حيث بالإضافة إلى حرية تنقل السلع والخدمات، وتوحيد التعريف الجمركية مع باقي الدول غير الأعضاء تتضمن إلغاء كافة القيود على انتقال عناصر الإنتاج كالعامل ورأس المال والتكنولوجيا بين الدول الأعضاء في السوق. وعلى اثر ذلك تشكل الدول الأعضاء سوقا موحدة يتم في إطارها حرية انتقال السلع والخدمات والأشخاص ورؤوس الأموال، كما كان عليه الحال في السوق الأوروبية المشتركة.
- ◆ الاتحاد الاقتصادي: وتتميز هذه المرحلة من مراحل ومراتب التكتل الاقتصادي بإلغاء كافة القيود عن حرية انتقال السلع والخدمات وعناصر الإنتاج. كما تشمل أيضا الإجراءات المتعلقة بتنسيق السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية وكذلك السياسات الاجتماعية والضريبية.
- ◆ الاندماج الاقتصادي: وهذه هي المرحلة الأخيرة التي تمثل أعلى مراتب التكامل الاقتصادي إذ تتضمن بالإضافة إلى ما سبق ذكره في المراحل الأربع السابقة، توحيد السياسات الاقتصادية، وإيجاد مؤسسات إقليمية (اتحادية) تسهر على تطبيق السياسة الاقتصادية الموحدة في جميع المجالات (المالية والنقدية، الضريبية والاجتماعية).

ويمكن توضيح أهم أشكال التكتلات الاقتصادية من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup>خالد محمد حنفي، «متطلبات تحقيق مكاسب تحرير التجارة في مصر في إطار المتغيرات العالمية الجديدة»، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2001، ص 96.

الجدول رقم (2): أهم أشكال التكامل الاقتصادي.

الإتحاد الاقتصادي الكامل	الإتحاد الاقتصادي	السوق المشتركة	الإتحاد الجمركي	منطقة التجارة الحرة	المراحل
					الخصائص
●	●	●	●	●	- إزالة التعريفات والحواجز الجمركية بين الدول الأعضاء.
●	●	●	●	◆	- تعريف خارجي مشتركة.
●	●	●	◆	◆	- حرية انتقال عوامل الإنتاج.
●	●	◆	◆	◆	- التنسيق بين السياسات الاقتصادية.
●	◆	◆	◆	◆	- توحيد السياسات الاقتصادية.

● خاصية متوفرة

◆ خاصية غير متوفرة

المصدر: منور أوسرير، «المناطق الحرة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية مع دراسة لبعض تجارب البلدان النامية»، أطروحة دكتورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 27.

## 2.2. خصائص التكتلات الاقتصادية وأهدافها:

تتميز التكتلات الاقتصادية بجملة من الخصائص كما تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن ذكرها كمايلي:

1.2.2. خصائص التكتلات الاقتصادية: تتصف التكتلات الاقتصادية بعدة خصائص يمكن إجمالها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تتميز التكتلات الاقتصادية بحجمها الضخم من حيث مواردها وإنتاجها، واتساع أسواقها الاستهلاكية والإنتاجية، وتنوع هياكلها الاقتصادية ومواردها وكثافة حجم سكانها.  
- حرية تنقل السلع والخدمات والأشخاص ورؤوس الأموال والاستثمار بين الدول المتكتلة.  
- المنافسة الحرة بين الدول المتكتلة في المنطقة التكاملية ولها سياسة تجارية موحدة تجاه الدول الأخرى خارج نطاق التكتل.

- ارتفاع نسبة التجارة البينية من مجمل تجارتها الخارجية وهذا ما يجعلها تخفض من التبعية الاقتصادية، أو تكون لها درجة عالية من الاستقلالية الاقتصادية بالنسبة للدول الخارجة عن المنطقة التكاملية هذا ما

<sup>1</sup> رميدي عبد الوهاب، «التكتلات الاقتصادية في عصر العولمة وتفعيل التكامل الاقتصادي في الدول النامية»، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 36.



يؤدي إلى الارتباط بين الدول المتكتلة من خلال تشابك اقتصادياتها وأسواقها. قوتها في التفاوض على المستوى الدولي من أجل الدفاع عن مصالحها ضد التكتلات الاقتصادية الأخرى، ومن ثم تكون الدول التي تنتمي إلى التكتل في موقع أفضل من ناحية المساومة أو التفاوض مهما كان شكله.

- توفير مزايا ومكاسب تعجز الدولة منفردة عن تحقيقها.

- الاستفادة من رؤوس الأموال والأيدي العاملة الماهرة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المنطقة التكاملية.

- تحقيق نمو اقتصادي مستمر كنتيجة لآثار الديناميكية المتعلقة بحجم السوق وتحسين مناخ الاستثمار وزيادة المنافسة الناتجة عن فتح الأسواق.

**2.2.2. أهداف التكتلات الاقتصادية:** تبين مما سبق أن التكتل الاقتصادي هو عملية سياسية وثقافية

واقتصادية مستمرة باتجاه إقامة علاقات اندماجية متكافئة، وتحقيق عوائد مشتركة من خلال الاستغلال المشترك لإمكانيات وموارد الأطراف المساهمة بغية خلق مزيد من التداخل بين هياكلها الاقتصادية وصولاً إلى الوحدة الاقتصادية وتكوين كيان اقتصادي واحد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية أهمها<sup>1</sup>:

- الحصول على مزايا الإنتاج الكبير وذلك بتوسيع حجم السوق وتوجيه الاستثمارات توجيهها اقتصادياً سليماً، والعمل على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق هذا الهدف.

- تقسيم العمل التكتلي والوظيفي للاستفادة من المهارات والأيدي العاملة بصورة أفضل وعلى نطاق واسع.

- تسهيل التنمية الاقتصادية وذلك من خلال خلق فرص جديدة تنهض بالإنتاج والاستثمار والدخل والتشغيل.

- رفع مستوى الرفاهية من أجل تمكين المستهلكين من الحصول على السلع بأقل الأسعار الممكنة.

- تخفيض أثر الصدمات الخارجية من خلال زيادة مستوى التنويع الإنتاجي في الدول الأعضاء في التكتل.

### 3.2. أهم التكتلات الاقتصادية الموجودة حالياً:

**1.3.2. الاتحاد الأوروبي:** بدأ الاتحاد الأوروبي كمنطقة تجارة حرة بموجب اتفاقية "روما" عام 1958 ثم

تدرج مستوى الاندماج وتعمق بشكل مستمر إلى أن وصل عدد الدول الأعضاء في الاتحاد إلى 28 دولة بعد

انضمام دول أوروبا الشرقية، فأصبح من أكبر التكتلات الاقتصادية في العالم وأكثرها اكتمالاً من حيث البن

والهياكل التكاملية، ومن حيث الاستمرار في المسيرة التكاملية. ومن حيث الإمكانيات فإن هذا التكتل يهيمن

تجارياً على أكثر من ثلث التجارة العالمية، ويحصل على أكبر دخل قومي في العالم، كما يعتبر أضخم سوق

اقتصادي داخلي حيث بلغ عدد سكانه أكثر من 380 مليون نسمة بعد أن أضيف أعضاء الرابطة الأوروبية

<sup>1</sup> فلاح خلف الربيعي، «التكتلات الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية»، ص01، [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org)، تاريخ التصفح 2010/03/15.

للتجارة الحرة \*EFTA، ويلاحظ أن التكتل الاقتصادي الأوروبي يتخذ إستراتيجية هجومية تجاه الاقتصاد العالمي ويسعى بكل قوة إلى أن يكون على رأس الشكل الهرمي للنظام الاقتصادي العالمي الجديد في القرن الحادي والعشرين، ويمكن أن نلتصم ذلك بجلاء من خلال تفحص أهداف هذا التكتل التي وإن كانت تركز على تقوية الهياكل والبنى الاقتصادية للاتحاد ، إلا أنها تنص بشكل واضح على سعي الاتحاد إلى دخول القرن الحادي والعشرين بصورة تسمح له بأن يلعب دوراً أكثر فاعلية في كافة المجالات الاقتصادية بل وحتى السياسية. وهذا ما يدعم فرضية الترابط بين ظاهرة تنامي التكتلات الاقتصادية وما يشهده العالم من عولمة اقتصادية على جميع الأصعدة<sup>1</sup>.

لقد حددت معاهدة " ماستر بخت " أهداف السياسة التنموية للاتحاد بعد سنة 1994 لتعطي طابع الشمول لسياسة مستقلة وموحدة وحرية التجارة والمنافع المتبادلة. وقد أحدث الاتحاد علاقات تجارية مع تكتلات إقليمية ومناطق مختلفة لتوسيع شبكة اتفاقيات التجارة الحرة ، فقد اتجه نحو الشراكة المتوسطية وفق مقررات مؤتمر برشلونة في إطار ( NAFTA ) في نوفمبر عام 1995 ، واتجه نحو مجموعة دول أمريكا اللاتينية للمشاركة في تحرير التجارة الدولية في إطار ( الميركوسور ) ويضم مشروعات إقليمية وتعاون مشترك . واتجهت أيضاً إلى المجموعة الأفريقية والهادية والكاريبية في إطار ACP عبر اتفاقية لومي لأغراض المساعدة في التنمية وتحسين القدرات التكنولوجية وتحرير التجارة الدولية. إن هذه الاتفاقيات التي عقدتها دول الاتحاد الأوربي هي بهدف توسيع الفضاء الأوروبي وتوسيع منطقة التبادل التجاري الحر لترفعها إلى درجة متقدمة من العلاقات التجارية<sup>2</sup>.

**2.3.2. التكتل الاقتصادي لأمريكا الشمالية<sup>3</sup> NAFTA\*:** وهي منطقة التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية والتي تضم الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك وهي قيد الانفتاح نحو تشيلي. ويعد هذا التكتل الاقتصادي من التكتلات الاقتصادية الثلاث الأكبر في العالم وبالرغم من اتجاه الولايات المتحدة الأمريكية نحو إقامة هذا التكتل إلى إنها تدعو وباستمرار نحو تحرير التبادل التجاري الدولي على المستوى العالمي وفي إطار منظمة التجارة العالمية ( OMC ). وقد بدأ سريان مفعول هذا التكتل الضخم عام 1999 وتمثل تحريراً تجارياً تصاعدياً ولمجال أوسع لسياسة الاستثمار، وإن ذلك من شأنه إزالة كافة التعريفات الجمركية

\* EFTA European Free Trade Association: تم التوقيع عليها في نوفمبر سنة 1959 وكان مقرها استوكهولم. وكانت الدول

السبع الموقعة عليها هي: بريطانيا، النرويج، السويد، الدانمارك، النمسا، البرتغال، سويسرا.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 02.

\* NAFTA إختصاراً لـ THE NORTH AMERICAN FREE TRADE AGREEMENT.

<sup>2</sup> أسامة المجدوب، «العولمة والإقليمية: مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية»، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000، ص ص 75-85.

<sup>3</sup> العموش احمد سليمان علي، «آثار العولمة على قطاع التجارة الخارجية في الاقتصاد الأردني»، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، الجامعة المستنصرية،

بغداد، 2002، ص 42.

وإزالة كافة القيود التشريعية أمام الاستثمار الأجنبي وحماية حقوق الملكية الفكرية وتعزيز التبادل التجاري متعدد الأطراف.

**3.3.2. تكتل دول جنوب شرق آسيا ASEAN<sup>1</sup>:** ويضم هذا الفضاء الاقتصادي مجموعة دول النمر الآسيوية بالإضافة إلى اليابان والصين. وقد حققت هذه الدول معدلات نمو اقتصادية مرتفعة وصلت إلى 10% سنويا. وأصبح لهذا القطب القدرة الإشعاعية الفاعلة والواسعة في إطار العلاقات الاقتصادية الدولية. وقد أحدثت منطقة واسعة للتبادل التجاري الحر، وقد كان لرؤوس الأموال اليابانية إلى المنطقة قد ساهم في خلق شروط التراكم الرأسمالي والنمو السريع بالإضافة إلى خلق شبكة واسعة ورابطة قوية من الاتصال التكنولوجي لمختلف الدول الآسيوية الهادية أدى إلى جعل المنطقة ورشة كبيرة للصناعة تعج بالنشاط الاقتصادي الهائل.

**4.3.2. تجارب التكتل في الوطن العربي:** رغم توفر المقومات الاقتصادية والثقافية المطلوبة لقيام تكتل اقتصادي ناجح في الوطن العربي، إلا أن غياب شرط التوافق السياسي بين الأنظمة العربية وحالة عدم الاستقرار السياسي في بعض الدول العربية وقفت حائلا دون نجاح معظم تجارب التكتل، باستثناء تجربة دول مجلس التعاون الخليجي التي بدأت بإنشاء منطقة التجارة الحرة في العام 1981، ثم انتقلت إلى مرحلة الاتحاد الجمركي في سنة 2003 ورغم التقدم النسبي في الترتيبات والإجراءات المتخذة، جاء التقرير الاقتصادي الخليجي 2005-2006 ليؤكد على ضعف مؤشرات التكامل التجاري وانخفاض مستوى التجارة البينية الخليجية، وضعف مجالات الاستفادة من ارتفاع عوائد الصادرات النفطية؛ نتيجة ارتفاع الطلب على السلع المستوردة وضعف مستوى التنويع الإنتاجي في دول المجلس، جعلتها تتجه نحو الأسواق الخارجية، وأدى ذلك إلى تسرب جزء كبير من الأموال الخليجية إلى الخارج، وهذا الأمر يفرض على دول المجلس بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى التنويع الإنتاجي من السلع والخدمات التي تحظى فيها بميزة نسبية لزيادة مستوى التكامل الاقتصادي الخليجي.

### 3. الثورة التكنولوجية والمعلوماتية:

يتميز العصر الحالي في مجال الأعمال بظهور وانتشار الأساليب والفنون الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، حيث يلاحظ تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي الذي أدى إلى تسريع زمن دورة حياة المنتجات *accélération de cycle de vie des produits*، مما يستوجب على المؤسسات التي تبحث عن التميز الإسراع في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، ولقد نتج عن ذلك الاهتمام المتزايد بعمليات تصميم المنتجات من أجل إنجازها بسرعة وبجودة عالية. وقد شمل هذا التطور ميادين عديدة، منها وسائل وطرق الإنتاج في مجالات التصنيع المختلفة كالميكنة الحديثة والآلية وإقامة وحدات صناعية حديثة وهذا ما يتطلب توجيه نسب كبيرة من الأموال إلى البحث والتطوير.

<sup>1</sup> ولعلو فع الله، « تحديات عولمة الاقتصاد والتكنولوجيا في الدول العربية »، منتدى الفكر العربي، عمان، 1996، ص 37.

### 1.3. مفهوم تكنولوجيا المعلومات

يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها: "فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة، أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم"<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها "الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع"<sup>2</sup>. ولقد عرف النصف الثاني من القرن العشرين تطورات جد سريعة في مجال التكنولوجيا نتيجة ارتباط تكنولوجيا الحاسبات الآلية بتكنولوجيا المعلومات حيث ساهم ذلك في ظهور شبكات المعلومات التي أصبح استخدامها أمرا حتميا لكل مؤسسة تبحث عن التفوق والتميز.

إن الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال **NTIC** مكن من إعادة تصميم وتشكيل المنظمات، وتحويل هيكلها التقليدية، وتوسيع نطاق عملياتها، وتغيير الأساليب التي تتبعها في مختلف مجالات التسيير، كما أحدثت هذه التكنولوجيات تغيرات جذرية على ممارساتها، وعلى تدفق المعلومات، وعلى أساليب تصميم المنتجات وتقديم الخدمات، وأدت إلى بروز أساليب إدارية جديدة مرتبطة بها تعرف في أغلب الأحيان بالإدارة الإلكترونية.

لقد أتاحت هذه التكنولوجيات إعادة صياغة أداء العملية التسييرية في المؤسسات حيث وفرت إمكانيات جديدة لمساعدة المديرين على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وسهلت من الحصول على المعلومات المتعلقة بالأداء التنظيمي في أي مستوى إداري وفي أي خطة، حيث تستخدم حاليا الكثير من المؤسسات نظام تخطيط موارد المشروع ERP Enterprise Resource Planing والذي يعتبر أحد الأنظمة التي تحقق الاندماج والتكامل بين جميع الأنشطة اللازمة لممارسة الأعمال من تخطيط وتمويل، وتصنيع، وبيع، ومن ثم يمكن تحقيق درجة أعلى من التنسيق بين هذه الأنشطة من خلال المشاركة في المعلومات باستخدام شبكات الربط المعلوماتية.

### 2.3. آثار الثورة التكنولوجية والمعلوماتية على نشاط المؤسسة:

لقد أحدثت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية جملة من الآثار يمكن إيجازها فيما يلي<sup>3</sup>:

- التطور التكنولوجي السريع أدى إلى خلق فرص عمل جديدة، فمثلا الإنترنت وسيطرتها الكونية سمحت من استخدام النقود الإلكترونية والتعليم بالطلب طبقا لمواصفات محددة، والشراء من السوق الإلكتروني.

<sup>1</sup> عبد الحميد بيجت فايد، «إدارة الإنتاج»، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997، ص 80.

<sup>2</sup> جمال أبو شنب، «العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن»، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 81.

<sup>3</sup> فرحات غول، «مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية»، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 54-56 بتصرف.

- زيادة جودة المنتجات النهائية ورفع إنتاجية الأداء داخل المنظمات المستخدمة لهذه التكنولوجيا، مما يدعم ويحسن المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.
- التراجع المستمر في استخدام المواد الخام في عمليات التصنيع والمنتجات الصناعية، وهذا بفعل التقنية المتقدمة، كما أن العامل أصبح مجبرا على تنمية مهاراته يوميا عن طريق التدريب المستمر، لأن معارف الإنسان ومهاراته أصبحت تتقادم بسرعة حتى قبل أن يبدأ المتدرب العمل الذي من أجله قد تم تدريبه وهذا كناية عن التطور التكنولوجي السريع.
- تغيير طريقة أداء الأعمال تغيرا جوهريا.
- القدرة على إنتاج سلع متنوعة من خلال وقت تجهيز منخفض جدا ولكل المصانع.
- تغيير طريقة تصميم المنتجات وذلك عن طريق الابتكارات في التصميم الهندسي باستخدام الكمبيوتر ، التي تحقق وفرا كبيرا في الوقت وببدائل متعددة وجودة عالية في التصميم.
- في مجال التوزيع مكنت الإلكترونيات والكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات من تخفيض الوقت اللازم بين طلب البضاعة وتسليمها، وذلك بالاتصال المباشر بالموزعين والمستخدمين في وقت قصير جدا.
- تمكين المستهلكين من الطلب المباشر من المنتجين دون الوسطاء.
- من جانب التمويل تسمح التكنولوجيا المعاصرة من نقل الأموال والاستثمار وإعادة الاستثمار من أقصى الغرب إلى أقصى الشمال في مدة قصيرة جدا.

### 3.3. التجارة الإلكترونية:

تعتبر التجارة الإلكترونية أحد أهم إفرازات الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، حيث ساهمت الانترنت في تغيير أفاق المبادلات التجارية بفضل تكلفتها المنخفضة وسهولة استخدامها وبالتالي ظهرت عدة أشكال لهذا النوع من التجارة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**\*\* مؤسسات أعمال (B to B) (Business to Business):** وهذا النمط يتم بين المؤسسات بعضها البعض من خلال تقديم طلبات الشراء للموردين، تسليم الفواتير وإتمام عمليات الدفع.. الخ. ولقد عرف هذا النوع من التجارة تطورا كبيرا خلال السنوات الأخيرة نظرا للمزايا التي يتمتع بها خاصة في سرعة تنفيذ الصفقات التجارية والجدول التالي يوضح تطور هذا النوع من التجارة حسب المناطق الجغرافية:

<sup>1</sup> محمد بن بوزيان، « التجارة الإلكترونية في الجزائر: الفرص والتحديات »، الملتقى الدولي حول التجارة الإلكترونية، جامعة ورقلة، مارس 2004، ص03.

الجدول رقم (3): تطور التجارة الإلكترونية B to B في العالم لسنة 2006.  
الوحدة (مليار دولار)

النسبة %	رقم الأعمال	المناطق
58.1%	7127	أمريكا الشمالية
20%	2460	آسيا
18.9%	2320	أوروبا الغربية
1.8%	216	أمريكا اللاتينية
0.7%	84	أوروبا الشرقية
0.6%	69	إفريقيا والشرق الأوسط
100%	12275	المجموع

Source : Forrester Research, <http://www.forrester.com> /, consulté le 15/03/2010.

يلاحظ من خلال الجدول أن دول أمريكا الشمالية، دول آسيا ودول أوروبا الغربية تمثل الدول الأكثر تعاملًا بالتجارة الإلكترونية نظرا لما تتوفر عليه من إمكانات (سرعة تدفق الانترنت، المستوى الثقافي للفرد، الإطار التشريعي.. الخ)، بينما تشكل دول أوروبا الشرقية وإفريقيا الدول الأقل استخداما لهذا الأسلوب من أساليب التجارة.

**\*\* مؤسسات أعمال - مستهلك (Business to Consumer) B to C**: هذا النمط من التجارة الإلكترونية يمثل البيع بالتجزئة في التبادل التجاري العادي، وقد توسع بشكل كبير مع ظهور شبكة الانترنت، فهناك الآن ما يسمى بالمراكز التجارية للتسوق تقدم خدماتها من خلال عرض السلع والخدمات لصالح المؤسسات وتقوم بتنفيذ الصفقات التجارية من خلال عمليات الشراء والبيع عن طريق الانترنت. إن تنمية وتطوير التجارة الإلكترونية يتطلب تحول المجتمع إلى تكنولوجيا المعلومات ومن أجل ذلك ينبغي أن نحقق هدفين هما<sup>1</sup>:

- فلسفة واضحة تستوعب كل التطورات التكنولوجية والتحولت الاقتصادية والاجتماعية الجارية في العالم ونعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه من ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل النظرة وشمول للاهتمامات.

- منهج إبداعي واضح يقوم على أساس أن التطوير والتحديث مطلوب بصفة مستمرة مع ما تقدمه البنية المعلوماتية المتاحة على شبكة المعلومات العالمية (تكنولوجيا المعلومات).

<sup>1</sup> وصاف سعدي، « التجارة الإلكترونية كأداة لتنشيط الصادرات »، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23/22 أبريل 2003، ص 3.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمنافسة والتنافسية<sup>1</sup>.

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد، هذه الأخيرة لم تعد محصورة على السوق المحلي بل امتدت إلى الأسواق الأجنبية بفعل انفتاح الأسواق والحدود في إطار العولمة الاقتصادية، في ظل هذه الظروف يجب على المؤسسات التي تريد البقاء والنمو أن تكون قادرة على إيجاد والحفاظ على مكانتها في السوق بمعنى امتلاكها للقدرة التنافسية.

### 1. مفهوم المنافسة.

تمثل المنافسة مركز اهتمام النظريات الاقتصادية ونظريات التسيير، وذلك من خلال تقديمها لمجموعة من المفاهيم والأدوات المتعلقة بتحليل المنافسة والخيارات المتاحة لمواجهتها، كما تركز النظريات الاقتصادية على تحليل السوق، الصناعة، القطاع.. الخ. "ويتعلق موضوع المنافسة بآداب السلوك حتى وصفت بأنها ديمقراطية النشاط الاقتصادي حيث يجب أن تسود مبادئ (الديمقراطية الحرة، العدالة والمساواة)، بما يسمح بالقضاء على فكرة التمييز وعدم المساواة أي المسائل غير المشروعة والمخالفة للقانون التي تنتج عن المنافسة. وعليه، تعد المنافسة حق لكل الأفراد والمشروعات المتعاملين في السوق في إطار تنظيمي يحدده القانون.<sup>2</sup>

### 1.1 تعريف المنافسة:

يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر. ويقتصر دور الدولة في ظل نظام من هذا القبيل على ضمان السير الحسن لهذا النظام من خلال توفير الأمن وفرض احترام القوانين المختلفة والالتزام بها من كل الأطراف المعنية بها. ويشير مفهوم المنافسة أيضا إلى معنى المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تعمل على تحقيق نفس الأهداف، العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على الزبائن، وكل ما يحدث على المساواة أو التفوق على شخص ما في شيء محمود. وقد اتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون أيا كان عددهم ومجال نشاطهم حتى يكتب البقاء للأصلح، فأصبح يقصد بها عملية التأصيل والانتقاء والتصنيف. ويقصد بها في نفس الاتجاه القضاء على المنتجات البديلة أو التخفيف من آثارها لما تقدمه هي في السوق، ومحاولات صرف الزبائن عن تعاطي تلك البدائل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مفهوم المنافسة والتنافسية: هناك اختلاف كبير بين مفهوم المنافسة والتنافسية ففي حين تعنى المنافسة بوصفها هيكل الأسواق وسلوك الأفراد والأعمال في السوق المعنى، تعنى التنافسية بتقييم أداء المؤسسات أو الدول في ظروف المنافسة المتاحة في هذه الأسواق ، فالأولى تعنى بالظروف التي تنشط ضمنها المؤسسات، أما الثانية فتتعلق بالظروف الذاتية و قدرات المؤسسة التي تتيح لها المجاهدة في السوق.

<sup>2</sup> حسين الماجي، «تنظيم المنافسة»، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص54.

<sup>3</sup> علي السلمي، «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية»، دار غريب للنشر، القاهرة، 2003، ص101.

أما **Bienaymé** فيرى أن المنافسة تحمل أربعة خصائص رئيسية تتمثل في<sup>1</sup>:  
- أنها وسيلة لتحديد بنية السوق المثلى وذلك بغرض تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى المتنافسون إلى تعظيم الفارق بين القيمة المدركة من طرف الزبائن للمنتج المعروض وتكلفته.  
- تواجه المنافسة المؤسسات التي تسعى إلى تعظيم القيمة المدركة من طرف الجمهور بالنسبة إلى القيمة التجارية للأصول.

-المنافسة تشمل كل المجالات: المهارات، الفرق...الخ.  
-تحول المنافسة النشاط الاقتصادي إلى حلبة صراع بين الدول.

### 2.1 أهمية المنافسة وأهدافها:

تؤدي المنافسة أساساً إلى تحقيق رفاهية المستهلكين، وترشيد عملية استخدام وتوزيع موارد المجتمع، فوفق مبدأ البقاء للأصلح تقوم المؤسسات المتنافسة على استخدام مواردها بكفاءة كافية ساعية بذلك للسيطرة على السوق، حيث يقودها إلى العمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي تحقيق جملة الأهداف التالية:

-تحقيق رفاهية المستهلكين: تدور المنافسة بين المؤسسات على كسب الزبائن من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة ممكنة، وهذا ما يجعل المؤسسات في تحسين مستمر لخدمة الزبائن ومن ثم تحقيق رفاهية المجتمع.

-ترشيد استخدام موارد المجتمع ع: من شروط فعالية الأداء والبقاء في ظل المنافسة وخاصة تلك المبنية على الأسعار هو ترشيد وعقلنة استخدام موارد وإمكانات المؤسسة، حيث يؤدي ذلك إلى ترشيد استخدام موارد المجتمع ككل.

-تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع: يؤدي ترشيد استخدام الموارد من جهة وتعظيم الاستفادة منها من جهة أخرى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال زيادة معدلات النمو وتحسين مداخيل الدولة، وأيضاً تحقيق التنمية الاجتماعية من خلال توفير الشغل، الصحة، التعليم...إلخ.

-دعم الابتكار والإبداع: ذلك أن التنافس بين المؤسسات سيؤدي إلى سعيها لتقديم منتجات جديدة تسمح لها بالبقاء واحتلال الريادة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال دعم مشاريع البحث العلمي والاعتماد على الإبداع والابتكار.

### 3.1 مستويات المنافسة:

يمكن التمييز بين المستويات التالية للمنافسة:

\*\* الاحتكار: يقصد بالاحتكار تفرد مؤسسة واحدة في إنتاج أو توزيع منتج أو خدمة على مستوى سوق معين وهذه الوضعية قد تكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال ، أو لوجود براءة

<sup>1</sup>Alain Bienaymé, «Principes de concurrence», Ed :Economica, Paris, 1998, PP. 28-29.



اختراع أو لاقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوام ل. فالمؤسسة التي تكون في وضعية احتكارية وفي غياب تهديدات المنافسين قد تفرض سعرا عاليا لمنتجاتها أو لخدماتها كما أنها لا تستخدم الحملات الاشهارية والأساليب الترويجية الأخرى ما دامت محتكرة للسوق. ويعتبر هذا النوع من المنافسة محدودا باستثناء بعض المؤسسات المتواجدة في البلدان التي مازالت تنتهج النهج الاشتراكي، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات ولا تسمح للمنافسة فيها.

**\*\* احتكار القلة:** يتكون السوق في هذه الحالة من عدد قليل من المؤسسات تنتج نفس المنتج وهي بطبيعتها مؤسسات كبيرة الحجم، وفي غالب الأحيان يكون هناك انسجام في السعر والخدمة المقدمة من قبل هذه المؤسسات. والحل الوحيد أمام المؤسسة هنا للحصول على الميزة التنافسية في هذه الحالة هو الاعتماد على تخفيض التكلفة والاستفادة من وفورات الحجم.

**\*\* احتكار القلة المتميزة:** في هذه الحالة المنتجات المباعة متنوعة جزئيا ويعتمد المنتج هنا على الجودة والخصائص الموجودة بالمنتج أو الخدمة. مثل صناعة السيارات، كل مؤسسة تبحث عن ميزة تميزها عن باقي المؤسسات في السوق وذلك لتبرير أسعارها بالنسبة للزبائن.

**\*\* المنافسة الاحتكارية:** في هذه الحالة الكثير من المنافسين لهم القدرة على تمييز منتجاتهم بصفة كلية أو جزئية. ومن ثم يركز المنافسون على تقسيم السوق لتلبية حاجات السوق المستهدف بكفاءة عالية.

**\*\* المنافسة التامة:** في الحالة الأخيرة نجد أن هناك عددا كبيرا من المنتجين يسوقون تقريبا نفس المنتج، حيث تكون الأسعار متقاربة فيما بينها والسلع المباعة تشمل بصفة خاصة السلع الاستهلاكية، وهنا أيضا نلاحظ أن القليل من المنتجين من يقوم بالإعلان للمنتج، ومن يقوم به ربما لخلق التميز البسيكولوجي، وهناك من يرى بأن الإعلان عن مثل هذه المنتجات هو مساهمة في ترويج المنتج في حد ذاته وليس لعلامته، وهذا ما يجعل الكثير من المنتجين في هذا المجال يحجم عن القيام بالإعلانات لأنه لا يجد عوامل تمييز يتم التركيز عليها عند القيام بالحملات الإعلانية. يمكن تلخيص ماسبق من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): أنواع المنافسة.

الخصائص	المنافسة الكاملة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار الكامل
عدد المنافسين	عدد كبير جدا من البائعين	عدد متوسط من البائعين	عدد قليل من البائعين	بائع واحد
حجم المؤسسات المنافسة	صغير	يتغير حسب ظروف الصناعة	كبير	ليس هناك منافسين
طبيعة السلعة محل التنافس	متشابهة إلى حد التماثل	هناك تفاوت فيها ولاسيما في مستويات الجودة وخدمات ما بعد البيع	قد تكون متشابهة أو متميزة	فريدة فلا يوجد أي بدائل لها
مدى سيطرة المؤسسة على الأسعار	معدومة تقريبا	تعتمد على درجة التمايز بين السلع محل التنافس	هناك سيطرة بحرص شديد	السيطرة كاملة
إمكانية دخول منافسين جدد	سهلة جدا	سهلة نسبيا	صعبة نسبيا	صعبة جدا

المصدر: محمد الصيرفي، «التسويق الاستراتيجي»، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 146.

2. التنافسية كمقياس لأداء الدول والقطاعات الاقتصادية:

من المؤكد أن التنافسية قد أصبحت من أهم المداخل القادرة على تطوير وتحسين الأداء الاقتصادي على المستويين الكلي (قطاعات الدولة الواحدة) والجزئي (المؤسسات) وذلك في ظل تداعيات التدويل والعملة والشراكة والانفتاح وتحرير الأسواق والتي أفرزتها منظومة الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الموارد المعرفية أكثر من الموارد المادية نتيجة إبداعات وابتكارات الموارد البشرية.

إن غياب مدلول موضوعي لمفهوم التنافسية وأيضاً غياب الأسس السليمة لقياسه وتشخيص الوسائل المؤدية إلى تحقيقها، يرجع بالأساس لارتباط التعريف بأهداف السياسة الكلية للاقتصاد المتمثلة أساساً في تحقيق توازن داخلي وآخر خارجي على المدى القصير، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الرفاهية على المدى الطويل. فللتنافسية ذات وقع متزايد الأهمية اليوم حتى إن بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية من العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد. ولم تعد التنافسية تقتصر على الشركات لكي تبقى وتستمر، أو الأفراد ليحظوا بفرص عمل، بل أصبحت سياسة وطنية يقاس من خلالها قدرة البلد كله في تحقيق التفوق في الأسواق الدولية بالإضافة إلى الجاذبية في استقطاب رؤوس الأموال وتوطين التكنولوجيا والمساهمة في سلسلة الإنتاج الكونية.

1.2. النظريات المفسرة للتنافسية على المستوى الكلي:

ظهرت مجموعة من النظريات تحاول تفسير التفاوت في أداء الدول في الأسواق العالمية يمكن إيجازها فيمايلي:

**1.1.2. الميزة النسبية كمفسر لأداء الدول في الأسواق العالمية :** يقصد بالميزة النسبية<sup>1</sup> في ظل ظروف حرية التجارة الدولية تخصص البلد في إنتاج السلع التي يحقق فيها مزايا نسبية ( تكاليف أقل) مقارنة ببقية الدول ويستورد السلع التي لا يمتلك مزايا نسبية في إنتاجها<sup>2</sup>، حيث يؤدي هذا التخصص إلى زيادة المنافع التي يمكن للدولة أن تحصل عليها.

لقد قامت نظرية الميزة النسبية لـ David Ricardo في كتابه الاقتصاد السياسي والضرائب المنشور سنة 1917 على جملة من الفرضيات يمكن ذكرها فيما يلي:

-التجارة تتم بين دولتين فقط في صورة مقايضة ولا تنصب إلا على سلعتين ولا تشمل السلع غير المنظورة<sup>3</sup>. هذه الفرضية تحمل فكرتين أساسيتين، حيث تعبر الفكرة الأولى عن الدور الحيادي للنقود حيث أن دورها يكون محصوراً فقط لتسهيل عملية المبادلة، ومن ثم لا تمارس دوراً تأثيرياً على الأسعار والنفقات النسبية. أما الفكرة الثانية فمفادها أن التبادل يتم فقط في السلع المادية العينية مع استبعاد الخدمات نهائياً من حيز المبادلات الدولية.

-تتم مبادلة السلع على أساس المقادير النسبية من العمل المبذول فيها. هذا الافتراض مبني على نظرية القيمة في العمل التي تعتبر أن العمل هو العنصر الوحيد في عملية الإنتاج.

-الاعتماد على فرضية ثبات تكاليف الوحدة الواحدة مهما كان حجم الإنتاج.

-كمية الموارد المتاحة معطاة ولا تتأثر بالتبادل الدولي. فعرضها ثابت كما أنها تتميز بالتشغيل الكامل وذلك حتى ينحصر أثر التبادل في إعادة تخصيصها.

-سيادة قانون المنافسة الكاملة الذي يفسح المجال للسوق من خلال قوى العرض والطلب في تحديد الأسعار بعيداً عن أي تدخل للدولة في ذلك. ومؤدى الأخذ بهذه الفرضية أن النظريات الكلاسيكية تستبعد الصور الاحتكارية أو صورة المنافسة الاحتكارية التي تنظم أسواق الإنتاج والاستهلاك، كما تستبعد تنوع المنتجات وتعتبرها متجانسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> لقد سبقت هذه النظرية نظرية الميزة المطلقة التي قدمها آدم سميث في أواخر القرن الثامن عشر ( 1976 ) كتفسير لأسباب قيام التجارة الدولية، حيث تعرف الميزة المطلقة على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلعة باستخدام أقل كمية من عناصر الإنتاج يمكن استخدامها في أي مكان آخر. تنطلق نظرية المزايا المطلقة من افتراض أن نظرية القيمة/ العمل تنطبق على السوق العالمي يمثل ما تنطبق على السوق الداخلي، لهذا فهي ترى أن تقسيم العمل الدولي والتخصص العالمي، ومن ثم التجارة الدولية، تقوم على التفوق المطلق لكل بلد في سلعة بعينها على سائر بلدان العالم. فطالما يتمتع بلد ما بتفوق مطلق في الإنتاجية في سلعة بعينها، فإنه سيكون قادراً على إزاحة البلدان الأخرى لإنتاجية من السوق العالمي في ظل سيادة حرية التجارة. ويؤدي مثل ذلك التخصص العالمي القائم على تلك الأسس إلى فائدة متبادلة لكل الأطراف المشتركة في السوق العالمي، حيث أن كل بلد سينفق وقت العمل بفعالية قصوى، وسيوفر الوقت الذي كان يهدر في إنتاج سلعة بفعالية متدنية، ومن ثم يوجهها إلى إنتاج المزيد من السلع التي يتفوق فيها، ومن ثم تكون أرخص. وهكذا متى سادت حرية التجارة فإنه سينشأ تخصص عالمي يتوافق مع تلك المزايا المطلقة لكل بلد، وفي مثل هذه الحالة سينتج كل بلد ومجموع البلدان بالتالي سلعا أكثر وأرخص مما كان ينتج قبل التخصص الذي خلقته حرية التجارة.

<sup>2</sup> خريوطي عامر، « الانتقال من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية»، النشرة الاقتصادية، غرفة الصناعة دمشق، سورية، 2000، ص 64.

<sup>3</sup> محمود يونس، «اقتصاديات دولية»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 25.

<sup>4</sup> سامي عفيفي حاتم، « دراسات في الاقتصاد الدولي»، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000، ص 35.

-سهولة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الصناعات المختلفة داخل الدولة الواحدة. وعدم إمكانية انتقال هذه العناصر ما بين الدول.

-حرية التجارة وعدم وجود أي عائق يقيد المبادلة مثل: نفقات النقل والتأمين والرسوم الجمركية أو خلافها، أثناء تبادل السلع بين الدولتين.

وبالرغم من وجاهة الافتراض الذي قامت عليه نظرية الميزة النسبية، إلا أنها واجهت الكثير من الانتقادات، ومن أهمها فشل النظرية في تفسير أسباب الاختلاف في التكاليف بين الدول.

إن نظرية الميزة النسبية ماهي إلا حالة ساكنة تعمل على تقديم شرحا لكفاءة اقتصاد دولة في إنتاج السلع في وقت محدد، إضافة إلى عدم اهتمامها بالتغيرات الخارجية، حيث لم يشير "ريكاردو" مباشرة إلى الأسواق التي تعمل في ظل المنافسة الحرة أو أن هناك سياسات تنافسية تعمل على التحكم في الأسواق أو تعمل على التأثير في الأسعار أو أن هناك سعرا يتحدد وفق قوى العرض والطلب. ووقعت مهمة تفسير الاختلاف في التكاليف النسبية بين الدول وإدخال النقود في التحليل على عاتق الاقتصاديين السويديين Bertil Ohlin و Eli Heckscher من خلال نظرية وفرة عوامل الإنتاج.

## 2.1.2. نظرية عوامل الإنتاج: في هذا الشأن يرى كل من Heckscher & Ohlin أن التباين في التكاليف

بين الدول يرجع في أساسه إلى اختلاف الدول فيما بينها فيما يخص مدى توفر الموارد الطبيعية. فالدولة المعنية تقوم بتصدير بعض عوامل الإنتاج المتوفرة لديها وتستورد تلك العوامل التي تعاني من ندرة فيها، من الافتراضات التي بنيت عليها النظرية أنها تعتمد على عنصر العمل ورأس المال عكس النظرية الكلاسيكية التي تقتصر على الاعتماد على عنصر العمل لوحده في العملية الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك فهي تقوم على أساس التكاليف المتزايدة بدل الثابتة، فأى زيادة في الإنتاج ترافقها زيادة في التكاليف، كما تفترض اختلاف كثافة عناصر الإنتاج في إنتاج السلع. فمثلا بعض السلع تكون كثيفة رأس المال أي أن إنتاجها يستدعي قدرا أكبر من رأس المال وسلعا أخرى كثيفة العمل أي أن إنتاجها يستدعي قدرا أكبر من العمل. وخلصت النظرية إلى أن التفاوت النسبي في وفرة أو ندرة عناصر الإنتاج بين الدول والتفاوت النسبي لكثافة العوامل المستخدمة في إنتاج السلع هو الذي يفسر التفاوت الدولي في التكاليف النسبية. وفي مرحلة لاحقة قدم كل من Stople & Samuelson الآثار التي قد تترتب على إجراءات الحماية التي قد تتخذها بعض الدول فيما يتعلق بالموارد النادرة وتأثير ذلك على الفروق بين الدول فيما يخص التكاليف.

يمكن استخلاص أن نظرية Heckscher & Ohlin وإن اختلفت في بعض فروضها عن نظرية ريكاردو إلا أنها لا تختلف عنها من حيث المضمون، وذلك لاعتمادها على مبدأ التكاليف النسبية في تحديد الميزة النسبية للدولة. فإذا قامت الدولة بإنتاج السلع كثيفة الاستخدام لعنصر الإنتاج ذي الوفرة النسبية، فإنها سوف تتمتع بانخفاض في التكاليف النسبية. ومن ثم يمكن القول بأن ذلك سوف ينعكس على أسعار السلع وتصبح الدولة متمتعة بميزة نسبية في إنتاج هذه السلع.

وبالرغم من المبررات السابقة الخاصة بأسباب تباين التكاليف بين الدول إلا أن الاختبارات والأدلة العلمية لم تؤيد ذلك. فكما أوضح Leontief على سبيل المثال أن الولايات المتحدة الأمريكية تقوم بتصدير بعض أنواع السلع التي تعتمد في إنتاجها على العمالة المكثفة بالمقارنة بالسلع التي تستوردها في الوقت الذي تتمتع أو تتميز فيه هذه الدولة بالاستخدام المكثف لرأس المال مقارنة بالأيدي العاملة<sup>1</sup>.

يمكن استنتاج أن النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية التي حاولت تفسير المزايا النسبية والتجارة الدولية على أساس التكاليف النسبية والوفرة النسبية لعوامل الإنتاج تميزت بالسكون والثبات، مما جعلها بعيدة كل البعد عن الواقع وعاجزة عن تفسير حقائق العالم الاقتصادية التي تتميز بالتغير المستمر. لذلك ظهرت بعض المناهج الجديدة بالاعتماد على فرضيات جديدة وعلى التحليلات الديناميكية لتقييم الوزن الحقيقي لأداء الدول في الأسواق العالمية. حيث ظهرت فكرة الميزة التنافسية للدول عند Porter نتيجة لظهور تدفق كبير من التجارة العالمية بين دول صناعية متقدمة تتشابه من حيث مواردها، بل إن نسبة مرتفعة من التجارة الدولية تتم في منتجات تستخدم نفس عناصر الإنتاج.

فكلا النوعين من التجارة كان من الصعب تفسيرهما في إطار النظرية التقليدية للميزة النسبية، كما أوضح بأن هذه الأخيرة كانت صالحة في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر عندما كانت تكلفة عناصر الإنتاج من الموارد الطبيعية وخاصة تكلفة العمل الماهر وغير الماهر تشكل عنصرا هاما في العملية الإنتاجية أما عن النظريات التي أعقبت نظرية الميزة النسبية، يرى Porter بأن كل منها اقتصر على تفسير ظاهرة محددة دون غيرها. وقد صاغ Porter نظريته مستفيدا من النظريات السابقة المفسرة للتجارة الخارجية. وقد قام بتجميع هذه المحددات مع إجراء بعض التعديلات عليها في نموذج واحد اتسم بالشمول والديناميكية والتشاك، وتضمن أكبر عدد من المتغيرات الحاكمة لتفسير الميزة التنافسية. وبناء عليه نجح في تقديم منهج يساعد على فهم محددات التنافسية وكيفية تطويرها بالإضافة إلى تحديد الأدوار المختلفة التي يجب أن يقوم بها الفاعلين الرئيسيين في كل صناعة، المنتج، المستهلك، المنظمات المساندة والحكومة لتحقيق زيادة الإنتاجية والنمو.

ولا شك أن البحث عن محددات الميزة التنافسية وفقا لمنهج Porter هو بحث عن مصادر زيادة الإنتاجية والنمو المستمر، ومن ثم ومن أجل تحقيق القدرة التنافسية للدولة يتطلب من هذه الأخيرة الانتقال التدريجي نحو الصناعات ذات الإنتاجية الأعظم وهي الصناعات التي يتمثل جوهرها بالدرجة الأولى في التطوير والابتكار. وعليه فقد اعتمد Porter في قياسه للميزة التنافسية للدولة على نصيب الدولة في السوق العالمي من الصادرات كثيفة المعرفة والتكنولوجيا، مؤكدا بأن المفهوم الوحيد المقبول للتنافسية على مستوى الدولة هو زيادة الإنتاجية القومية ورفع مستوى المعيشة بما ينعكس في النهاية على زيادة حصة الدولة في السوق العالمي<sup>2</sup>.

وعلى عكس أغلب الدراسات التي ارتكزت على تحليل الاقتصاد الكلي في البحث عن النمو، استند Porter

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، «التسويق الدولي»، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 77 - 78.

<sup>2</sup> Michael Porter, «La concurrence selon Porter», édition village mondial, Paris, 1999, PP 167-169.

على تحليل الاقتصاد الجزئي مبرزا أن التنافس يتم بين المؤسسات وليس الدول وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح المؤسسة هو المركز التنافسي *la position concurrentielle* في الصناعة التي تعمل فيها، أخذا بعين الاعتبار جاذبية القطاع *l'attrait de secteur* كما صمم لها نموذجا لقياس القدرة التنافسية يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات التابعة لنفس الصناعة.

**2.2. مفاهيم أساسية للتنافسية:**

نظراً لتعدد أوجه التنافسية وتعدد ما فليس هناك مفهوم محدد لها، مما نجم عنه العديد من التعاريف ومؤشرات القياس. كما أن هناك اختلاف في نتائج المنافسة على مستوى المؤسسة ومستوى الاقتصاد، إن مضمون التنافسية على مستوى المؤسسة يعني وجود مؤسسات ناجحة وأخرى فاشلة أما على مستوى الاقتصاد فإن نجاح بلد في السوق العالمية لا يعني بالضرورة فشل بلدان أخرى، لأن نمو الصادرات يحدث طلباً على الواردات.

**1.2.2. تعريف التنافسية على المستوى الكلي:** إن الوصول إلى تحديد مفهوم دقيق للتنافسية على المستوى الكلي قد واجه ومازال يواجه العديد من الصعوبات، فالمفهوم حديث يتداخل ويتشابك مع مفاهيم أخرى مثل النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، إلى جانب انصاف هذا المفهوم بالديناميكية فهو خاضع للتغير والتطور باستمرار.

ففي السبعينات من القرن الماضي ارتبط هذا المفهوم بجوانب التجارة الخارجية، وخلال الثمانينات ارتبط بالسياسة الصناعية، وفي التسعينات ارتبط بالسياسة التكنولوجية، أما في بداية القرن الواحد والعشرين فقد أصبح يشير هذا المفهوم إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها، وهذا ما حدا بمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) إلى الإشارة بأن هناك حاجة ماسة على وضع تعريف مفهوم دقيق وواضح للتنافسية.

ويمكن تقسيم التعاريف المتداولة لمفهوم التنافسية على المستوى الدولي إلى المجموعات التالية<sup>1</sup>:

**المجموعة الأولى: وتشمل التعاريف التي تأخذ في الاعتبار أوضاع التجارة الخارجية للدول فقط:**

وفقاً لهذه المجموعة من التعاريف يتم ربط مفهوم التنافسية بأوضاع الميزان التجاري للدولة، حيث يدل الفائض فيه على قوة تنافسية للدولة، ووجود العجز يعني انخفاض وتدهور في تنافسية الدولة، وقد استخدم هذا التعريف لقياس تدهور تنافسية الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة مع اليابان في الثمانينات من القرن الماضي.

ولكن يرى البعض أنه لا يمكن تعميم تعريف التنافسية استناداً إلى وضع الميزان التجاري في جميع الحالات، فقد يشير الفائض في الميزان التجاري في بعض الأحيان إلى تدهور تنافسية الدولة كما هو الحال في العديد من البلدان النامية، وعلى العكس فإن وجود عجز في الميزان التجاري يعني علامة قوة للاقتصاد، فمن الممكن بلوغ مستويات مرتفعة من خلال وجود عجز تجاري متنامي (حالة أمريكا في الثمانينات) والعكس أيضاً قد يحدث،

<sup>1</sup> علي توفيق الصادق، «القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق المالية»، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي،

فالميزان التجاري قد يتوازن في نفس الوقت الذي تتخفف فيه مستويات المعيشة للدولة (حالة المملكة المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية، وأمريكا في التسعينات).

**المجموعة الثانية:** وتشمل التعاريف التي تأخذ في الاعتبار أوضاع التجارة الخارجية للدول ومستويات المعيشة معاً: يشير مفهوم التنافسية وفقاً لهذه المجموعة من التعاريف إلى تحقيق الدولة للتوازن في ميزانها التجاري بالإضافة إلى قدرتها على تحسين مستويات المعيشة لأفرادها ومن أهم التعاريف التي تدخل ضمن هذه المجموعة ما يلي:

**تعريف التنافسية من قبل المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:** يرى مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي أن التنافسية تمثل "قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية". ويعكس هذا التعريف الرسمي رؤية الدول المتقدمة للتنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية السكان والتنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك.

**تعريف التنافسية من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية<sup>1</sup> OCDE:** تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية بأنها "المقدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج قد تكون مرتفعة نسبياً بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية". كما تعرفها المنظمة في وثيقة أخرى على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي.

بعض الاقتصاديين انتقدوا مفهوم التنافسية المستند إلى شرط النجاح في الأسواق العالمية ومنه الاقتصادي الأمريكي P.Krugman في مقالته الشهيرة "التنافسية: الفكرة الخطيرة" حيث هاجم هذا المفهوم وقد أشار إلى أن مفهوم التنافسية ظهر لتغطية صعوبات اقتصادية، فالعنصر المهم والحاكم لحل المشكلة الاقتصادية يكمن في تنشيط العوامل الداخلية المحلية للدولة وخاصة فيما يتعلق برفع معدلات الإنتاجية.

**المجموعة الثالثة:** وتشمل التعاريف التي تأخذ في الاعتبار مستويات المعيشة فقط: إن التعاريف الحديثة التي ظهرت في أواخر التسعينات وبداية الألفية الثالثة ركزت على أن التنافسية تعكس تحقيق الدولة لمستويات مرتفعة للأفراد والمجتمع ونذكر من أهم هذه التعاريف:

**تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية:** يعرف المنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية بأنها: "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة". وفي نص آخر عرف المنتدى التنافسية على أنها "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد". وبالتالي يؤكد هذا التقرير على أن قدرة الدولة على تحقيق مستويات معينة متزايدة ومطرودة، ومن خلال معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي مقاساً بمعدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.

<sup>1</sup> Organisation de coopération et de développement économique

بناء على مختلف التعاريف التي تتدرج في إطار هذه المجموعة، نرى أن التنافسية مفهوم معقد ومتعدد الجوانب وذلك لتعدد أوجه هذا المفهوم، لذا فإنه من الضروري وضع تعريف دقيق للتنافسية لأنه مع كل تعريف هناك سياسات محددة تدعمه وتسانده.

**تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية:** يعرف المعهد الدولي للتنمية الإدارية "التنافسية بأنها مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وبالجاببية والهجومية، وبالعملية والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف". ويربط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدرة البلد على إدارة أصوله بطريقة فعالة تسمح له بالتنفوق في الأسواق الدولية.

من خلال قراءة التعاريف السابقة التي تناولت مفهوم التنافسية على مستوى الدولة يتبين أن هذا المفهوم ارتبط بما يلي:<sup>1</sup>

- أن ظهور المنافسة الدولية والاهتمام بها على المستوى الوطني تصاحب مع مشكلة العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي وزيادة حجم المديونية الخارجية لها.

- ظهور الاهتمام مجددا بهذا المفهوم وبدرجة كبيرة في بداية التسعينات من القرن العشرين كنتاج طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد وخاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي وظهور سمات وتداعيات عديدة له، والتي كان من أبرزها ظهور ما يسمى بظاهرة العولمة والتي تعني الاعتماد على اقتصاديات وقوى السوق.

- إن الحديث عن التنافسية الدولية يتداخل ويتشابك مع مفاهيم أخرى مثل النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول إلى جانب انصاف هذا المفهوم بالديناميكية، فهو خاضع للتغير والتطور، ففي السبعينات من القرن الماضي ارتبط هذا المفهوم بالتجارة الخارجية، وخلال الثمانينات ارتبط بالسياسة الصناعية وفي التسعينات ارتبط بالسياسة التكنولوجية، أما في بداية القرن الواحد والعشرين فقد أصبح يشير هذا المفهوم إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها.

وبالرغم من أنه يمكن تحليل التنافسية من زوايا مختلفة خاصة على المستوى الكلي إلا أنها ذات صلة مباشرة بالمؤسسة، فخلافا للمفهوم الساكن للميزة النسبية المستخدم في التجارة الدولية بشكل واسع، إلا أن التنافس بمفهومه الديناميكي يظل مرتكزا على تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة.

### 3.2 مفهوم التنافسية على مستوى القطاع ( فرع النشاط الاقتصادي):

يمثل القطاع مجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وتعرف تنافسية القطاع بأنها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، وغالبا ما تقاس من خلال

<sup>1</sup> طارق نوير، «مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار»، مجلس الوزراء المصري، القاهرة، سبتمبر 2003، ص04.



الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر في الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة وجودة المنتجات على مستوى هذه الصناعة.

### 3. قياس التنافسية على المستوى الكلي والقطاعي:

هناك مجموعة من المؤشرات يمكن من خلالها قياس التنافسية على مستوى الدولة أو القطاع يمكن إيجازها فيما يلي:

#### 1.3.1 قياس التنافسية على مستوى الدولة:

تتعد التقارير المتخصصة في قياس التنافسية على مستوى الدولة من خلال العديد من المؤشرات التي تغطي عدد كبير من دول العالم، من هذه التقارير ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1.1.3.1 تقرير المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD) في سويسرا: الذي يصدر الكتاب السنوي عن التنافسية

في العالم (WCY) ويتضمن هذا التقرير ترتيب لدول العالم، وفقاً لعدد من المؤشرات تندرج تحت ثمانية عوامل للتنافسية هي: الاقتصاد المحلي (30) مؤشراً، العولمة (45)، الحكومة (48)، المالية (27)، البنية التحتية (32)، الإدارة (36)، العلوم والتقانة (26)، التنمية البشرية (44)، ويشمل التقرير عدداً من الدول النامية بالإضافة إلى دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، هذا التقرير لا يشمل أي دولة عربية.

#### 2.1.3.2 تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF): يقوم بإصدار تقرير التنافسية العالمية (GCR)<sup>2</sup>

حيث يعد مؤشراً فاعلاً لقياس القدرة التنافسية للدول وأداة لتفحص نقاط القوة والضعف في بيئة الأعمال، كما أنه يعتبر أداة لتوجيه السياسات الاقتصادية للدول على المستويين الكلي والجزئي بغية النهوض بتنافسية الاقتصاديات، خاصة في ظل التحديات والأزمات المتعددة التي تعصف بالاقتصاد العالمي. واعتمد هذا التقرير على عدد كبير من المؤشرات موزعة على مؤشرين رئيسيين<sup>3</sup>:

#### المؤشر الأول: مؤشر تنافسية النمو Growth Competitiveness Index GCI: والذي يقيس قدرة الدولة

على تحقيق معدل نمو مستدام على المدى المتوسط والطويل، ويعتمد في تحليله على ثلاثة مؤشرات فرعية متعلقة بالاقتصاد الكلي بإعطائها الوزن نفسه في عملية قياس التنافسية، وتتمثل في:

- مؤشر بيئة الأعمال على مستوى الاقتصاد الكلي: ويضم عدة مؤشرات فرعية تعكس مدى تطور بيئة

الأعمال على مستوى الاقتصاد الكلي وهي: مؤشر الاستقرار في الاقتصاد الكلي ومؤشر التصنيف

الائتماني للدولة ومؤشر التبذير في الإنفاق الحكومي.

- مؤشر المؤسسات العامة: ويعكس مدى تطور المؤسسات العامة من خلال المؤشرات الفرعية الآتية:

مؤشر العقود والقانون ومؤشر الفساد.

<sup>1</sup> طارق نوير، مرجع سبق ذكره، ص ص 6-7.

<sup>2</sup> بلغ عدد الدول المشاركة في تقرير 2006/2005: 117 دولة مقارنة بـ 104 دولة سنة 2004.

<sup>3</sup> كباي كلثوم، «التنافسية واشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة الجزائر، تونس والمغرب»، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، دفعة 2007-2008، ص ص 60-61.

-مؤشر التكنولوجيا: يعكس مدى التطور التكنولوجي للدول من خلال: مؤشر الابتكار ومؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومؤشر نقل التكنولوجيا.

المؤشر الثاني مؤشر تنافسية الأعمال **Business Competitiveness Index BCI**: يتناول المؤشرات المتعلقة بالاقتصاد الجزئي فهو يقيس العوامل المؤثرة على الإنتاجية وبالتالي على معدل دخل الفرد. ويعتمد على عاملين هما:

-نوعية بيئة الأعمال: ويندرج ضمنه عوامل عديدة تتمثل في مدى تطور البنية التحتية إجمالاً ونوعية مؤسسات البحث والتطوير المحلية المتخصصة ومدى توافر الشروط والمقاييس لاعتمادها، بالإضافة إلى مدى توافر العلماء والمهندسين ومدى فاعلية قانون منع الاحتكار.

-مدى تطور عمل واستراتيجيات الشركات: يقيس مستوى المعرفة والتكنولوجيا ورأس المال بالإضافة إلى المهارات الإدارية في الشركات. ويندرج ضمن هذا المؤشر مجموعة من العوامل هي: مدى تطور العملية الإنتاجية واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة وموقع الشركات في سلسلة القيمة المضافة ومدى إنفاقها على عمليات البحث والتطوير ومدى تطور عمليات التسويق والتوزيع ومدى أهمية تدريب العاملين في هذه الشركات.

ابتداء من تقرير التنافسية العالمي لسنة 2007/2006 بدأ الاعتماد على مؤشر رئيسي "مؤشر التنافسية العالمي" (the Global competitiveness Index) والذي يضم في مكوناته المؤشرات المتعلقة بالاقتصاد الكلي والجزئي معاً ليصبح بديلاً عن مؤشري تنافسية النمو والأعمال، ويهدف هذا المؤشر إلى قياس المنظومة المترابطة والمتكاملة من العوامل الأساسية والمؤسسات والسياسات الشاملة التي تشكل معاً قاعدة مستدامة لإحداث نمو ورفاه وازدهار اقتصادي على المديين القصير والمتوسط<sup>1</sup> وحتى على المدى الطويل. وتعتبر النتائج التي يتوصل إليها التقرير مهمة لذلك يعتمد عليها وتؤخذ لتقييم تنافسية الدول ومعالجة أماكن الخلل فيها وتقوية نقاط القوة واستدامتها.

### 3.1.3. المؤشرات الخاصة بالمؤسسات المالية الدولية: ونضم مايلي:

\* **مؤشرات البنك العالمي (WB)**: والذي يعد مؤشرات عن التنافسية للعديد من الدول، ينشرها على شبكة الإنترنت، وتتضمن 64 مؤشراً، تغطي عدداً من البلدان العربية هي الجزائر، مصر، الأردن، الكويت، موريتانيا، المغرب، عمان، السعودية، تونس، الإمارات، اليمن.

\* **مؤشرات صندوق النقد الدولي (IMF)**: والذي ينشر عدد محدود من المؤشرات مثل: أسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة، السعر النسبي للسلع المتداولة وغير المتداولة، تكلفة وحدة العمل في الصناعة التحويلية.

<sup>1</sup> تقرير التنافسية العالمي لسنة 2006/2005، ص 06، متاح على الموقع:

وعلى الرغم من كثرة التقارير العالمية التي تتضمن العديد من المؤشرات لقياس التنافسية، إلا أنها يعاب عليها، أنها لا تضم الكثير من الدول النامية، إلى جانب أن أساليب ترجيح المؤشرات قد يشوبه بعض التحيز، خاصة بالنسبة للمؤشرات المستقاة من بيانات قوائم الاستبيان والمتضمنة آراء المديرين التنفيذيين في أداء الاقتصاد.

### 2.3. قياس التنافسية على مستوى القطاع:

يتم قياس التنافسية على مستوى القطاع باستخدام المؤشرات التالية:

**1.2.3. مؤشرات التكاليف والإنتاجية:** وفقاً لهذا المقياس يكون فرع النشاط تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المؤسسات الأجنبية المزمحة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب. وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف فروع النشاط وأجرت تقسيماً لفوارق التكلفة وأصول التفاوت في مستويات الإنتاجية، كما يمكن استخلاص نتائج حول التنافسية المستقبلية بإسقاط معدلات الإنتاجية الكلية للعوامل مع احتمال أن هذه المعدلات لن تتكرر أو أن أسعار إنتاج عوامل الإنتاج وسعر الصرف يمكن أن تتغير أيضاً.

### 2.2.3. مؤشرات التجارة والحصة في السوق الدولية:

يستعمل الميزان التجاري وكذلك الحصة في السوق الدولية عادة كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط. ففي مجال حرية المبادلات فإن فرع النشاط يفقد تنافسيته عندما تتخفف حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو أن حصته من الواردات الوطنية الكلية تتزايد لسعة معينة أخذاً بالاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي. كما أن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لسعة معينة أو أن تتصاعد حصته من الواردات الدولية أخذاً بعين الاعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية.

### 3.3. واقع التنافسية في البلدان العربية:

يبين تقرير التنافسية العربية 2009، الصادر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، أن الأقطار العربية ذات الدخل المرتفع استطاعت أن تحقق مراتب مرموقة من حيث تنافسيته الكامنة وهذا ما يؤهلها إلى أن تحسن من الفجوة الأكبر في تنافسيته الجارية ولاسيما من خلال النهوض بالإنتاجية والكفاءة، وبالمقابل نجد الأقطار العربية الأقل دخلاً، تعاني تدهوراً في تنافسيته بمكونيها الجارية والكامن، كما هو مبين في الجدول (05).

الجدول رقم (05) : مؤشر التنافسية العربية لسنة 2009.

مؤشر التنافسية العربية لسنة 2009			
الدولة	مؤشر التنافسية الجاري	مؤشر التنافسية الكامن	مؤشر التنافسية العربية
الجزائر	0.21	0.36	0.22
البحرين	0.70	0.55	0.64
تشيلي	0.72	0.57	0.66
التشيك	0.55	0.73	0.61
مصر	0.35	0.35	0.31
ايرلندا	1.00	0.92	1.00
الأردن	0.51	0.55	0.51
كوريا الجنوبية	0.80	1.00	0.89
الكويت	0.72	0.46	0.62
لبنان	0.24	0.46	0.28
ماليزيا	0.71	0.79	0.75
موريتانيا	0.07	0.00	0.00
المكسيك	0.38	0.59	0.43
المغرب	0.35	0.22	0.26
عمان	0.40	0.37	0.36
البرتغال	0.54	0.69	0.58
قطر	0.75	0.68	0.73
السعودية	0.59	0.50	0.54
جنوب أفريقيا	0.53	0.36	0.45
السودان	0.00	0.22	0.01
سوريا	0.01	0.28	0.10
تونس	0.36	0.47	0.37
الإمارات	0.51	0.53	0.50
اليمن	0.07	0.12	0.02
متوسط الدول العربية	0.37	0.38	0.34
متوسط دول المقارنة	0.65	0.71	0.67

المصدر: تقرير التنافسية العربية لسنة 2009، مرجع سبق ذكره، ص14.

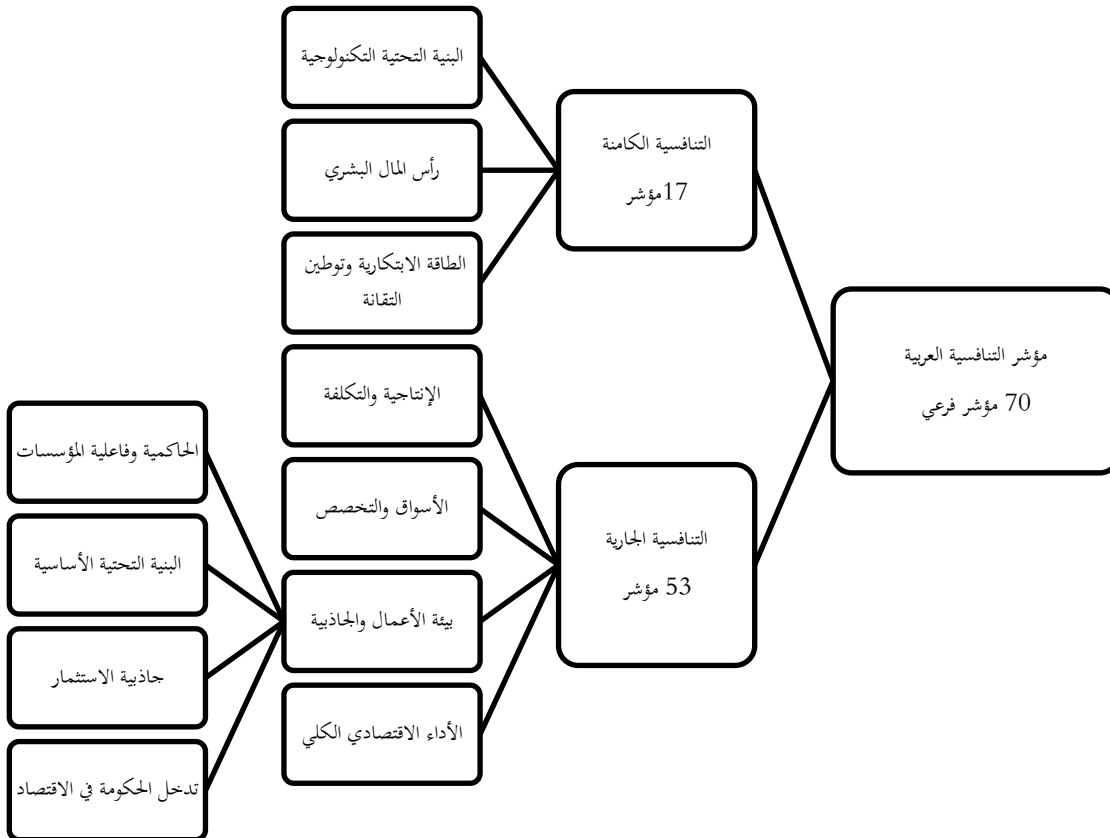
اشتملت دول المقارنة التي اعتمدت في هذا التقرير على إيرلندا، جمهورية التشيك، المكسيك، تشيلي، كوريا الجنوبية، ماليزيا، البرتغال، جنوب أفريقيا. وقد بلغ أداء الدول العربية على المستوى الإجمالي للتنافسية 0.34 مقابل 0.67 لدول المقارنة، أي أن الفجوة التنافسية تبلغ حوالي 49% مقارنة مع فجوة بلغت نسبة 50% للتقرير السابق (التقرير الخاص بسنة 2006) وبالرغم من هذا التحسن الطفيف، إلا أن الفجوة مع دول المقارنة لا تزال واسعة وتدل على تواضع الأداء التنافسي للدول العربية إجمالاً. وتتصدر إيرلندا الأداء الإجمالي للتنافسية تليها

كوريا الجنوبية، بينما احتلت دول الخليج العربية مراكز متقدمة، حيث حققت كل من قطر والبحرين والكويت تقدماً على سلم التنافسية متجاوزة ماليزيا وجمهورية التشيك، وبقيت دول مثل السودان، اليمن، الجزائر، سوريا، وموريتانيا على أماكنها في المراتب الأخيرة، مما يعني أن الجهود الإصلاحية التي بذلت للنهوض بالتنافسية في هذه الدول كانت غير كافية لتغيير الوضع التنافسي.

ويتفرع الهيكل العام لمؤشر التنافسية العربية إلى مؤشرين أساسيين، هما التنافسية الجارية والتنافسية الكامنة. وكلا المؤشرين مكون من مؤشرات فرعية أو عوامل أساسية مكونة بدورها من مؤشرات أولية.

تعاني معظم الدول العربية ضعفاً شديداً في قدرتها التنافسية المتعلقة بالتنافسية الحالية أو الجارية، وكذلك المتعلقة بالتنافسية الكامنة أو المستقبلية. وإذا كان القصد من التنافسية الجارية قياس ورفع إنجاز البلد الآتي في العديد من ميادين المنافسة، فإن النظرة بعيدة الأمد تقتضي الاهتمام بالعناصر التي تشكل أسس نجاح التنافسية المستدامة، ويقصد بها البنية التحتية متعددة الأوجه: بشرية وعلمية وتقانية وتنظيمية، وتكفل جميعاً نمواً متواصلًا في القدرة التنافسية وإن كان إنجازها الآتي غير ملموس.

الشكل رقم (02): الهيكل العام لمؤشر التنافسية العربية.



المصدر تقرير التنافسية العربية، مرجع سبق ذكره، ص26.

**1.3.3. التنافسية الجارية<sup>1</sup>:** توسعت الفجوة التنافسية بين الدول العربية ودول المقارنة في مؤشر التنافسية الجارية من 40% لعام 2006 إلى 43% في التقرير الحالي، وذلك بالرغم من التحسن في الوضع الاقتصادي للدول العربية نتيجة ارتفاع أسعار النفط حتى نهاية عام 2008 مما نجم عنه ارتفاع في معدلات النمو الاقتصادي التي تمتعت فيها معظم تلك الدول للفترة 2004-2007.

ويعد الأداء الاقتصادي من أهم نقاط القوة التي تفوقت فيها الدول العربية على دول المقارنة في مؤشر التنافسية الجارية. وتتفصل الهوة بين تلك الدول ودول المقارنة في كل من: تدخل الحكومة، والإنتاجية، والبنية التحتية الأساسية. وتتوسع الفجوة لصالح دول المقارنة في مجالات: الحاكمة، وجاذبية الاستثمار الأجنبي، وتكلفة القيام بالأعمال، وديناميكية الأسواق، والتخصص.

تحتل دول الخليج العربية وليبيا والجزائر المراكز المتقدمة في مجال الاقتصاد الكلي، ويعود ذلك لارتفاع معدلات النمو الاقتصادي التي تزامنت مع فوائض تجارية في الميزانيات الحكومية، نتيجة ارتفاع أسعار النفط وتوجه جزء من الفوائض المالية للاستثمار داخل الدول النفطية وارتفاع التدفقات الاستثمارية البينية العربية إلى الدول غير النفطية. يضاف إلى ذلك استقرار أسعار العملات في هذه الدول، مع حدوث تخفيض اسمي ترافق مع انخفاض في قيمة الدولار مقابل العملات الأخرى خاصة الأورو. لكن معدل التضخم وعدم استقرار معدلات النمو يظان يشكلان نقطة ضعف للدول العربية في الأداء الاقتصادي الكلي، مما يدل على هشاشة الاستقرار الاقتصادي الكلي الذي قد يتلاشى مع تكشف عمق الأزمة الاقتصادية التي يشهدها العالم. تتزايد الأدبيات التي تدعم أهمية الإدارة الحكومية الفعالة وتقليص الفساد الإداري، واحترام القانون في جذب الاستثمارات، وتوفير البنية المناسبة للأعمال، وتحقيق النمو الاقتصادي. ولا تزال المغرب تمثل المرتبة الأولى بين الدول العربية، وتليها دول الخليج العربية والأردن. تشكل المؤسسات نقطة الضعف لدى كل من السودان، موريتانيا، اليمن، ليبيا، الجزائر، لبنان وسوريا. وقد توسعت الفجوة قياساً بالتقرير السابق بين الدول العربية ودول المقارنة من 34% إلى 40%، مما يجعل الإصلاح المؤسسي على رأس التحديات التي تواجهها الاقتصاديات العربية، والتي تعتبر عاملاً حاسماً في إطار تحقيق النمو المستدام والبيئة المواتية للأعمال.

**2.3.3. التنافسية الكامنة<sup>2</sup>:** يحتاج تطوير التنافسية الكامنة إلى استثمارات طويلة الأجل ومؤسسات ذات كفاءة لتحقيق التقدم في ميادين الطاقة الابتكارية والتقانة والبنى التحتية للمعلوماتية ورأس المال البشري. ولا تزال الدول العربية تعاني من فجوة معتبرة مع دول المقارنة بالرغم من تراجعها مقارنة بالتقرير السابق من 62% إلى 45%. وتتركز الفجوة في البنية التحتية التقانية ورأس المال البشري. وقد حققت كل من قطر والأردن والبحرين والإمارات المراكز الرابع والسابع والثامن والتاسع على التوالي. ويلعب الابتكار في ظل

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 28.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 30.

الاقتصاد المعرفي دوراً حاسماً في تنافسية المنشآت والاقتصاديات على المستوى الدولي، لما يتضمنه من: تخفيض في التكاليف، ورفع للإنتاجية، وخلق لطلب جديد، وفتح لأسواق جديدة أمام السلع والخدمات. وبالرغم من تقلص الفجوة ضمن هذا المؤشر بشكل ملحوظ من 67% إلى 50%، إلا أنها لا تزال واسعة في كل من براءات الاختراع والمقالات العلمية والتقنية، والصادرات ذات التقنية العالية، ونسبة واردات المعدات والآلات من إجمالي الواردات. أما في مجال رأس المال البشري، فإن الفجوة بين الدول العربية ودول المقارنة لا زالت كبيرة على الرغم من تراجعها من 28% إلى 25%، مما يوضح حجم الجهود التي يتوجب توفيرها للنهوض برأس المال البشري من خلال التعليم والصحة وتوفير الفرص المناسبة لأفراد المجتمع. وتتركز الفجوة في مؤشرات معدلات الأمية بين البالغين والإنفاق على الصحة كنسبة من الناتج، وكلاهما مؤشرا يعكسان خطورة استمرار الوضع الراهن على مستقبل الاقتصاديات العربية مع مستوى مرتفع للأمية. ثم تظهر الفجوة الأقل في الالتحاق بالتعليم خاصة للإناث. وتمتلك الأردن وقطر والإمارات مزايا نسبية في هذا المؤشر، بينما تأتي كل من موريتانيا، اليمن، السودان، المغرب، عمان، الجزائر وسوريا في مراكز متأخرة. كما أن الفجوة في مؤشر البنية التحتية التقنية كبيرة كذلك، وتكمن أهميتها في توفير الظروف المناسبة للعمل ضمن الاقتصاد المعرفي الذي يشكل الأساس للتنافسية المستقبلية. وقد تراجعت الفجوة بين الدول العربية ودول المقارنة من 37% إلى 27%، لكن الفجوة لا تزال كبيرة وتتركز في عدد أجهزة الحاسوب لكل 100 شخص وفي خدمات شبكات الانترنت. وتمتلك كل من الإمارات وقطر والبحرين والكويت مزايا نسبية ضمن هذا المؤشر تتصدره كل من أيرلندا وكوريا الجنوبية.

وتحتاج الدول العربية إلى إعادة النظر في سياسات تدعيم قدرتها التنافسية، بالتركيز على الاستثمار الجيد في مجالات البنية التحتية الأساسية والتقنية ورفع العائد على الاستثمار فيها، عن طريق الإدارة الجيدة لهذه المرافق، وإتباع الصيغ الحديثة في التمويل والانجاز، وكذلك دعم نقل التقنية وخاصة توطينها، وتنمية رأس المال البشري، وخاصة نوعياً من خلال تحسين التعليم وربطه بسوق العمل ورفع العائد عليه.

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية كمحدد للأداء التنافسي.

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً، لا سيما مع ما أفرزته العولمة من تزايد الصراعات التجارية، وفرضها للمنافسة الحادة، حيث أن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما إمكانية البقاء في المواجهة، ولذلك لا بد من تحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح، وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم.<sup>1</sup>

### 1. الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية:

لا يوجد مفهوم محدد للميزة التنافسية متفق عليه ما بين مختلف الباحثين وذلك لكثرة العناصر المرتبطة بهذا المفهوم، وترجع مختلف الدراسات والأبحاث أن فكرة الميزة التنافسية ما هو إلى امتداد لمفهوم الميزة النسبية

<sup>1</sup> فريد النجار، « التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون»، الطبعة الأولى، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 21.

ولتحديد المفهوم الإجرائي لغايات الدراسة لا بد من استعراض كافة المفاهيم المرتبطة به.

### 1.1. مفهوم الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينات مع أعمال Michael Porter حيث وجد هذا الأخير أن كل من الميزة لم تعد ساكنة كما افترضت ذلك النظرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، بل تتغير بمرور الزمن نظرا لتراكم رأس المال المادي والبشري وتعدد وتقدم تكنولوجيا الإنتاج عبر الزمن، مما يؤدي إلى فقد الدول الأكثر تقدما لميزتها التنافسية في المنتجات ذات الكفاءة النسبية لاستخدام العمالة غير الماهرة والرخيصة، فتنقل بدلا منها إلى إنتاج المنتجات التي تتطلب المزيد من رأس المال والعمالة الماهرة والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا وتقدما. ومن ثم يتضح أن الميزة النسبية ديناميكية وأن نمط التخصص الدولي يتغير وأن الوفرة النسبية للموارد تتغير، كما تتغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. وعليه يتضح عدم ملائمة مصطلح الميزة النسبية والأنسب هو مصطلح "الميزة النسبية الديناميكية" أو "الميزة التنافسية".

#### 1.1.1. التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية:

تفسير التفاوت بين أداء المؤسسات، نجد أن بدايات الاهتمام بالميزة التنافسية كانت قد ظهرت من خلال الجهود التي قام بها (Ansoff, 1965)، ثم تبعته جهود مجموعة من الباحثين في Harvard Business School والتي أشارت إلى جهود (Porter) في أواخر السبعينات وبدايات الثمانينات، تبعتها إصدارات Strategic Management Journal في إطار ما تضمنته من مقالات وبحوث تحمل في طياتها نماذج وأمثلة إستراتيجية أشارت إلى أن "المزايا التنافسية أصبحت موضوعاً مركزياً يحتاج إلى الإثبات والفهم والتوضيح في إطار العلاقات السببية المؤدية إليه والمرتبطة به، وأشارت إلى أن إثبات ذلك ليس بالمهمة البسيطة والسلسة. وفي إطار ذلك تركز الجهود والأعمال الأخيرة لـ (Conner, 1991)، (Barney 1991)، (Porter, 1985)، (Ghemawat, 1986) على اتساع مفهوم المزايا التنافسية في إطار طرح مفاده أن كثير من المزايا التنافسية يصعب تقليدها، وهي بذلك تعني ما يشير إليه الاقتصاديون بالأداء الاقتصادي المتميز المستمر، وفي هذا الاتجاه يميز البعض من الاقتصاديين بين الأداء الاقتصادي المتميز المؤقت والذي ينسجم بشكل كبير مع مفهوم الميزة التنافسية في إطار المدى الزمني القصير.<sup>1</sup> فيما تشير نظريات التسعير بأن الأداء الاقتصادي المتميز في المديين المتوسط والطويل في الحقيقة ناتج عن مستويات مختلفة من ربحية الصناعة المرتبطة بإحداث عوائق الدخول بوصفها آليات ممكنة لتحقيق الأداء الاقتصادي المتميز المستمر، وهذا ما يمكن إنجازها في إطار المدى الزمني الطويل .

<sup>1</sup> Arrow & Hahn., [www.wiggo.com/CA97Acad.pdf](http://www.wiggo.com/CA97Acad.pdf) , consulté le 15/03/2010.



من جهته يؤكد (Schmalensee, 1985) بأن هياكل السوق (الاحتكار واحتكار القلة) من جهة والحصص السوقية من جهة أخرى تعد محددات أساسية لمستويات الربحية، فيما ترى المدرسة الاقتصادية النمساوية بأن الأداء الاقتصادي المتميز هو نتيجة منطقية لدورات الإبداع والأنشطة المنظمة التي من شأنها أن تخلق وتحقق المزايا للمؤسسة.

وفي إطار الإدارة الإستراتيجية يمكن تبني أحد مدخلين لتحقيق المزايا التنافسية والحد من مخاطر فقدانها أو تقليصها، وهما:

- النظرة المستندة إلى اقتصاديات الصناعة (Porter, 1980, 1985) .

- النظرة المستندة إلى الموارد (Resource Based View) والمرتبطة بالموارد غير القابلة للتقليد بوصفها وسيلة أساسية لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها في إطار إشارتها إلى أن تعظيم الربح هو الهدف الأساسي الذي يدفع منظمات الأعمال إلى ممارسة أعمالها وهو في الوقت نفسه يدفعها نحو البحث عن الوسائل الكفيلة التي تساعدها إلى تحقيق ما يفوق العوائد المستهدفة ، وبما يقود إلى تحقيق استدامة المزايا التنافسية وتحقيق الأداء الاقتصادي المتميز المستمر .

**2.1.1. تعريف الميزة التنافسية :** في إطار تحليل مفهوم الميزة التنافسية يمكن تقديم إسهامات الباحثين في ذلك من خلال استعراض التعاريف التالية:

يرى Porter أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنشأ في الأساس من القيمة التي يمكن أن تخلقها للزبائن تكون أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث تأخذ شكل أسعار منخفضة أو تميز في المنتج أو الخدمة<sup>1</sup>. فالميزة التنافسية إذا هي كل ما تخلص به المؤسسة دون غيرها بما يعطي قيمة مضافة للزبائن، فهي تابعة لتغير درجة إدراك الزبون للقيمة التي يخلقها المنتج. ويتفق هذا مع تعريف (Fahy) حيث يرى أن الميزة التنافسية هي كل ما يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبائن<sup>2</sup>. فيما يشير (Mc Fetridge) أن الميزة التنافسية للمؤسسة يمكن أن تتحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصص السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح<sup>3</sup>، من جهته يرى كل من (Hofer & Schendel) أنها تعكس الوضع الفريد الذي يمكن للمؤسسة أن تطوره مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال الموارد ، وهو نفس توجه كل من (Read & AL.) من خلال وصفها بأنها تمثل المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة، وذلك من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد والمهارات مقارنة بالمنافسين. كما تعرف أيضا على أنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح

<sup>1</sup> Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb, « Stratégies concepts, méthodes, mis en œuvre », 2<sup>ème</sup> Edition, Ed Dunod, Paris, 2005, P94.

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، « دور إدارة المعرفة تحسين الميزة التنافسية للمنظمات»، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص296.

<sup>3</sup> أميرة عبد السمیع عمارة ، «تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري»، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة، 2002 ، ص 09.

للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تفوق تلك التي يحققها لهم المنافسون، ويؤكد تفوق المؤسسة على منافسيها من وجهة نظر زبائنها جراء ما يحصلون عليه من منافع وقيم مقارنةً بالمنتجات البديلة<sup>1</sup>. حيث تركز التعاريف الثلاثة السابقة أن التفوق الذي تحققه المؤسسة مقارنةً بالمنافسين يتحقق من خلال استخدام الموارد الداخلية التي تتمتع بها.

ومن زاوية إستراتيجية التنافس هنالك من ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها "عصر تفوق المؤسسة على منافسيها ويتم تحقيقها جراء إتباعها لإستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس"<sup>2</sup>.

كما يمكن النظر للميزة التنافسية من زاوية الموقف التنافسي على أنها قدرة المؤسسة على البيع لمدة أطول مع تحقيق الأرباح" وفي إطار التكاليف المنخفضة تعرّف الميزة التنافسية بأنها "القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكاليف مقارنةً بالمنافسين، أو أنها القدرة على تمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق التكاليف الإضافية للقيام بذلك"<sup>3</sup>.

فيما عرفها (Ansoff) من زاوية الخواص المنفردة بأنها "عملية عزل الخصائص الناتجة عن الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج - السوق وموجهات النمو"، وفي هذا إشارة واضحة إلى حالة البحث عن الخواص المنفردة في أسواق المنتجات المستقلة والتي يمكن أن تمنح المؤسسة موقف تنافسي قوي<sup>4</sup>. وبنفس الاتجاه يؤكد corner أن الموارد التي تمتلكها المؤسسة مثل رأس المال المادي، ورأس المال البشري، والفرص التكنولوجية، والتعلم، ورأس المال المنظمي تعد من مسببات تحقيق المؤسسة للمزايا التنافسية. أما Percerou فإنه يقدم ثلاثة تعاريف للتنافسية، حيث يستند الأول إلى العوامل المتمثلة في السعر، الجودة، والتكلفة. وعليه فالتنافسية تعني تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول. أما التعريف الثاني فهو يركز على السوق، ومفاد هذا التعريف أنّ التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنةً بأداء نظيراتها وذلك بالاعتماد على حصة السوق النسبية. أما التعريف الأخير فهو يعتبر التنافسية كسلوك، وهذا يعني أنه ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قيد التحول من أجل النمو في السوق ومنهم من يرى أنّها محقّز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد قصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإنّ التنافسية تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية»، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

<sup>2</sup> نبيل خليل المرسي، «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

<sup>3</sup> Ghemawat, P. & del Sol, P., « Commitment Versus Flexibility? » California Management Review, Vol. 40, N° 4, 1998, P34.

<sup>4</sup> Ansoff, H. I «Corporate Strategy», New York, McGraw-Hill, 1965, P110.

<sup>5</sup> Roger Percerou, «Entreprise, gestion et compétitivité» ed. economica, Paris, 1984, PP.53-58.

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي في السوق. فهي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفية التي تجعل المؤسسة تطور موقعها في السوق وتحافظ عليه أطول فترة ممكنة، وتتوقف على تحسين العلاقة بين القيمة المنشودة من قبل الزبون وتكاليف الوسائل الضرورية أي أن المؤسسة ذات التنافسية هي تلك التي تتمكن من تقديم أحسن توليفة للقيمة المنتظرة من قبل الزبون بأدنى التكاليف.

## 2. المقاربات المفسرة للميزة التنافسية:

من خلال المراجعة المكتبية للعناصر المحددة للميزة التنافسية يمكن استخلاص مجموعة من العوامل المفسرة لأسباب التباين في تنافسية المؤسسات والتي يوضحها الجدول التالي:

### الجدول رقم ( 06 ):العناصر المحددة للميزة التنافسية في المؤسسة

النموذج	التكلفة	التمايز	التركيز	الاعتمادية	المرونة	الإبداع	السعر	التحالفات	القوى النسبية للمنافسة
982Porter 1	*	*	*						
Hyays,Well 1984	*	*			*	*			
Schuler 1987	*	*				*			
Wiseman 1989	*	*				*	*	*	
Hicks 1993	*	*	*			*			
Williamr 1998	*	*			*	*			
Mintezberg 1998	*	*	*			*			
Lunch 2000		*		*		*	*	*	*
المجموع	07	08	03	01	02	07	02	01	01
النسبة	%87.5	%100	%37.5	%12.5	%25	%87.5	%25	%12.5	%12.5

المصدر: بلال خلف السكارنة، «استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين

الأداء لشركات الاتصالات في الأردن»، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة

عمان، الأردن، 2005، ص76.

تشير نتائج الجدول إلى أن ثلاثة عناصر حصلت على ما نسبته 50% فأكثر وهي:

- التكلفة %87.5.

- التمايز %100.

- الإبداع %87.5.

كما جمع معن وعد الله المعاضيدي إسهامات العديد من الباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (07): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.

ت	الباحث (الكاتب)	السنة	المصادر
1	Porter	1985	هيكل الصناعة، مكانة المنظمة في الصناعة، المشتريين، المورد، الداخليين الجدد، السباق التنافسي، تهديد المنتجات البديلة، أصحاب المصالح الآخرون.
2	Aaker	1989	الشهرة للنوعية، خدمة المستهلك / دعم المنتج، الاسم المُدرَك، إدارة فريق عمل محترف، إنتاج بكلفة منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق / التركيز، خصائص المنتج / التميز، ابتكار منتجات مستمر، الحصة السوقية، الحجم / الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة / قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفوءة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة / الثقافة، أهداف إستراتيجية، الموقع، تصورات إعلانية قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير الأجل، علاقات توزيع جيدة.
3	Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة.
4	Kay	1993	الشهرة أو السمعة، المعمارية، الإبداع، الموجودات الإستراتيجية.
5	هل وجونز	1999	الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، رد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، والابتكار.

المصدر : المعاضيدي معن وعد الله «إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق

الميزة التنافسية "دراسة نظرية" ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 15، مركز الدراسات المستقبلية ،

كلية الحداثة جامعة الموصل، العراق، 2006.

تجدر الإشارة إلى أن الهدف من تحليل مصادر الميزة التنافسية هو توفير المزيد من المعلومات حتى يمكن مقارنتها مع المؤسسات المنافسة، كما أنه لا يمكن حصر تنافسية المؤسسة في قائمة من العوامل كما تم توضيحه في الجدولين السابقين، ذلك أن تنافسية المؤسسة هي إدراك لكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات، وبناء على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة مستوى التنافسية الذي تم تحقيقه مقارنة بالمنافسين، قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط.

## 1.2. محددات الميزة التنافسية حسب النظرة المستندة إلى اقتصاديات الصناعة<sup>1</sup>:

يتجه الاقتصاد الصناعي على عكس النظريات الاقتصادية الكلاسيكية بالتركيز بشكل أساسي على دراسة كيفية عمل كل من الصناعة والسوق وتحليل المنافسة بين المؤسسات، ويمكننا أن نميز بين منظورين فكريين في دراسة المنافسة بين المؤسسات في إطار الاقتصاد الصناعي، حيث يتعلق المنظور الأول بدراسة هيكل المنافسة والثاني بدراسة سلوك المؤسسة.

كانت الانطلاقة في بداية الثلاثينات بالولايات المتحدة الأمريكية من خلال التساؤل حول محددات السوق الملائم *Marché pertinent* ومعرفة طبيعة المنافسة وشدتها في هذا القسم من السوق، ونشير هنا إلى أن مفهوم السوق بدوره يأخذ عدة معاني حيث يمكن النظر إليه كمكان التقاء العرض والطلب، ويحدد السوق في مجال الاقتصاد الصناعي إما بدلالة المنتجات ذات خصوصية والتميزة عن المنتجات الأخرى وهو ما يجعل السوق ضيقاً، أو بدلالة المنتجات المتشابهة والمتماثلة وهو ما يجعل السوق أكثر اتساعاً. وتجاوز هذا الإشكال يقترح *Tirole* بأن يرتبط مفهوم السوق بالمجال الذي يستعمل فيه<sup>2</sup>. وتبدأ دراسة هيكل السوق بتحديد مجال السوق من حيث المنتجات والمجال الجغرافي، فمن حيث المنتجات فهو يضم كل المنتجات التي يعتبرها المستهلك استبدالاً بالنظر إلى سعرها واستخداماتها، أما من حيث المجال الجغرافي فهي تخص المكان الذي اختارته المؤسسة لعرض منتجاتها.

أخذت الإجابة على هذا التساؤل شكل نموذج حدده *E.Mason (1938)* في أطروحته حول العلاقة بين السوق وسلوك المؤسسة، ويعتبر أننا نقوم بدراسة المؤسسات الصناعية انطلاقاً من هيكل الأسواق ومقارنة أدائها ومعرفة ما يجب أو ما يمكن أن تكون عليه. وقد ترجم هذا النموذج في العلاقة الثلاثية *SCP*<sup>3</sup> - الهيكل، السلوك، الأداء، كما سيوضحه الشكل رقم (03) حيث يعتبر نموذجاً كاملاً لكل الدراسات والأبحاث الخاصة في مجال الاقتصاد الصناعي من 1940 إلى 1980 حيث كانت تعمل الحكومات خلال تلك الفترة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية على محاربة الاحتكار وتشجيع المنافسة<sup>4</sup>. وقد تم تحديث نموذج *E.Mason (1968)* من طرف *Bain* كما يظهر في الشكل.

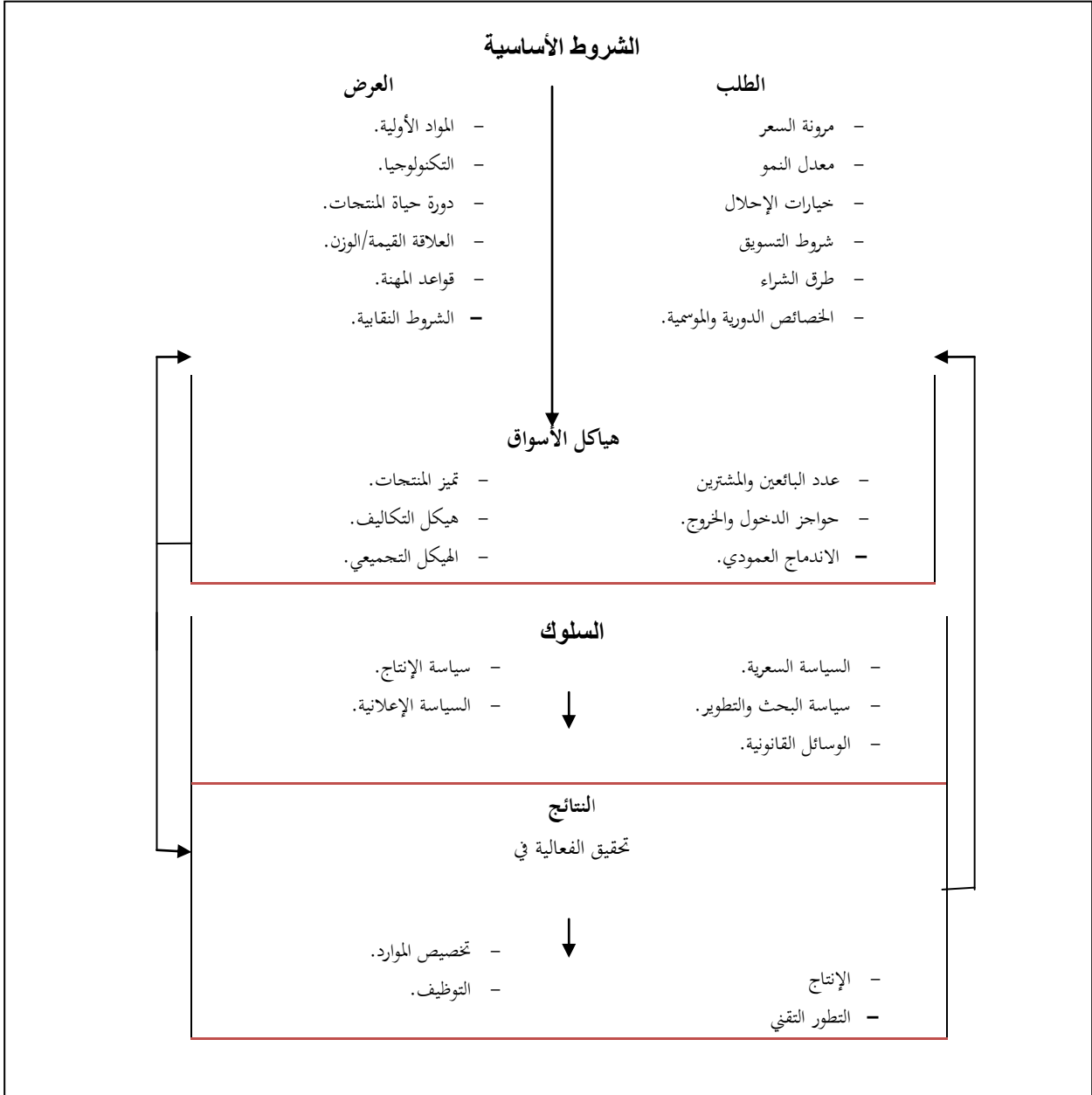
<sup>1</sup> يشير مفهوم الصناعة هنا إلى مجموعة المؤسسات المنتجة للسلع أو الخدمات المتشابهة، وتستخدم عبارة قطاع النشاط للدلالة على نفس المفهوم.

<sup>2</sup> مداح عرايبي، «هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية»، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الفترة من 8-9 نوفمبر 2010، ص 06.

<sup>3</sup> *Structure- Comportement – Performance*.

<sup>4</sup> مداح عرايبي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 02.

الشكل رقم (03): نموذج الهيكل - السلوك - الأداء.

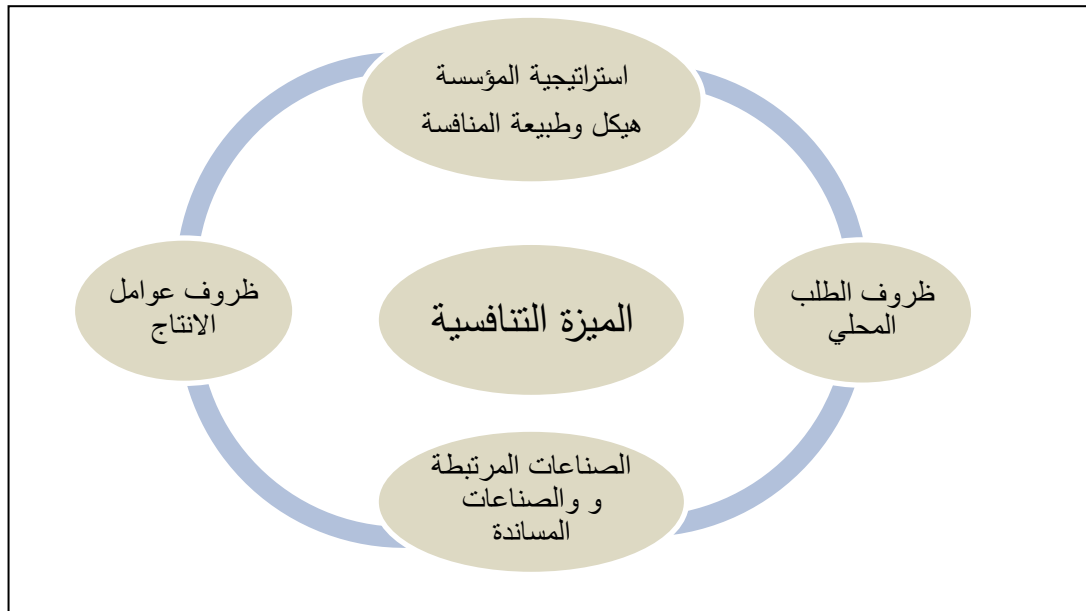


Source: J.M. Chevalier, « **L'économie industrielle et stratégies d'entreprises** »,  
Montchrestien, Paris, 2000, P10.

فحسب J.M. Chevalier فإن نقطة بداية منهج التفكير تقع في أسفل الشكل البياني حيث تفرض المصلحة العامة على المنتجين والمستهلكين للسلع والخدمات مستوى عالي من الفعالية في الإنتاج من حيث الكمية، الجودة، السعر، مما يستلزم بذل أقصى مجهود تقني وتخصيص فعال للموارد وبلوغ التشغيل الكامل، إذا لم يتم بلوغ هذا المستوى بما يتناسب وحالة المنافسة التامة، فإن الحل يكمن إما في السلوك أو في الهيكل الذي يجب تعديله، إلا إذا كانت الشروط الأساسية تؤدي إلى تعظيم سوق خاص كحالة الاحتكار الطبيعي مثلا.

يعبر الهيكل على العوامل المؤسسية المحيطة التي تؤثر على التفاعل بين المؤسسات، وهي تقاس بدرجة تركيز السوق (العرض والطلب)، كثافة حواجز الدخول، درجة تميز المنتجات، الضوابط والتشريعات المطبقة. أما السلوك فيعبر على ما تقوم به المؤسسة وكيفية ممارسة خياراتها من حيث التمويع ، البحث والتطوير، الإنتاج، السعر، والتوزيع.... الخ وكل ما يتعلق بخياراتها الإستراتيجية المستقبلية. وقد انتقل الاهتمام بعد ذلك في ظل الانتقادات الموجهة لهذا النموذج من دراسة هيكل السوق إلى الاهتمام بدراسة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات خاصة مع تقلص الدور الحكومي، مما جعل الاقتصاد الصناعي في خدمة الفكر الاستراتيجي . وهنا ظهرت جهود Porter في تفسيره للعوامل المحددة للميزة التنافسية، حيث صنف هذه العوامل إلى أربعة مجموعات تشكل فيما بينها الماسة التي إذا ما توفرت يمكن للمؤسسة تحقيق تلك الميزة. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(04): محددات الميزة التنافسية من منظور هيكل الصناعة.



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، «الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل»، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعلي بسوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2008، ص 183.

من خلال الشكل يمكن توضيح مايلي:

**ظروف عوامل الإنتاج**<sup>1</sup>: يعد مفهوم عوامل الإنتاج من منظور "Porter" الأكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، لأنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية والطبيعية ورأس المال، عوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج، ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحوث. أما المقصود بظروف عوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملاءمتها وسهولة وصول المؤسسة إليها، وكفاءتها، وفعاليتها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتخفض تكلفتها وتزداد

<sup>1</sup> سملاي بحضيه، مرجع سبق ذكره، ص37.

فعاليتها وكفاءتها وملاءمتها للمؤسسة بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للمؤسسة. غير أن وفرة هذه العوامل رغم أهميتها لا يكون مجديا في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الابتكار والتطوير لدى المؤسسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى هذا الابتكار والتطوير بما يخلق ميزة تنافسية. لذا يرى Porter أن توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطا لتحقيق ميزة نسبية في صناعة ما وإن كان غير كاف لارتباط ذلك بكفاءة استخدام عوامل الإنتاج وتطويرها.

**ظروف الطلب:** حسب النظرية اللعيزية فإنهم ما لم يتم تنشيط الطلب في اقتصاد ما بخلق الطلب الفعال خاصة في فتوات الكساد فإن الوضع يزداد تعقيدا على المستوى الكلي والجزئي معا، فالمؤسسة في ظل ركود الطلب سوف لن يكون بمقدورها تصريف منتجاتها مما يؤثر سلبا على قدرتها التنافسية. هناك مجموعة من العوامل تلعب دورا مؤثرا في الطلب الداخلي كتركيبية الطلب الداخلي، حجم ومعدل النمو، وأخيرا الآليات التي يتم بواسطتها انتقال الميولات المحلية إلى الأسواق الأجنبية، لذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي على توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجاتهم، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

**الصناعات المرتبطة والمساندة<sup>1</sup>:** إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال قدرتها على المنافسة، كما أنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والزبائن أو تقدم منتجات متكاملة، الأمر الذي يساهم في تخفيض الأسعار وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

**إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة<sup>2</sup>:** ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وطرق التنظيم والإدارة بها، فبقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة قويا، بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، هذا الوضع يبقى محكوما بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية من جهة، وبدرجة المنافسة من جهة أخرى.

**دور الحكومة الداعم للتنافسية:** على الرغم من أن Porter لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية، إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات.

<sup>1</sup> معموري صورية، الشيخ هجيرة، « محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية »، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، أيام 19/18 نوفمبر 2011، ص 09.

<sup>2</sup> سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 39.



## 2.2. محددات الميزة التنافسية حسب المقاربة المبنية على الموارد:

بالموازاة مع تطور الفكر الاستراتيجي وممارسته في أغلب المؤسسات الغربية، فرضت المؤسسات اليابانية وجودها في الأسواق العالمية بقوة وحقت تفوقا تنافسيا جعل رواد الفكر الاستراتيجي يتساءلون مدى فعالية الإستراتيجية إذا كان اليابانيون قد حققوا كل هذا التفوق دون أن يكونوا أحسن تخطيطا ولا تصميميا للإستراتيجية من نظرائهم الغربيين. فعوائق الدخول التي تحتمي بها المؤسسات الكبرى لم تمنع المؤسسات الناشئة والمنافسة من دخول القطاعات المحمية وحقت معها إيرادات مرتفعة على حساب المؤسسات الكبرى، فتبين أن أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية تأتي من المؤسسة نفسها قبل ظروف البيئة التي تنشط فيها، ذلك أن الاختلافات في التوقع ينتج بالأساس من اختلاف موارد المنافسين<sup>1</sup>.

إن أهمية الموارد كممارسة في المجال الاقتصادي وكفكرة في حد ذاتها لها جذور في الفكر الاقتصادي والتسييري، ففي الفكر الاقتصادي يرى Ricardo أن امتلاك موارد نادرة ينتج عنه ريع دائم لملكه، لتتبلور الفكرة لدى الفكر الاقتصادي الحديث Penrose, Friedman, Schumpeter الذين تنفق تصوراتهم حول موقف مفاده أن العامل الأساسي الذي يجعل المؤسسة تحقق أداء مرتفعا ليس اختيارها لصناعة جذابة بقدر ما هو تبنيها لإستراتيجية تعتمد على الموارد الوحيدة والنادرة. أما في المجال التسييري فقد تبنت المؤسسات طويلا المبادئ التي وضعها رواد المدرسة الكلاسيكية Taylor, Fayol وركزت تطبيقا لمبادئ التنظيم العلمي للعمل على المنصب وضرورة تخصصه كعامل أساسي لرفع الإنتاجية<sup>2</sup>.

إن هذه التحولات جعلت الموارد تحظى بالأولوية والأسبقية في ترتيب عوامل نجاح المؤسسات وأهلتها لأن تكون مقارنة قائمة بحد ذاتها ذات بعد استراتيجي تستخدم كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة مهما كانت ظروف البيئة وتعقيداتها.

تتصور المقاربة المبنية على الموارد المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات وبعضها خاص يمكنها من خلق وإدامة المزايا التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى<sup>3</sup>. حيث يقصد بالموارد في زمن محدد حسب مؤسس المقاربة Wernefelt مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبيا. فبالإضافة إلى الأصول التي يأخذها عادة الاقتصاديون بعين الاعتبار، يتعلق الأمر بالتكنولوجيا، مهارات الأفراد، العلامات التجارية، الإجراءات التنظيمية، الاتصالات... الخ<sup>4</sup>، وهي حسب Barney تتمثل في مجموع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات،

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهود، «التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات المنافسة»، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد رقم 04، 2000، ص05.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص05.

<sup>3</sup> Sargis, « Le processus d'identification des compétences clés», les cahiers de la recherche de CLAREE, Lille, 2000, P02.

<sup>4</sup> Tarondeau, « Les stratégies fondées sur le savoir .in: L'art de la stratégie», éd: Pearson Education et village mondial, Paris, 2000, P347.

المعلومات المعارف... الخ التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها. في حين يميز C. Hofer et D. Schendel بين خمسة أنواع من الموارد هي: المالية (التدفقات النقدية المتاحة cash flow)، البشرية (عدد العمال، مستوى تكوينهم...)، الإنتاجية (مواقع الإنتاج، الآلات المتاحة، المخزونات...)، التنظيمية (نظام المعلومات، نظام مراقبة الجودة، الإجراءات...)، التكنولوجية (المعارف العملية savoir faire، البراءات...). ويضيف R.M. Grant إلى القائمة السابقة مورد سادس يتمثل في السمعة réputation ليدعم من الأصول غير المنظورة، حيث يرى H. Itami أن هذا المورد له أهمية بالغة، فالعلامة أو المعلومات المتراكمة حول الزبائن تساهم إلى حد كبير في تكوين المزايا التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>.

### 1.2.2. مبادئ المقاربة<sup>2</sup>: تتمثل المبادئ الأساسية لRBV حسب Prahalad و Hamel في مايلي:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقي دور التجزئة قائما.  
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

- كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.  
- تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا و تسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

### 2.2.2. فرضيات نظرية الموارد: ترتكز هذه النظرية على فرضيتين هما:

- التباين النسبي للموارد: حيث يفترض أصحاب هذه النظرية أن المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة تختلف في الموارد التي تمتلكها نسبيا.

- الحركية النسبية للموارد: أي أن حركة الموارد بين المؤسسات غير مطلقة، وما يدعم استمرارية الميزة التنافسية هو توفرها بشكل غير كاف في الصناعة، وذلك لوجود عوامل تعمل على الحد من قدرتها على الحركة بشكل تام، وكمثال فإنه بإمكاننا نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى، لكن براءات الاختراع قد تعيق تلك الحركة.

<sup>1</sup> Dominique Puthod et Catherine Thévenard, «La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources, une illustration avec le groupe salomon», Irege, Université De Savoie, France, 1998, PP02-03.

<sup>2</sup> عبد المللك مزهود، «التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات المنافسة»، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

3.2.2. تصنيف الموارد: يمكن تصنيف الموارد إلى موارد ملموسة وغير ملموسة كما يلي:

-الموارد الملموسة: وتشمل مختلف الموارد المادية والمالية مثل المواد الأولية، معدات الإنتاج، رؤوس الأموال...الخ.

-الموارد غير الملموسة: وهي تشمل كل من الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طرق العمل، المعرفة...الخ.

4.2.2. الشروط الواجب توفرهما في الموارد: يرى كل من Schoemaker et Ait أن المؤسسة الناجحة

هي مجموعة متماسكة من الموارد الفريدة والنادرة وذات المقاومة الكبيرة التي يصعب تقليدها، ومن ثم فإنها تشكل القاعدة الأساسية للتميز التنافسي المتواصل والأرباح المستمرة في الأجل الطويل وبالتالي لا بد من إجراء الاختبارات التالية لاعتبار المورد مصدراً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>:

-الندرة: حيث يفصل هذا الاختبار بين الموارد الشاملة والمتاحة والموارد النادرة التي لا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين.

-التقليد: يشير إلى صعوبة نقل الموارد إلى المنافسين، إذ تحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد فريداً مادياً، وناتجاً عن أنشطة متطورة تتبع مساراً مستقلاً، وغامضاً ويصعب على المنافسين تقليده، وناتجاً عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة وناتجاً عن معوقات اقتصادية.

-الإحلال: حيث يفصل هذا الاختبار بين الموارد التي يمكن تعويضها بأخرى تؤدي نفس الدور.

-الملاءمة: يحدد ما إذا كان المورد يسمح باستغلال فرصة متاحة أو تجنب تهديد.

-التحويل: يبين درجة الرقابة التي تمارسها المؤسسة على الموارد الإستراتيجية التي تملكها.

كما أشار (Collis & Montgomery) و (Afuah) إلى خمسة اختبارات يتوجب على أي من الموارد اجتيازها لكي يصبح مورداً ثميناً وذو قيمة في إطار ما يسمى بتحليل VRISA الذي يساهم في الإجابة على خمسة تساؤلات تتعلق بالموارد وهي :

-هل يزود المورد الزبائن بشيء يشكل قيمة لديهم؟.

-هل أن منظمتنا هي الوحيدة التي لديها تلك القدرة أم لا؟، وهل مستوى قدرتها أعلى من قدرات منافسيها؟.

-هل من السهل بالنسبة للمنظمات الأخرى أن تقلد المورد؟.

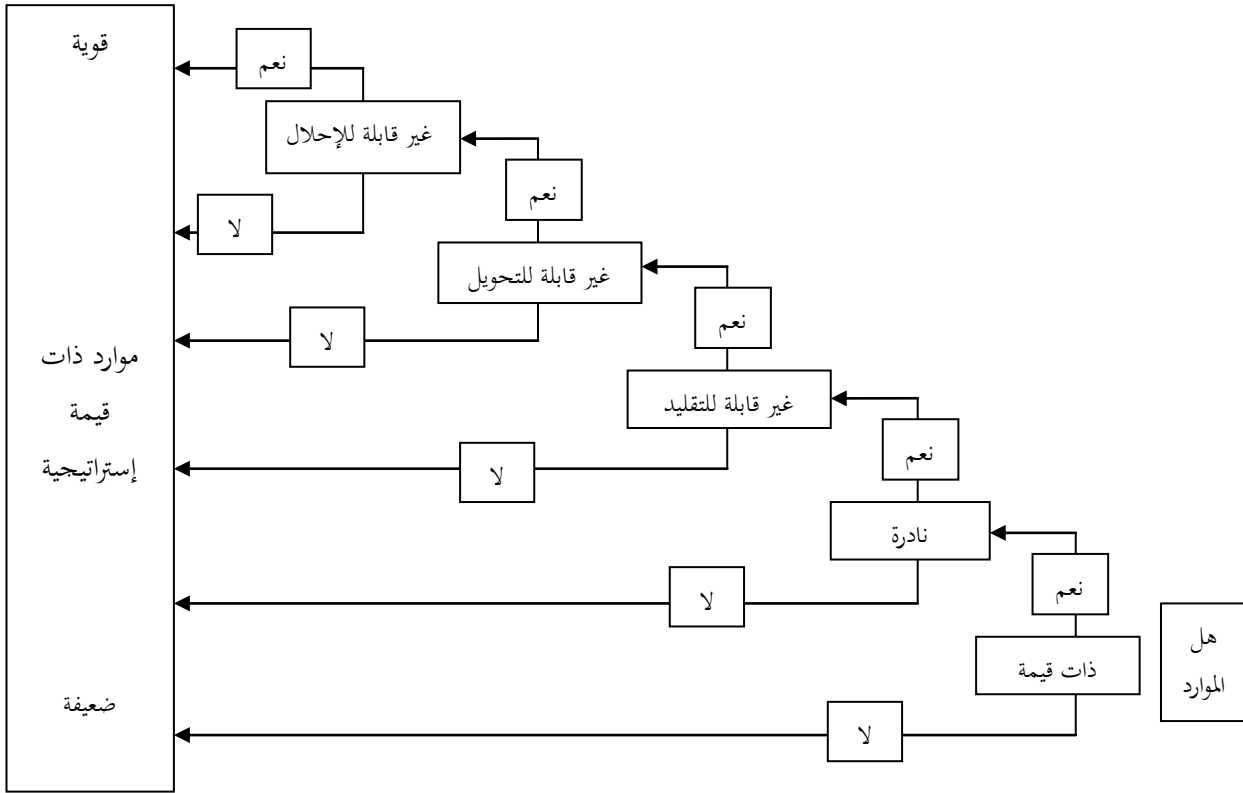
-هل بإمكان مورد آخر تزويد الزبائن بنفس القيمة التي يقدمها مورد منظمتنا؟.

-من الذي يحقق أموالاً من المورد المستخدم؟.

ويمكن ربط العلاقة بين هذه الخصائص وخلق الميزة التنافسية على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Thévenard et puchod, OP.cit, P04.

الشكل رقم (05): خصائص الموارد المنشئة للميزة التنافسية



Source : Dominique puthod, Catherine thévenard, «La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressource : une illustration avec le group Salomon», Irege, Université De Savoie, France, 1998.

### 3. تنافسية المؤسسة وعلاقتها بالأداء<sup>1</sup>:

يعتبر كل من الأداء والتنافسية من المصطلحات التسييرية ذات الدلالات الواسعة والمتداخلة سواء من المفهوم أو من حيث مؤشرات القياس. ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى ماهية الأداء أي مفهومه كمتغير تنافسي ومقياس للتنافسية المؤسسة، وسنحاول فيما يلي تحديد الإطار المفاهيمي للأداء والتنافسية وكذا وضع حدود بينهما إضافة إلى مؤشرات القياس لكليهما.

#### 1.3. إشكالية التداخل بين مفهومي الأداء والتنافسية:

يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى. وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة مسبقاً. في حين يقصد بالكفاءة القدرة على التحكم في استخدام الموارد في ظل الأهداف المسطرة، وتقاس

<sup>1</sup> هناك فرق بين التنافسية والأداء فحسب Yvon Gasse فإن الفرق يكمن في أساس التقييم بحيث أن الأداء هو "مستوى الكفاءة والفعالية الذي تحققهما المؤسسة مقارنة بمعطيات داخلية مثلاً نتائجها السابقة" فيما تشير التنافسية "إلى مستوى الأداء الذي تحققه المؤسسة مقارنة بالمنافسين".

بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه ويرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها مستوى من الموارد يفوق المؤسسات المنافسة لها. ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المحددة مسبقا أو الاقتراب منها<sup>1</sup>. ويرتبط الأداء بالتنافسية ارتباطا وثيقا حيث يعبر الأداء من منظور استراتيجي عن قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية، وبالتالي فهو يعكس قدرة المؤسسة على تجسيد إستراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية وبذلك فهو يغطي كل من تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف ذات العلاقة.

وبصفة عامة يمكن القول أن التنافسية هي خاصية يجب أن تلازم المؤسسة بصفة مستمرة، أي أنها في حد ذاتها تتميز بالديناميكية على طول مسار توجه المؤسسة نحو الوضعيات التي ترغب فيها، في حين أن الأداء يركز على الإنجازات ويميل إلى الستاتيكية. كما أن المؤسسة بدون أداء لا يمكنها أن تكون ذات تنافسية، وبدون تنافسية لن تستطيع تحقيق الأداء، لذلك فإن الجانبين متكاملان وهما الشرطان والنتيجتان في الوقت نفسه لنجاح الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

### 2.3. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على مستويات التنافسية التي تحققها المؤسسة مثل الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، رضا المستهلك وغيرها. إلا أن أكثر المؤشرات شيوعا واستخداما هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، والنمو السنوي للمبيعات<sup>2</sup> لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها. ويمكن حساب هذه المؤشرات كما يلي:

**1.2.3. مؤشر الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، استخدام التقنيات الحديثة، واستغلال الموارد بشكل أفضل.

ولغرض قياس الربحية هناك 4 طرق مستخدمة هي: العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمارات، وهامش الربح. وتحسب هذه المقاييس كما يلي:

- هامش الربح: ويحسب بقسمة صافي الأرباح المحققة للمؤسسة بعد الضرائب على المبيعات، وتفسر

النسبة الناتجة عن ذلك بأنها نسبة الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المؤسسة وتعبّر المعادلة التالية عن هامش الربح. ومنه فإن هامش الربح = صافي المبيعات/المبيعات المحققة.

-العائد على الأصول: الهدف من حساب هذا المؤشر هو قياس مدى كفاءة التشغيل في المؤسسة،

ويحسب من خلال قسمة صافي الأرباح على إجمالي الأصول.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، «الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم»، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 87.

<sup>2</sup>Day et wensley,OP.cit, P04.

-عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة.

-العائد على الاستثمارات: توضح هذه النسبة معدل الأرباح الذي تحقق للمؤسسة على استثماراتها، ويعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تقيس ربحية المؤسسة وأكثرها مصداقية. هناك عاملان يمكن من خلالهما تحقيق الربحية هما<sup>1</sup>:

-مدى جاذبية الصناعة: أي أن هيكل الصناعة هو أحد العوامل المحددة لاختلافات الربحية بين المؤسسات.

-طبيعة السلوك الاستراتيجي: أي تركيز المؤسسة على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز. كما يمكن تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية (عوائد بسبب قوة السوق)، ويمكن تفسيرها أيضا بدرجة أكبر من خلال العوائد على الموارد، حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية للموارد، وعلى العكس من ذلك ففي حالة تناقص الموارد أو تقادمها أو تقليدها تميل العوائد إلى الانخفاض أو إلى الاختفاء<sup>2</sup>.

**2.2.3. مؤشر الحصة السوقية:** تسمح مؤشرات الحصة السوقية بإعطاء نظرة عن وضعية المؤسسة في السوق، وعن حركة الزبائن بين منتجات المؤسسات ومنتجات المؤسسات المنافسة، ويمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة وفق المؤشرات التالية:

-الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب من خلال قسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي مبيعات الصناعة.  
-الحصة السوقية النسبية: تقاس بقسمة إجمالي مبيعات المؤسسة مقارنة بإجمالي مبيعات المؤسسة الرائدة في السوق، وكلما اقتربت النسبة من الواحد، دل ذلك على أن المؤسسة ذات قدرة تنافسية كبيرة في السوق، أما إذا كانت النتيجة مساوية للواحد أو أكبر فإن المؤسسة في هذه الحالة تصبح هي الرائدة كون أن مبيعاتها تكون أكبر من قيمة مبيعات أكبر منافسيها.

**3.2.3. مؤشر تكلفة الصنع<sup>3</sup>:** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة، إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو أ، عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو السببين معا. إن تكلفة الصنع بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن انخفاض التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

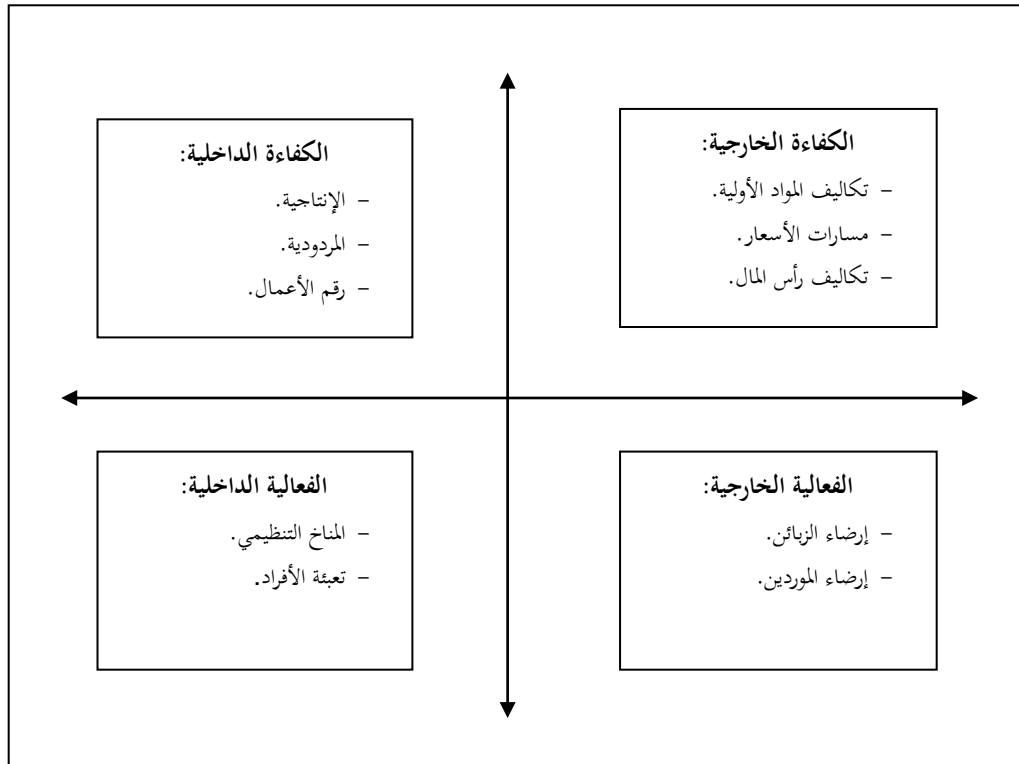
<sup>1</sup> نبيل خليل المرسي، مرجع سبق ذكره، ص41.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص43.

<sup>3</sup> محمد الطيب دويس، «براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية الدول، حالة الجزائر»، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص10.

4.2.3. مؤشر النمو السنوي للمبيعات: تعد المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسة، حيث يتم من خلالها تحقيق الأرباح، وبذلك ضمان الاستمرارية والنمو في قطاع النشاط، كما يعد معدل النمو السنوي للمبيعات مؤشرا هاما على نجاح المؤسسة في أنشطتها، ويتم حساب هذا المعدل من خلال العلاقة التالية: معدل نمو المبيعات = (مبيعات السنة الحالية - مبيعات سنة الأساس) / مبيعات سنة الأساس. وفي الحقيقة مجمل هذه المؤشرات تتعلق بدراسة المردودية المالية للمؤسسة أكثر وبالكفاءة في تشغيل الأصول مما يعكس قياس الأداء أكثر من قياس التنافسية وبصورة أوضح يتضح هذا التداخل بين القياسين في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مؤشرات قياس التنافسية.



Source : Desreumaux. A, «Introduction à la gestion des entreprises», Armand Colin, Paris, 1992, P135.

وإذا كانت التنافسية تعكس درجة بلوغ الأهداف المعبر عنها برقم الأعمال، الحصة السوقية، نمو المبيعات، المنتجات المقدمة حديثا...، فإن هذه الواجهة للتنافسية تعكس الفارق بين النوايا الإستراتيجية للمسيرين ونتائجهم، أي فعالية المؤسسة بالنظر إلى الأهداف المسطرة. لذلك يشير كثير من الباحثين أمثال Madsen إلى أن تقييم تنافسية المؤسسة بالاعتماد على المؤشرات الكمية لا يعطي صورة كافية عن مستويات التنافسية التي تحققها، ذلك أن الاعتماد على المؤشرات الكمية

المعيارية يجب أن يتناسق مع أهداف المؤسسة (البقاء، النمو، الاستقرار..). مما يستدعي استخدام مؤشرات تقيس مدى رضا المؤسسة عن تحقق أهدافها ومن هذه المؤشرات مايلي<sup>1</sup>:

- مستوى الرضا عن الحصة السوقية.
- مستوى الرضا عن قيمة الصادرات.
- مستوى الرضا عن نمو المبيعات.
- مستوى الرضا عن هامش الربح حسب الأسواق.
- مستوى الرضا عن النمو الإجمالي للمؤسسات (المنتجات، الزبائن، العمال).
- مستوى الرضا عن صورة المؤسسة وعلامة منتجاتها.

من خلال ما سبق نخلص إلى أن قياس تنافسية المؤسسة يجب يعكس:

- قدرة المؤسسة على الاستجابة و إرضاء الزبائن.
- قدرة المؤسسة على التميز عن المنافسين.
- تحقيق المردودية التي تضمن الاستمرار وإرضاء الأطراف الأخرى.

بهذا المفهوم فإن التنافسية تضبط مجال تحليل الأداء وتقييمه في اتجاهين: اتجاه يتناول قدرة المؤسسة على تحديد وفهم القوى التنافسية وتطورها عبر الزمن، واتجاه آخر يدرس القدرة التي يظهرها تسيير المؤسسة على تحريك الموارد الضرورية لمواجهة المنافسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> Bijmolt et Zwart, Cavusgc et Karigt, « relation entre marketing stratégique et compétitivité des entreprises », journal de marketing, vol 8, N° 6, 1997, P281.



### خلاصة الفصل:

لم يعد موضوع تنافسية المؤسسات في الأسواق المحلية والعالمية أمراً اختيارياً، بل أصبح حتمية أمام المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والنمو، خاصة أمام التغيرات التي ظهرت وستظهر مستقبلاً. فأصبحت ظاهرة الأسواق العالمية حقيقة واقعية ويتوقف نجاح المؤسسة على مدى إمكانية امتلاكها ومحافظة على الميزة التنافسية ومن خلال تحليلنا لمفهوم التنافسية في ظل التحديات الاقتصادية العالمية تم الخروج بالنتائج التالية:

- لقد حاولت نظريات الإدارة عموماً تقديم العديد من المقاربات التي يمكن من خلالها تفسير عوامل التباين في أداء المؤسسات وانقسمت إلى تيارين متباعدين من حيث الطرح، حيث يخضع التيار الأول لمبدأ التكيف مع البيئة للوصول إلى وضعية تنافسية معينة والسيطرة على القطاع لتحقيق الميزة التنافسية، أما التيار الثاني فيرى أن التباين في الأداء ينتج من موارد المؤسسة ذات الخصوصيات الإستراتيجية وبالتالي العمل على تطويرها من أجل تحقيق التموّج الذي تنتج عنه ميزة تنافسية تسهر المؤسسة على دوامها.

- يهتم مفهوم التنافسية بالديناميكية وعدم السكون في محتواه المعرفي، فهي الرهان الذي يجب على كل مؤسسة كسبه بشتى الوسائل التي تقبلها قواعد اللعبة التنافسية، كما أنها مرتبطة بالتسيير الاستراتيجي، إذ أن مختلف الخيارات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة إنما تصب في إطار تعزيز التنافسية والتموّج ضد مخاطر قوى التنافس. بينما تشير تنافسية القطاع إلى مدى قدرته على تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة وزيادة نصيب القطاع في التجارة الخارجية. أما بالنسبة للدولة فإن القدرة التنافسية تعبر عن قدرة إنتاج وتسويق المنتجات بأسعار وجودة عالية في الأسواق الدولية، وبما يؤدي إلى رفع مستوى دخل الفرد ومستوى المعيشة. وهنا نشير إلى العلاقة التكاملية بين المستويات الثلاثة للتنافسية، كون الوصول إلى قطاع تنافسي قوي يمر عبر وجود مؤسسات ذات تنافسية قوية مما يساهم في تحسين تنافسية الدولة -إن بناء الميزة التنافسية لا يمكن أن يتم إلا من خلال العمل على معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف لديها، لذا فإن عملية تحليل البيئتي الداخلي والخارجي يجب أن تحظى بأهمية استثنائية، وذلك لكي تعمل المؤسسات على استثمار ما لديها من نقاط قوة في استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية ولدرء التهديدات والتقليل من آثارها والعمل على التخلص من نقاط ضعفها.

## الفصل الثاني

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميتها الاقتصادية  
ودور الدولة الداعم لتنافسيتهما

## تمهيد

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا رائدا في الاقتصاد المعاصر سواء كان ذلك في الدول الصناعية المتقدمة أو في الدول النامية، وذلك انطلاقا من كونها أحد المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والتخطيط المستقبلي. ويتجسد دور هذه المؤسسات في العديد من المؤشرات سواء كانت على مستوى التوظيف في حل مشكل البطالة، أو أهمية حجم استثماراتها في تكوين آلية الاقتصاد الحر، وكذا اعتبارها العمق الاستراتيجي للمؤسسات الكبيرة (المساهمة في تلبية بعض احتياجات المؤسسات الكبيرة خاصة من خلال التعاقد من الباطن) ، كذلك تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدرا مهما للإبداع بمختلف صورته والريادة في الأعمال.

وتؤكد تجارب العديد من الدول أن دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد حقق طفرة نوعية ملحوظة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي بهذه الدول، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطبيعتها لا تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة أو تقنيات معقدة، مما يجعل تخصصها في مجال محدد والسيطرة عليه أمر في متناول اليد.

لا شك أن دعم وتعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إرساء ركائز التنمية الاقتصادية وإنجاز أهدافها الرئيسية أمر يتطلب التعرف على واقع هذه المؤسسات، من حيث الأدوار التي تؤديها في مختلف المجالات، والتحديات التي تواجهها خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها العالم المعاصر، الفرص المتاحة لها في ظل عالمية الأسواق، والدروس المستفادة من ممارستها . ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقيتها والتحديات التي تواجهها، من أجل ذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: إشكالية تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص وتحديات التدويل.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن باهتمام مخططي السياسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم المتقدم منها والنامي على حد سواء، وذلك انطلاقاً من الدور الحيوي لهذه المؤسسات في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول.

### 1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن الدراسات الحديثة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما حول المقاولاتية أو إنشاء المؤسسات لم تأخذ اهتمام الباحثين إلا بعد السبعينات من القرن الماضي، فقد أحصت London Business School الأبحاث الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل 1970 حوالي 2592 بحث وارتفعت إلى 4356 بحث في سنة 1980، وقدرت الهيئة عدد الأبحاث سنة 1989 بـ13000 بحث<sup>1</sup>.

### 1.1. الغرض من تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن الغرض من تحديد تعريف خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي<sup>2</sup>:

- تحديد أعضاء هذا القطاع بما فيهم المجموعات المستهدفة من أجل اتخاذ إجراءات معينة؛
- تيسير جمع البيانات عن القطاع من أجل عقد مقارنات بين الدول وعلى المستوى الإقليمي لاستخدامها في إعداد تقارير عن التقدم في التنمية الاقتصادية للأطراف المهمة، ولتقديم أيضاً الاستشارات للمؤسسات حول الفرص، والعقبات، والاتجاهات الجديدة؛
- تيسير تنمية وتوضيح السياسات الاقتصادية التي تشجع النمو بصفة عامة وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة؛
- تبني فهم أفضل لدور وأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو الاقتصادي، والإسهام في الناتج المحلي الإجمالي، وخلق فرص العمل، وتخفيف الفقر، والصادرات... الخ؛
- المساعدة في تنسيق الجهود من خلال جمع عدد من الجهات ليتأكد كل المشاركين من قيامهم بتوجيه برامجهم لنفس القطاع، ذلك أن عدم التنسيق بين البرامج قد يؤدي إلى عدم الكفاءة وإلى برامج ينافس بعضها بعضاً وتعمل في أغراض يتعارض بعضها مع بعض. ولن يحل التعريف وحده مشكلة عدم التنسيق إلا أن عملية جمع كل المشاركين على الاتفاق على تعريف واحد تكون الآلية التي تمكن الجميع من التقارب والحديث معاً بأسلوب فعال؛
- توضيح الفئات التي ينطبق عليها التعريف إذا كان الغرض هو إضافة بعض المسؤوليات والحقوق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويلزم التعريف إذا كان هناك غرض تقديم معاملة ضريبية تفضيلية على

<sup>1</sup> Pierre-André Julien, « Trente ans déjà! Où en sommes-nous avec la théorie de la PME ? », 75<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS, 10-11 mai 2007, Trois-Rivières, CANADA, P01.

<sup>2</sup> وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، « الوثيقة الأولية لتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر »، مارس 2001.

سبيل المثال. وهناك حاجة إلى تعريف واضح إذا كانت بيئة الأعمال والبيئة الحكومية يكتنفها الغموض الذي قد يؤدي إلى المحاباة أو الفساد في اتخاذ القرارات؛  
-تقييم وتعريف القطاع بدقة حتى يمكن رقابة وتقييم أثر الإصلاح التنظيمي وسياسات التأهيل، والإجراءات التمويلية وغير التمويلية، وحتى يمكن تحليل التكاليف والأرباح بكل دقة وكذا اقتراح إجراءات التصحيح؛  
-التعرف على المجموعات المستهدفة بشكل ملائم بغرض وضع آليات استشارية كمدخل لعملية تنمية السياسات ومساعدة القطاعات الفرعية لتصبح منتظمة في تكتلات صناعية ومجموعات تدافع عن حقوقها.

### 2.1. إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

معظم الأعمال التي اهتمت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنطلق من فكرة مؤداها أن هذا النوع من المؤسسات متميز *spécifique* وهي أطروحة أكدته ا نتائج العديد من الدراسات . فبمجرد ذكر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تطرح إشكالية تعريفها ومدى اختلافها على المؤسسة الكبيرة. فمهما كان المعيار الذي نعتمده في تصنيفها فإن الاقتصاديون والمسيريون متفقون على أن التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له خصوصيات مرتبطة أساسا بهذه المعايير .

إن الأسس النظرية للبحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنطلق من تيارين مختلفين لكنهما متكاملين هما: تيار الخصوصية وتيار التنوع. ففي نهاية الستينيات من القرن الماضي، حاولت نتائج أعمال مدرسة **Aston** التعامل مع الفكرة التي مؤداها أن " حجم المؤسسة يمثل عاملا جوهريا محددًا لهيكلها التنظيمي " <sup>1</sup>. وقد أثبتت العديد من الدراسات الميدانية صحة نتائج مدرسة **Aston** فيما يتعلق بالعلاقة حجم/هيكل تنظيمي، فحسب **Blau** فإن الحجم التنظيمي يمثل عاملا ظرفيا أساسيا، أما بالنسبة لـ **Mintzberg**، فإن الحجم يمثل العامل الأكثر شيوعا الذي يعترف له من حيث تأثيره على الهيكل التنظيمي للمؤسسة <sup>2</sup>. وباعتمادهم على منظور مقارن، أجمع كل هؤلاء الباحثين على أن الخصائص التنظيمية للمؤسسات تكون متباينة بشكل واضح تبعا لأحجامها، وبالتالي فإن حجم المؤسسة هو عامل محدد من الطراز الأول. امتدادا لهذه الأعمال وفي مطلع السبعينيات من القرن الماضي، اهتمت العديد من الأبحاث بأثر النمو أي تغيير الحجم، والتي أجمع معظمها على الفكرة التي مؤداها أن المؤسسة تمر خلال نموها التدريجي بمراحل متعاقبة تتميز كل مرحلة بقطيعة تنظيمية تميزها عن المرحلة السابقة. فالنمو يحدث تغيرا يتزامن مع تغير في طبيعة المؤسسة <sup>3</sup>، وبالنتيجة فإن المؤسسة الصغيرة الحجم ليست مختلفة عن المؤسسة الكبيرة الحجم فحسب (تغير الدرجة)، وإنما هي متميزة ( *Spécifique* ) بمعنى تغير طبيعتها. وفي هذا الاتجاه دائما يعتبر البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبي، ذلك أن إثبات خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست

<sup>1</sup> Desreumaux, A., « Structures d'entreprise », Ed: Vuibert gestion, Paris, 1992, P334.

<sup>2</sup> Mintzberg, H, «Structure et dynamique des organisations», Ed: d'organisation, France, 1982, P434.

<sup>3</sup> D'amboise, G et M. Muldowney, « Management theory for small business : attempts and requirements », Academy of Management Review, Vol 13, N°2, 1988, P 226-240.

غاية في حد ذاتها، ولكن تتعلق بما يميزها عن المؤسسات الكبيرة، وباعتبار هذا العامل يسبب إحداث تغييرات في طبيعة المؤسسة. يمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تغير الحجم إلى تغير الطبيعة.



Source : Yves Simon, «PME de nouvelle approche», Ed economica , Paris , 1998, P29.

انطلاقاً مما تم الإشارة إليه سابقاً أصبحت المؤسسة الصغيرة الحجم " مؤسسة صغيرة ". وتحولت إلى موضوع بحث<sup>1</sup>، غير أن موضوع البحث هذا ظل نسبياً بسبب صعوبة إثبات دليل التميز الذي تتصف به المؤسسات الصغيرة، ودون دراسات مقارنة بين المؤسسات الصغيرة، المتوسطة ، والكبيرة<sup>2</sup>. بتعبير آخر أن أطروحة تميز المؤسسة الصغيرة تستمد من خلال الاختلافات التي يتم الوقوف عليها عند مقارنتها مع المؤسسات الكبيرة. ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> وفي هذا الشأن برزت فئة علمية تصدر أبحاث في علوم تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسمى **Pmistes** ، مهيكلة حول العديد من هيئات البحث العالمية مثل (IASB) International Council of Small Business و Association Internationale de Recherche En PME ، وهي تجمع في المرتبة الأولى اقتصاديين ومسيرين دورها القيام ببناء أسس نظرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطرق تسييرها .من بين الأسس التي تعتمدها هذه الفئة في تبرير بحوثها وتوجهاتها حول خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- انعدام اقتصاديات السلم؛
- انعدام اقتصاديات المجال؛
- انعدام اقتصاديات الخبرة.

<sup>2</sup> D'amboise, G et G. Plante, «La recherche sur la PME : quelques voies pour des relations efficaces entre chercheurs et dirigeants», Revue de gestion des Petites et Moyennes organisations, Vol 3, N°1, 1987, P 44-50.

الجدول رقم (08): أوجه الاختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة.

المؤسسات الكبيرة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مجال الاختلاف
<b>الجوانب الإدارية:</b>		
مجلس إدارة. طويل الأجل/أساس علمي. هيكل تنظيمي ومستويات إدارية. أنظمة إشراف وتحفيز واتصالات. أنظمة مركزية ولا مركزية.	فردية عادة. قصير الأجل/غير علمي. غياب هيكل تنظيمي أو بساطته في أغلب الأحوال. أساس شخصي. مركزية ومباشرة.	القيادة التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة
<b>جوانب النشاط</b>		
يعتمد على أساليب علمية. وجود أنظمة تسويقية. أموال خاصة ومقترضة. متجددة ومعقدة. نظام لتسيير الموارد البشرية.	محدود ويعتمد على الاجتهاد. محدود النطاق/ نشاط بيعي عادة. محدود/ذاتي غالبا. بسيطة. قرارات فردية.	الإنتاج التسويق التمويل التكنولوجيا إدارة الموارد البشرية

المصدر: سيد ناجي مرتجي، «المشروعات الصغيرة والمتوسطة المفهوم والإشكاليات وإطار التطوير»، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي الإشكاليات وأفاق التنمية، القاهرة، جانفي 2004، ص 06.

**3.1. معايير تصنيف التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

من أجل عرض أكثر تفصيل للمعايير المستخدمة في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنحاول الاعتماد على المحددات التي وضعها Herrmann (1995) والمتمثلة في المعايير الكمية التي تصلح للأغراض الإحصائية والتنظيمية، حيث يسهل بمقتضاها جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بينها مما يساعد الجهات التنظيمية المسؤولة عن مساندة وتدعيم المؤسسات الصغيرة في تحديد نطاق عملها على وجه دقيق. وكذا المعايير التسييرية، والبيئية والتي يضاف إليها تصنيفات كل من (Dussault et Belley (1996)، (GREPME (1997)، (Filion (2000). حيث تصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقييم كفاءة المشروعات وتحديد الدور الكامن لكل من المؤسسات الكبيرة والصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

**1.3.1. المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتعدد المعايير الكمية المستخدمة للتمييز**

بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، ولقد أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى وجود ما لا يقل عن خمسين تعريفاً مختلفاً للمؤسسات الصغيرة يتم الاسترشاد به في 75 دولة، كما أوضحت وجود اتجاه تفضيلي للمعايير الكمية في الدول النامية والدول الصناعية المتقدمة ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى مجموعتين<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Petite entreprise et croissance industrielle dans le monde aux XIX et XX<sup>ème</sup> siècles T1 éd, CNRS, 1981, P 50.

\* **المجموعة الأولى:** وتضم مؤشرات تقنية واقتصادية، نجد من ضمنها كل من: عدد العمال، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، حجم الطاقة المستعملة.

\* **المجموعة الثانية:** وتتضمن المؤشرات النقدية ومنها: رأس المال المستثمر، رقم الأعمال. وفيما يلي شرح مختصر لهذه المعايير:

- **عدد العمال:** يعتبر معيار عدد عمال المؤسسة من أكثر المعايير استخدامًا للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وذلك لعدة أسباب أهمها توفر بيانات العمالة - نسبيًا - في غالبية الدول ولسهولة استخدام هذا المعيار خاصة عند إجراء المقارنات الدولية أو القطاعية، كما أنه يسمح بالمقارنة الدقيقة بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد والتي تنتج أنواعًا متماثلة من السلع وتتقارب في فنونها الإنتاجية. ولكن يلاحظ أن الاسترشاد بهذا المعيار وحده قد لا يعكس بالضرورة الحجم الحقيقي للمؤسسة بسبب إغفاله لحجم رؤوس الأموال المستثمرة وتقنيات الإنتاج المطبقة ودرجة الكثافة الرأسمالية، هذا إلى جانب اعتماده على بيانات العمالة بأجر فقط وإغفاله للعمالة الأسرية بدون أجر والعمالة المؤقتة والموسمية، وذلك على الرغم من انتشارها في نطاق الأعمال الصغيرة، مما يعنى التقليل من حجم العمالة الفعلية المنتمية لهذا القطاع، وبالتالي من أهميته النسبية في الهيكل الاقتصادي<sup>1</sup>.

- **رأس المال:** نظرًا للأسباب سالفة الذكر، يرى البعض أن معيار عدد العمال لا يُعد معيارًا سليمًا أو كافيًا للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة وأن الاسترشاد بمعيار رأس المال المستثمر قد يكون أكثر فاعلية، خاصة بالنسبة لبرامج تنمية المؤسسات الصغيرة التي تركز على حجم الأصول الرأسمالية عند تقرير الإعانات أو القروض الموجهة لتمويل شراء الآلات والمعدات أو لإنشاء المناطق الصناعية للورش الحرفية، ومع ذلك يواجه التطبيق العملي لهذا المعيار صعوبات عديدة أهمها:<sup>2</sup>

- صعوبة الفصل بين الأموال والممتلكات الخاصة بصاحب المؤسسة والأصول الرأسمالية للمؤسسة ذاتها، وإغفال صاحب المؤسسة الصغيرة لبعض مكونات رأس المال المستثمر أو عدم رغبته في الإفصاح عنها أو في إظهارها بقيمتها الحقيقية.

- تعذر الاتفاق حول المقصود برأس المال المستثمر، فهل هو رأس المال الكلي بما في ذلك رأس المال العامل الصافي اللازم لتمويل دورة تشغيل واحدة، أم هو رأس المال الثابت فقط، إذا كان كذلك فهل يقتصر على الآلات والمعدات والتجهيزات فقط أم يتسع ليشمل الأرض والمباني وغيرها من المنشآت.

- تعذر إجراء المقارنات الدولية بين أحجام المؤسسات بسبب مشاكل أسعار الصرف وضرورة تحويل عملات الدول المختلفة إلى عملة واحدة.

<sup>1</sup> محمد فتحي صقر، «واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية»، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي الإشكاليات وآفاق التنمية، جانفي 2004، ص 01.

<sup>2</sup> حسين عبد المطلب الأسرج، «المشروعات الصغيرة ودورها التنموي في مصر»، ورقة عمل مقدمة لوزارة التجارة والصناعة، مصر، ص 08، متاح على [www.sme.gov.eg/papers.htm](http://www.sme.gov.eg/papers.htm). تاريخ التصفح 2009/03/05.



- **حجم الإنتاج:** يتم في بعض الدول تطبيق معيار الإنتاج السنوي للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة العاملة في بعض القطاعات، وخاصة القطاع الصناعي، إلا أن تطبيق هذا المعيار يواجه بعض الصعوبات، أهمها عدم صلاحيته بصفة عامة في حالة المؤسسات التجارية والخدمية، كما أن معيار حجم الإنتاج لا يصلح في حالة المؤسسات متعددة المنتجات لصعوبة الجمع العيني، فضلا عن أن معيار قيمة الإنتاج يعيبه تأثير القيمة بالأسعار مما قد يعطى نتائج مضللة في حالة التغيرات الكبيرة في الأسعار.

- **القيمة المضافة:** يُقصد بالقيمة المضافة صافي إنتاج المؤسسة بعد استبعاد قيمة المستلزمات الوسيطة المشتراة من الغير، ويصلح هذا المعيار للتطبيق في مجال النشاط الصناعي حيث يمكن حساب قيمة الإنتاج أو المبيعات السنوية وقيمة المواد الأولية والمستلزمات الداخلة في الإنتاج، ولكنه لا يصلح في إجراء المقارنة بين الأنشطة والقطاعات المختلفة، هذا إلى جانب صعوبة حساب تكلفة المستلزمات والقيمة المضافة في حالة الأعمال الصغيرة.

- **حجم الطاقة المستعملة:** يُطبّق هذا المعيار بصفة خاصة على الأنشطة الصناعية، ويكون فعالا في الصناعات التي تتخصّص في مُنتج واحد (مثل صناعة السكر)، غير أنه لا يعتبر مقياساً دقيقاً للحجم في حالة الصناعات التي تتعدّد فيها أشكال المنتج (مثل الصناعة النسيجية)، فضلا عن الاختلافات القائمة بين المعدات الفنية من حيث الميكنة والكفاءة، كما قد يكون هذا المعيار مضللا عندما تكون المعدات والآلات غير مستغلة بكامل طاقتها.

- **رقم الأعمال:** تستخدم بعض الدول معيار قيمة المبيعات السنوية للتمييز بين أحجام المؤسسات، حيث يميّز هذا المعيار بصلاحيته للتطبيق على المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية، وإن كان يتطلب توفر معلومات وبيانات دقيقة عن المبيعات السنوية للمؤسسات، وهو ما يتعذر في حالة أغلب المؤسسات الصغيرة، خاصة تلك التي لا تحتفظ بدفاتر وحسابات منتظمة، كما يصعب تطبيقه في حالة الرغبة في إجراء مقارنات بين نوعيات مختلفة من الأعمال الصغيرة وفي حالة الأنشطة التي تتصف بمبيعاتها بالتغيرات أو التقلبات الموسمية.

بالرغم من تعدّد المعايير الكمية، إلا أنه يمكن القول بأن معيار عدد العمال يعتبر أكثرهم قبولا على المستوى الدولي. وبصفة عامة يتوقف المعيار المرجّح على طبيعة القطاع الذي ينتمي إليه نشاط المؤسسة وعلى الغرض من التحليل والدراسة ونوعية البرامج المقترحة لتنمية المؤسسات الصغيرة وتوفير الخدمات الداعمة، ويفضّل الاعتماد على المعايير المزدوجة والمركبة إذا ما توافرت البيانات والمعلومات التي تمكن من استخدامها وبما يتوافق وخصائص القطاع ونشاط المؤسسة التابعة له.

### 1.3.2. المعايير التسييرية: حيث تنطلق من فكرة خصوصية التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عند مقارنتها بالمؤسسات الكبيرة، ذلك أن سلوك المقاول يختلف حسب طبيعة المؤسسة. يمكن توضيح ذلك من خلال التصنيف الذي أعطاه كل Herrmann et Filion في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب السلوك التقاولي.

الكاتب	السنة	أنواع السلوك
N.R.Smith	1967	الحرفي artisan المقاول المنتهز الفرص entrepreneur d'affaires
O.Collins et D.G.Moore	1970	المقاول الإداري. المقاول المستقل.
J.C.Lauther	1974	المدير المبدع. المقاول الذي يبحث على النمو. المقاول الذي يبحث على الفعالية. المقاول الحرفي.
M. Stanworth et J. Curran	1976	الحرفي. الكلاسيكي الذي يبحث على الأرباح والنمو. المسير
P.A.Julien et M.Marchesnay	1987 1996	من نوع PIC الذي يبحث على (الاستقرار، الاستقلالية، النمو) من نوع CAP الذي يبحث على (النمو السريع، الاستقلالية، و قليل من الاستقرار)

Source : LISE PLOURDE, « l'internationalisation et les pme de l'industrie de l'aluminium P47. 2007, au saguenay », thèse doctorat en développement régional, université du QUEBEC,

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن هذه التصنيفات لا تميز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإنما تعتمد على طبيعة سلوك المقاول.

**3.3.1. المعايير البيئية:** تبحث هذه المعايير في العلاقة الموجودة بين المؤسسة ومحيطها، بعبارة أخرى هي تبحث عن طبيعة سلوك المؤسسة اتجاه تغيرات المحيط. يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المحيط.

أنواع المؤسسات	السنة	الكاتب
PME مقاولة. PME تتوفر على مزايا تنافسية محدودة. PME متخصصة جدا.	1979	J. Horowitz et J.P. Pitol-Belin
PME بعيدة عن المنافسة العالمية. PME مدمجة في المنافسة العالمية.	1981	R. Huppert
PME سلبية. PME تقليدية. PME مهيمنة أو مرتبطة بالمؤسسات الكبيرة. PME المعتمدة على التكنولوجيا. PME مبدعة.	1988	A. Rizzoni

Source :LISE PLOURDE, OP.cit, P49.

#### 4.1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

معظم الأبحاث التي تناولت تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلصت إلى أن هذه الأخيرة لا تمثل صورة مصغرة للمؤسسات الكبيرة أشار إلى ذلك كل من (Baird et al. ; Lang et al. ; Welsch et Young,)، كما أشارت الأبحاث ذاتها أيضا إلى صعوبة تحديد تعريف يخص هذا القطاع من المؤسسات ، حيث يوضح كل من Johannisson et Landström أن الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر مجال بحث في حد ذاته. أما Torrès فيكتب: إلى حد الساعة لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف الدول مما يجعل مجال المقارنة صعب وشبه مستحيل، من جهته يصرح كل من White, Bennett et Shipsey بوجود أكثر من 700 تعريف للمؤسسة الصغيرة حسب أحد مراكز البحث الأمريكية المختصة<sup>1</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن العديد من التعاريف استخدمت أكثر من معيار لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحتى التعريف المستخدم للمعيار ليس موحد، فعلى سبيل المثال هناك دول تعرف المؤسسات التي يعمل بها أقل من 500 عامل على أنها تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما دول أخرى تعرفها بأنها تلك المؤسسات التي يعمل بها أقل من 250 عامل. وفيما يلي بعض التعاريف التي نص عليها مجموعة من الباحثين:

<sup>1</sup> Brahim Allali, «Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire», Thèse doctorat en administration, HEC de Montréal, 2003, P22.

يرى Herrmann "أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بأربعة خصائص هي: الحجم البسيط، إدارة مركزية وشخصية، هيكل تنظيمي مرن وبسيط، سلوك استراتيجي يخضع لتغيرات البيئة"<sup>1</sup>. أما بالنسبة لمجموعة البحث GREPME<sup>2</sup> فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بالخصائص الستة التالي:

- الحجم الصغير.
- مركزية التسيير واتخاذ القرارات.
- التخصص في قطاع معين.
- إستراتيجية غير محددة بوضوح.
- نظام معلومات داخلي غير معقد وغير منظم
- نظام معلومات خارجي بسيط.

يلاحظ أن التعاريف السابقة ركزت على الخصوصيات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة دون تقديم تعريف لها مما يقودنا إلى الاستناد لبعض التجارب الدولية التي قدمت تعريفا لهذا القطاع من المؤسسات. ومن هذه التجارب مايلي:

**تعريف البنك الدولي:** يعرف البنك الدولي المؤسسات الصغيرة بأنها المؤسسات التي يعمل بها حتى 50 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 3 مليون دولار، والمؤسسات المصغرة التي توظف حتى 10 عمال والمبيعات الإجمالية السنوية حتى 100 ألف دولار وإجمالي الأصول حتى 10 آلاف دولار، بينما المؤسسات المتوسطة فهي التي توظف حتى 300 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 10 مليون دولار<sup>3</sup>.

**تعريف مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة** <sup>4</sup> UNATAD: يتم تعريف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك المؤسسات التي يعمل بها من 20 إلى 100 عامل، والمتوسطة التي يعمل بها من 101 إلى 500 عامل.

**تعريف منظمة العمل الدولية:** منظمة العمل الدولية تعرف الصناعات الصغيرة بأنها " الصناعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال والصناعات المتوسطة التي يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عامل، وما يزيد عن 99 يعد صناعات كبيرة"<sup>5</sup>.

**تعريف الاتحاد الأوربي:** معظم الدول الأوربية تفرق بين التعريف القانوني الصادر في الوثيقة رقم CE/2003/361 عن اللجنة الأوربية ، والتعريف المستخدم لأغراض إحصائية الذي يختلف من دولة

<sup>1</sup> Herrmann, J. L., «Contribution à la connaissance de la mise en œuvre du concept marketing en PME manufacturières : le cas du développement de produits», Thèse doctorat en Sciences de Gestion Université de Nancy2, Faculté de droit, Sciences Économiques et Gestion, Institut d'administration des entreprises, 1995, P 46.

<sup>2</sup> Groupe de recherche en petites et moyennes entreprises.

<sup>3</sup> حسين عبد المطلب الأسرج، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>4</sup> المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، «تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية لعام 2005»، الكويت، 2006، ص75.

<sup>5</sup> ميساء حبيب سليمان، «الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الممولة في ظل إستراتيجية التنمية- دراسة تطبيقية على المشروعات الممولة من قبل هيئة التشغيل و تنمية المشروعات في الجمهورية العربية السورية»، الأكاديمية العربية المفتوحة- الدنمارك -2009، ص86.

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميتها الاقتصادية ودور الدولة الدائم لتنافسيتها

لأخرى<sup>1</sup>. حيث عرفت الوثيقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بأنها " مؤسسات مستقلة تأخذ أي شكل قانوني، تمارس نشاطا اقتصاديا، تشغل على الأكثر 250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها 250 مليون أورو أو مجموع ميزانيتها 47 مليون أورو"<sup>2</sup>. ويمكن توضيح المعايير المستخدمة في هذا التعريف من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (11): تعريف الاتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المؤسسات	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي بـ €	مجموع الأصول السنوية	الاستقلالية
مؤسسات مصغرة	09-01	<10 مليون €	<2 مليون €	لا تزيد مساهمة
مؤسسات صغيرة	49-10	<50 مليون €	<10 مليون	مؤسسة أخرى في
مؤسسات متوسطة	249-50	<250 مليون €	<43 مليون €	رأس مال المؤسسة
مؤسسات كبيرة	250 فأكثر	>250 مليون €	>43 مليون €	المعنية عن 25%.

Source : OCDE, « perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat », rapport de L'OCDE, Ed OCDE, 2005, P17.

حيث يمكن اعتبار المؤسسة إما مصغرة أو صغيرة أو متوسطة بناء على معيار عدد العمال ثم أحد المعيارين (رقم الأعمال أو مجموع الأصول) بالإضافة إلى معيار الاستقلالية أي أن لا تزيد مساهمة أو حقوق التصويت لمؤسسة أخرى في رأسمال المؤسسة المعنية على 25 % كحد أقصى. بينما يركز التعريف لأغراض إحصائية على معيار عدد العمال فقط.

**تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:** أنشأت الحكومة الفيدرالية الأمريكية (إدارة الأعمال الصغيرة SBA) بمقتضى قانون الأعمال الصغيرة، وأوجدت لها مكتبا متخصصا يسمى مكتب نطاق الأحجام مهمته وضع وتعديل التعريف المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة لأغراض برامج الحكومة الفيدرالية. وقد عرفت "إدارة الأعمال الصغيرة المشروع الصغير بأنه المؤسسة التي تملك وتدار بشكل مستقل ولا يكون لديها القدرة على السيطرة في مجالها، وحجم مبيعاتها السنوي قليل نسبيا، ويعمل بها عدد قليل من العاملين بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس الصناعة، كما يبلغ عدد العمال 250 عاملا كحد أقصى، وإجمالي الأموال المستثمرة لا يزيد عن 3 مليون دولار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>OCDE, «promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale :vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée», 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME), Istanbul, Turquie 3-5 juin, 2004, P08.

<sup>2</sup> Journal officiel de l'UE, Loi N° 124, du 24/05/2003, concernant la définition de la micro, petite et moyenne entreprise, Article 2 « annexe », [www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/presentation.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/presentation.pdf), P 39, consulté 06/07/2010.

<sup>3</sup> مروة أحمد، نسيم برهم، «الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة»، الشركة العربية المتحدة للتوثيق و التوريدات، مصر، 2007، ص286.

**التعريف الكندي:** نادراً ما يستخدم مصطلح المؤسسات الصغيرة في كندا وعادة ما يستخدم مصطلح الأعمال الصغيرة كعبارة عامة وشاملة لوصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتعريف الحكومة الرسمي المعمول به مع الشركاء التجاريين ومجموعة الثماني هو: المؤسسة الصغيرة هي التي تقل نسبة المبيعات بها عن 5 مليون دولار ويقل عدد عمالها عن 500 عامل إذا كان نشاطها صناعياً و50 عامل إذا كان نشاطها خدمياً<sup>1</sup>.

**تعريف المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين:** قامت المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين بتحديد التعريف التالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>:

- المؤسسات الصغيرة جداً: وهي التي يعمل بها أقل من 5 عمال ورأسمالها المستثمر في الأصول الثابتة باستثناء الأرض والأبنية ورأس المال العامل اقل من 5000 دولار أمريكي.
  - المؤسسات الصغيرة وهي التي يعمل بها من 6 إلى 15 عاملاً ورأسمالها المستثمر في الأصول الثابتة ورأس المال العامل اقل من 15000 دولار أمريكي.
  - المؤسسات المتوسطة وهي التي يعمل بها من 16 إلى 50 عاملاً ورأسمالها المستثمر في الأصول الثابتة ورأس المال العامل اقل من 15000 إلى 25000 دولار أمريكي.
- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تركيا:** لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تركيا رغم وجود الجماعات القوية لحماية الصناعة والتي لديها لجنة ممثلة تقوم بدور استشاري لدى الحكومة. وإنما يوجد عدد من التعريفات على النحو التالي<sup>3</sup>:
- **الغرفة الصناعية باسطنبول:** حيث عرفت المؤسسات الصغيرة بالمؤسسات التي يشتغل بها من 01 إلى 19 عامل أما المؤسسات المتوسطة فهي التي يشتغل بها من 20 إلى 99 عامل.
  - **تعريف المؤسسة المالية HALK BANK<sup>4</sup>:** عرفت المؤسسة المالية HALK BANK المؤسسات الصغيرة بأنها التي يشتغل بها 100 عامل، ولا يتعدى حجم أصولها 25 ألف دولار أمريكي. أما المؤسسات المتوسطة فهي التي يشتغل بها أقل من 250 عامل وحجم أصولها لا يتعدى 125 ألف دولار أمريكي.
- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا:** تعرف المؤسسات الصغيرة في ماليزيا بالاعتماد إلى معيار حجم المبيعات السنوية أو معيار عدد العمال الدائمين ويستند عليها في التمييز بينها وبين المتوسطة والمصغرة، ويقدم الجدول التالي تعريفاً دقيقاً لهذه المؤسسات:

<sup>1</sup> «المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود»، دراسة مقدمة للغرفة التجارية والصناعية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص34.

<sup>2</sup> سمير زهير الصوص، «بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة المتوسطة»، ورقة عمل مقدمة لوزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين، 2010، ص ص 07-08.

<sup>3</sup> «المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر المشاكل ومقترحات الحل»، ورقة عمل مقدمة من مركز المعلومات واتخاذ القرارات لمجلس الحكومة في مصر، 2002، ص 17.

<sup>4</sup> هو أول بنك متخصص في دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تركيا.

الجدول رقم (12): معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.

الصنف	المؤسسات المصغرة	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المتوسطة
الصناعة الخدمات الصناعية الصناعات الزراعية	حجم المبيعات السنوية أقل من 250 ألف رينغت <sup>1</sup> ، أو عدد العمال الدائمين أقل من 05 عمال.	حجم المبيعات السنوية بين 250 ألف رينغت وأقل من 10 مليون رينغت، أو عدد العمال الدائمين بين 05 عمال و 50 عامل.	حجم المبيعات السنوية بين 10 مليون رينغت وأقل من 25 مليون رينغت، أو عدد العمال الدائمين بين 51 عامل و 150 عامل.
الخدمات الزراعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	حجم المبيعات السنوية أقل من 200 ألف رينغت، أو عدد العمال الدائمين أقل من 05 عمال.	حجم المبيعات السنوية بين 200 ألف رينغت وأقل من 01 مليون رينغت، أو عدد العمال الدائمين بين عامل واحد و19 عامل .	حجم المبيعات السنوية بين 1 مليون رينغت وأقل من 5 مليون رينغت، أو عدد العمال الدائمين بين 20 عامل و50 عامل .

Source: publication of SMEs corporation, Malaysia, 2006.

**تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر:** ظلت المؤسسات الصغيرة في مصر تعاني من عدم وجود تعريف واضح ومحدد لها نظرا لاختلاف النظرة إليها لدى كل من أجهزة التخطيط والتنفيذ والإحصاء والتمويل. وبصدور القانون رقم 141 لسنة 2004 والمسمى بقانون تنمية المنشآت الصغيرة، توفر الإطار القانوني المنظم لتلك المؤسسات. وقد عرف القانون المشار إليه المؤسسات ا لمتوسطة بكل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطا اقتصاديا إنتاجيا أو خدميا أو تجاريا لا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها عن خمسين عاملا. وفيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة فقد عرفها القانون بكل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطا اقتصاديا إنتاجيا أو خدميا أو تجاريا ويقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه. ويلاحظ من التعريف السابق أن المشرع المصري قد استخدم معياري العمالة ورأس المال في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>.

**تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري:** في بداية التسعينيات كان النسيج الصناعي الجزائري مكونا أساسا من المؤسسات الصناعية العمومية، حيث كانت تمثل 80% من القدرات الصناعية، أما 20% المتبقية فهي عبارة عن صناعات ومؤسسات صغيرة ومتوسطة (PMI-PME) تابعة للقطاع الخاص<sup>3</sup>، وفي السنوات الأخيرة برز الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى أنه أنشئت مع مطلع التسعينيات وزارة خاصة به<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ملاحظة: 1 دولار أمريكي يعادل تقريبا 3,20 رينجت ماليزي (رينغت )

<sup>2</sup> المادة 02 من القانون رقم 141 لسنة 2004 المسمى بقانون تنمية المنشآت الصغيرة، جمهورية مصر العربية.

<sup>3</sup>Ministère de l'industrie et de la restructuration, « L'industrie Algérienne : réalités et perspectives», 2000, P1.

<sup>4</sup> هي وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميتها الاقتصادية ودور الدولة الداعم لتنافسيتهما

أما على المستوى التشريعي فقد بدأ الغموض واضحا في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث سجلت عدة محاولة لتحديد مفهوم لهذا القطاع من المؤسسات. ومن أجل تحقيق الانسجام في تعريف هذه المؤسسات، وخاصة في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأورومتوسطي، وكذا توقيعها على "الميثاق العالمي حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" في جوان 2000، أخذ المشرع الجزائري بتعريف الاتحاد الأوروبي، حيث عرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، كما تتوفر على الاستقلالية، بحيث لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

يمكن تلخيص تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (13): تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال	مج الميزانية السنوي
مؤسسة مصغرة (micro-entreprise)	1 - 9	> 20 مليون دج	> 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة (petite entreprise)	10 - 49	> 200 مليون دج	> 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة (moyenne entreprise)	50 - 250	200 مليون - 2 مليار دج	100 - 500 مليون دج

المصدر: المادتين 4 و 5 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 2. خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من السمات والخصائص كما تأخذ عدة أشكال تجعلها ذات قدرة كبيرة على التكيف مع الأوضاع والأحوال الاقتصادية لمختلف البلدان سواء المتطورة أو النامية بالرغم من تباين هياكلها الاقتصادية وأوضاعها الاجتماعية.

#### 1.2. خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

من الملاحظ أن حجم وإمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيفة بالنظر لعدد العمال، رأس المال، قدرات الإنتاج و حجم السوق... الخ. هذه الخصوصية تؤثر بشكل واضح من جهة على مجال نشاطها ودرجة تخصصها أو تنوعها، حيث غالبا ما نجد أن نشاط المؤسسة يتلخص في بعض الأعمال المرتبطة أساسا بمجموعة محدودة من المهارات والمنتجات، ومن جهة أخرى على كيفية التنظيم الهيكلي وتقسيم العمل داخل هذه المؤسسات أين نلاحظ درجة عالية في تبادل النشاطات بين العمال مع التمدد الأفقي للتسلسل الإداري

<sup>1</sup> المادتين 4 و 5 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



والتوجه المركزي الأوتوقراطي الذي يعطي للمشرفين أو المالكين المديرين الدور الأكبر والحاسم في اتخاذ القرارات.

ويمكن تلخيص الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

- **سهولة الإنشاء وتكوين:** تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقلّة رأس المال الضروري لتأسيسها وتشغيلها ومحدودية القروض المطلوبة وذلك بالنظر لاعتمادها بالدرجة الأولى على أموال أصحابها الذين يكونون في العادة من صغار المدخرين، كما تتميز ببساطة إجراءات إنشائها وانخفاض نفقات تأسيسها ونفقاتها الإدارية بالنظر لبساطة هيكلها الإداري والتنظيمي الذي يجمع في غالب الأحيان بين الإدارة والتشغيل<sup>1</sup>.

- **الارتباط الوثيق بين الملكية والإدارة والتنظيم:** عادة ما يكون التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على درجة كبيرة من البساطة، ذلك أن طابع الملكية يغلب عليه الطابع الفردي أو العائلي ومن ثم فإن كافة القرارات التقنية والبشرية والمالية يتولاها عادة صاحب المؤسسة حيث يؤدي دوراً مركزياً في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

- **الاتصالات الشخصية القوية:** عادة ما يكون مدير المؤسسة الصغيرة على اتصال شخصي مع العاملين والموردين والمستهلكين وكافة المتعاملين، بينما تتعدّد المستويات التنظيمية والإدارية في المؤسسة الكبيرة وتتباعد العلاقة المباشرة بين مالكي المؤسسة والإدارة العليا وبين العملاء والمتعاملين مع المؤسسة.

- **سهولة وسرعة الاستجابة لتغيرات المحيط:** تشير العديد من البحوث والدراسات الميدانية والنظرية التي أشار إلى بعضها كل من (Scarborough et Zimmerer)، (Horovitz et Pitol-Belin) إلى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملكة الإبداع والريادة بنسبة أكبر من امتلاك المؤسسات الكبيرة لهذه الخصائص وأن خصائص المرونة، الإبداع، والريادة entrepreneurship، والاهتمام بجودة المنتج تساهم في إيجاد ميزات تنافسية واضحة ومحسوسة من قبل الزبائن تجاه طبيعة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>3</sup>.

- **الانخفاض النسبي للتكاليف الرأسمالية:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحدودية استثماراتها كما أن تكلفة رأس المال المستثمر في أصولها الثابتة والمتغيرة منخفضة نسبياً، مما يجعل تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في الصناعات الكبيرة. وفي حقيقة الأمر فإن المؤسسات الصغيرة تنسحب إلى دورة رأسمال سريعة أي استرداد الأموال في أقل وقت ممكن.

- **القدرة على التفاعل بمرونة وسهولة مع متغيرات الاستثمار:** أي التحول إلى إنتاج سلع وخدمات أخرى تتناسب مع متغيرات السوق، وتتميز بسرعة وسهولة تكييف الإنتاج حسب الاحتياجات حيث تأخذ بعين

<sup>1</sup> رواج عبد الباقي، «تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجربة الاتحاد الأوروبي»، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة أيام 19/18/2011، ص5.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص05.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، «إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة»، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص28.

الاعتبار الرغبات المتجددة للمستهلك، كما أن انخفاض قيمة رأس المال الثابت وقلة المخزون السلعي وارتفاع نسبة رأس المال إلى الخصوم يسمح بإمكانية تحويل أصول المؤسسة إلى سيولة دون تكبد خسائر كبيرة، مما يتيح الفرصة للدخول في السوق والخروج منه في فترة قصيرة بعكس المؤسسات الكبيرة.

- **الاعتماد على التحالفات**<sup>1</sup>: وهي تتمثل وسيلة دعم للمؤسسات الكبرى، وتمثل نوع من الترابط الهيكلي والخلفي بين مؤسسة رئيسية تكون في أغلب الحالات مؤسسات كبرى ومؤسسات مقاوله. تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها ديناميكية وقدرة على التكيف مع شروط التعاون، وهنا نميز بين شكلين من التعاون هما:

التعاون المباشر: الذي يتم عن طريق العلاقة التي تجمع المصانع المنتجة التي يكون إنتاج أحدها وسيطا لإنتاج الآخر، وهذا الشكل من التعاون يساهم في خلق مناصب الشغل كما ينمي الصناعة.

التعاون غير المباشر: حيث يؤدي هذا النوع من التكامل إلى دعم نظام تقسيم العمل والتخصص، حيث يتيح الفرصة أمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لتتخصص في إنتاج معين وفي حدود إمكانياتها الإدارية والفنية، وهذه النشاطات لا تتدخل فيها المؤسسات الكبرى.

- **تعتبر مركزا لتعبئة الادخار الخاص**: تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا هاما لتعبئة المدخرات المحلية، ذلك أن هذا النوع من المؤسسات يعتمد بصورة خاصة على الأموال الخاصة " الفرد، الأسرة، والأصدقاء... " ومن ثم فهي أداة فعالة لتنمية المدخرات الصغيرة و تحويلها إلى مجالات استثمارية تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- **تحقيق الانتشار الجغرافي للتوطن الصناعي**<sup>2</sup>: تعتبر هذه المؤسسات وسيلة لانتشار التوطن الصناعي جغرافيا من خلال الانتشار الجغرافي للمشاريع الصناعية التي تسود فيها روح المنافسة، فهي إذا أداة لإحداث التطور الاجتماعي والاقتصادي، ذلك لأن الحرفيين وصغار الصناع يرتكزون في المناطق الحضرية. ونظرا لصغر حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه يسهل توطينها بالقرب من المناطق التي توجد فيها مدخلات الصناعات الصغيرة... وهذه تعمل غالبا كمنشآت أو نقاط جذب لصناعات أخرى جديدة، وهكذا تعمل

المؤسسات الصغيرة في توسيع رقعة التنمية الصناعية وانتشارها وما يتبع ذلك من تطور صناعي وحضاري .

- **قصر فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر**<sup>3</sup>: تتميز هذه المشاريع بارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال مما يمكنها من التغلب على طول فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر فيها مما يقلل من مخاطر الاستثمار الفردي فيها، ومع ذلك فإن فرص التوسع والتجديد في تلك المشاريع تكون ضعيفة لأن انخفاض حجم الربح المتحقق فيها يؤدي إلى ضعف قدرتها على تجنب جزء من الأرباح يستخدم لإضافة

<sup>1</sup> أحمد بن كطاف، «أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر»، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، دفعة 2007، ص58.

<sup>2</sup> إدريس محمد صالح، «المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية في ليبيا»، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، 2007، ص40.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص40.

استثمارات جديدة للمؤسسة، أو يخصص لإعادة بناء أو تجديد المؤسسة، ويعد ذلك عيباً جوهرياً في آلية النمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصوصاً أنها تعتمد على التمويل الخاص والذاتي لمالكيها وتفقد القدرة على الاقتراض بدرجة ملموسة.

- **القدرة على تحمل الأزمات** : أثبتت التجارب أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على تحمل الأزمات المالية والاقتصادية العالمية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، بسبب قدرتها على إعادة الهيكلة وتعديل المسار الإنتاجي، فقد أدت الأزمة المالية العالمية إلى قيام العديد من الشركات من ذات الحجم الكبير بتسريح أعداد كبيرة من عمالها، وأثبتت المؤسسات الصغيرة قدرتها على استيعاب العمال المسرحين من المؤسسات الكبيرة.

## 2.2. أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بالرغم من أن المؤسسات الصغيرة موجودة في جميع

القطاعات الاقتصادية سواء الصناعية أو التجارية أو العقارية أو الخدماتية، إلا أن تواجدها في بعض القطاعات يكون أكثر من غيرها لأنها أكثر جاذبية لمثل هذا النوع من الأعمال. وتأخذ المؤسسات الصغيرة أشكالاً عدة، كما يمكن تصنيفها وفق عدة معايير تختلف بالنظر إلى المعيار المستخدم في التصنيف، فنجد من يقسم المشروعات الصغيرة إلى المجموعات التالية<sup>1</sup>:

**المشاريع الإنتاجية**: أساسها التحويل أي تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي أو وسيط أي تلك المشاريع التي تخلق قيمة مضافة، ويدورها تنقسم إلى نوعان:

- المشروعات التي تنتج سلعاً استهلاكية مثل الصناعات الصغيرة واليدوية وورش الإنتاج التي تستخدم الموارد المحلية؛

- المشاريع التي تنتج سلعاً إنتاجية لأجزاء تساهم في إنتاج سلعة أخرى كالصناعات الوسيطة لصناعات السيارات.

**المشروعات الخدمية**: وهي المشروعات التي تقدم خدمة ما لصالح الآخرين مقابل أجر، حيث تقوم نيابة عنهم بتقديم خدمة كانوا سيقومون بها بأنفسهم أو لا يستطيعون القيام بها، مثل خدمات المواصلات والسياحة والإصلاح والتنظيف.

**المشروعات التجارية**: أساسها شراء وبيع وتوزيع سلعة ما أو عدة سلع مختلفة من أجل تحقيق ربح، أي هي كل مشروع يقوم بشراء سلعة ثم يقوم بإعادة بيعها أو تعبئتها أو تغليفها ومن ثم بيعها بقصد الحصول على ربح مثل تجارة الجملة والتجزئة.

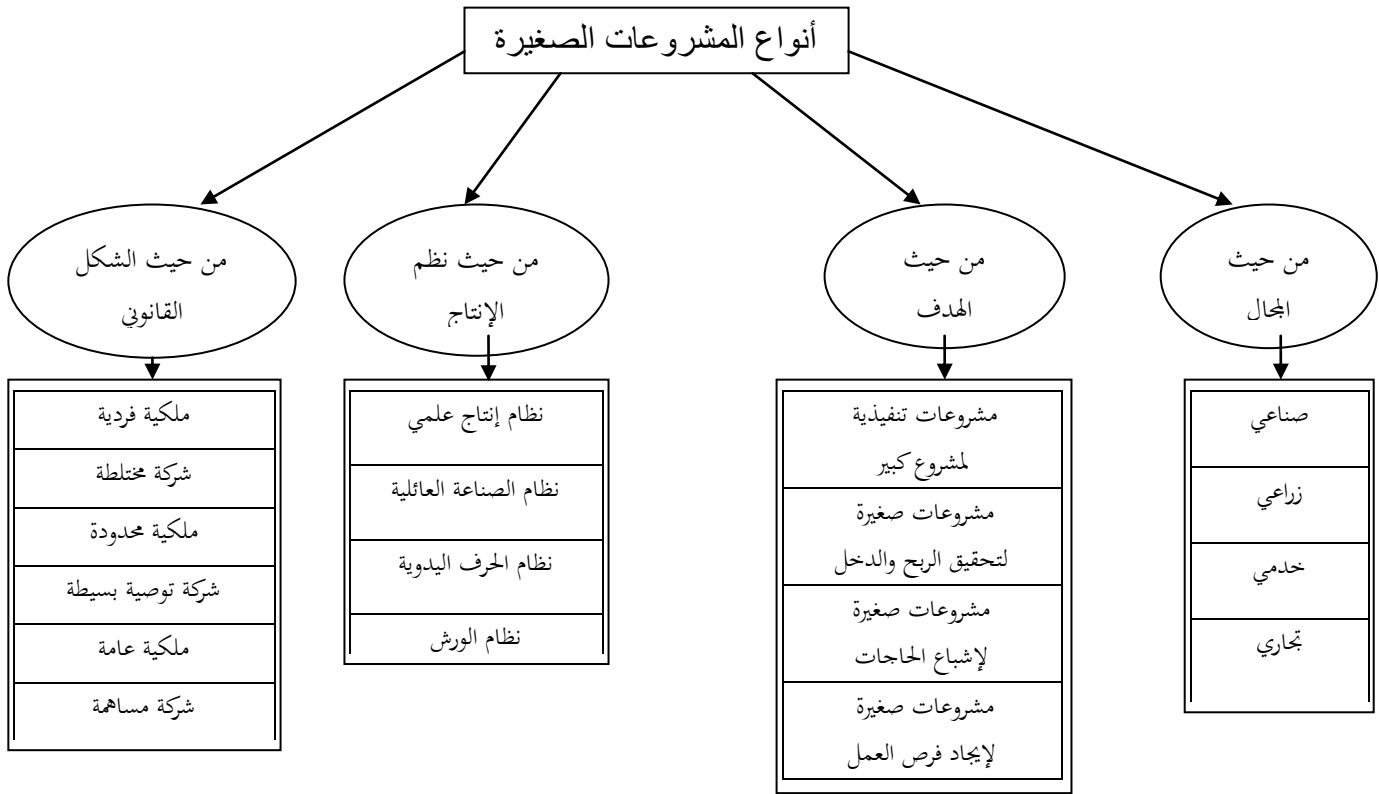
هناك تصنيف آخر يصنف المشروعات الصغيرة في مجال الصناعة تحت مسمى الصناعات الصغيرة إلى<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ميساء حبيب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص:36

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص:36.

الصناعات التقليدية الحرفية: وهي التي تستخدم طرق التصنيع التقليدية وتنتج منتجات يدوية وتقليدية تلبى احتياجات المجتمع المحلي البسيط؛  
 الصناعات التي تستخدم طرق الإنتاج مابين الحديثة والتقليدية: وتتميز بإنتاج منتجات يكون الطلب عليها أكبر مثل المنتجات الجلدية والأثاث... الخ؛  
 الصناعات التي تنتج منتجات متطورة: وبمختلف المجالات (الهندسية، الكيماوية، الطبية،... إلخ).  
 كما يمكن تصنيف المشروعات الصغيرة من حيث المجال أو الهدف أو نظم الإنتاج أو الشكل القانوني حسبما يوضحه الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (08): التصنيفات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: بوابة التنمية الاجتماعية، <http://www.kenanaonline.com/page/8649> ، تاريخ

الإطلاع: 2010/08/10.

### المبحث الثاني: إشكالية تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سادت نظرية وفورات الحجم بين الاقتصاديين في بداية القرن العشرين لما لها من قدرة على خفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، وبقي الفكر والنظريات الاقتصادية لفترة طويلة أسيرين لمفاهيم تبرز دور ومكانة المؤسسات الكبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية واستدامة النمو الاقتصادي، ولم ينظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث قدرتها على لعب دورا رئيسيا في التنمية الاقتصادية لأي دولة، وركزت

الدراسات الاقتصادية في حينها على أهمية هذه المؤسسات فقط من حيث قدرتها على خلق فرص العمل وتخفيف حدة الفقر وقد استندوا في ذلك على المبررات التالية<sup>1</sup>:

- كلما كبر حجم الصناعة كلما استطاعت المؤسسات تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف المترتبة عليها سواء في مجال المواد الأولية والوسيطة أو استخدام كامل للطاقة الإنتاجية.
- تزداد تنافسية المؤسسات الكبيرة وقدرتها على النفاذ في الأسواق مع ازدياد خبرتها واستخدامها لعناصر الإنتاج بكفاءة وفعالية.
- تستطيع المؤسسات الكبيرة تنويع منتجاتها والتجديد في نوعيتها مما يجعلها أقل عرضة لمخاطر الفشل والإغلاق.

وتناولت الدراسات الاقتصادية في تحليلها للمؤسسات الصغيرة كمشاريع غير مرغوب فيها اقتصاديا وتمثل خسارة في الكفاءة الاقتصادية وتخصيص الموارد. حيث بقيت هذه الأفكار سائدة إلى غاية السبعينيات من القرن الماضي أين ناد كثير من الاقتصاديين بضرورة الالتفاف إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعطائها المزيد من الاهتمام لدورها الكبير في المجال الاقتصادي بعد الأزمات التي تعرضت لها المؤسسات الكبيرة وكان من نتائجها:

- انخفاض فرص العمل في الدول الصناعية بسبب إدخال التكنولوجيا الحديثة والآلات إلى المصانع والتي حلت محل الإنسان، وقد أثبتت المؤسسات الصغيرة قدرتها على استيعاب البطالة والتخفيف من حدتها، لأن هذه المؤسسات تستخدم التقنيات البسيطة والأيدي العاملة بشكل كثيف.
- من نتائج التغيرات التكنولوجية السريعة أنها تؤدي إلى التغيير المستمر في الطلب على المنتجات الجديدة، بحيث دعت الحاجة إلى تخصص المؤسسة في إنتاج سلع محدودة ومتميزة، والتي تتمتع فيها المؤسسة بميزة تنافسية، لأنه ليس بإمكان أي مؤسسة أن تتميز في إنتاج كل شيء.
- أدت سرعة التطور التكنولوجي في عصرنا الحاضر إلى زيادة معدل تغير التقنية الإنتاجية المستخدمة، فأصبحت المصانع الكبيرة تشكل عائقا كبيرا أمام مواكبة التقدم التكنولوجي السريع، وذلك بسبب الكلفة العالية التي يتطلبها شراء تكنولوجيا جديدة ذات قدرة إنتاجية عالية من أجل تعزيز قدرة المؤسسة على بقائها في السوق، مما زاد من الحاجة إلى إقامة مصانع أصغر حجما وأقل تكلفة استثمارية، وتتمتع بمرونة وقدرة عالية على التغيير السريع، لإعادة تكييف الإنتاج استجابة للتغيير السريع في احتياجات وأذواق المستهلكين.

وقد ظهرت في هذا الخصوص عدة دراسات أهمها ما أصدره الباحث الاقتصادي شوماخر في كتاب أسماه " Small is Beautiful " تطرق فيه إلى ضرورة الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل

<sup>1</sup> Audretsch David, « dynamique du rôle des petites entreprise », banque mondiale, rapport 2001, P10.

للتنمية نظرا لما يلعبه هذا النوع من المشروعات كمصدر لروح المبادرة والإبداع المتواصل فهي تبادر إلى ابتكار منتجات وعمليات إنتاج جديدة غالبا ما تكون صغيرة الحجم عند بداية نشاطها ثم ما تلبث أن تنمو إذا أثبتت نجاحا.

### 1. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية:

تظهر التجارب العملية للصناعات الصغيرة في الدول المتقدمة أن الحاجة تقتضي وجود مثل هذا النوع من المؤسسات، وذلك انطلاقا من الدور الحيوي لهذه الصناعات في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول، وتؤكد تجارب العديد من الدول، مثل اليابان والصين والهند وغيرها، أن دعم وتشجيع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة قد حقق طفرة نوعية ملحوظة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي. ووصل الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات في بعض الدول إلى الحد الذي تم فيه تشكيل وزارات خاصة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة كما حصل في فرنسا والهند وسريلانكا وبنغلادش وماليزيا على سبيل المثال.

وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسبة الأكبر من حيث العدد في كافة البلدان، بما فيها الصناعية. ففي الولايات المتحدة نفسها، وهي البلد الذي يقود الاقتصاد العالمي، نجد أن حوالي 90% من المؤسسات توظف نحو 30 عاملا، وحوالي نصف القوى العاملة فيها موظف من قبل مؤسسات تدير بنحو 500 عامل، و37% من هذه المؤسسات تقوم بعملية التصدير، وحوالي ربع كافة المؤسسات المصدرة يوظف كل منها نحو 100 عامل<sup>1</sup>. وللاشارة فإن الولايات المتحدة أصدرت قانون الأعمال الصغيرة منذ بداية الخمسينيات، وهو ما يزال ساري المفعول إلى الآن. كما أن الإحصائيات تشير إلى أنها تتوفر على 22 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة. كما أسفرت إحصائيات أجريت في سنة 1996 عن وجود 18 مليون مؤسسة في دول الاتحاد الأوروبي، يشغل 99.8% منها أقل من 250 أجير، وتساهم في تشغيل 66.52% من اليد العاملة وتحقق نسبة 85.64% من رقم الأعمال الإجمالي.

كما نشير في هذا الصدد أيضا إلى البرنامج الذي اعتمده الحكومة الفرنسية منذ سنة 1976، تحت شعار "البطلون أنشئوا مؤسستكم" (*Chômeurs créez votre entreprise*)، والذي تم دعمه من خلال ما سمي "مساعدة للبطالين المنشئين أو المستعدين لمؤسستهم" <sup>\*</sup>(ACCRE). وقد أدى هذا البرنامج إلى خلق عدة مؤسسات بلغت 183000 مؤسسة في سنة 1994. ولقد استمر تعزيز شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتبسيط إجراءات الإنشاء إلى أقصى الحدود، ففي سنة 1997 تم تقديم 40 تدبيرا في هذا الشأن. وخلال سنة 2000 تم تسجيل 177000 مؤسسة جديدة. وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بالغ الأهمية في التنمية الاقتصادية للصين. وتشكل محور النشاط الاقتصادي الصيني، وتقدم الدولة كل أشكال

<sup>1</sup>Aharoni, «how Small firms can achieve competitive advantage in an interdependent world», in : Small firms in global competition, a Research Book from the International Business Education and Research Program, University of Southern California, Oxford university press, 1994, P9 .

\*Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise.

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميتها الاقتصادية ودور الدولة الدائم لتنافسيتهما

الرعاية والحماية لهذه المشاريع. ويقدر الخبراء الصينيين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشارك بنسبة 60% من الإنتاج الصناعي للصين، ويعمل فيها ما يقرب من 75% من القوى العاملة في الصين. وفي الوقت الحاضر، يبلغ عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة أكثر من 10 مليون مشروع، تشكل نحو 99% من العدد الكلي للمشاريع الاقتصادية في الصين.

وكما هو معلوم فإن اليابان قد بنت نهضتها الصناعية معتمدة بالدرجة الأولى على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي كانت مجرد شركات تجميع لمنتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهي تمثل حالياً مانسبته 99.7% من عدد المؤسسات في اليابان، وتشغل حوالي 40 مليون عامل، يشكلون نسبة 82% من إجمالي القوى العاملة، وتساهم في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 80% كما ساهمت في انخفاض نسبة البطالة وزيادة الإنتاج وتحققت مشاركة ومساهمة الأفراد والأقاليم المختلفة في الناتج المحلي الإجمالي، وبمعدلات تراكم لرأس المال يتناسب مع التنمية التي تشهدها اليابان.

ويمكن توضيح الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض البلدان.

الدولة	النسبة من إجمالي المؤسسات	نسبة العمالة الموظفة	مساهمتها في الناتج الداخلي الإجمالي
الولايات المتحدة الأمريكية	85%	54%	37%
ألمانيا	98%	69%	51%
الصين	99%	74%	60%
إنجلترا	99%	53%	50%
فرنسا	99%	61%	53%
كوريا	98%	71%	46%
اليابان	98%	69%	51%
ماليزيا	95%	41%	26%

المصدر: رياض بن جليلي، «تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الخصائص والتحديات»، المعهد

العربي للتخطيط، العدد 93، ماي 2010، الكويت، ص 04.

أما بالنسبة للدول العربية فمن خلال تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجلس التعاون الخليجي مثلا فإنه تشير الاحصائيات أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلغ 12.684 منشأة صناعية شكلت ما نسبته 83.6% من إجمالي عدد المنشآت الصناعية في دول المجلس لعام 2012، ويلاحظ ارتفاع نسبة الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلى إجمالي الصناعات في دول المجلس، كما يظهر في الجدول أدناه.

الجدول رقم (15): عدد المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في دول المجلس عام 2012.

الصناعات الكبيرة		الصناعات المتوسطة		الصناعات الصغيرة		الفئات الصناعية
%	عدد المنشآت	%	عدد المنشآت	%	عدد المنشآت	الدولة
8.5	67	9.7	77	81.8	647	البحرين
25.0	175	23.0	161	52.1	365	الكويت
11.2	168	12.8	192	75.9	1,136	عمان
21.7	154	20.1	143	58.2	413	قطر
25.8	1,535	24.4	1,453	49.8	2,967	السعودية
6.9	382	7.6	418	85.5	4,712	الإمارات
16.4	2,481	16.1	2,444	67.5	10,240	المجموع

المصدر: عبد العزيز العقل، «تقييم خبرة دول مجلس التعاون في تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة»، الملتقى السعودي الدولي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة أيام 28-29 ماي 2013، الرياض، ص07.

ويصل المتوسط العام لمساهمة إنتاج المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في قيمة الإنتاج الصناعي الكلي بالدول العربية إلى 27.6%، وهي نسبة متواضعة كثيراً إذا ما قورنت بالنسب المحققة في الدول الأجنبية، والتي تصل إلى 60% في الصين، و52% في اليابان، و50% في الهند وألمانيا. وتؤكد النسب السابقة حاجة الدول العربية لتطوير استراتيجياتها بشأن دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفير السبل الكفيلة بزيادة مساهمتها في الناتج الصناعي الكلي، وتشجيع الشباب على تبني فكر وممارسة العمل الحر.

### 1.1. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات:

لقد تزايد اهتمام الاقتصاديين بسياسة تشجيع الصادرات، وتركزت جهودهم في بحث العلاقة بين نمو الصادرات والنمو الاقتصادي. وان تنمية الصادرات تهيب وسائل النمو الاقتصادي على نحو أسرع مما يتحقق في ظل سياسة إحلال الواردات أو السياسات الأخرى، وحسب مركز الدراسات الديمقراطية *santa Barbara* بالولايات المتحدة الأمريكية فإن أكبر طاقة كامنة لزيادة صادرات الولايات المتحدة الأمريكية يمكن أن تأتي من المؤسسات الصغيرة التي لا يزال نصيبها من الصادرات ضئيلاً.

إن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات تعتبر ضعيفة مقارنة بحجم الصادرات في المؤسسات الكبيرة وان نسبة ضئيلة من هذه المؤسسات تشارك في عملية التصدير، وذلك لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم الدول تركز على الأسواق الداخلية والمحلية لتسويق منتجاتها. لكن مساهمتها في إجمالي الصادرات تعد على قدر من الأهمية وكثيراً ما تتجاوز 50% من الصادرات



الوطنية، حيث تساهم هذه المؤسسات مثلاً بنسبة 30% من إجمالي الصادرات الصناعية في دول منظمة التعاون والتنمية الأوروبية (OCDE) لسنة 2000، وتساهم أيضاً بنسبة 70% من إجمالي صادرات الولايات المتحدة الأمريكية. وفي دراسة قامت بها وزارة الصناعة في كندا شملت 3032 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أثبتت أن صادراتها مثلت نسبة 11.42% من رقم أعمالها لسنة 1994، وأن هذه النسبة ارتفعت إلى 16.51% سنة 1997. وفي اليابان تستحوذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على 30% من إجمالي صادرات اليابان الصناعية هذا بالإضافة إلى صادرات غير مباشرة تمثل 20% من إجمالي صادرات المؤسسات الصناعية الكبيرة، وتمثل حوالي 17% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليابانية مصدرين مباشرين كما أن نصف الاستثمارات الصناعية اليابانية في الخارج تتم بواسطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتجه معظمها إلى جنوب شرق آسيا.

وقد نظم مركز التجارة الدولية في منتصف الثمانينات سلسلة ورشات عمل حول علاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعملية التصدير في سبع دول نامية، فكانت النتيجة أن نسبة قليلة منها تشارك في التصدير، ويرجع ضعف نسبة مشاركة هذه المؤسسات في عملية التصدير في الدول النامية إلى عدة أسباب منها:

- طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث نجد أن معظمها تنشط في أسواق محلية؛

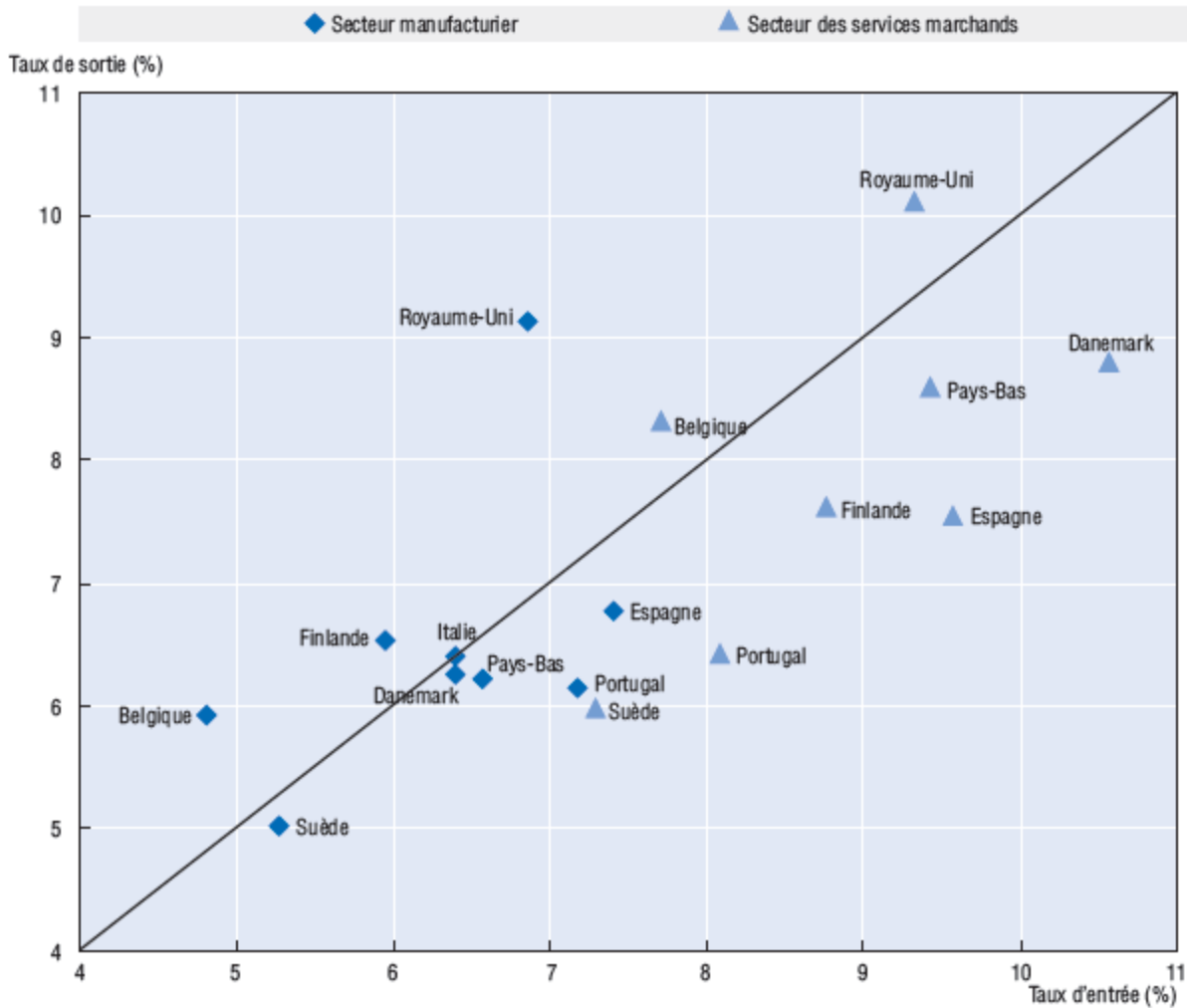
- الافتقار إلى المعلومات عن أسواق التصدير الممكنة وتفاصيل ائتمان الصادرات وخدمات التأمين وأيضاً خدمات متطلبات استيراد المواد لغرض الإنتاج للتصدير، لأن العديد من الدول لم تدرك أهمية إنشاء هيئات لرصد المعلومات المتعلقة بالأسواق الخارجية ودعم الصادرات.

- يعتبر تمويل الصادرات مشكل رئيسي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تشير الدراسات أن مشكل التمويل يعتبر معوق رئيسي لدى هذه المؤسسات لارتفاع معدلات الفائدة و تعقد عملية الحصول على قرض خاصة بالعملة الصعبة.

- غالباً ما لا يوجد الإدراك الكافي لأهمية آليات التسويق سواء المحلي أو الدولي وكيفية التعامل مع قنوات التوزيع غير المباشر مما يعيق اختراق منتجات هذه المؤسسات أسواق الصادرات.

ومن خلال تتبع حركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE نجد أنها تنشط كثيراً خارجياً، وهذا بطبيعة الحال بفضل التسهيلات المقدمة لها في إطار اتفاقيات الاتحاد الأوروبي. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): المعدل المتوسط لدخول وخروج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في مجموعة من الدول الأوروبية الفترة 1997-2000.



Source : perspectives de l'OCDE sur les pme et l'entrepreneuriat, OCDE 2005, P22.

## 2.1. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل والنتائج الإجمالية:

نظرا لما تعانيه الدول النامية من بطالة وخاصة في المجال الزراعي وقطاع الخدمات في المدن، فإن ذلك يجعل من معظم فرص العمالة المنتجة والنتائج الصناعي هدفا خلال مراحل التنمية الصناعية، حيث لم يعد القطاع الزراعي قادرا على استيعاب القدر الكبير من قوة العمل، بسبب النمو السريع للسكان وندرة رأس المال في معظم هذه البلدان، إذ أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة يمكنها أن تقوم بدور إيجابي في توفير فرص العمالة المنتجة في هذه المجال، حيث تبدو أهمية هذه الصناعات التي تتخفف فيها التكلفة الاستثمارية في المتوسط لخلق فرص عمل وهو ما يتوقف على معامل رأس المال، فكلما كان معامل رأس المال ومن ثم رأس المال المستثمر للعمل مرتفعا كان الناتج الصناعي والعمالة المحققة من استثمار مبلغ معين من رأس المال اقل، وذلك بالمقارنة بحالة ما إذا كان معامل رأس المال المستثمر منخفضا، وان الزيادة الإضافية في رأس المال المستثمر للعامل في الصناعات الكبيرة لا تتناسب مع الزيادة المحققة في إنتاجية العامل، مما

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميتها الاقتصادية ودور الدولة الداعم لتنافسيتهما

يجعل الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على تحقيق فرص العمالة والناتج الصناعي المتحقق من استثمار مبلغ معين من رأس المال، وذلك بالمقارنة مع الصناعات الكبيرة الحجم. والجدول التالي يبين مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص العمل والإنتاج الصناعي في بلدان مختلفة. الجدول رقم (16): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص العمل والإنتاج الصناعي في مناطق وبلدان مختارة للسنوات 2006، 2007، 2008.

المنطقة/الدولة	نسبة الصناعات الصغيرة والمتوسطة من إجمالي المصانع	التشغيل في الصناعات الصغيرة والمتوسطة من إجمالي اليد العاملة	المساهمة في الإنتاج الصناعي
دول منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE	99.1%	61.2%	49.4%
شرق آسيا والمحيط الهادي	94%	79.2%	47.7%
أمريكا اللاتينية والكاريبي	92.3%	41.3%	27.8%
الدول العربية	82.7%	33%	33%
الصين	99%	73%	60%
الهند	95%	80%	40%
كوريا الجنوبية	99.7%	71%	47.5%
البرازيل	99.2%	66.8%	60.8%
الشيلي	99.1%	52.7%	73.1%

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، «مقترح أولي لبرنامج تطوير دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية»، سبتمبر، 2010.

من الجدير بالذكر أن قدرة الصناعات الصغيرة والمتوسطة على استيعاب عدد كبير من العاملين لا تعتمد فقط على تشجيع الاستثمار، وتوفير الأموال اللازمة لبدء مشروعات جديدة، وإنما أيضاً على توفير الآليات المناسبة التي تمكنها من رفع مستوى إنتاجية العمالة بها. فمن خلال استعراض واقع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بالدول العربية، يعتبر مستوى الإنتاجية المتدني في كثير من هذه الدول معوقاً أساسياً في سبيل تطوير إمكانات هذه الصناعات لاستيعاب أعداد أكبر من الشباب للعمل بها. ذلك أن رفع معدلات الإنتاجية لهذه الصناعات سوف يساعد على زيادة حصيلتها من الإيرادات، ومن ثم إعادة استثمار جزء من هذه الإيرادات. كما يتطلب الأمر أيضاً خاصة في الدول البترولية تقديم دعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند رفعها لمستويات التشغيل. ويمكن اعتبار مثل هذا الدعم تعويضاً عن انخفاض الإنتاجية المتوقع للكفاءات

الوطنية على الأقل في المراحل الأولى. كما قد يتخذ مثل هذا الدعم صورة غير مباشرة في شكل برامج تدريبية وتأهيلية تقوم حكومات الدول المعنية بتنظيمها وتقديمها للشباب الذي يعمل في المؤسسات المذكورة. إضافة لما تقدم، يمكن لهذه الحكومات أن تسهم مع منظمات خاصة ودولية في تقديم الخدمات الاستشارية التي تساعد في التغلب على المشاكل التسويقية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولا شك أن تحسين مقدرة هذه المؤسسات على توزيع منتجاتها سوف ينعكس إيجاباً على حصيلتها الإيرادية، ومن ثم توسيع نشاطها، وبالتالي توظيف أعداد أكبر من الشباب العاطل عن العمل.

### 2. سبل دعم تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد اهتمت العديد من الدراسات والأبحاث على الكيفية التي من خلالها يمكن تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولقد اتفقت معظمها على وضع مجموعة من الآليات تختلف درجة تطبيقها من دولة لأخرى.

#### 1.2. آليات تنمية القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يمكن تلخيص أهم الآليات التي

استخدمتها معظم الدول في تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

##### 1.1.2. وضع الإطار التشريعي والمؤسسي الملائم : بدأ العالم كله مسيرة دعم المؤسسات الصغيرة من

خلال إقامة جهة يعهد إليها بتنظيم ورعاية هذه المؤسسات، فمثلا استخدمت الولايات المتحدة شكل الوزارة الفيدرالية لتنظيم القطاع وتسمى وزارة منشآت الأعمال الصغيرة SBA، وقد تأسست بموجب ميثاق المنشآت الصغيرة ولديها مكتب خاص يسمى مكتب معايير الحجم. ويتم تنظيم القطاع في كندا من خلال إدارة تابعة لوزارة الصناعة الكندية هي التي تحدد تعريف المؤسسات الصغيرة وتقدم مختلف الاستشارات التي يحتاجها القطاع على المستوى العام ومن خلال مكاتب إقليمية. وتنظم الهند القطاع من خلال الجهاز القومي

للصناعات الصغيرة الذي يتولى إعداد وتنفيذ السياسة القومية وتعظيم دور القطاع في الاقتصاد الهندي ويستهدف الجهاز تحقيق هدفين رئيسيين هما تقليل الفوارق بين الولايات والأقاليم الاقتصادية في الهند وخلق فرص عمل للحد من البطالة. ويعمل الجهاز على إعادة صياغة القوانين لصالح المؤسسات الصغيرة وتقديم الدعم المادي والفني لها، كما يقوم بصياغة مختلف السياسات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة ويتولى إنشاء معاهد التدريب ومحطات اختبار الجودة ومراكز البحث والتطوير لتوفير التكنولوجيا اللازمة وإعداد دراسات الجدوى المتخصصة. وتتخذ الجهة الداعمة في كوريا شكل الهيئة تسمى "هيئة تدعيم الصناعات الصغيرة والمتوسطة" وقد أنشئت سنة 1961 وتتولى وضع السياسات الاقتصادية المرتبطة بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تتولى الهيئة إنشاء المدن والمجمعات الصناعية وتقديم الخدمات الاستشارية الفنية والإدارية وتوجيه الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلى التصدير، وأنشأت حكومة سنغافورة مكتب المشروع الصغير كبادرة لتشجيع تنمية المشروعات الصغيرة، ويتولى المكتب العمل على تحسين مستويات الإدارة بالمنشآت الصغيرة وتنمية وتحديث التكنولوجيا بها وتقديم الخدمات الاستشارية الفنية والإدارية، إضافة إلى تقديم المساعدات والتسهيلات الائتمانية. كما توجد بعض الهيئات الداعمة الأخرى مثل مجلس تنمية التجارة، والذي

يختص بمساعدة المشروعات الصغيرة على تنمية صادراتها إلى الأسواق الخارجية، مجلس الكمبيوتر الوطني والذي يساعد المؤسسات الصغيرة على تصميم برمجيات لتنظيم أنشطتها وأعمالها.

**2.1.2. تحسين بيئة الأعمال:** يقصد ببيئة الأعمال مجموعة العوامل التي تحدد نوع الفرص والحوافز التي تتيح للشركات الاستثمار بطريقة منتجة وخلق فرص العمل والتوسع، وللسياسات الحكومية تأثير كبير في بيئة الأعمال من خلال تأثيرها على التكاليف، المخاطر، والعوائق أمام المنافسة. ويضمن تحسين بيئة الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدد الإجراءات اللازمة لتأسيس المشروع، والوقت اللازم لذلك، ومتوسط الكلفة نسبة إلى متوسط دخل الفرد، وبالمثل بالنسبة لتسجيل المشروع والوقت اللازم لذلك، كما تتضمن عناصر عديدة أخرى مثل النظام البنكي والبنية التحتية وتراخيص الإنشاءات وغيرها من العناصر. وقد تم ترتيب البلدان العربية حسب يسر القيام بالأعمال بين 183 بلداً في العالم. وإذا كان أفضل ترتيب لعام 2008 هو سنغافورة والولايات المتحدة الأمريكية وهونغ كونغ ونيوزيلندا، فإن ترتيب البلدان العربية بين دول العالم هو كما يلي:

**الجدول رقم (17): بيئة الأعمال في البلدان العربية.**

الدولة	الترتيب	الدولة	الترتيب
السعودية	15	الأردن	104
البحرين	18	مصر	116
قطر	37	المغرب	130
الكويت	52	الجزائر	134
عمان	60	فلسطين	137
تونس	73	السودان	149
لبنان	101	العراق	150
اليمن	103	جيبوتي	157

Source : World Bank, « Ease of doing business Index»,

<http://data.worldbank.org/indicator/ic.bus.ease.xq>, consulté le 15/02/2010.

وفي سنة 2009 تقدم في الترتيب كل من مصر ( 10 مراتب) والأردن ( 4) والمغرب ( 2) والسعودية ( 2) وتونس ( 4) واليمن ( 4) والعراق ( 3).

ويعتمد البنك العالمي على مجموعة من المقومات في ترتيب بيئة الأعمال تتمثل أساساً في:

- الأمن والاستقرار؛
- اللوائح التنظيمية والضرائب؛
- تمويل البنية التحتية؛
- الحكم الرشيد.

**3.1.2. تفعيل سياسات التمويل :** لقد قدمت العديد من الدول حلول وبناء آليات لمواجهة مشكلة تمويل المؤسسات الصغيرة، فمثلا نجد أن اليابان أولت اهتمام كبير لتمويل المؤسسات الصغيرة عبر البنوك التجارية ومؤسسات الإقراض الخاصة وجمعيات الإقراض التعاونية، إضافة لوجود عدة هيئات تمويل حكومية للمؤسسات الصغيرة هي:

- جمعية التمويل الأهلية ومهمتها إمداد المؤسسات الصغيرة جدا بما يلزمها من القروض.
- جمعية تمويل الصناعات الصغيرة وتقوم بمنح الصناعات الصغيرة القروض طويلة الأجل اللازمة لشراء الآلات والمعدات اللازمة لإدارة العمليات ولتشجيع التحديث والتحسين والوقاية من التلوث الصناعي... الخ.
- البنك المركزي للتجارة والصناعة وهو بنك نصفه حكومي ونصفه الآخر مؤسسة خاصة تقدم القروض اللازمة للصناعات الصغيرة.

لذلك تجمع اليابان بين أكثر من شكل للتمويل ولا تقتصر على المصارف التجارية ولكنها تتميز بوجود جمعيات إقراض للمؤسسات الصغيرة، إضافة لما يقدمه البنك المركزي للتجارة والصناعة من قروض نقدية إضافة لتمويل شراء المباني والمعدات وبما يساهم في تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة.

كما لجأت العديد من الدول لتشجيع التمويل عن طريق السوق المالية ففي فرنسا تم إنشاء السوق الثانية في فيفري 1983، وتضم المؤسسات التي يفترض أنها ذات حجم صغير مقارنة بتلك المقيدة في السوق الأولى. إذ تسمح هذه السوق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقديم عروض للاكتتاب من أجل تمويل مشاريعها الجديدة وتوسيع القائم منها، وزيادة شهرتها، وتنويع مساهميتها. وتعتبر وسيلة لتحقيق نمو دائم واستمرارية لهذه المؤسسات. ويضم هذا الجزء من السوق المنظمة ليورصة باريس أكثر من 300 مؤسسة، تمثل كل فروع النشاط سواء كانت تقليدية أو مرتبطة بالصناعات الحديثة والمعلوماتية. وقد تميزت هذه السوق بتنظيم خاص يهدف إلى توفير السيولة والحد من التقلبات الحادة بطريقة تسمح بتوفير مناخ استثماري ملائم، خاصة للمساهمين الخواص.

وتعتبر شروط الإدراج في السوق الثانية أقل صرامة من تلك المطبقة في السوق الأولى ، إذ يشترط في المؤسسات التي ترغب في دخول السوق الثانية تحقيق الشروط التالية:<sup>1</sup>

- نشر حساباتها الختامية للسنتين الأخيرتين.
- تحقيق الأرباح خلال السنة الأخيرة.
- طرح نسبة 10% من رأسمالها للاكتتاب على الأقل، ولكن يمكن تقديم استثناءات إذا استطاعت توزيع 100000 ورقة مالية على الجمهور.

<sup>1</sup> جبار محفوظ، «دور السوق الثانية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة فرنسا»، متاح على [www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com) ، تاريخ التصفح 2013/01/15.

- توزيع إصدارات الشركة على 300 مكتب على الأقل عند أول دخول لها في السوق.
- وكما هو الحال في السوق الأولى، فإن الشركات ملزمة بتقديم معلومات دورية ونشر حساباتها السنوية ونصف سنوية، والإعلان عن أي إجراء قد يؤثر على سعر الورقة المالية في البورصة.
- 4.1.2. إنشاء شركة لضمان المخاطر:** في إطار تسهيل الحصول على التمويل اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها، تم التوجه نحو تبني آلية لضمان مخاطر القروض الممنوحة من البنوك لهذه المؤسسات بصورة أكثر عملية وضماناً، وذلك من أجل تنمية وتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعمل هذه الآلية من ناحية أخرى على تشجيع البنوك التجارية على توفير التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتفادي الحذر الذي كانت تلتزمه البنوك تجاه تلك المؤسسات. ومن بين الأسباب التي أدت إلى إنشاء هذه الصناديق مايلي<sup>1</sup>:
- يكتنف قرار منح القروض لمثل هذه المؤسسات قدر كبير من المخاطر، نظراً للشكوك التي تعترض عمل هذه المؤسسات وارتفاع نسبة فشلها وقابليتها للانحيار والتعثر، بفعل التغيرات الاقتصادية في السوق، مما يخلق لدى البنك نوعاً من التردد في التعامل مع هذه المؤسسات، هذه بالإضافة إلى ما يرافق ذلك من تردد من قبل المؤسسات نفسها في التعامل مع البنوك.
- تحاول البنوك والمؤسسات المالية حصر عملها في مجال توفير التمويل للمؤسسات الكبيرة، وربما يرجع ذلك لطبيعة العلاقات الخاصة بينها سواء من حيث الملكية المشتركة أو الإدارة المشتركة وغيرها من الارتباطات.
- ارتفاع التكاليف الإدارية لتوفير التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤدي إلى التأثير على مستويات أرباح البنك أو المؤسسة المالية.
- عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً على توفير البيانات والسجلات المحاسبية الضرورية اللازمة لتقديمها للبنك في حال الرغبة بالحصول على التمويل، هذا بالإضافة إلى رغبتها في تقديم الضمانات في سبيل الحصول على هذا التمويل.
- ولتجاوز هذه الأسباب والحد من المعوقات التي تمنع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على التمويل اللازم لها، جاء إنشاء برامج ضمان مخاطر القروض الموجهة لها على أساس قيام هذه البرامج بتوفير الضمانات تشجيعاً للبنوك التجارية على إقراض المؤسسات المستهدفة بعد التحقق من جدواها الاقتصادية. حيث تسعى الصناديق لتحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ماهر حسن المحروق، «المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما»، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأردن، 2006، ص 10.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 11.

- تغطية جزء من الخسائر الناجمة عن أي حالة تعثر للعميل المقترض، الذي لا يتمكن من السداد، وفي مثل هذه الحالة فإن هذه البرامج تعمل على تشجيع البنوك والمؤسسات المالية على إقراض أصحاب هذه المؤسسات.
- تعمل هذه البرامج على توفير الضمانات للبنوك والمؤسسات المالية، لتمويل الموجودات الثابتة، ومنها ما يوجه لتمويل رأس المال العامل، ويختلف هذا الوضع من دولة لأخرى، علماً بأن بعض الدول تضمن برامج الضمان فيها توفير الائتمان للأصول والموجودات الثابتة وتمويل رأس المال العامل معاً.
- تقوم هذه البرامج على اقتسام المخاطر فيها بين البنك أو المؤسسة المالية ومؤسسة الضمان، حيث تعمل على توفير الضمان للمؤسسات ذات الجدوى الاقتصادية، التي لا يقدر أصحابها على الحصول على التمويل نظراً لعدم قدرتهم على توفير الضمانات اللازمة للحصول عليه.
- تعمل هذه البرامج على تخفيف متطلبات البنوك والمؤسسات المالية المقدمة للقروض من متطلبات توفير الضمانات من قبل المقترض صاحب المشروع الصغير، الذي يكون غالباً عاجزاً عن توفير هذه الضمانات التي تكون غالباً تقليدية.

**5.1.2. تأطير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال حاضنات الأعمال:** تعد حاضنات الأعمال بمثابة حلقة الوصل الرامية إلى حماية المشروعات الصغيرة والمتوسطة حتى مرحلة نضجها وتمتعها بالقدرة على الاستمرار في نشاطها، ذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة تكون عاجزة على مواجهة ظروف بيئتها سواء فيما يتعلق بالموارد والتعامل مع الأسواق المحلية والدولية، وإذا كان الأمر كذلك بالنسبة للمؤسسات القائمة، فالحال سيغدو أكثر صعوبة أمام الجديدة منها.

وتعود بدايات ظهور حاضنات الأعمال إلى الولايات المتحدة الأمريكية، إذ ظهرت لأول مرة في ولاية نيويورك الأمريكية عام 1959 متمثلة بما يعرف بـ: (مركز صناعات باتافيا)، لتتبعها العديد من دول العالم وبالأخص دول الاتحاد الأوروبي التي استفادت من تلك التجربة وأقامت أول حاضنة أعمال في أور وبا سنة 1986. وتشير الإحصائيات إلى وجود 1000 حاضنة تكنولوجية في الوقت الحاضر في العالم منها ما يقارب الـ 500 حاضنة في الولايات المتحدة لوحدها<sup>1</sup>.

- وتتأثر أهمية حاضنات الأعمال من الأدوار الإستراتيجية المتوقعة لها والتي يمكن تلخيصها في الآتي<sup>2</sup>:
- تشجيع المقاولين على إنشاء الشركات الخاصة بهم والتي توصف بأنها شركات رأس المال المخاطر.
- توفير فرص عمل للراغبين بأن يكونوا رجال أعمال حقيقيين وبالأخص خريجي الدراسات الجامعية ومساعدتهم على البدء على نحو صحيح وتجاوز الطرق الصعبة في بداية حياتهم ولعل أبرزها البيروقراطية

<sup>1</sup> ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، «الأدوار الإستراتيجية المرتقبة لحاضنات الأعمال "نموذج مقترح لحاضنة عراقية للأعمال والتقانة"» ص03.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص08.



الحكومية التي تنعكس في (القروض، الضمانات، آليات تأسيس وإجازة المشاريع، التسجيل الضريبي، إنشاء منافذ التسويق وغيرها).

- إيجاد منافذ تسويق ملائمة ولا ضير في التعامل مع الشركات الكبيرة التي ستدعم مشاريع الحاضنة في بادئ الأمر.

- توفير فرص للباحثين والممارسين لاستثمار البحوث التطبيقية والتجريبية والانتقال بالجهود العلمية من أروقة المختبرات إلى الميدان التجاري والأسواق.

- تشجيع عمليات نقل التكنولوجيات المتطورة وتوطينها وتعزيز استخدامها محلياً.  
كما تهدف حاضنات الأعمال أيضاً إلى<sup>1</sup>:

- إقامة ودعم مشروعات إنتاجية وخدمية تعتمد على تقنية مناسبة وابتكارات حديثة .

- توفير المناخ المناسب والإمكانات لبداية المشروعات الصغيرة .

- تقديم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الناشئة .

- المساعدة في مواجهة الصعوبات الإدارية والفنية والتسويقية .

- تقديم التوصيات والاستشارات اللازمة لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية.

- فتح المجال للاستثمار في الاقتصاد الحديث من معلوماتية واتصالات .

ونميز بين عدة أنواع لحاضنات الأعمال يمكن ذكرها فيما يلي<sup>2</sup>:

**الحاضنة الإقليمية:** حيث يخدم هذا النوع من الحاضنات منطقة جغرافية محددة بغرض تميمتها ويعمل على

استخدام الموارد المحلية من المواد الأولية والخدمات واستثمار الطاقات الشبابية العاطلة في هذه المنطقة.

**الحاضنة الدولية:** تروج هذه الحاضنة لاستقطاب رأس المال الأجنبي مع عملية نقل التقنية مؤكدة على

الجودة العالية، وتركز على التعاون الدولي المالي والتكنولوجي بهدف تأهيل المؤسسات المحلية ودفعها

للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية.

**الحاضنة الصناعية:** تقام داخل منطقة صناعية معينة بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات

والخدمات المساندة، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنة.

**حاضنة القطاع المحدد:** تعمل هذه الحاضنة على خدمة قطاع أو نشاط محدد مثل البرمجيات أو الصناعات

الهندسية، وتدار بواسطة خبراء متخصصين بالنشاط المراد التركيز عليه.

**الحاضنة التقنية:** وهي حاضنة تكنولوجية تهدف إلى استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة مع امتلاكها

لمعدات وأجهزة متطورة، والاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات

ناجحة.

<sup>1</sup> منظمة العمل العربية ( المركز العربي لتنمية الموارد البشرية ) ، « حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى»، الكويت، 2003، ص ص 22 – 23.

<sup>2</sup> بركان دليلا، «حاضنات الأعمال كأداة فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول إستراتيجيات

التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة أيام 19/18 أبريل 2012، ص 07.

**الحاضنة البحثية:** عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل جامعة أو مركز أبحاث، تعمل على تطوير الأفكار والأبحاث وتصميمات أعضاء هيئة التدريس.

**حاضنة الإنترنت:** هي مؤسسة تساعد شركات الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول إلى مرحلة النضج.

وقد أشارت تقارير الجمعية الأمريكية للحاضنات إلى أن معدلات نجاح واستمرارية المشروعات الجديدة المقامة داخل الحاضنات وصلت إلى 88% مقارنة بنسبة النجاح التقليدية المنخفضة لهذه المشروعات. وبالتالي فإن دعم المشروعات الناشئة ورفع فرص نجاحها يعتبر الوظيفة الأولى للحاضنات، ويتم ذلك من خلال توفير جميع أنواع الدعم المالي والإداري والتسويقي، والرعاية لهذه المشروعات في مرحلة النمو، وإنشاء قاعدة للمعلومات الفنية والتجارية.

وقد بدأت تجربة حاضنات الأعمال في البلدان العربية مثل مصر<sup>1</sup>، تونس، الأردن<sup>2</sup>، المغرب<sup>3</sup>، والجزائر وانتشرت بعد ذلك في كثير من البلدان العربية. ولهذه الحاضنة دور فعال في نجاح وإدامة وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد تميزت التجربة التونسية في إقامة الحاضنات بتأهيل منشآتها ودعم قدرتها على المنافسة والاحتفاظ بقدراتها التصديرية وقد استفادت في ذلك من اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وكذلك فعلت المغرب ومصر واتجهت الجزائر بهذا المنحنى أيضاً. وهناك اتجاه لإنشاء الحاضنات التكنولوجية ومن البلدان الرائدة في ذلك تونس خاصة في مجمع الغزالة قرب العاصمة في ولوج المعرفة الرقمية ولمصر والإمارات العربية المتحدة فرص كبيرة من خلال مجمع القرية الذكية قرب القاهرة أو من خلال الشركات الكبرى الثلاث في الإمارات والخاصة بالمعلوماتية والشبكات والمعرفة الرقمية.

**6.1.2. تنمية روح المقاوالتية لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يعد التدريب في مجال المقاوالتية ذو خصوصيات عديدة، إذ عليه أن يمنح المتدرب معرفة بالفرص الملائمة ومهارات في التخطيط والتنظيم والتحليل والاتصال والأداء والتقييم، ومهارات خاصة بتطوير المشاريع، وقدرات على العمل في تعاون وتجاوب مع المتغيرات، وقدرة على المخاطرة. وأن تنمي فيه ملكة أخذ المبادرة والاتجاه للتغيير والإبداع. وبالتالي فإن نشر ثقافة المقاوالتية يعتبر أحد الدعائم الأساسية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في البلدان النامية التي تأثر مواطنوها بسياسات الدولة التي تعتمد على سياسة الرفاهة أو العدالة الاجتماعية منهاجاً. وقد تأثرت بذلك النظم التعليمية والمناهج التربوية، وانعكس ذلك في تفضيل للعمل الحكومي الآمن، وتفضيل الوظائف ذات الاعتبار الاجتماعي السائد بغض النظر عن حاجة سوق العمل.

<sup>1</sup> بدأت التجربة في مصر مع قيام الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة ( 1995 ) وهي جمعية أهلية . وأسست هذه أول حاضنة تكنولوجية بالتبين ( 1998 ) بتمويل من الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر احتضنتها معهد تبين للدراسات المعدنية وتسع 40 مشروعاً .

<sup>2</sup> تكون في الأردن التجمع الوطني الأردني لحاضنات الأعمال والتكنولوجيا ويتكون هذا التجمع من المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا وثلاث جامعات أردنية .

<sup>3</sup> بدأت أول تجربة للحاضنات في المغرب عام 1998 بإسناد من المصرف الشعبي الذي يساهم في دعم حاضنات الأعمال في المغرب بنسبة 65%.

وليس غريبا أن تخصص منظمات ومؤسسات كبيرة جهدا لتنمية روح المبادرة لدى الشباب وقد طبع هذا برامج البنك الدولي، والتعاون مع المجموعة الأوروبية أو منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وأصدر الاتحاد الأوروبي في هذا الصدد قانون الأعمال الصغيرة وحددت مبادئه في ميثاق لشبونة سنة 2000 حيث ضم عشرة محاور لتحسين تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تناول المحور الأول منه التكوين ونشر ثقافة المقاولاتية لدى جميع الفئات وفي سن مبكرة ومرافقة المقاولين<sup>1</sup>. وقد عمدت الدول العربية على إنشاء مراكز على قلتها لنشر الفكر المقاولاتي أهمها المركز الإقليمي لتنمية وتدريب رواد الأعمال والاستثمار في المنامة بمملكة البحرين<sup>2</sup>.

## 2.2. تجارب دولية في مجال تحسين القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يشهد الاقتصاد العالمي نجاح العديد من تجارب الدول التي اتخذت من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركيزة لتحقيق أهدافها التنموية، كما يمكن القول بوجه عام أن تلك المؤسسات كانت السبب الرئيسي لظهور دول النمو الآسيوية على الساحة العالمية. وفيما يلي عرضا مختصرا لبعض التجارب العالمية الناجحة:

### 1.2.2 التجربة الكندية<sup>3</sup>: أدركت الحكومة الكندية أن المؤسسات الصغيرة هي أكبر قطاع لخلق فرص العمل في الدولة (حوالي 80% من إجمالي فرص العمل)، فأحدثت عددا من الهياكل وبرامج المساعدات المالية والفنية لمساندتها فيما تقوم به من أنشطة لتضمن نموا صحيحا لمنظماتها حتى تساهم في زيادة الثروة العامة للدولة وتسهيل عملية خلق الوظائف الجديدة. وقد اختارت آلية عمل لتنفيذ هذه السياسة تحت مسمى الإدارة العامة للعمليات الإقليمية وخدمات الأعمال والتجارة والتعاونيات يرأسها مساعد وزير، وتتحدد مسؤوليتها فيما يلي:

- تزويد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإرشادات والمساعدات الفنية والمالية.
- تنسيق أنشطة جميع الشركاء الموجودين في منطقة واحدة لمساندتهم في مرحلة بدء المشروعات ومساعدتهم في عمليات توسيع وتنمية المؤسسات القائمة.
- تجميع المعلومات اللازمة المتعلقة باحتياجات ومتطلبات مجتمعات الأعمال لمساعدتهم بطريقة أفضل لتخطيط إستراتيجيتهم وحل مشاكلهم في ضوء المعلومات السابقة.
- ومن أهم أنشطة الإدارة العامة مايلي:
- تعريف مجتمع الأعمال والشركاء بالمنظمات الحكومية والبرامج التي تساعد على تحقيق أهدافها.
- مساعدة المؤسسة الصغيرة لدعم مقوماتها الفنية وتعريفها بفرص التمويل.

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/docs/charter\\_fr](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/docs/charter_fr), «Charte européenne des petites entreprises», consulté le 15/02/2010.

<sup>2</sup> عبد الحميد مصطفى، «إدارة المشروعات الصغرى العوامل العشرة لفشل المشروعات في الصناعات المختلفة»، دار الفجر للتوزيع، 2002، ص10.

<sup>3</sup> مجلس الشورى المصري، «خطة قومية وبرامج لتنمية الصناعات الصغيرة مع الاستفادة من تجارب الدول الأخرى»، التقرير المبدئي للجنة الإنتاج الصناعي والطاقة، دورة الانعقاد العادي الثالث والعشرون، 2003.

- مرافقة أصحاب المشاريع الجديدة على بدء مشروعاتهم.
  - العمل على تبسيط الإجراءات مع المنظمات الحكومية.
  - القيام بالتنسيق بين مطالب مجتمعات الأعمال والحكومة.
- ويوجد ثلاث منظمات لمساعدة المؤسسات الصغيرة على تمويل مشروعاتهم بالقروض أو لضماناتها وهي:
- صندوق مساعدة المؤسسات الصغيرة، ويغطي مختلف المناطق.
  - شركة التنمية الصناعية، وتغطي خدمات التنمية الصناعية.
  - البنك الفيدرالي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويغطي جميع أنحاء كندا.
- 2.2.2. تجربة كوريا الجنوبية<sup>1</sup>:** كان اقتصاد كوريا الجنوبية قبل نهضتها الاقتصادية يعاني من التخلف والركود، حيث كان يتسم بخصائص من أهمها:
- اعتماد الاقتصاد الكوري على سلعة تصديرية واحدة وهي الأرز.
  - عجز دائم في الميزان التجاري، وكان يُغطى من المساعدات الأمريكية.
  - ندرة الثروات المعدنية بها.
  - ضيق المساحة القابلة للزراعة.
  - معاناتها من الهجرة المستمرة من الريف إلى الحضر.
  - عمالة غير مؤهلة وغير مدربة.
  - بطالة عمالية عالية، وانعدام الاستقرار الوظيفي.
  - نصيب الفرد من الدخل القومي لم يتجاوز 87 دولار سنة 1962.
  - لا توجد قاعدة صناعية ولا تتوفر مهارات في الصناعة.
  - الاعتماد في المعيشة على المساعدات الأجنبية.
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمثابة جزء لا يتجزأ من الاقتصاد الكوري، ويصل عددها إلى أكثر من 03 مليون مؤسسة، تشكل نسبة % 99.80 من المجموع الكلي للمؤسسات العاملة في كافة القطاعات الاقتصادية، وتوظف نحو 10.480 مليون عامل من أصل 12.04 مليون عامل، أي نحو 87% من مجموع القوى العاملة في كوريا سنة 2003 وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا نحو % 99.4 من مجمل المشاريع العاملة في الصناعة التحويلية، وتساهم بنحو % 52,8 من إجمالي القيمة المضافة المتولدة في هذا القطاع. ومنذ بداية السبعينات تحولت الحكومة الكورية من تركيز سياستها على الصناعات الخفيفة كثيفة العمل إلى الصناعات الثقيلة والكيمياوية، بسبب تآكل حصة كوريا من التصدير نظرا للمنافسة من قبل الدول النامية في أسواق المنتجات كثيفة العمل. وبما أن تشجيع إقامة الصناعات الثقيلة والكيمياوية يتطلب وجود صناعات مساندة متطورة جدا، أصبح تخلف الصناعات الصغيرة والمتوسطة بمثابة نقطة اختناق في

<sup>1</sup> سمير زهير الصوص، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-26.

مجريات عملية التنمية الصناعية، لذا كثفت الحكومة جهودها منذ أواسط السبعينات لتشجيع هذه المشاريع التي نمت وتطورت خلال هذه الفترة، بسبب اتساع صفقات التعاقد من الباطن مع الشركات الكبيرة، التي عملت كمورد لهذه المؤسسات لاحتياجاتها من المكونات والقطع اللازمة للصناعة. لقد أصبح تطوير الصناعات الثقيلة والكبيرة غير ممكن تطبيقه بدون تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بإنتاج القطع والمكونات والأجزاء الضرورية اللازمة للصناعات الثقيلة. وكانت الأجزاء والمكونات الرئيسية ذات الصلة بإنتاج المنتجات النهائية تنتج تحت الرقابة المباشرة من قبل شركات التجميع الكبرى. وقد وفرت الحكومة العديد من الحوافز لهذه الصناعات، منها الإعفاءات الضريبية، وسياسة القروض بمعدلات فوائد مميزة وتخفيضات ضريبية للسنوات الأولى من عمر المشروع، إعفاءات أو تخفيضات جمركية على الواردات التي لا تنافس الصناعة المحلية، مثل المعدات الرأسمالية، والقطع والأجزاء، والمواد الأولية، ودفع بدل اهتلاك الأصول الإنتاجية... الخ، فمن أجل تطوير الصناعات المساندة للصناعات الكبيرة، بدأت الحكومة بالتركيز على تشجيع إقامة الصناعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال توفير برامج وحوافز متعددة للمساعدة وبفضل سياسات الدعم المتنوعة ازداد أعداد المشاريع الجديدة بشكل مستمر خلال التسعينات وتغيرت الريادة وبيئة الأعمال بشكل كبير، كما بنيت الحكومة الروح الريادية لدى المواطنين وحثتهم على خلق أعمال جديدة، وحيأت البيئة المناسبة والأجواء الملائمة للمؤسسات الريادية الجديدة. وقد تغيرت أيضا سلوكيات النخبة المتعلمة من الشباب. فقد كان يفضل هؤلاء الشباب سابقا العمل في الشركات الكبرى أو القطاعات الحكومية كوظائف دائمة لهم، لكن تغير الوضع، فقد ازداد بشكل ملحوظ أعداد الشباب الراغبين في العمل بمؤسسات خاصة بهم أو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواعدة. ويرجع السبب في الإقبال على أعمال الريادة هو البطالة العمالية وعدم الاستقرار الوظيفي. كما يعزى زيادة أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الكوري ككل، إلى تحول الاقتصاد الكوري نحو الاقتصاد المعتمد على المعرفة وسياسات الدعم الحكومية لمشاريع التكنولوجيا ذات المخاطرة العالية. ومن هنا وضعت الحكومة الكورية في ذلك الوقت مجموعة من الخطط الاقتصادية بدأتها بخطة التنمية الاقتصادية الخماسية الأولى سنة 1962 وكان أهم ما يميز خطط التنمية الكورية في مطلع الستينيات هو ارتباطها بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث قامت بما يلي:

- إنشاء بنك متخصص للصناعات الصغيرة والمتوسطة في 1961، يهدف إلى دعم الأنشطة الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تقديم قروض وتسهيلات ائتمانية بالعملات المحلية والأجنبية، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاستشارية في الأعمال الإدارية والفنية.
- إنشاء هيئة تشجيع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في سنة 1978، وهي منظمة شبه حكومية، تقوم بتشجيع ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير برامج متنوعة مثل المساعدة المالية، خدمات في الإدارة والتسويق والمعلومات، وخدمات التدريب. كما تقوم الهيئة بمساعدة الحكومة في وضع السياسات الاقتصادية المرتبطة بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تقوم مهمتها على تحديث

- وسائل الإنتاج وتقوية الأنشطة التعاونية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنشاء مدن صناعية، وتوجيه الصناعات الصغيرة والمتوسطة نحو التصدير.
- قامت الحكومة سنة 1975 بسن قانون تشجيع التعاقد من الباطن مع المشاريع الصغيرة والمتوسطة -SME Sub-contracting Promotion Act، وكان من أهم الإجراءات التي اتخذت هو تخصيص منتجات بعض قطاعات الصناعة التحويلية واعتبارها منتجاتا للتعاقد من الباطن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الشركات الكبيرة. فكانت الشركات الكبيرة مطالبة أن تحصل على احتياجاتها من هذه الصناعات وتوريدها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعدم إنتاجها في الشركات الكبيرة. وتزود المؤسسات الكورية الصغيرة والمتوسطة الشركات الكبيرة بنحو 60% من احتياجاتها من الأجزاء والمكونات اللازمة لصناعاتها.
- سنّ قانون تشجيع شراء منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 1981 من أجل تأمين التشغيل الدائم لهذه المؤسسات، من خلال الشراء الحكومي لمنتجات المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة. وفقا لهذا القانون، فإن الحكومة والمنظمات العامة كانت مطالبة بعمل خطة سنوية لزيادة المشتريات من منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- برنامج الدعم المخصص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1983 ، والذي يتم بموجبه اختيار 1000 مؤسسة واحدة كل سنة، التي لديها إمكانيات عالية للنمو والتطور، وتقدم لها مختلف الحوافز والتسهيلات، وتحاط بمزيد من الرعاية والعناية. ويساهم هذا البرنامج في النمو السريع لهذه المؤسسات بسبب المنافسة فيما بينها، حيث تحرص كل مؤسسة أن تكون من بين الألف مؤسسة التي تختار كل سنة.
- وقد تباينت الإجراءات والسياسات التي تبنتها كوريا الجنوبية ونفذتها من وقت لآخر، ومن مرحلة إلى أخرى من التطور الاقتصادي للدولة، ولكن أكثر السياسات والإجراءات التي أثبتت كفاءة وفاعلية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن اعتبارها كما يلي:
- **برامج تشجيع التصدير:** وضعت الحكومة السياسات واتخذت الإجراءات من أجل تشجيع صادرات هذه المؤسسات وكذلك شركات التصدير، فقد أقيمت مراكز دعم التصدير<sup>1</sup> ESC من أجل تسهيل صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تم إنشاء الوكالة الكورية لتشجيع التجارة والاستثمار (KOTRA)<sup>2</sup>. وقد ساهمت هذه الوكالة في تشجيع الأنشطة التجارية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية.
- **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطوير تكنولوجيا جديدة:** من إحدى أكبر معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطوير تكنولوجيات وتسويقها هو الافتقار إلى الموارد المالية اللازمة لذلك وتحاول الحكومة الكورية مساعدة هذه المؤسسات للحصول على الأموال اللازمة من السوق المالي بسهولة أكثر

<sup>1</sup> Export Support Center.

<sup>2</sup> Korea Trade-Investment Promotion Agency.

لتطوير تكنولوجيتها وتسويقها من خلال عمل برنامج للمساعدة مهمته تقدير قيمة هذه التكنولوجيا. وطبقا لهذا البرنامج والمسمى TAGP<sup>1</sup> تقوم المؤسسات المتخصصة في تقييم التكنولوجيا، بتقييم التكنولوجيا التي طورتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم تضمن هذه المؤسسات قيمة هذه التكنولوجيا. بعد ذلك تقوم المؤسسات المالية بمنح القروض لهذه المؤسسات، اعتمادا على نتائج التقييم التكنولوجي.

-**الدعم المالي:** حيث تم في سنة 1976 إنشاء الصندوق الكوري لضمان القروض لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من الافتقار إلى ضمان للقروض لتمكينها الحصول على رأس المال المطلوب للقيام بالمشروع.

-**الحوافز الضريبية:** الحوافز الضريبية التي تمنحها الحكومة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشمل ما يلي:  
- إعفاء أو تخفيض ضريبي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الجديدة التي تقام خارج مناطق المدن، وفي المناطق الريفية.

- تخفيض قيمة ضريبة الدخل بنسبة 50% في نهاية السنة الأولى من إقامة المؤسسة، ولمدة 05 سنوات. بفضل السياسات السابقة الذكر بلغت نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الصادرات الكورية للسنوات 1988-2004 نحو 39.7% سنويا في المتوسط. وقد بلغت قيمة صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو 90.385 مليار دولار سنة 2004 ، أي بزيادة تعادل 4 أضعاف ما كانت عليه صادراتها سنة 1988. ومن حيث التوزيع النسبي لصادرات المشاريع الكورية الصغيرة والمتوسطة في سنة 2004، فقد استحوذت الإلكترونيات والمنتجات الكهربائية على نسبة 32.5%، الآلات ومعدات المواصلات 15.8%، الصناعات النسيجية 14.7%، المنتجات الكيماوية 12.5%، الحديد والفولاذ والمنتجات المعدنية 9.7%، البلاستيك والمطاط والجلود 4%، أخرى 10.8%.

**3.2.2. التجربة اليابانية<sup>2</sup>:** تعتبر التجربة اليابانية في مجال إقامة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واحدة من أغنى التجارب العالمية، وهي بمثابة نموذج يمكن أن يحتذى به من قبل كل الدول الراغبة في تنمية اقتصادياتها من جهة، والتغلب على مشاكل البطالة والفقر من جهة أخرى. وكانت أول خطوة قامت بها اليابان لتشجيع تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي وضع تعريف واضح ومحدد لهذا القطاع من المؤسسات، ومنح الإعفاءات من الضرائب والرسوم ووضع القواعد والنظم التي تقوم الحكومة اليابانية بموجبها بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل أساسي على الدعم المباشر من الدولة، والذي يتجلى في توفير المساعدات الفنية والتمويلية والإدارية والتسويقية لهذه المؤسسات، وحمايتها من الإفلاس بالسماح لها بالحصول على قروض بدون فوائد وبدون ضمانات.

<sup>1</sup>Technology Appraisal and Guarantee Program.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 21-23.

وفي سنة 1999 تم إنشاء الهيئة اليابانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة JCSME<sup>1</sup> كهيئة تنفيذية لسياسات الدولة الخاصة بهذه المؤسسات، التي تهدف إلى توفير المساعدات سواء كانت فنية أو تمويلية أو إدارية أو تسويقية عن طريق:

- إنشاء بعض المؤسسات التمويلية لتوفير التمويل والدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إلزام الشركات التي تحصل على مناقصات حكومية أن يكون نصيب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس بأقل من 30% من قيمة المناقصة.
- تسهيل الحصول على قروض بنكية بشروط ميسرة، وإيجاد نظام ضمان القروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقوم به شركة ضمان القروض.
- التأمين على المؤسسات الصغيرة خوفاً من مخاطر الإفلاس، حيث تقوم بتطبيق هذه السياسة مجموعة من المؤسسات المالية والتأمينية، ويمكن للمؤسسة الصغيرة المساهمة بقسط تأميني يدفع شهرياً وتقوم بموجبه هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليابانية بسداد ديون المؤسسات الصغيرة المتعثرة.
- إعداد برامج تدريبية إدارية وفنية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقوم بها معهد خاص بالمشاريع الصغيرة.
- قيام هيئات حكومية تعمل على تشجيع المؤسسات الصغيرة على غزو الأسواق الدولية بمنتجاتها، وذلك بإقامة المعارض الدولية ومعاونتها على تسويق منتجاتها.
- يلزم القانون جميع المنظمات الحكومية وشبه الحكومية بإتاحة الفرصة للمؤسسات الصغيرة للحصول على العقود الحكومية.
- الإعفاء من ضريبة الدخل لفترات زمنية محددة قابلة للتجديد، وتوفر نظام ضريبي يشجع على الاستثمار في إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الصغيرة، ونظام ضريبي آخر يشجع على إقامة الصناعات الصغيرة في المناطق النائية.
- وقد أدى دعم الحكومة الموجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الإنتاج بجودة عالية تبعاً للمواصفات العالمية. وقد عملت الحكومة اليابانية على تشجيع المؤسسات الكبيرة على التكامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديث ما لديها من آلات ومعدات وتنظيم العلاقة بين أصحاب المشاريع والعمال. هذا وقد ساعد التطور التكنولوجي الذي طرأ على الصناعة في اليابان أن أصبحت الصناعات الكبيرة تتخلى عن إنتاج الكثير من مكونات التصنيع وإسناد إنتاجها إلى مصانع أخرى صغيرة أكثر تخصصاً، مما يحقق لها وفرة أكبر في تكلفة الإنتاج مع ضمان تحقيق جودة أعلى. وقد نص القانون المسمى "القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" على ضرورة القضاء على كافة العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة ومحاولة تذليلها.

<sup>1</sup>Japanese Corporation for Small and Medium-Scale Enterprises.



كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل من خلال أطر مؤسسية تقدم لها التراخيص وتمدها بالمساعدات الفنية والخبرة الاستشارية والتمويلية، وذلك من خلال وكالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لوزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة وهي الجهة المسؤولة عن تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان.

**4.2.2. التجربة الإيطالية<sup>1</sup>:** تعد التجربة الإيطالية من أهم وأنجح التجارب العالمية التي أكدت أن تحقيق التنمية الاقتصادية ليس بالضرورة من خلال المؤسسات الضخمة. فالاقتصاد الإيطالي الذي يعد من أهم وأقوى الاقتصاديات العالمية يعتمد في الأساس على المؤسسات الصغيرة والمصغرة التي استطاعت أن تصبح من كبرى الشركات المصدرة عالمياً للعديد من السلع ذات الجودة العالية خاصة في مجال السلع الغذائية والماكينات الزراعية وغيرها، ويعكس عدد المؤسسات الصغيرة في إيطاليا والذي يبلغ نحو 750 ألف مؤسسة يعمل بكل منها أقل من 10 عمال سيطرة تلك المؤسسات على البنية الإنتاجية للاقتصاد الإيطالي. وتقوم العديد من الجهات الحكومية وغير الحكومية في الاقتصاد الإيطالي بتوفير الدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة فعلى سبيل المثال تقوم وزارة المالية في إيطاليا بتوفير المساعدات المالية لشراء المعدات اللازمة للعملية الإنتاجية، وتقوم وزارة البحث العلمي بدعم مشاريع الأبحاث العلمية وتطوير وسائل الإنتاج، وتقوم وزارة التجارة الخارجية بوضع سياسات الدعم الخاصة بالتصدير.

وعلى الرغم من تنافس نحو 250 مؤسسة في إيطاليا في مجال إنتاج معين إلا أنها تتعاون فيما بينها وتختص كل مجموعة من تلك الشركات بجزء محدد من تلك الصناعة، الأمر الذي نتج عنه إنتاج منتج ذو جودة عالية قادرة على المنافسة عالمياً.

**5.2.2. التجربة الهندية<sup>2</sup>:** تمثل المؤسسات الصغيرة أهمية خاصة في الهند نظراً لدورها الحيوي في توفير فرص العمل وتعبئة الموارد المالية والبشرية المحلية وتقليل التفاوتات الإقليمية، فضلاً عن تنمية القدرة التصديرية للصناعة الهندية وتلبية جانب من الطلب المحلي المتزايد على السلع الاستهلاكية وأدوات الإنتاج البسيطة. ولقد اتخذت الحكومة الهندية منذ منتصف الخمسينيات وعلى امتداد الخطط الخماسية المتعاقبة عدة تدابير لتطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة، أهمها:

**الحوافز المالية:** وتتلخص فيما يلي:

- الإعفاء من الضرائب المحلية والضرائب المقررة على المشتريات من مستلزمات الإنتاج.

- الإعفاء من الضرائب الكمية للمؤسسات التي يقل إنتاجها عن 500 ألف روبية في حدود 50 % من الإنتاج وتطبيق شرائح ضريبية منخفضة على بقية الإنتاج.

<sup>1</sup> حسين عبد المطلب الأسرج، «مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر»، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 29، مؤسسة مطابع الأهرام، القاهرة، 2006، ص 06.

<sup>2</sup> محمد فتحي صقر، «واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية»، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، 2004، ص 35-36.

- منح إعانة رأسمالية من الحكومة المركزية في حدود 15 % من قيمة الاستثمارات الثابتة للمؤسسات الصناعية الجديدة، وكذلك بالنسبة لمؤسسات الإحلال والتوسع في المناطق الفقيرة.
- المعاملة التفضيلية: وتتمثل فيما يلي:
- تطبيق أسعار تفضيلية في عقود الشراء الحكومية المبرمة مع المؤسسات الصغيرة بفارق سعر يقدر بنسبة 15%.
- تقديم قروض ميسرة بأسعار فائدة تفضيلية لصغار الصناع والحرفيين من خلال البنوك التجارية وبنك الهند للتنمية الصناعية والبنوك التعاونية والبنوك الإقليمية والأجهزة التمويلية الأخرى بالولايات المختلفة.
- التخفيف من القواعد والشروط التمويلية التي تفرضها البنوك عند إقراض الوحدات الإنتاجية الصغيرة.
- توفير المعدات المستوردة والمحلية بنظام التمويل التأجيلي.
- تقديم تسهيلات استيرادية للواردات الأولية والمكونات اللازمة للمصانع الصغيرة.
- توفير الأراضي وخدمات المرافق بأسعار مدعّمة.
- القيود الكمية: والمتمثلة في:

- قيام الحكومة الهندية بإعداد قائمة شملت 180 سلعة صناعية سنة 1977 وقصرت إنتاجها على المؤسسات الصغيرة، ثم اتسعت قائمة السلع المحظور إنتاجها على غير المؤسسات الصغيرة لتصل إلى 500 سلعة في سنة 1978 ، ثم إلى أكثر من 800 سلعة في سنة 1979 ، وإلى 863 سلعة في بداية الثمانينيات. وتتنمي هذه السلع لمجموعة الصناعات الهندسية الخفيفة في المقام الأول، وتليها في الأهمية مجموعة الصناعات الكيماوية، ثم منتجات المطاط والمنتجات الخشبية والمنسوجات.
- إقامة عدد من المناطق الصناعية المزودة بالتسهيلات الأساسية في مختلف الأقاليم، منها مناطق عامة لكافة الأغراض الصناعية، ومنها مناطق مخصصة لصناعات معينة مثل الصناعات المغذية أو الصناعات الريفية في الأقاليم الأقل نمواً.
- إنشاء عدد من المؤسسات والمراكز لتقديم الاستشارات التسويقية والإدارية والمالية والفنية وخدمات التدريب، مثل الجهاز القومي للصناعات الصغيرة وجهاز تنمية الصناعات الصغيرة.
- من خلال العرض السابق لتجارب بعض الدول في تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن القول بأن نجاح تجربة المؤسسات الصغيرة في تلك الدول وغيرها يرجع إلى العديد من العوامل من أهمها:<sup>1</sup>
- عدم اعتبار الشركات الصغيرة كيان مستقل بل جزء من مجموعة مترابطة ذات علاقات متداخلة ، فعلى الرغم من احتدام المنافسة بين المؤسسات إلا أن هناك درجة كبيرة من التعاون والتنسيق فيما بينها، حيث يتم تقسيم العملية الإنتاجية إلى عدة مراحل تختص كل مجموعة من تلك الشركات بمرحلة واحدة.
- تميز السياسات التي تهدف إلى تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة بالمرونة والديناميكية.

<sup>1</sup> البنك الأهلي المصري، «المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في ظل القانون رقم 141 لسنة 2004» ، ص ص 77-78.

- الاهتمام بالجانب التشريعي لتهيئة بيئة تساعد على نمو المؤسسات الصغيرة.
- تطوير وتحديث معدات الإنتاج ونقل التكنولوجيا المتطورة وتوفير التدريب اللازم للعاملين.
- تحفيز البحث العلمي والتطبيقي لاسيما المرتبط بالمؤسسات الصغيرة.

### 3. المشاكل المرتبطة بتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول النامية، عدة مشاكل تحول دون نمو قدرتها وإسهامها الفعّال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية. ويمكن التمييز بين تلك المتعلقة بالمناخ العام لنشاطات هذه المؤسسات، وتلك الخاصة بالظروف الداخلية التي تحكم حركية المؤسسة وتتعرض على مستوى أدائها الاقتصادي.

### 3.1 المشاكل المرتبطة بالمحيط الاقتصادي:

ترتبط هذه المشكلات أساسا بطبيعة البيئة التي تحتوي هذه المؤسسات، إذ بالنظر إلى الأنشطة الاقتصادية في الدول المتقدمة خاصة الصناعية منها، نجد أن تطورها يأتي في شكل مراحل بدأت بالعمل الحرفي، ثم المصنع الصغير، ثم المصنع المتوسط والكبير، إلى مرحلة المشروعات والشركات العملاقة، مما أدى إلى خلق قاعدة عريضة ومتنوعة لكافة الأنشطة الاقتصادية في هذه الدول، وبمختلف الأحجام. وبمرور الوقت أصبح هناك تكامل وخدمات متبادلة بين هذه النشاطات، الأمر الذي تمخض عنه تطور مستمر في الأسواق والأنظمة المالية والمصرفية.

أما النشاط الاقتصادي في الدول المتخلفة فإنه لم يمر بتطور تدريجي مماثل، بل اتجه مباشرة إلى مرحلة الصناعات الحديثة من خلال استيراد تكنولوجيا الإنتاج من الدول المتقدمة، مما أدى إلى عدم وجود طبقة من الحرفيين والعمال المهرة الوطنيين الذين يتولون تشغيل المؤسسات الصغيرة، ويقومون بتنمية الابتكارات وجلب المهارات إليها، وبالتالي أدى إلى اعتماد هذه المؤسسات خاصة الصناعية منها على العمالة الأجنبية. ومن ثم تراكمت الصعوبات التي تعاني منها الصغيرة والمتوسطة، وهنا إشارة إلى أهمها<sup>1</sup>:

- **مشكلة الإطار التنظيمي وتعدد جهات الاختصاص:** من أهم العوامل التي تعوق حركة تطور قطاع المؤسسات الصغيرة تعدد الهيئات والأجهزة العامة التي تتولى الإشراف والرقابة على هذا القطاع، وما يستتبع ذلك من تعدد التشريعات واللوائح التي قد تتعارض مع بعضها البعض. ففي مصر على سبيل المثال نجد أن الأنشطة اليدوية والحرفية التي يعمل بها تسعة عمال فأقل مع رأسمال ثابت أقل من خمسة آلاف جنيه تقع تحت إدارة جهاز الحرفيين، أما المشروعات التي توظف عشرة عمال فأكثر وتزيد أصولها عن خمسة آلاف جنيه فتخضع لإشراف وزارة الصناعة بإدارتها المختلفة، ومع ذلك تظل الصناعات الغذائية - مثل مطاحن الغلال ومضارب الأرز ومعاصر الزيوت - تحت إشراف وزارة التموين، وكذلك تشرف وزارة الشؤون

<sup>1</sup> فرحي محمد، «المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي»، مداخلة مقدمة للملقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، جامعة الشلف، أيام 17-18 أبريل 2006، ص 741-742.

الاجتماعية على الإنتاج المنزلي لحياكة الملابس، كما يمارس مشروع الأسر المنتجة التابع لها دورًا في المناطق الريفية، إلى جانب إشراف وزارة الصحة على مصانع الأدوية ووزارة التجارة على محالج القطن ومصانع تجفيف البصل، هذا بالإضافة إلى الإشراف العام الذي يقوم به اتحاد الصناعات ويغطي كافة فروع النشاط الصناعي، فضلا عن الدور الذي يلعبه الصندوق الاجتماعي للتنمية. ويترتب عن تعدد الجهات الإشرافية كثرة الإجراءات المطلوبة، مثل إجراءات الموافقة على إقامة المشروع وعلى الموقع وتخصيص الأرض والحصول على ترخيص البناء وتراخيص الاستيراد للآلات والمعدات وبعض الخامات ومستلزمات التشغيل، وكذلك كثرة الاشتراطات الصادرة عن الأجهزة الحكومية، مثل وزارة القوى العاملة وهيئة التأمينات الاجتماعية ومكاتب الصحة والمحليات والأمن الصناعي.... الخ.

- **مشكلة توفير الأراضي والبنية الأساسية:** تواجه المؤسسة الصغيرة صعوبة في العثور على الأرض اللازمة لإقامة ورشات أو المصنع أو المتجر نظرًا لحظر إقامة بعض هذه الأنشطة في مناطق معينة - للتخفيف من التكدس السكاني والعمراني أو لاعتبارات تتعلق بالتلوث البيئي - أو لارتفاع تكلفة الأراضي في المواقع المتميزة القريبة من الأسواق، كما لا يتوفر الحافز لدى صاحب المؤسسة الصغيرة لإقامة مشروعه في المناطق الجديدة نظرًا لافتقارها لخدمات المرافق العامة والبعد عن المشروعات الكبيرة ذات الارتباطات المتبادلة ولصغر التجمعات السكانية المتوطنة بهذه المناطق، وبالتالي محدودية الأسواق المتاحة لمنتجات أو خدمات المؤسسة الصغيرة . ويشكل الحصول على العقار في الجزائر أولى العقبات التي يصادفها المستثمر ويعود ذلك إلى تعقد الإجراءات الموسومة بغياب الشفافية والحوار بالإضافة إلى الآجال المعتبرة لمعالجة الملفات، كل هذه الإجراءات وإجراءات أخرى مصاحبة لهذه الإجراءات تبقى عائقًا أمام المستثمرين للقيام بمشاريعهم. ويضاف إلى ندرة العقار مشاكل انعدام المرافق الأساسية، كالطرق، انقطاع التيار الكهربائي، مشكلة الإمداد بالمياه... الخ. ففي الجزائر مثلًا فإن مدة الحصول على العقار وطول الإجراءات المصاحبة لهذا من أهم المشاكل التي يعاني منها أصحاب المشاريع . فعلى سبيل المثال تتطلب عملية تكوين شركة إلى التوثيق لدى موثق بالإضافة إلى 09 وثائق إدارية تتجاوز مدة إعدادها شهر بالإضافة إلى التوثيق في السجل التجاري و الذي يتطلب ملفه 13 وثيقة إدارية.

- **مشكلة عدم توافر المعلومات والبيانات:** تعاني المؤسسات الصغيرة من نقص شديد في المعلومات والبيانات التي تمكنها من اتخاذ قرار الاستثمار على أسس اقتصادية رشيدة، مما يترتب عنه عدم إدراك صاحب المؤسسة الصغيرة لفرص الاستثمار المتاحة أو جدوى التوسع أو تنوع النشاط، كما أن عدم الإلمام بتطورات الإنتاج والطلب السوقي وحجم الواردات المناظرة ومستويات الأسعار وغيرها من المتغيرات الاقتصادية يجعل من الصعوبة بمكان على صاحب المؤسسة الصغيرة تحديد سياسات الإنتاج والتسويق التي تمكنه من تدعيم قدرته التنافسية في السوق أو علاقاته التكاملية مع المؤسسات الكبيرة.

- مشكلة العمالة و ظروف تأمينها: تفتقر المؤسسات الصغيرة إلى الموارد البشرية المؤهلة فنيا لأسباب كثيرة، أهمها عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية في هذا القطاع، وتفضيل العمالة الماهرة العمل في المؤسسات الكبرى حيث الأجور الأعلى والمزايا الأفضل والفرص أكبر للترقية. لذا يضطر صاحب المؤسسة الصغيرة إلى توظيف عمال غير مهرة وتدريبهم أثناء العمل، غير أنه كثيراً ما يترك العامل وظيفته بمجرد إتقان العمل ويتجه للانضمام للمؤسسات الكبيرة للاستفادة من مزاياها. وعلى ذلك فإن اضطراب المؤسسات الصغيرة إلى توظيف عمالة غير ماهرة باستمرار وتحمل مشاكل وأعباء تدريبهم، فضلا عن دفع أجور مرتفعة لبعض التخصصات النادرة لضمان بقائها في العمل، تشكل أسبابا من شأنها تخفيض الإنتاجية وجودة السلع والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف. وإلى جانب نقص الكفاءات العلمية هناك مشكلة التأمينات الاجتماعية حيث تشترط هيئة التأمينات الاجتماعية على صاحب العمل التأمين على كافة العاملين بالمؤسسة أيًا كان عددهم، وقد يتقاعس أصحاب المؤسسات الصغيرة عن ذلك بسبب قصور الوعي وعدم إدراك مفهوم التأمينات الاجتماعية أو عدم الرغبة في تحمل أقساط التأمين أو لعدم استقرار العمالة وسرعة دورانها، كما قد يتلأأ بعضهم في سداد ما عليهم من مستحقات للتأمينات الاجتماعية إذا لم تتوفر لديهم السيولة الكافية مما يعرضهم إلى دفع غرامات وفوائد تأخير تضيف أعباءً جديدة عليهم.

- **المشاكل مرتبطة بالتمويل:** تعتبر عملية التمويل والائتمان من المشاكل الأساسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف دول العالم نتيجة إجماع البنوك والمؤسسات المالية عن التعامل مع هذه المؤسسات وقد يعزى ذلك إلى مجموعة من الأسباب منها:<sup>1</sup>

- أسلوب تعامل البنوك مع المؤسسات الصغيرة والذي يتمثل في ارتفاع سعر الفائدة على القرض إلى جانب قصر فترة الاسترداد، وتعدد إجراءات الحصول على القرض؛  
- عدم توفر الوعي المصرفي أو الخبرة في ذلك لدى المؤسسات الصغيرة؛  
- ضآلة حجم معاملات المؤسسات الصغيرة، وارتفاع درجة المخاطرة في إقراضها؛ كما أن رأس المال الأجنبي لا يقبل الاستثمار في مجال الصناعات الصغيرة نتيجة لعدم نضج التنظيمات القانونية والمؤسسية لهذه الصناعات وقلة رأس مالها.

### 2.3. المشاكل المرتبطة بالظروف الداخلية للمؤسسة:

تمثل القدرة الإدارية والتنظيمية العامل الأساسي لنجاح أي مؤسسة اقتصادية، كما أن غياب أو قصور تلك القدرة سبب في فشلها، وينشأ هذا المشكل عادة نتيجة لعدم تنظيم هذه المؤسسات على أسس علمية صحيحة لأسباب متعددة، منها الجهل بأسس التنظيم وعدم استشارة المختصين في هذا المجال، وعدم الإلمام بالتشريعات والقوانين. وكما يلاحظ أن العدد الأكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية

<sup>1</sup> صفوت عبد السلام عوض الله، «اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية»، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993، ص85.

يعتمد نمط تسيير غير فعال لا يتماشى ومتطلبات السوق التنافسي، الأمر الذي يحتم توسيع عملية إعادة التأهيل هذه المؤسسات وذلك لتحسين عملية التنظيم والتسيير من خلال تحسين مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضرورة التكيف مع بيئة الأعمال الحديثة التي لا يمكن الصمود فيها إلا بانتهاج أسلوب إدارة وتسيير يأخذ في الحسبان التحديات الداخلية والخارجية باستخدام أساليب تسيير حديثة.

### المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص وتحديات التدويل.

أثرت التطورات الاقتصادية العالمية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوسائل شتى، فمن جهة قدمت لبعض المؤسسات فرصاً للتوسع والنمو، ومن جهة أخرى سوف تعاني المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة التي لا تمتلك قدرات تنافسية من آثار سلبية كنتيجة طبيعية لاحتدام المنافسة، ذلك أن قوى التدويل والعولمة تضغط على المؤسسات كي تحسن من وضعها التنافسي، لذلك تتزايد أهمية سعي هذه المؤسسات لمواجهة هذه الضغوط من خلال حماية هوامش الربح، وتخفيض التكاليف، التحديث، وتبني أكفاً التكنولوجيات، ولا تؤثر هذه الضغوط التنافسية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل فردي، بل تؤثر أيضاً على تجمعات وشبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة.

#### 1. الأسس النظرية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك اختلاف واضح بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد لظاهرة التدويل باعتباره مفهوماً اقتصادياً متعدد الأبعاد بين مختلف جوانبه، فبعض الباحثين أمثال Ruzzier يرى بأن التدويل هو عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية، ويرى البعض الآخر بأن التدويل هو عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو التي تسيطر عليها، والتي تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجياً في الأسواق الدولية<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن التدويل هو عملية منهجية ومدروسة تنتهجها المؤسسة نتيجة لخبرتها من أجل استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافياً ونفسياً من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء، فالتدويل هو عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجياً في الأسواق الأجنبية.

#### 1.1. سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاه التدويل:

إن السلوك الذي تعتمده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاه العولمة الاقتصادية تسمح لنا بتصنيف توجهاتها نحو الأسواق الخارجية، فهناك مؤسسات تنشط خارج مجال العولمة، وهناك مؤسسات تنشط في داخل فضاء العولمة من جهة التصدير أو الاستيراد أو كلاهما معاً، ومن أهم الدراسات التي اهتمت بهذا التصنيف نجد دراسة: Fuguet(1986), Pierre André Julien(1994), et Olivier Torres (1998) والتي حصرتها في أربع مجموعات كما يلي:

<sup>1</sup> شوقي جباري، «تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر»، مجلة الأكاديمية العربية في الدانمارك، العدد 14، الدانمارك، 2013، ص ص 156-157.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارج فضاء العولمة: بمعنى المؤسسات الصغيرة التي تنشط في أسواق محمية وقد يتعلق الأمر غالبا بالمؤسسات المصغرة التي أنشأت بغرض تلبية حاجات خاصة. مثل المؤسسات المصغرة التي تحصل على برامج عمل لفائدة بعض القطاعات العمومية أو الجماعات المحلية وهي بالتالي تعمل خارج المنافسة الدولية بسبب المزايا الحكومية التي تتمتع بها.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التنافسية المحلية : هي تلك المؤسسات التي لا تقوم بالتصدير، وإنما تحاول تعزيز قدرتها التنافسية بهدف المقاومة أمام التنافس المتزايد والناجم عن حرية دخول السلع جراء الانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجي.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة: هي تلك المؤسسات التي تعتمد على تصدير منتجاتها إلى العالم الخارجي، ويتعلق الأمر بتلك التي تستعمل تكنولوجيا المعلوماتية من أجل إنتاج يحتوي على معظم المقاييس العالمية، وفي هذا الشأن نذكر بعض المؤسسات التي تنتج لحساب مؤسسات موجودة في الخارج وفقا لطلبات محددة ومسبقة، على أن تستفيد هذه الأخيرة من تكاليف اليد العاملة المنخفضة.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة والمستوردة : يتعلق الأمر بتلك المؤسسات التي تعتمد على الاستيراد من أجل إنتاج منتج يوجه إلى التصدير سواء إلى دولة واحدة أو عدة دول، ونشير إلى أن هذا النوع من المؤسسات يعتبر احترافيا على المستوى الدولي، بحيث أنها تبدأ بالاستيراد ثم بالتصدير من وإلى بعض الدول القريبة جغرافيا كي تستطيع أن توسع مجال نشاطها على مستوى دول أخرى.

### 1.2.1. المقاربات المفسرة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنشطتها هي ظاهرة واسعة النطاق وديناميكية ولا يمكن حصرها في عمليات التصدير التي تقوم بها هذه المؤسسات، بالرغم من أن التصدير هو الشكل الأكثر شيوعا وملاءمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن بين المقاربات التي حاولت تفسير تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد مايلي:

1.2.1. المقاربة التدريجية (التدويل خطوة بخطوة) **L'approche Behaviorale**: ارتكزت هذه النظرية على نتائج توصلت إليها دراسات بشأن العمليات الدولية لـ4 شركات صناعية سويدية هي (valvo, Sandrik, Atlay Copco, Facit) ونشرت في مقال سنة 1977 تحت عنوان (The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing commitments)، نشره كل من Johnson et Valhne حيث أشارت الدراسة الميدانية إلى أن عملية التدويل هي نتاج سلسلة لمجموعة من القرارات التدريجية والتراكمية. وتفترض هذه المقاربة أن غياب المعرفة بالأسواق الخارجية يعتبر أكبر معوق يحول دون تدويل المؤسسة لأنشطتها، لذا تبدأ المؤسسة بالتعرف على الأسواق الأجنبية خطوة بخطوة فتبدأ أولا بالتصدير غير المباشر ثم التصدير عن طريق عميل في السوق الأجنبي، ثم تنشئ فرعا في الدولة المضيفة لتسويق منتجاتها، وأخيرا بمجرد معرفتها الجيدة بالسوق الأجنبي تبدأ بإنتاج منتجاتها في الخارج. ووفقا لهذه المقاربة أيضا فإن الأسواق تتباين من حيث

العادات والتقاليد، اللغة، النظم السياسية والقانونية، مستوى المعيشة للأفراد... الخ، وهي تشكل مجتمعة بعدا نفسيا. وبالتالي على المؤسسة أن تبدأ بأعمالها الدولية في الأسواق الأقرب إليها نفسيا<sup>1</sup> ثم تنتقل تدريجيا إلى الأسواق الأكثر بعدا.

وقد بين كل من Johanson et Vahlne أن المعرفة التجريبية التي تكتسبها المؤسسة نتيجة احتكاكها بالسوق هي المصدر الرئيسي لعملية التدويل، حيث يسمح هذا الاحتكاك بتوليد معارف تخص طرق وإجراءات الدخول إلى الأسواق الدولية، مختلف الزبائن والمنافسين في هذه الأسواق... الخ. وخلص إلى أن زيادة الالتزام الدولي هو نتاج لتطور المعارف الخاصة بتلك الأسواق.

وقد وجهت لهذه المقاربة مجموعة من الانتقادات يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- عدم قدرة هذا النموذج الأخذ بعين الاعتبار البعد المقاولاتي في عملية التدويل باعتبار أن رؤية المقاول وشخصيته من أهم محددات التدويل.

- أشار Torres إلى أن المقاربة لم تشمل المؤسسات التي تنشط دوليا منذ نشأتها.

- تركيزها بشكل حصري تقريبا على عملية التصدير التي ينظر إليها على أنها نشاط من محفظة أعمال المؤسسة.

- فشلها في تحديد شروط الانتقال من مرحلة لأخرى.

كما أوضح Anderson أن هذه المقاربة لا تحدد الأسباب والعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في عملية التدويل، ولا تشرح دوافع قيام المؤسسة بعملية التدويل ولا كيفية الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى. وفي دراسة قام بها Bell سنة 1995 حول تدويل المؤسسات حديثة النشأة المتخصصة في صناعة أجهزة الإعلام الآلي خُصص إلى عملية التدويل أكثر تأثرا بالعوامل الخارجية مثل خصائص الصناعة، تقديم منتجات تكنولوجية ذات قيمة مضافة عالية، والتخصص في الأسواق ذات البعد النفسي المتقارب والقريبة جغرافيا من الأسواق الخارجية المستهدفة<sup>3</sup>.

### 2.2.1 المقاربة الشبكية L'approche de réseaux: تتركز هذه المقاربة في تفسيرها لعملية تدويل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العلاقات التي تربطها المؤسسات مع المتعاملين في الخارج (الزبائن، الموردين، المنافسين...) وذلك من خلال إبرام اتفاقيات دولية ينتج عنها تدويل المؤسسة لأنشطتها. وفي هذه الحالة فإن عملية التدويل هي نتيجة لسلوكيات واختيارات المقاول التي تتأثر بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي بناها هذا الأخير مع مختلف الشركاء. كما أن انتماء المؤسسة إلى الشبكة يسمح بالحصول على مزايا

<sup>1</sup>Issam MEJRI, «L'internationalisation des PME de haute technologie : Une analyse basée sur le management des connaissances», EDHEC Business School, Campus de Nice, France, P 3.

<sup>2</sup>Olivier Torrès, « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proximité », Rapport d'Habilitation à diriger des recherches, université de Montpellier, 2004, P10.

<sup>3</sup>Issam Mejri, OP. cit, P 05.





الصغيرة والمتوسطة التي تنشط دوليا. ويرجع السبب في ذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بطريقة حتمية في المسار الحالي لعولمة الأنشطة الاقتصادية بطريقة أو بأخرى، وأن أغلبية المؤسسات تواجه هذا المسار بطريقة دفاعية محاولة منها لتحسين قدرتها التنافسية، وأن عدد آخر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعامل إيجابيا مع عولمة الأنشطة الاقتصادية، والاستفادة من الانفتاح الاقتصادي وتفكيك القيود الجمركية. ويمكن العوامل المؤثرة في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى صنفين هما:<sup>1</sup>

**العوامل المتعلقة بسلوك المؤسسة (العوامل الداخلية):** وتتمثل خصوصا فيما يلي:

- خصائص المؤسسات: ( كحجم المؤسسة، مرونة المؤسسة، القدرة على اتخاذ القرار).

- تطوير المؤسسة: هامش الربح، اقتصاديات السلم.

- المنتج و التكنولوجيا: نوع المنتج، الإبداع، البحث والتطوير.

- إستراتيجية المؤسسة: التنوع، التركيز، الاندماج، التدويل،...الخ.

**العوامل الخارجية عن المؤسسة:** ونجد في هذا الصنف العوامل التالية:

- السوق الوطني: درجة التشبع في السوق المحلي، المنافسة، الضرائب والرسوم المرتفعة،....

- تطوير العلاقات الدولية: حرية المبادلات التجارية، تحرير الأسواق المالية،...

- السوق الدولي: الطلب الخارجي، شبكات التوزيع، القيود الجمركية.

اهتم العديد من الباحثين أمثال (Cavusgil et Nevin, 1980) و (Kalof, 1994) بدراسة أثر الحجم على

درجة تدويل المؤسسة وكانت نتيجة هذه الدراسات أن حجم المؤسسة يؤثر على درجة تدويلها لكنه ليس

عاملا حاسما في ذلك. فقد توصل Kalof من خلال الدراسة التي أجراها على عينة من المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة إلى أن الحجم الصغير لا يعيق تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكنه يؤثر على عدد

الأسواق التي تخدمها. كما أشار (Cavusgil et Nevin, 1980) عن وجود عوامل داخلية أخرى يمكن

أن تفسر سبب انفتاح المؤسسة على السوق العالمي وهي: توقعات إدارة المؤسسة نحو تأثير الصادرات على

نموها، والمزايا التفضيلية المتاحة للمؤسسة، وآمال وتطلعات الإدارة...الخ.

كما نشير أيضا إلى أن العوامل الشخصية للمسير تؤثر على اندماج المؤسسة في الأسواق الدولية، فمثلا

تجربة المسير خارج التراب الوطني يجعل المؤسسة تتبنى إستراتيجية التصدير وتفضلها على النشاط في

السوق المحلي، و لمعرفة مدى استعداد المسير للدخول إلى الأسواق الأجنبية يمكن طرح الأسئلة التالية:

- هل المسير له تجربة خارج التراب الوطني؟؛

- هل يتمتع بمنطق توسيع المؤسسة خارج الإقليم الوطني؟؛

- هل لديه اتصالات و علاقات عمل مع مؤسسات أجنبية؟؛

- هل يفضل الاستقلالية التامة للمؤسسة أم يبحث عن شراكة أجنبية أو على الأقل محلية؟؛

<sup>1</sup> Pierre André Julien, «Mondialisation de l'économie et PME Québécoise», Presse de l'université Québec, 1996, P162.

- هل تدويل نشاط مؤسسته يعتبر من أولوياته؟

- ما هي أهداف المسير على المدى البعيد؟.

إضافة إلى العوامل السابقة فإن تخصص مؤسسة ما في قطاع أو صناعة معينة، يدفعها دائما إلى البحث عن تنويع أسواقها، وخاصة من خلال اللجوء إلى الأسواق الدولية، لأنه بالنسبة لبعض النشاطات ذات خصوصية، لا يمكن للمؤسسة أن تكفي بالسوق المحلي بفعل قلة الزبائن المحتملين، بل لابد عليها من العمل على الصعيد العالمي. كما أن تنويع المخاطر يعتبر من بين العوامل التي تدفع بالمؤسسات إلى تدويل نشاطاتها، وذلك بتوزيع نشاطاتها عبر مختلف الأسواق الدولية، محاولة بذلك التغلب على القيود(ضيق السوق المحلي، شدة المنافسة، الضرائب، القوانين الصارمة ...، فالمؤسسة تلجأ إلى السوق الأجنبي كامتداد لنموها ومحاولة منها للتغلب على المخاطر والصعوبات التي تواجه المؤسسة في السوق المحلي، وتعويضها بالأرباح والتسهيلات التي توفرها أسواقا أخرى.

## 2: أشكال تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتعدد مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية، ويثار التساؤل حول أفضل الاستراتيجيات لإدخال أبعاد عالمية في الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، إلا أن اختيار المؤسسات لأي مدخل يتوقف على مجموعة من العوامل منها مزايا الملكية، ومزايا المكان، مزايا التدويل.

### 1.2. مختلف أشكال التدويل:

لقد أشار Kotler إلى وجود خمسة آليات يمكن للمؤسسة من خلالها اقتحام الأسواق الدولية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (11): مختلف أشكال التدويل.



#### مقدار التعهد، المخاطرة، الأرباح المحتملة

----->

Source: Philippe Kotler, OP.cit, P395.

**1.1.2. التصدير:** وهو أحد الطرق الهامة للدخول إلى الأسواق الدولية، وينقسم إلى تصدير مباشر وغير مباشر. حيث يقصد بالتصدير غير المباشر النشاط الذي يترتب علي قيام مؤسسة ما ببيع منتجاتها إلى مستفيد محلي يتولى عملية التصدير إلى الأسواق في الخارج سواء كان المنتج بشكله الأصلي أو بشكله المعدل. أما التصدير المباشر فيتطلب وجود صلة مباشرة بين المؤسسة المنتجة والمصدرة في نفس الوقت

(الطرف البائع) والمؤسسة المستفيدة (الطرف المشتري) خارج البلد الأصلي للمؤسسة المصدرة. وفي دراسة قام بها كل من ( Hitt et Bartkus 1997 ) حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر انفتاحاً على الأسواق الأجنبية، تبين أن المؤسسات التي تتبع استراتيجيات تصديرية تركز على التخصص (عدد محدود من المنتجات موجهة نحو عدد محدود من الأسواق)، والمؤسسات التي تستعمل هياكل تنظيمية ومناهج تسييرية تسمح لها بجمع معلومات مهمة على الأسواق، هي المؤسسات الأكثر نجاحاً في الأسواق الأجنبية. كما ذكر Julien سنة 1995 أن المؤسسة التي تقوم بأعمال الابتكار، والتي تنشأ في قطاع يشهد استعمال تكنولوجيا متطورة يكون لها الفرصة أكثر للتصدير<sup>1</sup>. ويحتاج التصدير إلى الحد الأدنى من رأس المال مقارنة بالبدائل الأخرى. ولا يتطلب تغيير جذري في خط منتجات الم مؤسسة (وإنما بعض التغييرات البسيطة التي تتماشى مع احتياجات السوق الأجنبي)، أو تغيير في هيكلها التنظيمي، أو الإستراتيجية المسطرة من طرف المديرية.

**2.1.2. التراخيص:** تعتبر تراخيص الإنتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية... الخ أحد الأساليب التي تمكن المؤسسة من نقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون الحاجة إلى أي إنفاق استثماري. وتراخيص الإنتاج والتصنيع هي عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم المؤسسة بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية الهندسية... الخ في مقابل عائد مادي معين. وقد يشمل التراخيص التصميمات الهندسية والصناعية، والتدريب، وأساليب ضبط الرقابة على الجودة، والتصميم الداخلي للمصنع (أو المتجر) وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل التراخيص.

و تتيح عقود التراخيص جملة من المزايا، نلخصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تعتبر وسيلة سهلة و سريعة للنفاذ للأسواق الخارجية، نظراً لأنها لا تتطلب رؤوس أموال للخارج؛
  - يعتبر التراخيص بديل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع أسعاره العالمية،
  - يمثل التراخيص مصدراً ثابتاً ومضموناً للدخل بالنسبة لل مؤسسة المانحة له، مقارنةً بالدخل الناتج عن الاستثمار المشترك التي تتسم عوائده بالتقلب؛
  - يزيد التراخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج، من خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة؛
  - تستفيد المؤسسات المحلية المرخص لها من تطوير منتجاتها في الخارج من جراء نقل التطويرات الجديدة، مما يسمح لها بتوفير نفقات البحث والتطوير؛
  - يعتبر التراخيص أنسب بدائل النفاذ إلى الأسواق الخارجية، وخاصة في حالات التخوف من تأميم الاستثمارات، وارتفاع تكاليف الشحن للسوق المستهدف، أو خطر استيراد المنتج المعني.
- أما بخصوص المخاطر الناجمة عن عقود التراخيص، فيمكن تلخيصها كمايلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Brahim ALLALI, «Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel», OP. Cit, P2-3.

- قد تؤدي عقود التراخيص إلى سرقة حقوق الملكية، والأسرار التكنولوجية، بالإضافة إلى سوء استخدام هذه الحقوق، وعدم الالتزام باتفاق التراخيص الموقع من قبل المرخص له؛
- احتمال أن يتحول المؤسسة المرخص لها باستخدام التكنولوجيا، والعلامة التجارية... إلخ إلى منافس قوي، يهدد وجود مصالح المؤسسة الأصلية في السوق، بدلاً من أن يكون شريكاً مساعداً لها، وذلك في حالة اكتساب المرخص له الخبرة التكنولوجية الكافية، والتي تسمح له بالإنتاج والتسويق، ومنافسة المؤسسات الدولية، دون الحاجة إلى مساعدة منها؛
- قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص أقل بكثير من مزايا الأرباح التي تحصل عليها المؤسسة المرخص لها، أو في بعض الأحيان لا يحصل المرخص على الحد الأدنى من الفوائد المتوقعة من اتفاق التراخيص.

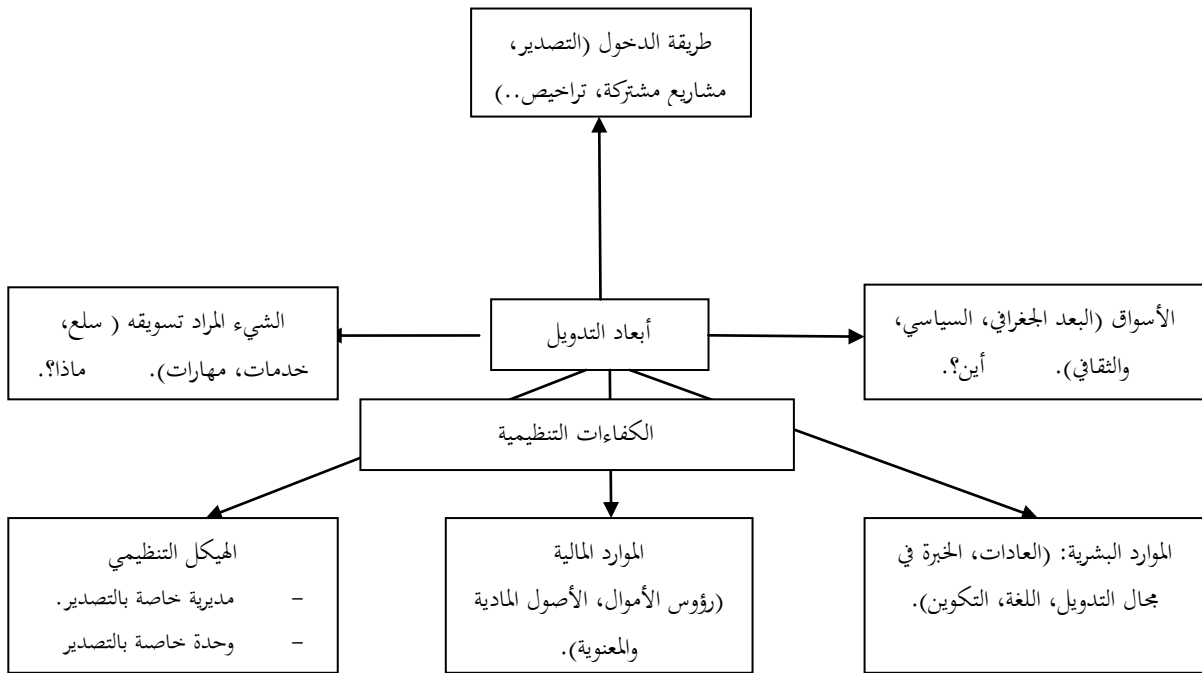
**3.1.2. حق الامتياز:** هو شكل خاص من أشكال عقود التراخيص، بحيث تقوم بموجبه مؤسسة دولية بمنح حق امتياز أداء عمل معين لمؤسسة محلية في دولة أخرى، تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الامتياز، خلال فترة زمنية معينة، وفي مكان محدد، مقابل الحصول على عائد مالي من الحاصل على الامتياز. وتتميز عقود الامتياز بالاستمرارية، وتعتبر بديلاً جذاباً للنمو في حالة المنتج الذي لا يمكن تصديره إلى الأسواق المستهدفة، أو في حالة عدم رغبة المؤسسة الدولية في الاستثمار في هذا السوق، إلى جانب سهولة منح حق أداء عملية إنتاجية معينة في مؤسسة محلية في هذا السوق. ويتيح عقود الامتياز كغيرها من أشكال التدويل الأخرى جملة من المزايا تتمثل أساساً في<sup>1</sup>:

- التوسع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة؛
  - تقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع و صورة متميزة؛
  - تقليل المخاطر السياسية.
- كما يمكن أن تشوبها مجموعة من المخاطر تتمثل فيما يلي:
- انخفاض الأرباح؛
  - السيطرة غير الكاملة على عقد الامتياز؛
  - احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة المؤسسة صاحبة الامتياز في المستقبل؛
  - الموانع و المحددات التي تضعها الحكومات على عقود الامتياز؛
  - لا يتناسب مع الاستثمارات التي تتطلب رأس مال كبير، أو درجة عالية من المعرفة الإدارية والفنية.
- 4.1.2. المشاريع المشتركة:** تعتبر المشروعات المشتركة من الأشكال الأكثر استخداماً للدخول في سوق أجنبي، والتي تشجعها كثيراً البلدان النامية على غرار الحكومة الجزائرية للاستفادة من الخبرات الأجنبية وهذه الإستراتيجية تحقق عدة مزايا منها:

<sup>1</sup> عمرو خير الدين، «التسويق الدولي»، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1996، ص 58.

- الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بظروف التنافس في الدولة المضيفة، الثقافة، اللغة، النظم السياسية ونظم الأعمال؛
  - مشاركة تكاليف ومخاطر الدخول إلى السوق الأجنبي مع الشريك المحلي؛
  - الاعتبارات السياسية للدول المضيفة، تجعل المشروعات المشتركة الطريق الوحيد للدخول إلى السوق. أما بخصوص عيوب المشاريع المشتركة فيمكن تلخيصها فيمايلي: <sup>1</sup>
  - تعارض أهداف ، حاجات، مصالح واهتمامات الطرفين، حيث ترتبط أهداف الشريك الوطني بالسوق المحلي، بينما تنظر المؤسسة الدولية إلى مجموع عملياتها الدولية، مما يثير الخلاف حول العائد المحقق، سعر المنتج، خط الإنتاج والتغطية السوقية للمشروع المشترك؛
  - إن انخفاض القدرات الفنية والمالية للمستثمر الوطني، قد تؤثر سلباً على فعالية المشروع الاستثماري في تحقيق الأهداف في المدى القصير أو الطويل.
- 5.1.2. إنشاء فرع مملوك بالكامل في دولة مضييفة:** يعتبر إنشاء فرع مملوك بالكامل بصفة عامة من أكثر الاستراتيجيات تكلفة للوصول إلى السوق الخارجي، ففي ظل هذه الإستراتيجية تتحمل المؤسسة كل التكاليف و المخاطر المترتبة بأداء عملياتها خارج حدود الدولة وذلك على العكس من المشروعات المشتركة، حيث يتم المشاركة في التكاليف و المخاطر، أو التراخيص، حيث يتحمل المرخص له معظم التكاليف والمخاطر. وهذا الشكل من أشكال التدويل ترفضه غالباً الدول النامية وذلك لاعتبارات سياسية وكذا الحذر من احتمال احتكار هذه المؤسسات لأسواق الدول النامية.
- 2.2. العوامل المرتبطة باختيار إستراتيجية التدويل:**
- إن فكرة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستلزم توفر البعدين التاليين:
- البعد العملياتي: ويتضمن منهجية الدخول إلى الأسواق الدولية بمعنى اختيار المنتجات والأسواق.
  - البعد الخاص بالموارد والكفاءات التنظيمية: ويتضمن الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية والمالية اللازمة لعملية التدويل.
- يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): أبعاد تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



Source: Sami BASLY, «L'internationalisation de la PME familiale: une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance», thèse doctorat, université BORDEAUX IV, 2005, P83.

من خلال الشكل يتضح أن قرار التدويل ينطوي على بعدين رئيسيين، يتعلق الأول باختيار البلد أو السوق الأجنبي الذي تتعامل معه المؤسسة، بينما يخص الثاني طريقة التعامل مع هذا السوق بمعنى اختيار شكل التدويل والذي يتوقف على ثلاثة معايير هي<sup>1</sup>:

**المراقبة:** أشار Anderson أن هذا المعيار هو لب قرار اختيار شكل التدويل لأنه العامل الأكثر تأثيراً على مستويات المخاطرة والمردودية، كما أنه يمثل حسب Porter قدرة المؤسسة في التأثير على القرارات الإستراتيجية والعملية المتعلقة بأنشطتها في الخارج. وتشير الدراسات أن اعتماداً على هذا المعيار يمكن الاختيار بين الأشكال التالية للتدويل:

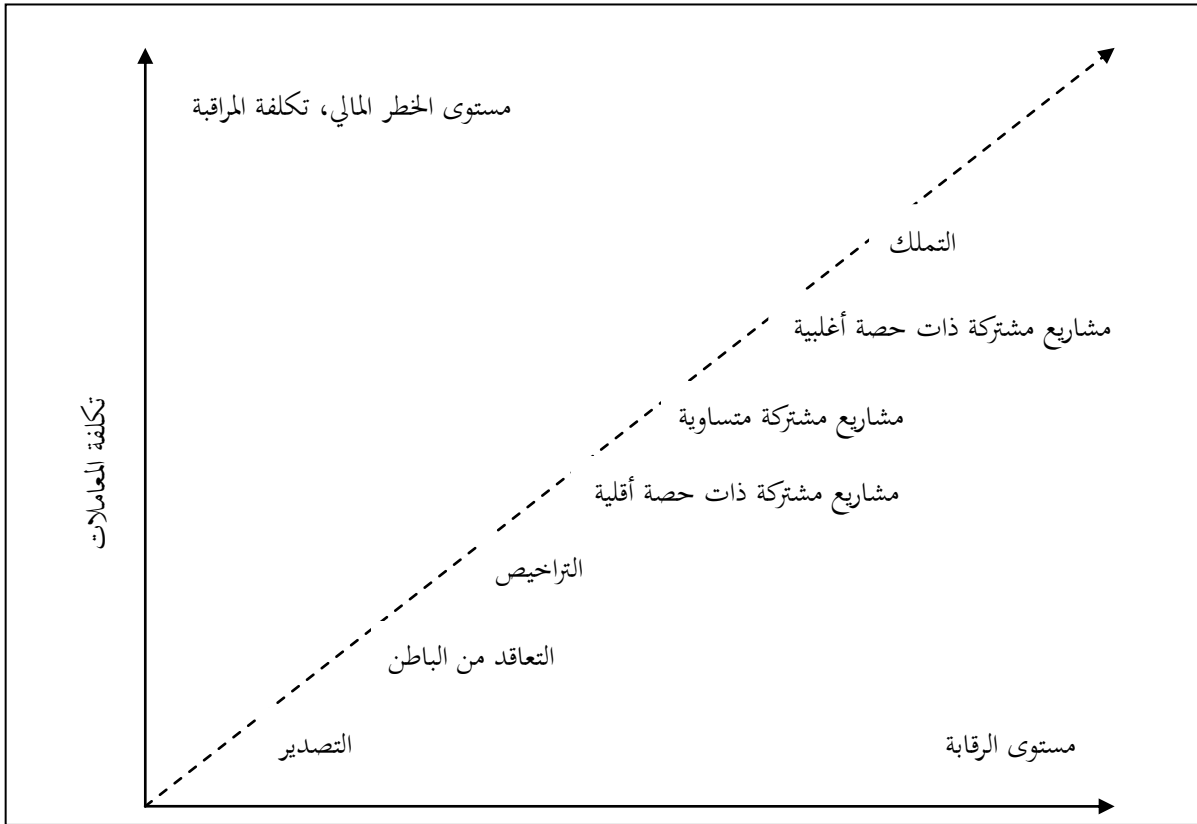
- التدويل من خلال التملك أو المراقبة الكلية (إنشاء وحدة أو فرع في الخارج).
- التدويل من خلال التملك والمراقبة المشتركة (المشاريع المشتركة Joint-ventures).
- التدويل من خلال التعاقد (التراخيص، التحالفات، Franchise).
- التدويل الموجه (التصدير المباشر وغير المباشر).

<sup>1</sup>Sami BASLY, «L'internationalisation de la PME familiale: une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance», thèse doctorat, université BORDEAUX IV, 2005, PP85-86.

الالتزام (الموارد): وهو المعيار الثاني الذي من خلاله يتم اختيار شكل التدويل ويقصد به الأصول المخصصة التي لا يمكن إعادة توزيعها لاستخدامات أخرى دون تحمل تكاليف. هذه الموارد قد تكون حقيقية مثل معدات الإنتاج أو معنوية مثل مهارات التسيير.

الخطر: ويتعلق بخطر تسرب أو نشر التكنولوجيا، الخبرات والمهارات الخاصة للمؤسسة، فإذا قامت المؤسسة بتحويل هذه الخبرات والمهارات فإن ذلك قد يفقدها ميزتها التنافسية خاصة إذا كانت هذه المزايا مرتبطة بالموارد والكفاءات، يمكن توضيح مستويات التدويل اعتمادا على المعايير السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): درجة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بمستوى الخطر وتكلفة المراقبة.



Source : Sami BASLY, OP.cit, 87.

### 3.2. العوامل المرتبطة بنجاح أول فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوليا:

تشير مختلف الدراسات والأبحاث إلى تعدد العوامل المرتبطة بنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوليا وعموما يمكن إحصاء 14 عاملا كمايلي:

- كفاءة الموارد البشرية؛
- طبيعة الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة؛
- إمكانات الإنتاج؛
- إمكانات البحث والتطوير؛



- مدى وفرة الموارد المالية؛
- كفاءة سياسات المزيج التسويقي؛
- عادات واتجاهات مسير المؤسسة؛
- الخصائص الريادية للمسير؛
- تخطيط استراتيجيات التدويل؛
- الخبرة في مجال التدويل؛
- المشاركة في شبكات الدعم والاتصال؛
- فعالية أنظمة المعلومات؛
- البرامج الحكومية الداعمة؛
- سهولة الحصول على الموارد الطبيعية.

أما بالنسبة للمعوقات أو المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدخول إلى الأسواق الأجنبية فيمكن اختصارها كمايلي<sup>1</sup>:

**المعوقات المرتبطة بالمنافسة:** وتتمثل أساسا في درجة جودة المنتجات، والمهارات الإدارية والتسويقية، شهرة العلامة التجارية، قنوات التوزيع والتحكم فيها وحجم ال منظمات المنافسة. حيث تأتي على رأس قائمة المعوقات.

**المعوقات السياسية والقانونية:** مثل التأميم، المصادرة والتصفية للمشروعات، القيود المفروضة على الملكية الأجنبية والتعامل في النقد الأجنبي والشروط الموضوعية على استخدام المكون المحلي، اتجاهات النقابات، والتعريفية الجمركية.... و غيرها).

**المعوقات الثقافية:** مثل التباين في اللغة والدين والعادات.

ويجدر بالذكر أن حدة تأثر هذه المعوقات تختلف باختلاف درجة التعمق في خدمة السوق الأجنبي، فالدخول التدريجي للسوق الأجنبي عن طريق الاستثمار غير المباشر يواجه معوقات أقل كثيرا من الدخول المباشر عن طريق الاستثمار المباشر. وحتى على مستوى الاستثمار المباشر فإن دخول أسواق عن طريق الاستثمار المشترك يكون أقل تعرضا للخطر وال معوقات السياسة والثقافية والمنافسة مقارنة بالدخول عن طريق التملك المطلق لمشروعات الاستثمار. كما تواجه الشركات التي تدخل السوق الأجنبي لأول مرة الكثير من المعوقات. فضلا عن ال معوقات المرتبطة بالمنافسة فإنها تواجه معوقات سياسية وقانونية (القيود المفروضة على الاستثمار والإجراءات والقوانين التي تفرضها حكومات الدول المضيفة بالإضافة إلي التباين والاختلاف في أذواق المستهلكين والتباين الثقافي ... وهذه ال معوقات كثيرا ما يطلق عليها بعوامل البعد النفسي التي ترجع إلى الاختلاف في مستوى ونوع ودقة ال معلومات والمعرفة بين السوق المحلي والسوق

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، «بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية»، الدار الجامعية، بيروت 2001، ص ص 28-29.

الأجنبي، والذي يترتب عليه ارتفاعا في تكلفة الدخول ودرجة ال مخاطرة حتى وإن كان الدخول إلى السوق الأجنبي يتم تدريجيا.

### خلاصة الفصل:

لقد تضافر تسارع خطى التطورات الاقتصادية العالمية مع التحول في توجه الحكومات نحو تحسين الميزان التجاري وتعزيز القدرة التنافسية، ليخلق حاجة إلى وجود أسلوب جديد لتحسين القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث تركز سياسات التطوير في وضع إطار مرجعي أساسي يوجه كل الخدمات، والبرامج، والحوافز، والمبادرات المتصلة بسياسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويضعها في الإطار الأشمل لتوجه السياسة الاقتصادية نحو تعزيز القدرة التنافسية وتشجيع الصادرات. ووفقاً لذلك يكون هذا الإطار متسقاً مع التوجه العام للسياسة الاقتصادية، مستجيباً للتحديات والفرص التي تخلقها التطورات الاقتصادية العالمية. إن الخصوصيات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الريادي الذي تلعبه في إحداث التنمية الاقتصادية جعل مختلف الدول والحكومات تخصص برامج وتضع آليات من أجل تحسين قدرتها التنافسية. حيث يستلزم ذلك وجود بيئة اقتصادية مستقرة تعمل على تشجيع الاستثمار الخاص من خلال نشر ثقافة المقاولاتية وتشجيع الإبداع من خلال دعم البحث العلمي، كما ينبغي أن تركز البرامج الرامية لتحسين القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق نتائج تنموية بدلا من تحقيق أرباح سياسية آنية وذلك من خلال الاستفادة من البرامج الدولية الناجحة. إذ عادة ما يعرض التدخل السياسي اعتبارات الاحترافية والالتزام المهني والكفاءة للخطر، ويزيد من احتمال تعرض الموارد لسوء التخصيص والاستخدام.

## الفصل الثالث

الخيارات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
من أجل تحسين تنافسيتها

### تمهيد:

يعد التسيير الاستراتيجي حلقة الربط بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها، فهو الذي يمكنها من التعامل مع متغيرات البيئة وتغيرات عواملها المستمرة، ويمكنها من خلق الميزة التنافسية الدائمة التي تضمن لها البقاء، كما يمكنها أيضا من اختيار الموقع المناسب في السوق. وقد تبلورت الأفكار الأولى لهذا التسيير وتطورت في إطار المؤسسات الكبرى على اعتبار أنها تتوفر على الإمكانيات المادية و البشرية التي تجسد القرارات الناتجة عنه وتتحمل تكاليفه. لكن إلى جانب المؤسسات الكبيرة تنشط العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتأثر بدورها بتغيرات المحيط نفسه وتعمل هي الأخرى على البقاء النمو من خلال التكيف مع مختلف مستجداته.

ويكتسي تحليل عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في ظل بيئة تنافسية، فمثل هذه البيئات تلازمها حقيقة عدم التأكد بسبب ارتفاع درجات التعقيد والديناميكية والتي تجعل المؤسسات تبحث دوما عن معلومات أوفى لكي تحول حالة عدم التأكد إلى حالة مخاطرة محتملة الأحداث والنتائج، فلكي تكون حالة المواجهة جدية في أبعادها، ومنطقية في نتائجها، يتطلب الأمر ابتداءً امتلاك المؤسسة لقدرة عالية في تشخيص بيئتها الخارجية وأبعاد بيئتها الداخلية، وحصرا ما يمكن أن يشكل مفاتيح أساسية من نقاط قوتها وترجمة تلك العوامل إلى عوامل تفوق تنافسية، باستغلالها تتمكن المؤسسة من الوثوب إلى الوضع الأفضل المرغوب، وأمر كهذا يتطلب ادراك وفهم العلاقة بين الميزة التنافسية وآليات القوة الدافعة ممثلة بالإستراتيجية الذي يفترض أن توجه لتحقيق النتائج المقصودة والمرغوبة موصوفة بالأداء ومخرجاته. ولتحليل العوامل المحددة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم إدراج هذا الفصل وتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كمايلي:

المبحث الأول: تشخيص البيئة الداخلية والخارجية.

المبحث الثاني: البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثالث: العوامل المساهمة في تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المبحث الأول: تشخيص البيئة الداخلية والخارجية.

تمثل البيئة مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنيا خارج المؤسسة ولو أن تصور الحدود بين المؤسسة والمحيط تبقى مسألة افتراضية كون الكثير من العوامل الداخلية هي امتداد للمحيط في المؤسسة. وإذا كان تصنيف هذه العوامل اقتصادية، اجتماعية، سياسية وتكنولوجية أو ما يطلق عليه بتحليل PEST<sup>1</sup> لأغراض التحليل مقبولا، فإن ما يفرض اليوم على المؤسسة كتحد هو كيفية التعامل مع هذه العوامل لأن مسألة الفصل بين الفرص والتهديدات لم تعد مجدية إذ يمكن إدراك نفس العامل مرة كتهديد ومرة كفرصة.

#### 1. مفهوم البيئة:

تعد البيئة محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية باعتبارها مصدر التهديدات و الفرص في آن واحد، ويرى (Denis) أن من الصعوبة تقديم تعريف دقيق للبيئة، غير أنه يرى بأنها تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية، والمقصود هنا المؤسسة<sup>2</sup>. أما (Duncan) فيرى بأن البيئة توافق كل عامل مادي أو اجتماعي، حيث يؤخذ في الحسبان بشكل مباشر ضمن عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد (المسيرين) في المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يصف البيئة بأنها تتسم بالتعقيد، بالحركية وعدم التأكد». و يستند كل من (Johnson et Scholes)<sup>3</sup> في تعريفهما للبيئة إلى مكونات هذه الأخيرة والمتمثلة في الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، التكنولوجية، الايكولوجية والقانونية.

مما سبق نستنتج أن معظم التعاريف تجمع كلها على البعد غير الواضح للبيئة والغموض الذي يكتنفها من جهة، وتضع في الوقت نفسه المؤسسة في مواجهة مجموعة من العناصر التي يمكن أن تشكل تهديدات أو فرص من جهة أخرى، ويبقى للمؤسسات مسؤولية التعامل مع هذه العناصر وذلك وفقا للقيود الموجودة وهامش المناورة المتاحة. واستنادا إلى ما سبق، يمكن تعريف بيئة المؤسسة على أنها كائن حي يتطور تبعا لدرجة تعقّد وتشابك مكوناته، بحيث يؤثر على المؤسسات إيجابا أو سلبا تبعا لقوة التحديات التي يفرضها، وكذا للاستعداد الذي تبديه المؤسسات إزاء تقلباته الآتية والمستقبلية.

في إطار الجذب والدفع الحاصل بين المؤسسة وبيئتها، ترى المدرسة الحتمية بأن للبيئة تأثيرا قويا على المؤسسة، مما يجعل هذه الأخيرة مضطرة إلى تكييف هيكلتها مع متغيرات البيئة دون أن يكون لها أي مجال للاختيار. وفي السياق ذاته، يرى كل من (Lawrence et Lorsch) بأن العلاقة بين الهيكلية والبيئة تؤكد بأنه لا توجد هيكلية تنظيمية وحيدة، بل هناك هيكلية أكثر تكييفا مع خصائص البيئة من هيكلية أخرى، ومن ثمة تتغير الهيكلية التنظيمية للمؤسسة بتغير خصائص البيئة، فإذا تميزت هذه الأخيرة بالثبات، فإن الهيكلية

<sup>1</sup> نسبة للحروف الأولى للكلمات اللاتينية التالية: Politique, Economique, Sociologique, Technologique.

<sup>2</sup> Philippe Vaesken, «l'environnement territorialisé : Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise», colloque A I M S, 2000, P01.

<sup>3</sup> S.Borcieu, «Une stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnelle: L'ascendance institutionnelle», 7eme congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, [www.airepme.org](http://www.airepme.org), consulté le 10/12/2013, P2.

تكون ميكانيكية، حيث الإجراءات التنظيمية أكثر إعدادا، الاتصال الداخلي مقتصر على أهم العناصر، مركزية اتخاذ القرار بشكل كبير وتقسيم المهام وفقا للتخصصات. وأما إذا كانت البيئة مضطربة، فإن الهيكلية سوف تكون عضوية، حيث يتطلب ذلك مرونة أكبر ومشاركة أشمل للأفراد، وهذا يعني أنه لكل نوع من البيئة يقابله نوع معين من الهيكلية التنظيمية<sup>1</sup>.

على خلاف المدرسة الحتمية، فإن المدرسة الإرادية ترى بأن للمؤسسة إمكانية المناورة في حدود معينة، وأن بمقدورها التعامل مع البيئة بشكل إرادي مع ظروف ومتغيرات البيئة، وحسب (Alfred Chandler) فإن المؤسسة لا تخضع بشكل كلي لضغوطات البيئة، حيث يتجلى ذلك من خلال القرارات الإستراتيجية المتخذة وهذا يجسد بصفة أو بأخرى إرادة المؤسسة في التخفيف من وطأة البيئة». ومن جهته يرى (Child) بأن المؤسسات بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكنها التأثير على البيئة التي تعمل ضمنها وليس التأثير بها فقط من خلال الضغوطات التي تفرضها.

إن تحليل أفكار وأراء المدرستين، الحتمية والإرادية، يبين أنه لا تعارض بينهما بل يتعلق الأمر باختلاف زاوية معالجة العلاقة بيئة/مؤسسة، وعلى حد تعبير «(Puthod) فإن البيئة ينظر إليها على أنها مزيج بين الجانب الحتمي والإرادي»<sup>2</sup>، وعليه فإن المؤسسة ستعمل على محاولة تلافي الأضرار الكبيرة التي يفرزها الجانب الحتمي للبيئة من جهة، واستغلال هامش المناورة الذي يتيحها الجانب الإرادي للبيئة من جهة أخرى.

## 2. خصائص البيئة:

تلعب خصائص البيئة دورا هاما وفعالا في عملية اتخاذ القرارات واختيار البدائل الإستراتيجية المثلى المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفيما يلي أهم هذه الخصائص:

-**التعدد:** ويقصد به التعدد والتنوع والاختلاف في مكونات العوامل التي تؤثر على المؤسسة، والتي تستوجب طاقة كبيرة من التكنولوجيا المتطورة من أجل السيطرة والتكيف مع هذه العوامل، مهما كان عددها ودرجة اختلافها، مما سبق يمكننا القول أن المؤسسة تقع بين البساطة والتعدد في البيئة.

-**الديناميكية:** ويقصد بها معدل التغيير في عوامل البيئة، إذ يمكن للمؤسسة الانتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية، وهذا حسب درجة ارتفاع أو انخفاض درجة النمو.

-**عدم التأكد:** وهي من أهم الخصائص، حيث يجد المسير نفسه في هذه الحالة عاجزا على تحديد احتمال وقع الحدث، وهذا راجع لقلة المعلومات عن العوامل والمتغيرات المحيطة به، وبالتالي عدم القدرة على تأثير في المتغيرات البيئية مستقبلا. وعلى كل مؤسسة، الحرص على توفير متطلبات استقرارها، وهذا عن طريق قدراتها وكفاءتها في التعامل مع المتغيرات في بيئتها. إذ تتوفر لكل مؤسسة مقومات التأثير

<sup>1</sup> وهو ما يتلاءم مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بالمرونة والهيكلية البسيطة.

<sup>2</sup> بن نذير نصر الدين، منصور الزين، «الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال»، الملتقى الدولي الأول حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب 19/18 ماي 2011، ص ص 3-4.

والسيطرة على البيئة الداخلية، والتي تتطلب تحليل النظام الداخلي لها، ليتمكن للمقرّر مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المحددة على مدى فترات زمنية معينة.

ومع تزايد درجة التغيير والتعقيد من جهة، نتيجة لتنوع المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية وسرعة تغييرها وعدم استقرارها، تسعى المؤسسة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص هذه البيئة بما يحقق أهدافها وتعتبر البيئة الخارجية مصدرا لكل المعلومات التي تصل إلى المؤسسة من الخارج، والتي تتفاعل معها من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالهيئات الإدارية العليا، كالوزارات والمؤسسات الكبرى، والمعلومات المتعلقة بالأفراد والمواد والطاقات والأداء والقيم المختلفة، والدراسات والأبحاث والقوانين والتشريعات وجميع المداخلات المادية وغير المادية. وتفيد هذه المعلومات بإعطاء صورة واضحة عن الواقع الاجتماعي، السياسي، القانوني والثقافي، ..... الخ، وعن نوع التحديات التي تواجه المؤسسة في مجال المنافسة ودرجة المخاطرة وحالة عدم التأكد التي تتعرض لها.

### 3. أنواع البيئة:

بالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم البيئة إلا أنهم اتفقوا على التمييز بين مستويين للبيئة مستوى داخلي وآخر خارجي كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (14): المكونات الأساسية لبيئة المؤسسة.

البيئة الخارجية العامة	البيئة الخارجية الخاصة
البيئة الاقتصادية.	المستهلكون.
البيئة الاجتماعية.	المنافسون.
البيئة السياسية والقانونية.	الزبائن.
البيئة الثقافية.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">                     المؤسسة البيئة الداخلية                 </div>
البيئة التكنولوجية.	
البيئة الطبيعية.	

المصدر: من إعداد الباحث.

يتم تحليل بيئة المؤسسة، من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف من جهة اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية من جهة أخرى، حيث يسمح هذا التحليل بتحديد الأهداف المراد بلوغها.

ويتطلب التشخيص البيئي تحليل البيئة الخارجية و الأسواق، تحليل المنافسة، و تحليل البيئة الداخلية.

### 1.3 البيئة الخارجية : تتكون عناصر البيئة الخارجية مما يلي :

أولاً: البيئة الخارجية العامة: وتضم مايلي :

البيئة الديموغرافية<sup>1</sup>: يعتبر السكان الحجر الأساسي الذي تتعامل معه المؤسسة لذا وجب تحليله، ومتابعة

<sup>1</sup> A . Bayer, «les choix de consommation des ménages une question de revenu avant tout », revue d'économie et de statistique, Nov 1991, P21.



تطوره وفقا لمقاييس محددة تتمثل عموما في: عدد السكان، التوزيع الجغرافي، الكثافة السكانية، معدل الولادات والوفيات....الخ.

- البيئة الاقتصادية: إن سوق المؤسسة لا يتحدد بحجم السكان فحسب، وإنما يتحدد بقدرته الشرائية حيث يتم تحليلها إنطلاقا من : الادخار، الدخل، السعر، الإقتراض....الخ.
- البيئة الطبيعية: يتم تحليل البيئة الطبيعية من خلال تحليل: ندرة الموارد الطبيعية، تكاليف الطاقة، التلوث البيئي، تدخل الدولة في تسيير الموارد الطبيعية....الخ.
- البيئة التكنولوجية: يتضمن هذا التحليل : تشخيص التطورات الحاصلة في التكنولوجيات الحديثة، إضافة إلى التقنيات التي قد تشكل خطرا على بقاء المؤسسة، خاصة تلك التي تؤدي إلى تسريع دورة حياة منتجاتها.<sup>1</sup>

• البيئة السياسية والقانونية: يركز هذا التحليل على ما يلي:<sup>2</sup>

- تحليل التدخل المتزايد للدولة.
- القوانين المتعلقة بتنظيم بنية الأسواق.
- النظم المتعلقة بتسيير الأسواق.
- البيئة الاجتماعية والثقافية: يتم متابعة التطورات الحاصلة في العادات و التقاليد الخاصة بالمجتمع، وكذا متابعة تحرك جمعيات حماية المستهلك.

**ثانيا: محددات الاستهلاك و الشراء:** يتم تحليل محددات الاستهلاك والشراء انطلاقا من العناصر التالية:<sup>3</sup>

- تحديد من يستهلك المنتج، أين، متى وكيف ؟.
- من يشتري المنتج، أين وكيف وتحت تأثير من ؟.
- أهم المحفزات والمعوقات التي تحدد السلوك العام للشراء.
- مقاييس اختيار العلامات، تأثير تجار التجزئة، مكان عرض السلعة، صورة المنتج، عادات المستهلك، توفر السلع في نقاط البيع...إلخ.

**ثالثا: المنافسة :** يتم تحليل المنافسة من خلال مستويين هما :

- تحليل المنافسة الموسعة : في إطار تحليل المنافسة الموسعة تقوم المؤسسة بتحديد :
- أهم فئات المنتجات التي يمكن أن تلبى نفس حاجيات منتج المؤسسة.
- آثار تطور المنافسة غير مباشرة على : حجم المبيعات، الحصة السوقية، الأسعار...إلخ.
- تحليل المنافسة المباشرة : يتم تحليل المنافسة المباشرة انطلاقا من النقاط التالية :
- عدد المنافسين المباشرين في السوق.

<sup>1</sup> Mohamed Seghir Djitli, « Marketing stratégique », ed Djitli, Alger, 1998, P 81.

<sup>2</sup> PH. Kotler, B. Dubois, Op Cit, PP 183-184.

<sup>3</sup> J .Lendrevie, D. Lindon, « Mercator, Théorie et pratique du Marketing », 5<sup>eme</sup> édition, ed Dalloz, France, 1997, P 543.

- الحصة السوقية الحالية لكل منافس، والإجراءات المتخذة من طرفهم لتطويرها.
- تحليل المركز التنافسي للمؤسسات المنافسة (الرائد، المتحدي، التابع، المتخصص).
- مدى ولاء الزبائن لعلامات المؤسسات المنافسة.
- الاستراتيجيات المتعلقة بالتموقع، وعناصر المزيج التسويقي.

### 2.3. البيئة الداخلية :

- يهدف هذا التحليل تقييم الوضعية الحالية المؤسسة في السوق و هذا أخذاً بعين الاعتبار العناصر التالية :
- تطور الأداء الكمي للمؤسسة: ويتضمن متابعة العناصر التالية :
  - حجم المبيعات، والحصة السوقية الإجمالية، وحسب القطاعات.
  - درجة انتشار منتجات المؤسسة في أهم منافذ التوزيع .
  - تحليل هيكله التكاليف والمردودية لمختلف المنتجات.
- تطور شهرة المؤسسة وصورتها وعلامة منتجاتها سواء لدى الزبائن الحاليين، المتوقعين، الموزعين، ومختلف الوسطاء.
- موارد المؤسسة الحالية والمتوقعة وتتمثل خصوصا في :
  - الموارد المالية : مدن توفر الموارد المالية إمكانية الاقتراض.
  - الموارد التكنولوجية والصناعية خاصة مشاريع البحث و التطوير، برامج إعادة تطوير المنتجات الحالية، مشاريع تخفيض تكاليف الإنتاج.
  - الموارد التجارية وخاصة كفاءة القوة البيعية.
- تحليل عناصر المزيج التسويقي: يتعلق بفحص انتقادي لاستراتيجيات عناصر المزيج التسويقي: المنتج، السعر، الاتصال والتوزيع.

إن خلاصة التشخيص البيئي بأبعاده الثلاثة (البيئة الخارجية، المنافسة، البيئة الداخلية) يمكن من إعداد جدول يوضح نقاط القوة والضعف في جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى وهو ما يطلق عليه بتحليل SOWT<sup>1</sup>.

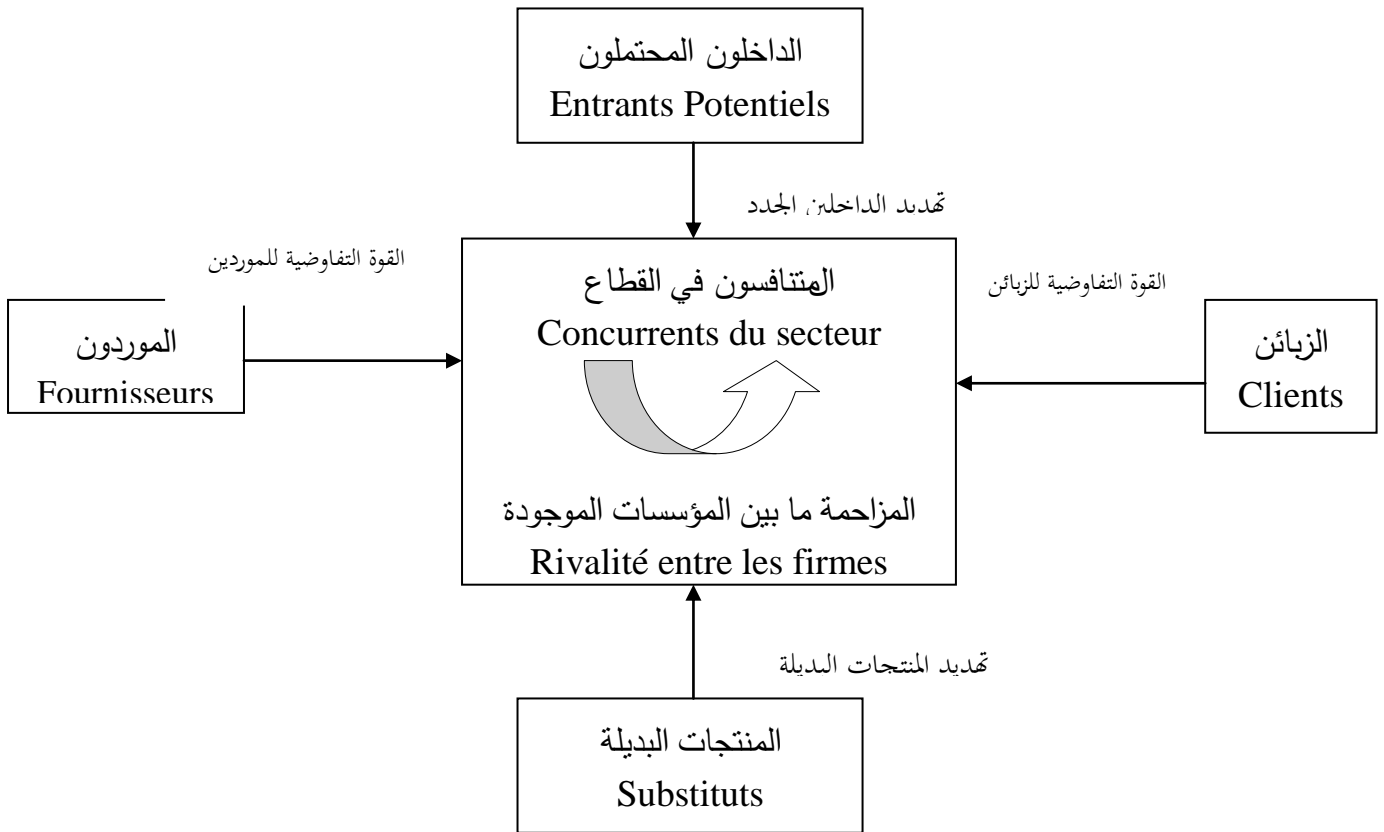
### 4. تحليل عوامل البيئة الخارجية استنادا لنموذج قوى التنافس:

قدم M.Porter ضمن دراسته لمؤثرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بـ "نموذج قوى المنافسة لـ Porter". يؤكد Porter من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتحدد من خلال جاذبية القطاع (l'attrait du secteur) التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية (la position concurrentielle relative) لمؤسسة ما إزاء منافسيها فيه.

\* SWOT : نسبة إلى الأحرف الأولى للكلمات التالية: (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

فاستجابة لتفاعل هاذين العاملين نجد أن " هيكل القطاع يمارس تأثيرا كبيرا على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها "، لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الموجودين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي تحكم مجتمعة قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع على أساس أن درجة الربحية تقاس بمرودية رأس المال المستثمر على المدى الطويل مما سيكون له انعكاس مباشر على الميزة التنافسية المستمرة للمؤسسة<sup>1</sup>. هذه القوى التي تحكم المنافسة قدمها ضمن خمسة أقسام كما هي مبينة في الشكل رقم (15).

الشكل رقم (15): نموذج قوى المنافسة لـ Porter.



Source : M. Porter, «choix stratégiques et concurrence», Ed economica, Paris, 1986, P04

#### 1.4. تهديدات الداخلين الجدد Les menaces des nouveaux entrants: يشكل المنافسون الجدد

المحتلمون والقادرون على الدخول إلى سوق ما، تهديدا على المؤسسات الموجودة، حيث يحمل هؤلاء قدرات جديدة رغبة في اكتساب حصة من السوق، مما ينتج عنه تخفيض في أسعار العرض وارتفاع تكاليف المؤسسات مما يؤدي إلى تخفيض هوامش المردودية. ويرتبط تهديد الداخلون المحتملون بمدى فعالية موانع الدخول التي تفرضها المؤسسات المنافسة في السوق وقدرتهم على تجاوزها، فكلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة، فهذا سيقبل من فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بلالي، « إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة »، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص462.

<sup>2</sup>M. Porter, «choix stratégiques et concurrence», OP.cit, P07.

هناك ستة عوامل كبرى يمكن اعتبارها كحواجز لدخول المنافسين الجدد يمكن اختصارها فيما يلي<sup>1</sup>:

\***اقتصاديات الحجم Les économies d'échelles**: من الناحية النظرية تعرف اقتصاديات السلم بأنها الانخفاض الذي يحدث في تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج (أو العملية، أو الوظيفة التي تدخل في عملية الإنتاج) نتيجة زيادة عدد الوحدات المنتجة مطلقا. تشكل اقتصاديات السلم عائقا أمام الداخلين الجدد، إذ أن دخولهم للقطاع يستلزم الدخول بطاقة إنتاجية كبيرة، وتحمل رد فعل قوي من طرف المؤسسات الموجودة في القطاع، وبالتالي وجود عنصر المخاطرة في الدخول، وفي حالة دخولهم بطاقة وحجم إنتاج ضعيف فإن ذلك سيرفع تكاليف الإنتاج الوحودية لديهم والاضطرار بذلك لرفع الأسعار مقارنة بالمؤسسات الموجودة، وهذا ما يهدد بقائهم واستمراريتهم في السوق.

\***تمييز المنتج La différenciation du produit**: ذلك أن المؤسسات الموجودة تكون قد اكتسبت مكانة في السوق من خلال علامتها المعروفة ووفاء الزبائن لمنتجاتها باعتبارها الأولى التي دخلت إلى السوق، هذا العامل يعتبر عائقا أمام الداخلين الجدد حيث يتطلب منهم بذل جهود صناعية وتسويقية كبيرة من أجل تغيير عادات الشراء الحالية، وكسب ولاء جديد لمنتجاتهم، وهو أمر في غاية الخطورة باعتبار أن الاستثمار في خلق علامة مميزة لا يحقق أي قيمة مضافة إذا فشلت المؤسسة في اختراق حواجز المؤسسات الموجودة.

\***حاجيات رؤوس الأموال Les besoins de capitaux**: إن استثمار موارد مالية ضخمة من طرف الداخلين الجدد يعتبر حاجزا للدخول إلى السوق خاصة بالنسبة للموارد المخصصة للقيام بالحملات الإعلانية وكذا الموارد الموجهة للاستثمار في مجال البحث والتطوير باعتبارها مصاريف غير مسترجعة، كما تتطلب عملية التمويل تخصيص موارد كبيرة جدا في مجال التشغيل والتي تشمل، هياكل الإنتاج، المخزون، حقوق الزبائن التسويق والتوزيع، تغطية الخسائر الناجمة عن الانطلاق في النشاط... الخ.

\***تكاليف التحويل Les couts de transfert**: بمعنى التكلفة التي يتحملها المستهلك نتيجة تحوله من شراء منتج المؤسسة لصالح مؤسسة أخرى، حيث يشكل هذا العامل عائقا أمام الداخلين الجدد.

\***النفاذ إلى قنوات التوزيع L'accès aux circuits de distribution**: حيث أن احتكار المؤسسات الموجودة بالقطاع لكل شبكات وقنوات التوزيع، يشكل عائقا للداخلين الجدد<sup>2</sup>، وهذا بسبب تحفظ الموزعين التعامل مع المؤسسات الجديدة وتوزيع منتجاتها، نتيجة تخوفهم من عدم إقبال المستهلكين على شراء هذه المنتجات الجديدة، مما يستدعي تخفيض الأسعار، والقيام بحملات إعلانية وتقديم مزايا للموزعين من أجل اختراق هذه الشبكات وبالتالي تحمل تكاليف كبيرة.

<sup>1</sup> Ibid, PP07-10.

<sup>2</sup> تتحدد فعالية هذا الحاجز بمدى ضيق أو اتساع قنوات التوزيع، فكلما كانت هذه القنوات ضيقة كلما استحوذت عليها المؤسسات الموجودة، وبالتالي يصبح اختراقها صعبا، مما قد يجبر المؤسسات الجديدة على خلق قنوات توزيع خاصة بها، الأمر الذي يتطلب موارد مالية معتبرة تؤثر سلبا على ربحية منتجها وبالتالي تنافسيتها في السوق خاصة وأن هذا النوع من المؤسسات في بداية نشاطه.

\*ميزة في التكاليف مستقلة عن اقتصاديات السلم: تتمثل عناصر هذه الميزة فيما يلي:

- الحيازة على التكنولوجيا: مثل براءات اختراع، الحصول على تكنولوجيا تجعل من المنتج المصمم ذو خصوصيات يصعب تقليدها.
- النفاذ السهل للمواد الأولية.
- التمرکز الجيد للمؤسسة.

- السياسات الحكومية: بإمكان الحكومة الحد من الدخول لقطاعات معينة أو منعه بالمرّة، وذلك من خلال ما تسنه من تشريعات وقوانين من جهة، أو دخولها كطرف متعامل فيها من جهة أخرى إما في صفة زبون كما هو الحال كما في بعض القطاعات كالتهيزات العسكرية، أو صفة مورد حين يتعلق الأمر ببعض المواد الضرورية.

- منحى الخبرة أو التجربة: في بعض قطاعات النشاط، نسجل انخفاض تدريجي في تكاليف الوحدة الواحدة بسبب التراكمات المعرفية التي اكتسبتها المؤسسة في صناعة هذا النوع من المنتجات مما يحقق ميزة في التكاليف يصعب على المنافسين الجدد اكتسابها.

#### 2.4. شدة المزاومة بين المؤسسات الموجودة: L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants

تنشأ هذه الوضعية في حال ما إذا رغبت المؤسسة أو منافسيها تحسين موقعها التنافسي داخل الصناعة، حيث تبادر بالفعل من خلال تخفيض الأسعار، إدخال منتجات جديدة للتشكيلة، تحسين الخدمات والضمانات المقدمة للزبائن، تكثيف الحملات الإعلانية. هذا الفعل ينشأ عنه رد فعل المنافسين لتعويض الحصة السوقية المفقودة في شكل تحركات إما أن تحسن من وضعية الصناعة أو تؤدي بها إلى التدهور في حالة التصعيد والردود غير المدروسة، كما هو الشأن بالنسبة للحروب السعرية المتواصلة المفضية إلى تدهور المردودية خاصة في الحالات التي تكون فيها مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة، حيث تعجز بعض المؤسسات عن تغطية حتى تكاليفها الثابتة.

تتحكم جملة من العوامل الهيكلية في شدة المزاومة بين المنافسين الموجودين في الصناعة يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### \* كثرة المنافسين أو توازنهم في الإمكانيات Des concurrents nombreux ou également

**équilibrés**: كلما كان عدد المؤسسات المتنافسة كبير كلما كانت الصناعة عرضة لعدم الاستقرار جراء اشتداد حدة المنافسة بين هذه المؤسسات، كما يمكن أن يحدث عدم الاستقرار نتيجة لتوازن وتشابه قدرات ومكانة المؤسسات في السوق حتى وإن كان عددها قليل، حيث كلما ازداد تشابه الإمكانيات كلما ارتفع الضغط. على العكس من ذلك إذا كان القطاع متركز جدا أو محتكر من طرف مؤسسة أو عدد قليل من

<sup>1</sup>M. Porter, «choix stratégiques et concurrence», OP.cit, PP19-22.

المؤسسات ذات الإمكانيات المتباينة، حيث تستطيع المؤسسات المهيمنة فرض تقاليد خاصة للمنافسة وتحديد أسعار موجهة.

\***النمو البطيء للصناعة Une croissance du secteur lente** : إذا كانت الصناعة تمتاز بنمو بطيء فإن ذلك سيحول المنافسة إلى لعبة لاقتسام السوق تتسم بالحدة والانفجار، ذلك أن المنافسة على اقتسام الحصة السوقية يعد أكثر خطرا من المنافسة في سوق يتميز بالنمو السريع حيث تضمن المؤسسات المتنافسة حجم معين من مبيعاتها يتحدد وفقا لإمكاناتها وحجم استثماراتها.

\***التكاليف الثابتة أو تكاليف التخزين مرتفعة: Des couts fixes ou des couts de stockages élevés** ذلك أن التكاليف الثابتة المرتفعة بالنسبة إلى القيمة المضافة يدفع المؤسسات إلى استخدام أقصى طاقاتها الممكنة سعيا منها لتحقيق عتبة المردودية والخروج من خطر الاستغلال، الشيء الذي يؤدي إلى سلسلة من التخفيضات السعرية المتتالية من أجل تصريف الفائض. نفس الشيء بالنسبة للمنتجات التي تستلزم شروط تخزين خاصة ومكلفة حيث تلجأ المؤسسات إلى تخفيض أسعارها من أجل ضمان تصريف هذا النوع من المنتجات وتبقى الأرباح متدنية كما هو الحال في قطاع الصيد البحري.

\***غياب التمييز أو تكاليف التحويل: L'absence de différenciation ou de couts de transfert** عندما تكون المنتجات ضرورية بالنسبة للمستهلك حيث يعد السعر والخدمات المقدمات أهم محدد شرائي بالنسبة إليه، فإن ذلك يدفع المؤسسات إلى حروب سعرية تفضي إلى تدهور الصناعة بكاملها، وبقدر ما كان اتجاه المنافسة نحو تمييز المنتج شكل ذلك وقاية من انفجار المنافسة.

\* **حواجز الخروج<sup>1</sup>**: تمثل حواجز الخروج أحد العناصر المسببة لزيادة المزامحة بين المؤسسات الموجودة في القطاع، فتزداد حدة المنافسة إذا لم يكن من الممكن للمؤسسة الخروج من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة عند التصفية، فالمؤسسات الضعيفة تجد أنه لا سبيل أمامها إلا محاولة البقاء في الصناعة وإتباع إستراتيجيات هجومية كإجراء تخفيضات كبيرة في الأسعار. و عادة يتم ذلك في مرحلة تدهور الصناعة وانكماش السوق حيث يتوقع حدوث انخفاض في عدد المنافسين نظرا للتدهور التدريجي في جاذبية الصناعة وعدم كفاية الفرص المتاحة في السوق، ونتيجة لصعوبة أو استحالة الخروج من السوق خاصة في حالة تخصص الأصول يحدث تدهور كبير في الربحية بالنسبة لكل المنافسين في القطاع.

**3.4. تهديدات المنتجات البديلة:** تتنافس المؤسسات الموجودة في القطاع مع مؤسسات في قطاعات أخرى تنتج منتجات بديلة وتفرض سقف للأسعار يؤدي إلى انخفاض مردودية المؤسسة، وكلما كانت المنتجات البديلة تقدم أسعار وخدمات أكثر ملاءمة للزبائن كلما أدى ذلك إلى تراجع ربحية القطاع ككل.

إن المنتجات البديلة يمكن أن تؤدي أيضا إلى تقليص الأرباح الزائدة Les sur-profits التي يمكن أن يحققها القطاع في فترات التوسع، حيث يبقى تغيير هذه الوضعية مرتبط بالتحركات الجماعية التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات العاملة في القطاع حيث تأخذ مثلا شكل إشهار جماعي ومكثف أو تنسيق موحد مع الموزعين من أجل ضمان انسياب المنتج أكثر، أو من خلال وضع حواجز أمام تهديدات هذه المنتجات.

يجب مراقبة المنتجات البديلة أكثر في حالة:

- تغير العلاقة جودة/سعر المنتج البديل مقارنة بمنتج القطاع أي كونه أفضل جودة وأقل تكلفة.
- كون المنتجات التي تنتجها القطاعات تحقق أرباحا مرتفعة.

#### 4.4. القوة التفاوضية للزبائن: هذه القوة مرتبطة بالشروط التي قد يفرضها الزبائن على القطاع في شكل

أسعار متدنية أو خدمات وجود عالية الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض تنافسية المؤسسات التي تتشط في هذا القطاع. وترتبط قوة مساومة الزبائن بتوفر الشروط التالية:

- كبر حجم مشتريات الزبائن أو تركيز مجموعة الزبائن بشرائها كميات معتبرة مقارنة برقم أعمال المؤسسة.
- الكمية المشتراة من القطاع تمثل حصة معتبرة من تكاليف أو مشتريات الزبائن بحيث يكونون أكثر حساسية للسعر.

- إذا كانت المنتجات المشتراة من القطاع نمطية وغير متميزة وبالتالي قدرة الزبائن على إيجاد موردين آخرين بسهولة.

- إذا كانت تكاليف تحول مجموعة الزبائن إلى منتجات بديلة ضعيفة.

- إذا كان الزبائن يمثلون تهديدا للتكامل الأمامي.

- إذا كانت منتجات القطاع لا تؤثر على جودة المنتجات أو خدمات الزبائن.

- امتلاك الزبائن المعلومات الكاملة المتعلقة بالمنتج، أي أن يكونوا على دراية تامة بالطلب، السعر الحقيقي للسوق وحتى التكاليف التي تحملها المورد.

#### 5.4. القوة التفاوضية للموردين: يمارس الموردون ضغطا على الصناعة من خلال فرض أسعار عالية أو

تخفيض الخدمات للمؤسسات الناشطة في القطاع، كما يمكن أن يشكلوا خطورة أكبر في حالة عجز الصناعة عن تحمل ارتفاع التكاليف مما يؤثر على المردودية ويؤدي إلى خروج العديد من المؤسسات من السوق. وترتبط القوة التفاوضية للموردين بالشروط التالية:

- إذا كانت مجموعة الموردين يهيمن عليها عدد قليل من المؤسسات بحيث يكونوا أكثر تركيزا من القطاع الذي توردهم إليه منتجاتهم.

- إذا كانت القطاع لا يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لمجموعة الموردين.

- الأهمية النسبية للتكامل الأمامي بالنسبة للمورد والتكامل الخلفي بالنسبة للمؤسسة: حيث عادة ما يرتبط

ميزان القوى التنافسية بعدد ودرجة تمركز كل من الموردين والزبائن، غير أنه يمكن لأحد الأطراف فرض

شروطه على الآخر إذا كان يملك القدرة على خلق التكامل، فقد تلجأ المؤسسة إلى خلق وحدات تمكنها

من الحصول على ما تحتاجه من مستلزمات وتحقق بذلك تكامل خلفي، ونفس الشيء بالنسبة للمورد

فيمكنه تحقيق تكامل أمامي من خلال إنشاء وحدات إنتاجية تستهلك ما يوفره من مخرجات.

- إذا كان مجموعة الموردين غير مضطرين لمقاومة المنتجات البديلة عند بيع منتجاتهم للقطاع.

- إذا كانت منتجاتهم ذات تميز كبير وأن تحاط بتكاليف تحويل باهظة.

إن ما يلاحظ على نموذج Porter هو أن مفهوم المنافسة تم توسيعه ليشمل أبعد من المنافسة المباشرة مما يجعله أكثر تعقيدا، كما كان تركيزه واضحا على نموذج SCP (الهيكل-السلوك-الأداء) الذي تم الإشارة إليه سابقا، ذلك أن التحليل الهيكلي في ظل الاقتصاد الصناعي هو السند الأساسي لأي صياغة إستراتيجية اتجاه المنافسة.

وباعتبار القطاع كوحدة تحليلية، فإن القوى الخمس تمثل فقط إطار لتحليل المنافسة بالنسبة للمؤسسات الموجودة فيه، حيث لاحظ Porter أن هناك تباين في الأداء رغم الانتماء لنفس الهيكل التنافسي، لذا اتجه لتعميق التحليل الهيكلي واستنتج أن القطاع يضم مجموعة من المؤسسات التي تتبع نفس الاستراتيجيات أو استراتيجيات متقاربة، يطلق عليها الأفواج الإستراتيجية<sup>1</sup> Groupes stratégiques.

لقد أفضت جملة التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسة إلى التشكيك في صدق النظرة المستندة إلى تحليل هيكل الصناعة كمفسر وحيد لتنافسية المؤسسة، والتي ترى بأن الصناعات الأكثر جدوى وفاعلية من غيرها هي تلك الصناعات التي تتميز بهيكل ملائم يتسم بالنمو في الطلب واتساع في مقومات النجاعة الأساسية، وإن إستراتيجية المنافسة هي البحث عن الميزة التنافسية التي تهدف إلى تأسيس موقع ربحي ومساند لمواجهة ضغوط المنافسة في الصناعة وكانت هذه الجهود بداية لترجمة العلاقة المترابطة بين الأداء والميزة التنافسية حيث إن الأداء المتميز يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية.

#### 5. تحليل عوامل البيئة الداخلية استنادا لنموذج سلسلة القيمة:

يمكن النظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة الموجهة لتصميم، تصنيع، بيع وتدعيم منتجاتها، كل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يدعم وضعية المؤسسة سواء من جانب التكاليف أو ينشئ قاعدة للتمييز. من أجل تحليل مصادر الميزة التنافسية، فإنه من الضروري فحص وتشخيص وبطريقة نظامية كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وكذا التداخلات الموجودة بينها. هذه الأنشطة تمثل مجتمعة ما يصطلح عليه بسلسلة القيمة<sup>2</sup>.

**1.5 تعريف سلسلة القيمة:** لقد تم تقديم نموذج أو مفهوم سلسلة القيمة من طرف M.PORTER حيث عرفه بأنه "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا، حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها". يقصد بالقيمة من منظور المنافسة مجموع ما يمكن أن يدفعه الزبون لقاء ما تعرضه المؤسسة وتعتبر المؤسسة في وضعية ربح إذا استطاعت الحصول على قيمة من عند زبائنها أكبر من التكاليف التي

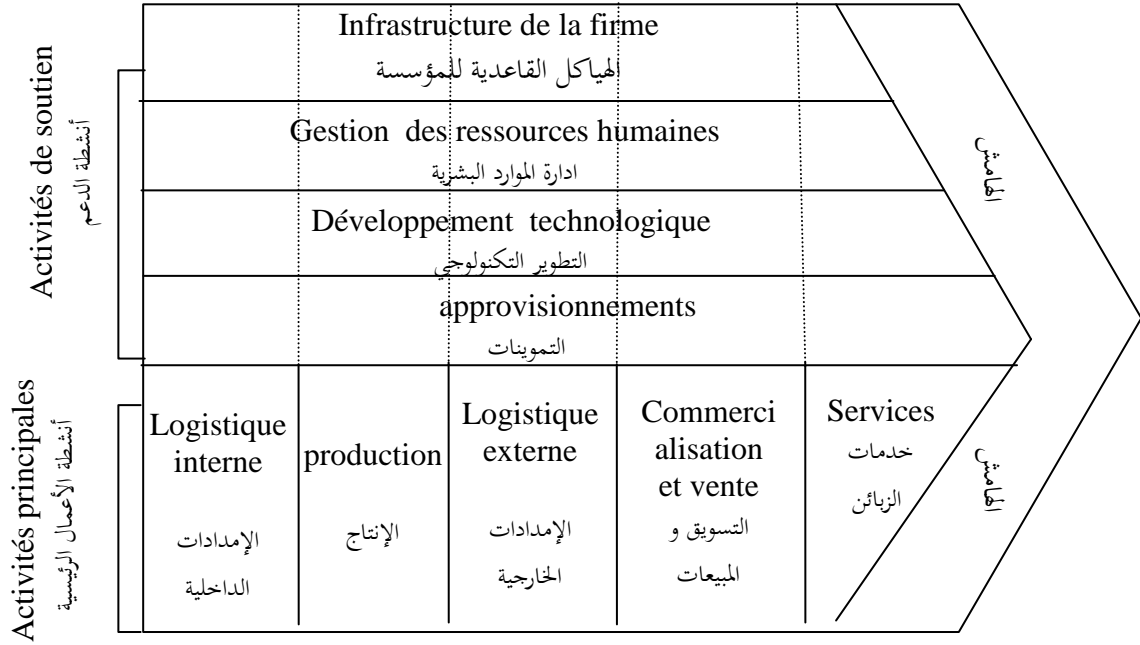
<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 08.

<sup>2</sup> لقد استخدم هذا المفهوم تحت اسم نظام الأعمال «business system» من طرف McKinsey&Company الذي عبر على أن المؤسسة تمثل مجموعة من الوظائف والذي يؤدي تحليلها ومقارنتها بالمنافسين إلى استنتاج مؤشرات مفيدة في إعادة صياغة نظام الأعمال.



تحملتها. تشمل سلسلة القيمة كل الأنشطة المنشئة للقيمة إضافة إلى الهامش ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين: أنشطة الأعمال الأساسية وأنشطة الدعم. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (16): السلسلة النمطية للقيمة **la chaine-type de valeur**.



Source: Michael Porter, «L'avantage concurrentiel», traduit de l'américain par Philippe Deleverger, Ed: Dunod, Paris, 1999, P53.

يسمح تحليل سلسلة القيمة من التعرف على مختلف مراحل إنجاز منتج أو خدمة ما. و هذا باقتراح مختلف الحلول التقنية أو التنظيمية الممكنة التي تساعد على:

- التحكم في بنية التكاليف؛

- تصور جديد لسلسلة القيم،

- تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة.

وبالتالي تحقيق جملة الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- **تحسين فعالية المؤسسة:** إن تحسين أداء المؤسسة لا يتم من خلال إنجاز الأنشطة منفردة، وإنما تنتج من خلال التنسيق الجيد بين الأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة للعميل، كالتنسيق الأفضل بين الشراء، الإنتاج والبيع. إن تحليل سلسلة القيمة تقدم الوسائل اللازمة للمؤسسة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهيمنة في الأنشطة المنتجة للقيمة.

- **تسيير التكاليف والقيمة:** بمجرد قيام المؤسسة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة التي يحققها للزبون، تتمكن من اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية والتي لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للعميل، والأسئلة الممكن طرحها هنا هي: هل يمكن تعديل تكاليف هذه الأنشطة؟ هل يمكن تأديتها بطريقة أكثر فاعلية من قبل شخص آخر؟.

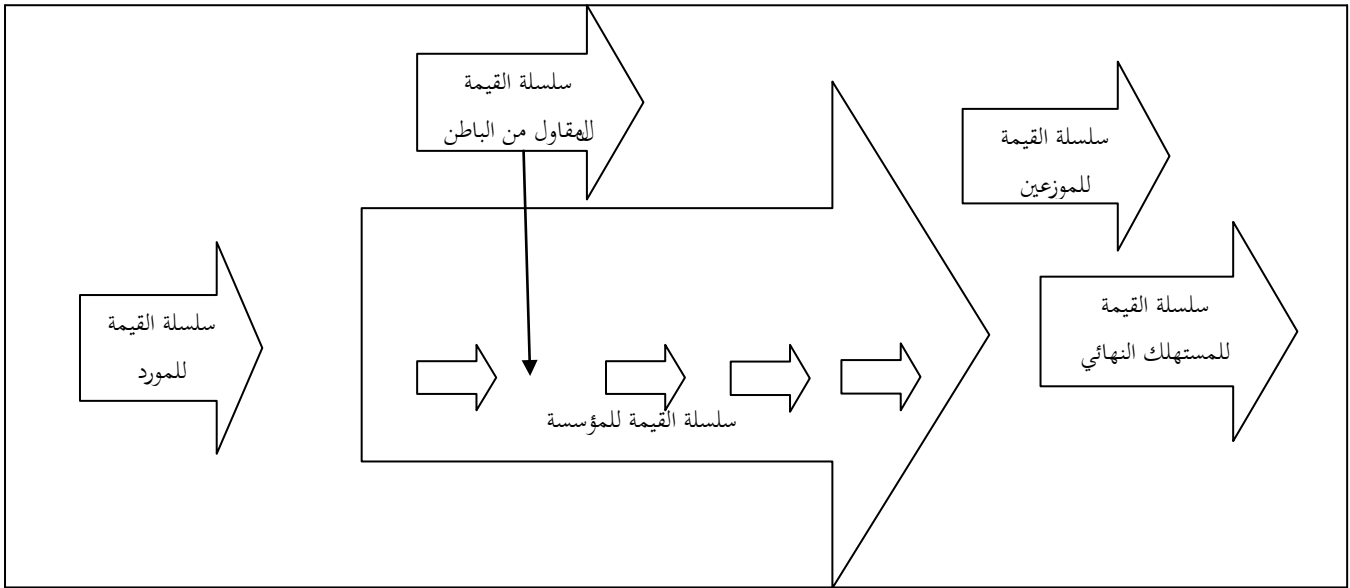
<sup>1</sup> Glass Neil, «Management : Les 10 défis», les éditions d'Organisations, Paris, 2001, PP 285-287

-التحكم في تكاليف الدعم: إذ يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة، والتي قد تكون تكلفتها عالية ومستمرة في التزايد، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة حيال هذه الأنشطة.

-ضمان التميز: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ربحية أعلى إلا إذا ما قدمت منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بجودة أعلى، بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ أعلى للحصول عليها.

تندرج سلسلة القيمة للمؤسسة ضمن إطار أشمل يطلق عليه سلسلة الأعمال أو نظام سلاسل القيمة <sup>1</sup> La chaine de business ou systeme de chaines de valeur، لأنها تأخذ بعين الاعتبار الصناعات الخفية والأمامية، فالمؤسسة لا يمكن عزلها عن البيئة التي تنشط فيها، بل هي جزء من عملية تهدف إلى خلق القيمة، فالمورد من خلال سلسلة القيمة الخاصة به يعمل على خلق وتزويد المؤسسة بالمدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية، وبالتالي فإن الوضعية التنافسية للمؤسسة تتحدد تبعاً لجودة النشاطات التي يقوم بها المورد، من جانب آخر فإن مخرجات المؤسسة قبل وصولها للزبون تمر على قنوات التوزيع بطريقة قد تغير من القيمة النهائية المقدمة للزبون وبالتالي التأثير على الوضعية التنافسية للمؤسسة. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (17): سلسلة الأعمال.



Source: Jean pierre Détrie et autres, «Strategor : politique générale de l'entreprise», 4<sup>eme</sup> édition, Ed: Dunod, France, 2004, P84.

يتضح من خلال الشكل أن سلسلة القيمة للمؤسسة مرتبطة بامتداداتها الأمامية والخلفية وعليه حتى تتمكن المؤسسة من كسب والمحافظة على ميزتها التنافسية، عليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة الخاصة بها، بل العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب التي تندمج به في النظام العام للقيمة.

<sup>1</sup> Jean pierre Détrie et autres, «Strategor : politique générale de l'entreprise», 4<sup>eme</sup> édition, Ed: Dunod, France, 2004, P83.

تختلف سلسلة القيمة من مؤسسة لأخرى داخل نفس الصناعة مما يشكل منبعاً ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لأنه بطبيعة الحال هذه الاختلافات بين السلاسل تمس جوانب متعددة، سواء في تشكيلة المنتجات أو المناطق الجغرافية وحتى في قنوات التوزيع...، وهنا تجد المؤسسة إمكانية التميز عن المؤسسات المنافسة باستغلال مواردها بطريقة فعالة، فضلاً عن التكيف المستمر مع التغيرات البيئية.

## 2.5. تحليل الأنشطة المنشئة للقيمة:

يُميز M.Porter بين نوعين من الأنشطة المنشئة للقيمة هما: أنشطة الأعمال الرئيسية وأنشطة الدعم.

**1.2.5 أنشطة الأعمال الرئيسية:** وتمثل مختلف الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وبيع المنتج

وتشمل على ما يلي<sup>1</sup>:

\***الإمدادات الداخلية:** تمثل مختلف الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل: المناولة للمواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرتجعات إلى الموردين، برمجة البعثات للموردين، الشحن، برمجة النقل...

\***الإنتاج:** هي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختبار والتسهيلات.

\***الإمدادات الخارجية:** وهي الأنشطة المرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات، الإيداع...، وبذلك فهي تمثل كل النشاطات التي تتكفل بالمنتج من نهاية صنعه إلى غاية إيصاله إلى المستهلك النهائي.

\***التسويق والمبيعات:** وتتمثل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي ومختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجات المؤسسة وتشمل مثلاً: الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير... وكل ما له علاقة مباشرة بالتسويق.

\***خدمات الزبائن:** وهي الأنشطة المرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، من أجل الوصول إلى

الرضا التام للمستهلك، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك، وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج.

تختلف أهمية النشاط في تحقيق الميزة التنافسية باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه نشاط المؤسسة، فمثلاً

بالنسبة للموزعين فإن الإمدادات الداخلية والخارجية تعتبر الأنشطة الأكثر مساهمة في تحقيق الميزة

التنافسية، أما في قطاع البنوك فإن أهم نشاط يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الميزة التنافسية هو التسويق

والمبيعات وذلك بحسب التسهيلات التي يقدمها البنك لمختلف المقترضين فيما يخص معدلات الفائدة وكيفية

التسديد في حين أن الإمداد قد يكون مهملًا في المؤسسات الخدمية وبشكل عام فإن كل أصناف النشاطات

الرئيسية ستكون حاضرة بدرجة أو بأخرى وتلعب دوراً ما في تحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نبيل خليل المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

<sup>2</sup> M. Porter, «l'avantage concurrentiel», OP.cit, P 56.

**5.2.2. أنشطة الدعم:** هي بدورها أنشطة منشئة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه لأنشطة الأعمال الرئيسية وغالبا لا يقتصر تأثير هذه الأنشطة على نوع محدد من أنشطة الأعمال الرئيسية بل يمتد أثرها إلى كافة الأنشطة حيث تقسم كما يوضحه الشكل رقم (16) إلى أربع مجموعات كما يلي<sup>1</sup>:

**\* التموينات:** تخص وظيفة شراء مختلف مستلزمات الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة والتي تشمل على المواد الأولية واللوازم الأخرى كما تشمل بعض الأصول كالألات والمعدات المستخدمة في المخابر والمكاتب ورغم الحصة الضئيلة لتكاليف التموين مقارنة بتكاليف الوظائف الأخرى، إلا أن أداء هذه الوظيفة يؤثر بشكل كبير على الوضعية التنافسية للمؤسسة، وهذا نظرا للارتباط الوثيق بين هذه الوظيفة وأنشطة الأعمال الرئيسية المنشئة للقيمة.

**\* التطوير التكنولوجي:** يلعب التطوير التكنولوجي دورا محوريا في تحقيق الميزة التنافسية بل يعد عنصرا حاسما في البعض منها، ذلك كل الأنشطة المنشئة للقيمة تستخدم التكنولوجيا أو التقنية، سواء في شكل معرفة، أو برمجيات أو قطع غيار، كل هذه الأنشطة تساهم في تحسين المنتج وعمليات الإنتاج وبالتالي التأثير على تكلفة المنتج أو زيادة تميزه.

**\* تسيير الموارد البشرية:** وتشمل مختلف الأنشطة المتعلقة بانتقاء، توظيف، تكوين وتدريب وتحفيز الموارد البشرية وتخطيط سياسات الأجور. يؤثر هذا النشاط على مختلف الأنشطة الرئيسية والداعمة (مثلا عند توظيف المهندسين) ، كما يؤثر أيضا على الميزة التنافسية للمؤسسة ككل من خلال تحديد الكفاءات وتحفيز العنصر البشري المنتج المحوري للقيمة.<sup>2</sup>

**\* الهياكل القاعدية للمؤسسة:** تتكون الهياكل القاعدية للمؤسسة من مجموعة من الأنشطة المتمثلة أساسا في الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، العلاقات الخارجية والقانونية، تسيير الجودة. غالبا ما يعبر عن هذا النشاط بأنه يمثل الأعباء العامة في المؤسسة، لكن في الحقيقة يمكن اعتباره في بعض المؤسسات أنه المصدر الرئيسي للميزة التنافسية كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات الاتصالات، حيث تلعب العلاقات الخارجية دورا جوهريا في المحافظة وتدعيم العلاقات الطيبة مع مختلف الهيئات القانونية والتشريعية.

يرى Porter أن كل نشاط من الأنشطة الرئيسية أو الداعمة يحتوي على ثلاث أنواع من الأنشطة التي يختلف دورها في تحقيق الميزة التنافسية<sup>3</sup>:

- **الأنشطة المباشرة:** وهي نشاطات تساهم بطريقة في إنشاء القيمة للزبون كتصميم المنتج، عمل القوى البيعية، الإعلان... الخ.

<sup>1</sup> Ibid, PP 58-61.

<sup>2</sup> مثلا مكتب المراجعة لـ Arthur Andersen حقق ميزة تنافسية معتبرة من خلال السياسة التي انتهجها في مجال توظيف وتكوين المستشارين في مجال المراجعة، حيث اشترى مكتب جامعي بالقرب من مدينة Chicago واستثمر مبالغ معتبرة من أجل تدريب المهنيين على طريقتهم في المراجعة، مما جعل مكتبه يحقق نجاحات في كل أنحاء العالم.

<sup>3</sup> Ibid, P 62.

- الأنشطة غير المباشرة: هي أنشطة تسمح بضمان قيام الأنشطة المباشرة بعملها بطريقة مستمرة مثل أعمال الصيانة، تسيير القوى البيعية، البرمجة، تسيير البحث، تسجيل نتائج البائعين... الخ.  
- ضمان الجودة: هي أنشطة تعمل على ضمان جودة الأنشطة الأخرى مثل الحراسة، المراقبة والمراجعة، التجارب، التفثيش، تعديل المنتجات... الخ.

يمكن أن يحتوي النشاط المنشئ للقيمة الواحد على الأنواع الثلاثة من الأنشطة السابقة فمثلا في نشاط التطوير التكنولوجي يقوم فريق المخبر بممارسة أنشطة مباشرة حقيقية في حين أن تسيير الأبحاث هو نشاط غير مباشر.

### 3.5. الارتباطات بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة:

إذا كانت الأنشطة المنشئة للقيمة تعد بمثابة القطع المكونة للميزة التنافسية، إلا أنها غير مستقلة عن بعضها البعض، بل بالعكس هي مترابطة داخل السلسلة ويؤثر أداء إحدى الأنشطة على مستوى أداء وتكاليف الأنشطة الأخرى، فمثلا الحملات الإعلانية الفعالة يمكن أن تؤثر على استغلال الطاقة الإنتاجية، وبالتالي فإن الميزة التنافسية تتأتى عادة من الارتباطات بين الأنشطة وليس من الأنشطة في حد ذاتها. يمكن للارتباط أن يساهم في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة بطريقتين هما: الأمتلية Optimisation والتنسيق Coordination حيث يلعب دور المحكم بين الأنشطة من أجل تحقيق نتائج متماثلة لمختلف الأنشطة، فمثلا فحص ومراقبة المنتجات قيد الانجاز يمكن أن يخفض تكاليف مصالح المرافقة services d'accompagnement، كما أن تسليم المنتجات للزبائن في أوقاتها المحددة يستلزم التنسيق بين أنشطة الإنتاج، الإمدادات الخارجية، وبعض المصالح مثل التركيب حيث يسمح الارتباط الجيد بين هذه الأنشطة بتخفيض التكاليف وزيادة التميز كما يسمح بتخفيض مستوى التخزين في المؤسسة ككل. تتعدد الارتباطات في المؤسسة والأكثر اعتبارا هي تلك التي توحد بين أنشطة الأعمال الرئيسية وأنشطة الدعم والممثلة بخطوط متقطعة على سلسلة القيمة في الشكل رقم (16)، حيث تنتج هذه الارتباطات بسبب عدة اعتبارات أهمها<sup>1</sup>:

- نفس الوظيفة يمكن تؤدي بعدة طرق: مثلا يمكن ضمان مواصفات المنتج للمعايير المطلوبة من خلال شراء تجهيزات إنتاجية ذات جودة عالية، أو تحديد هوامش ارتياب ضيقة داخل العملية الإنتاجية، أو القيام بفحص كلي للكمية المنتجة.

- بذل جهد معتبر في الأنشطة غير المباشرة: مما يسمح بتحسين تكاليف أو إنجاز الأنشطة المباشرة، فمثلا الصيانة الجيدة للآلات تخفض من هوامش ارتياب الآلات.

- ممارسة أنشطة ضمان الجودة وفق عدة أساليب: فمثلا الفحص الدقيق للقطع عند الانطلاق يمكن أن يعوض فحص المنتجات النهائية بصفة كلية.

<sup>1</sup> Idem, PP67-68.

إن الاستغلال الجيد للارتباطات يستلزم تدفق المعلومات بشكل مستمر بغرض تحقيق التنسيق والأمتلية ويتحقق ذلك من خلال اعتماد نظام معلومات فعال يسمح بتدعيم الميزة التنافسية المحققة من خلال الارتباطات. وذلك بفعل دوران المعلومات بطريقة جيدة وواسعة وبسرعة كبيرة، وهذا ما ينشئ روابط جديدة تسمح بتنسيق الجهود وتحركات المؤسسة مع الموردين والمشتريين. وكمثال على ذلك شركة " Mc Kesson"، أكبر موزع أدوية أمريكي وضع " Terminaux " لدى زبائنه مما ساعد على تسهيل استقبال الطلبات والبضاعة وتسديد الفواتير، وهذا ما دفع الزبائن إلى التعامل معها بصفة واسعة جداً، زيادة عن تعظيم المؤسسة لنظام معالجتها للطلبات<sup>1</sup>.

### 6. نتائج تحليل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ينتج عن تحليل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص يجب استغلالها وتهديدات يجب تفاديها.

#### 1.6. الفرص:

للفرص مفاهيم متعددة وذلك تبعاً للمجال الذي تستخدم فيه إلا أنه وبصورة عامة فقد عرفت الفرصة بأنها «تجمع لعدد من الظروف المواتية تحسن من الأحوال القائمة»<sup>2</sup>، في هذا التعريف نجد أن مجموعة الظروف الإيجابية يمكن أن تستمر لتحسين الوضع القائم إلا أنه أغفل النظر إلى الفترة المستقبلية التي يتوجب أخذها بعين الاعتبار. وعرفها (Rue & Holland) بأنها الافتراضات التي تحمل عواقب إيجابية، وعرف كل من (Pearce & Robinson) الفرصة بأنها الموقع الرئيسي الموات في بيئة المؤسسة. فالفرصة إذا تتعلق بالمكان الإيجابي الذي يتوفر في بيئة المؤسسة والذي تستطيع أن تستغله من أجل تعزيز موقعها في بيئتها.

**2.6. التهديدات:** إن التهديدات هي القطب السالب أو المضاة للفرص في بيئة المؤسسة، وجل التعريفات التي تطرقت إلى التهديدات تشير إلى أنها مجموعة الظروف والموارد والإمكانيات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر وسريع<sup>3</sup>. من هذا التعريف يتبين وجود حائل للسيطرة والتأثير على مجموعة ظروف مما يجعل الوقف معكوساً، أي أن المؤسسة هي التي تحت سيطرة تلك الظروف والمتغيرات.

**3.6. منهجية تحليل الفرص والتهديدات:** إن التحليل بمفهومه الواسع يتعلق بمتابعة العلاقات بين الأسباب والنتائج، إلا أنه يفترض أن يضم في ثناياه عملية التنبؤ ووضع التوقعات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحديد المسار المستقبلي لها. كما يفترض الأخذ بعين الاعتبار مسألة مهمة عند التنبؤ بتلك الفرص وهي مسألة الخطر من حيث (حجم الخطر) الذي يكتنف كل فرصة من الفرص الإستراتيجية، وتزداد أهمية التنبؤ بالفرص والتحديات الإستراتيجية ووضع التوقعات بازدياد التغيرات التي تطرأ على عوامل البيئة المحيطة بتلك المؤسسة. والتحليل يتضمن أيضاً تقييماً للتكاليف والمنافع والمخاطرة المرتبطة بالقرارات الإستراتيجية أو

<sup>1</sup> M. Porter, « la concurrence selon porter », Ed: Village mondial, 1999, P91

<sup>2</sup> خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 87.

الوظيفية، فعندما تتجاوز المنافع المتوقعة التكاليف الإجمالية فإن الفرصة تبدو مشجعة للدخول في استثمارها ومعنى ذلك أن التحليل يفترض أن يقيم موازنة بين ثلاثة جوانب أساسية على الأقل هي التكاليف، والعوائد (المنافع) والمخاطرة التي تضمنها تلك الفرصة والتي سوف يتم اتخاذ قرار بشأن كيفية التعامل معها. وعموماً فإن أية منهجية لدراسة وتحليل الفرص والتحديات الإستراتيجية يفترض على الأقل أن تمر بثلاث مراحل بشكل متسلسل كما يلي<sup>1</sup>:

- يجب التعرف وبشكل دقيق على طبيعة الفرص المتاحة وتوصيفها، وذلك من أجل معرفة مدى ملاءمتها مع إمكانيات المنظمة الداخلية.
- تقييم الفرصة المتاحة وتقدير جدواها، وذلك من أجل معرفة هل أن المخاطرة التي تكتنفها تعادل المردود منها أم لا.
- إيجاد الحلول للمشاكل التي يمكن أن تظهر وتوفر الموارد المادية والبشرية التي تتطلبها عملية تنفيذ تلك الفرصة.

من خلال العرض السابق يمكن القول أن عناصر البيئة المؤثرة على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن حصرها وهي تقسم حسب طبيعتها والبيئة التي تنتمي إليها، فالعوامل الخارجية عندما يتم فرزها وفقاً لاحتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المؤسسة، فإنها تصنف إلى فرص يمكن استغلالها من قبل المؤسسة أو مخاطر تهدد بقاءها، كما أن عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على تنافسية المؤسسة تصنف أيضاً إلى نقاط قوة تتمتع بها المؤسسة إذا ما تمت إدارتها بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية مقارنة بالمنافسين، أو نقاط ضعف تؤثر سلباً على المؤسسة. كما أن عوامل البيئة الخارجية يصعب التأثير فيها ذلك أنها خارج نطاق المؤسسة، على العكس من عوامل البيئة الداخلية التي تكون تحت سيطرة المؤسسة. فمن المنظور الوظيفي يمكن استنتاج عوامل التنافس التالية لوظيفة التسويق:

- القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات؛
- التركيز على بيع مجموعة معينة من المنتجات لجزء معين من السوق؛
- القدرة على جمع المعلومات الضرورية عن السوق؛
- عدد قنوات التوزيع والأسواق التي تغطيها والقدرة على السيطرة عليها؛
- المعرفة الجيدة بحاجات الزبائن؛
- جودة المنتج وسمعته؛
- الترويج والإعلان الفعال؛
- سياسات تسعير مرنة وفعالة؛
- خدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> عبد الوهاب الرغبي، «تحليل الفرص والتحديات التسويقية»، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 06-08 أكتوبر 2003، ص 11.

أما بالنسبة لوظيفة الإنتاج فيمكن استخراج العوامل التالية:

- نظم السيطرة على المخزون ودورانه؛
- اقتصاديات الحجم في الإنتاج؛
- السيطرة الفعالة على العمليات؛
- مرونة عالية في الإنتاج؛
- التحسين المستمر في العمليات.

وفيما يخص وظيفة إدارة الموارد البشرية فإنه يمكن استنتاج العوامل التالية:

- مهارات العمال والموظفين مقارنة بالمنافسين؛
- استخدام سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية؛
- الخبرة التي يتمتع بها الموظفون؛
- الاستخدام الفعال للحوافز.

مما سبق نستنتج أنه لا يمكن حصر العوامل في قائمة محددة ومعيارية ذلك أن عوامل التنافس تختلف باختلاف حجم ونشاط المؤسسة، طبيعة السوق، وضعية المؤسسة في السوق، لذا يستوجب اختيار عوامل النجاح المحورية التي بمقدور المؤسسة قيادتها وتحقيق أعلى درجات التنافس من خلال توظيفها.

#### 7. إشكالية تموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجاه تعقد وديناميكية البيئة.

انصب اهتمام نظرية استراتيجية المؤسسة منذ ظهورها في 1960 على تحليل المنافسة داخل القطاع وبالأخص داخل ميادين النشاط الاستراتيجية المكونة له، حيث ركزت على ضرورة تطوير المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة تسمح لها بتحقيق التنافسية في المدى البعيد، وترتكز هذه النظرة الستاتيكية في تحليل المنافسة على تحديد طبيعة المنافسين وليس سلوكهم، وهي نظرة يشوبها كثير من الغموض ذلك أن المنافس الحقيقي في الصناعة هو الذي يستجيب مباشرة لسلوك المنافسين.

إن سلوك المؤسسة اتجاه تغيرات البيئة قد ذهب إلى أبعد مما تصوره Porter في نموذج القوى الخمس فظهور منافس جديد في السوق قد يمثل بالنسبة للمؤسسة خطرا من باب المزاومة على حصتها السوقية وقد يمثل فرصة من باب الشراكة أو التحالف مع هذا المنافس أو حتى شراء مؤسسته لتدعيم القدرات الإنتاجية كما تفعل المؤسسات المتعددة الجنسيات مع مؤسسات البلدان المستقبلية فتضمن بذلك اندماجا اجتماعيا سهلا في المجتمعات وفي نفس الوقت تتفادى العوائق الاجتماعية والتنافسية.

وقد امتدت هذه النظرية إلى غاية 1980 حيث ظهرت بعد ذلك مقاربات جديدة تعتمد على دراسة سلوك المنافسين أو ما يطلق عليها بالديناميكية التنافسية *dynamique concurrentielle*. حيث يعرف السلوك التنافسي وفق هذه المقاربة بأنه "حركة خاصة ومكتشفة تقوم بها المؤسسة بغرض الدفاع أو حماية مركزها التنافسي". ويميز الباحث Bensebaa في هذا الإطار بين الأنواع التالية للسلوك التنافسي:



الجدول رقم (18): أنواع السلوك التنافسي.

نوع السلوك التنافسي	الموارد	الاهداف الاستراتيجية
مقاولاتي Entrepreneuriale	اكتشاف الفرص	تأخير رد الفعل من خلال استغلال عدم التأكد.
خصوصي Spécifique	عوامل الانتاج	تأخير رد الفعل من خلال استغلال الموارد المتاحة وندرته.
Dissuasive	الحصة السوقية وصورة العلامة	تأخير رد الفعل من خلال استغلال القدرة على التحكم في السوق.
تعاوني Coopérative	تماثل الموارد	الابتعاد عن المواجهة من خلال التنسيق مع المنافسين.

Source :BENSEBAA, «La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques», Finance, Contrôle, Stratégie, 2002, P174.

ويتحدد مستوى تنافسية المؤسسة وفق هذا المنظور من طبيعة العلاقات التنافسية بمعنى فعل ورد فعل كل المنافسين المباشرين<sup>1</sup>. وقد أدى هذا المنظور من تحليل السلوك التنافسي إلى ظهور أشكال أخرى من العلاقات التنافسية تختلف عن مفهوم المواجهة *affrontement* الذي كان سائدا من قبل فتعدد عقود الشراكة المبرمة بين المؤسسات أو وجد علاقات تنافسية جديدة بين المؤسسات تأخذ شكل التنافس *compétition*، التعاون *cooperation*، أو التعاون التنافسي *coopétition*<sup>2</sup>. حيث تقوم المؤسسات وفق هذا المفهوم بانتهاج استراتيجيات هجومية من أجل التكيف مع بيئة تتميز بالمنافسة القسوى *hypercompétition*، وفي نفس الوقت تقيم مشاريع مشتركة مع مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات من أجل التصدي لمنافسين آخرين أو الاستفادة من خبرات جديدة في مختلف المجالات التكنولوجية، الإدارية، البشرية... الخ.

وفي الاتجاه المعاكس، أي العلاقة مع الموردين، فالمورد الذي هو مصدر المواد ومستلزمات العملية الإنتاجية أصبح مصدرا لاستغلال المهارات وتدعيم الميزة التنافسية. حيث أن عمليات المقاول من الباطن *Sous-traitance* تمكن المؤسسة من استغلال مهارات وكفاءات المورد من خلال أخرجة *Externalisation*

<sup>1</sup>Olivier Cateura, « dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation : le cas de l'industrie électrique en France », thèse doctorat université de Montpellier, 2007, P17.

<sup>2</sup> ظهر مفهوم التعاون التنافسي لأول مرة من طرف Ray Noorda حيث قام بترح مفهوم التعاون *coopération*، والتنافس *competition* في مصطلح واحد أطلق عليه اسم التعاون التنافسي *coopétition* ثم نشره كل من Nalebuff et Brandenburger في أحد الكتب الأكثر مبيعا في العالم *un best-seller mondial* في سنة 1996. كيف تقوم المؤسسة وفق هذا المفهوم بانتهاج إستراتيجية هجومية وتعاونية في نفس الوقت؟ مبدئيا وكما هو سائد في الفكر التسييري *la pensée managériale* يستحيل انتهاج الإستراتيجيتين في نفس الوقت، إلا أن الواقع يشير إلى عكس ذلك حيث قامت مثلا مؤسسة NEC بالتعاون مع مجموعة من المنافسين *Honeywell Siemens ou Northern Telecom*، في مجال البحث والتطوير، كم تشارك مؤسستي Philips et Sony في تطوير منتجات DVD بالرغم من أنهما تتنافسان وبشراسة في أسواق أخرى على منتجات أخرى.

بعض أنشطتها. وبالتالي فتأثر المؤسسات بالبيئة يكون بدرجات متفاوتة، وذلك تبعاً لطبيعة قطاع النشاط الذي تنتمي إليه، درجة تعقّد المتغيرات البيئية وأخيراً الحجم. و يعدّ هذا الأخير غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بالنظر إلى محدودية السوق الذي تنشط فيه وكذا لضعف قدرتها المالية. فحسب تعبير Chappaz «أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتعرض بشكل قوي لتأثيرات البيئة دون التمكن من استغلال الفرص المتاحة لها»<sup>1</sup>. وفي الاتجاه نفسه يرى « Paché ) بأن المؤسسات ذات الحجم الصغير (الأقل من 50 عامل عموماً) تتعرض للبيئة أكثر مما تستغله لصالحها، ويرى كل من (Birley et Westhead) بأن الأمر صحيح بشكل كبير بالنسبة للمؤسسات الفتية<sup>2</sup>. وعلى الرغم من القيود التي تعترض تموقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أنّ هذه الأخيرة بمقدورها الصمود إزاء قوة البيئة. حيث صرح « (Marchesnay) بأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعمل كفضاء من التعاملات المنفتح على البيئة وأنّها بمقدورها التأثير في البيئة من خلال تهيئة هذه الأخيرة لصالحها»<sup>3</sup>. وفي هذه النقطة بالذات، يبدو أنّ الاتجاه المتنامي نحو تخلي المؤسسات الكبيرة عن الأنشطة غير الأساسية واحتفاظها بنشاطها الرئيسي، يفتح المجال واسعاً أمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث ستعتمد على إستراتيجية التخصص» الذي يقول بشأنها (Marchesnay) بأنّها تسمح بإعادة الاستقرار أو الاستمرارية في بيئة لها تأثيرات مدمرة على المؤسسة». ومن ثمة يبقى حسب تعبير (Julien et Marchesnay) «على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التأقلم مع البيئة من خلال إيجاد شروط و قواعد تنافسية جديد<sup>4</sup>»، وذلك بتوظيف قدراتها الإبداعية بشكل يتيح لها تحويل هذه الأخيرة إلى منتجات ذات جودة عالية بحيث تلقى القبول في السوق.

يمكن تلخيص الدراسات السابقة الخاصة بسلوك المؤسسة اتجاه التغيرات البيئية في الجدول التالي:

<sup>1</sup> G. Gueguen, « Environnement et management des PME: Le cas du secteur internet », thèse doctorat, université de Montpellier, 2001, P 88.

<sup>2</sup> Idem, P88.

<sup>3</sup> Idem, P 88.

<sup>4</sup> Idem, P89.

الجدول رقم (19): تموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجاه تغيرات البيئة.

المؤلف	الاقتباس
(1996) Goujet et Silvestre	الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر حساسية إلى تغيرات السوق دون أن تكون لها سلطة التأثير في تطور ميكانيزمات عمله.
Sammut 1995	المؤسسات المتوسطة والصغيرة ليست لها نفس العلاقة مع المحيط كالمؤسسة الكبيرة الحجم، فالأولى تحاول أن تشق طريقها بينما الثانية تفرض نفسها.
Choppoz 1991	المؤسسة الصغيرة تنضم إلى محيط مكثف ومعقد. في اغلب الأحيان تخضع لتأثيراته القوية دون أن تتمكن من استغلال أفضليته.
Marchesnay 1998 Julien et	المؤسسة الصغيرة تخضع للمحيط في حين المؤسسة الكبيرة جدا تهيكله بدرجة كبيرة.

Source: Gueguen, OP.cit, P88

انطلاقاً من مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محيطها يؤكد هؤلاء الباحثون على محدودية تأثيرها في السياق العام لتوجهات عوامل المحيط وتطوراته وهو موقف منطقي بالنظر إلى إمكانيات هذه المؤسسة ونتائج الميدانية<sup>1</sup>.

يتجلى من خلال عرض العلاقة الموجودة بين المؤسسة وبيئتها، أنّ المؤسسات تعتمد ثلاثة أنواع من السلوكيات حيث يكتفي الأول بانتظار التأثيرات البيئية ثم التفكير في كيفية رد الفعل، فهذا السلوك ينطوي على مخاطر كبيرة، باعتبار أنّ التأثيرات قد تكون مدمرة منذ الوهلة الأولى ولن تكون هناك فرصة لتدارك الأوضاع، فتخرج المؤسسة بذلك من حظيرة المؤسسات النشطة والقابلة للاستمرار. أمّا النوع الثاني من السلوك، فهو يتجه نحو التأقلم المستمر وامتصاص تأثيرات البيئة والتخفيف من وطأتها، بالاستناد إلى الاستراتيجيات والسياسات والسيناريوهات التي تأخذ أهم المتغيرات البيئية في الحسبان. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ مسألة التأقلم تقضي توفر خاصية المرونة في المؤسسة «التي تعني الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه». أمّا بخصوص النوع الثالث، فهو يعمد إلى صنع البيئة أو على الأقل جانب منها

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، «التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة»، ورقة عمل مقدمة للندوة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاد المغربي، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 25-28 مارس 2003، ص ص 01-02.

بإحداث تغييرات على قواعد المنافسة بشكل كلي أو جزئي وفرضها على الآخرين، ويتطلب ذلك تعبئة الموارد -بشئى أنواعها- ودرجة عالية من التحكم في الكفاءات والمهارات المولدة لمزايا تنافسية مستمرة. يتضح مما سبق أن تأثيرات البيئة تتطلب سرعة التكيف ويقضي لمواكبة تغييراتها:

- مرونة تنظيمية أو إمكانية تغيير تنظيم المؤسسة بسرعة كبيرة وبتكلفة جد متدنية.
- مرونة عملية تسمح بالحرية والسرعة في إعادة توظيف الموارد.
- مرونة إستراتيجية خصوصا في اختيار وتعديل الأهداف.

وهي خصوصيات تتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك فان هذه الأخيرة تمثل الحل للزمات الظرفية كونها<sup>1</sup>:

- تسمح باستغلال بعض الفرص بشكل أحسن من المؤسسات الكبيرة.
- تستفيد من التغييرات قصيرة المدى.
- مناوراتها الإستراتيجية تتطلب موارد اقل خصوصا عند اعتماد استراتيجيات التهرب من المواجهة المباشرة أو التقادي.
- تجيب على إشكاليات المحيط بشكل أكثر وضوح.
- تستجيب للتغيرات بشكل أسرع من المؤسسات الكبيرة.
- تعتمد على تسيير الحاضر أكثر.

#### المبحث الثاني: البدائل الإستراتيجية المتاحة لتنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ترتبط الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية وتنفصل عن التسيير العملي بذلك التميز الذي قدمه I. Ansoff بين القرارات الإستراتيجية، الإدارية، والتنفيذية في مؤلفه المنشور سنة 1965 تحت عنوان Corporate Strategy واضع به الحدود بين التسييرين الاستراتيجي وال عملي<sup>2</sup> ليقترن بعد ذلك وصف "الاستراتيجي" في مجال القرارات بجملة من الخصائص أهمها<sup>3</sup>:

- الارتباط بالمدى الطويل.

- السعي إلى خلق أو الحصول على الميزة التنافسية التي تمكن من التفوق في السوق وتضمن الاستمرارية.
  - الاختصاص بمجالات الأنشطة التي تتحدد بعملية التجزئة.
  - العلاقة الدالية مع تغييرات المحيط ومقتضيات التكيف معه.
  - التغييرات الهامة في توظيف الموارد.
  - التأثير بقيم ومواقف وأهداف الأطراف الفاعلة في المؤسسة.
- وقد لقي هذا التمييز صدى كبيرا تجسد بالانتشار الواسع لممارسة التخطيط وتزويده بالتقنيات وأدوات التحليل التي ما زالت استخداماتها قائمة إلى يومنا هذا كمصفوفات BCG، ADL، McKinsey. وفي عز مرحلة

<sup>1</sup> Gueguen, OP.cit, PP 90-92.

<sup>2</sup> Tarondeau, «le management des savoirs», Puf, Paris, 2002, P09.

<sup>3</sup> عبد المللك مزهودة ، مرجع سبق ذكره، ص 05.

تطور التخطيط الاستراتيجي وانتشاره بادر Ansoff إلى ربط الاستراتيجيات -الخط- بتنفيذها وأسس رسميا خلال الندوة العالمية مع Hayes و Declerck كتابا عنوانه: From strategic planning to strategic management على اعتبار أن الإستراتيجية تعد بإتباع خطوات رسمية وبالتركيز على عناصرها الأساسية المتمثلة في:

المهمة: أي ماذا يجب أن نعرف ونريد أن نفعل؟؛

ميدان المنافسة: ماذا نفعل وما هي أسواقنا ومنتجاتنا؟؛

أفضليات الريادة: ماذا ينتج لو جمعنا بعض الأنشطة؟؛

الوسائل: ما هي مواردنا البشرية، المادية، والمالية؟؛

التكتيك: كيف نوظفها بالتركيز على الاقتحام، التوسع، الإبداع، التنويع؟؛

الأولويات: ماذا يجب أن نفعل أولا؟؛

الأفعال الظرفية: ماذا نفعل لو يحدث كذا؟.

وبذلك ظهر التسيير الاستراتيجي على أساس انه "مجموع مهام الإدارة العليا الرامية إلى تثبيت المؤسسة على مسارات تطورها المستقبلية وتزويدها بالأدوات والوسائل التنظيمية التي تمكنها من ذلك"

إن التفكير القائم على أساس الفصل بين إعداد الإستراتيجية، الذي هو من مهام الإدارة العليا وتنفيذها قد

دحضه النجاح الذي عرفه النموذج الياباني خلال السبعينات والثمانينات والذي ركز أكثر على الميدان

(الفعالية التشغيلية) وبذلك ازدادت أهمية التسيير الاستراتيجي باعتباره يربط بين الإستراتيجية وتنفيذها ويجعل

الإدارة العليا تفكر إضافة إلى اختيار مجالات النشاط الاستراتيجي والأسواق، في عوامل بالغة الأهمية

كالهندسة التنظيمية، ثقافة المؤسسة... الخ.

ففي دراسة نقدية مقارنة مع النموذج الياباني نشر Porter سنة 1987 نتائج مؤسفة حول إستراتيجية

المؤسسة، إذ بعد متابعته لأداء 33 مؤسسة أمريكية خلال الفترة 50-86 وجد أن الإستراتيجية استهلكت من

القيمة للمساهمين أكثر مما أنتجته، حيث يرى Porter - أن الفعالية التشغيلية التي أفرزتها أدوات ك إدارة

الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، المقارنة المرجعية هي ضرورية لكنها غير كافية لان المؤسسات تنقل عن

بعضها البعض هذه التقنيات فتتقارب من حيث مستويات التكاليف، النوعية، والأداء فيتزاحم بعضها البعض

في السوق كما هو ش أن Honda و Toyota لذلك فالأمر يتطلب تعزيز الفعالية الميدانية باستراتيجيات

التموقع كما فعل عملاق الأثاث العالمي السويدي IKEA. ومن هذا المنطلق فالتسيير الاستراتيجي هو الكفيل

بوضع هذه الاستراتيجيات كونه يمثل مجموع القرارات والأفعال والسلوكيات التي تهدف إلى خلق ميزة تنافسية

دائمة.

### 1. التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المفهوم والخصائص:

يعتبر التسيير الاستراتيجي في مفهومه الواسع المسار الذي من خلاله يمكن للمديرين متابعة مسار الأعمال والاستجابة لتعقيدات وديناميكية قوى الهيئة، ويركز على: الحجم، استخدام الموارد، بلوغ وضعية جيدة، وإدخال أساليب الرقابة والتوجيه.

#### 1.1. خصائص التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صغيرة الحجم بالمقارنة مع المؤسسة الكبيرة، غير أن صغر حجمها هذا لا يمثل في كل الحالات عائقا، بل له جوانب ايجابية يمكن من خلالها تحقيق التميز. ويتعلق الأمر خصوصا ب: المرونة، القرب من الأسواق، سرعة رد الفعل، سرعة التكيف.<sup>1</sup> ويؤكد العديد من الباحثين على أن التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتصف بالخصوصية، والتي يلخصها كل من Julien et Marchesnay فيما يلي<sup>2</sup>:

- الحجم الصغير؛

- مركزية في التسيير واتخاذ القرارات.

- تخصص ضعيف للعمل.

- إستراتيجية حدسية بدون أي تشكيل أو صياغة وأكثر جواريه للمتعاملين.

- نظام معلومات داخلي بسيط وضعيف التشكيل.

- نظام معلومات خارجي بسيط مبني على الاتصال المباشر.

من الملاحظ أن حجم وإمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيفة بالنظر لعدد العمال، رأس المال، قدرات الإنتاج وحجم السوق... الخ. هذه الخصوصية تؤثر بشكل واضح من جهة على مجال نشاطها ودرجة تخصصها أو تنوعها، حيث غالبا ما نجد أن نشاط المؤسسة يتلخص في بعض الأعمال المرتبطة أساسا بمجموعة محدودة من المهارات والمنتجات، ومن جهة أخرى على كيفية التنظيم الهيكلي وتقسيم العمل داخل هذه المؤسسات أين نلاحظ درجة عالية في تبادل المهارات بين العمال مع التمدد الأفقي للتسلسل الإداري والتوجه المركزي الأوتوقراطي الذي يعطي للمشرفين أو المالكين المديرين الدور الأكبر والحاسم في اتخاذ القرارات.

وعلى العموم فإن الوظيفة التسييرية هي نفسها في المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع اختلاف كبير في ظروف أدائها في كلتا الحالتين، لكن ممارسة هذه الوظيفة في المؤسسات الصغيرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أكثر تعقيدا باعتبار أن المسير الذي هو مالك المؤسسة غالبا يكون في

<sup>1</sup> Birgas y, «Des PME transformées pour affronter la globalisation», congrès international : Mondialisation et identité régionale, Québec, 2000, P04.

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج، « التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص6.

## الفصل الثالث: الخيارات المتاحة من أجل تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

معظم الأحوال وحده، ولا يفوض أعماله لغيره ويتوجب عليه القيام بكافة الوظائف التسييرية في المؤسسة ناهيك عن نزعه في اتخاذ القرارات.

أما بخصوص التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه يتميز ببساطة الإجراءات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة لأن القدرات الإستراتيجية لهذا النوع من المؤسسات محدود . وقد لخص sapporta المميزات التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة المتوسطة على المستوى الاستراتيجي فيما يلي:

- موارد محدودة.

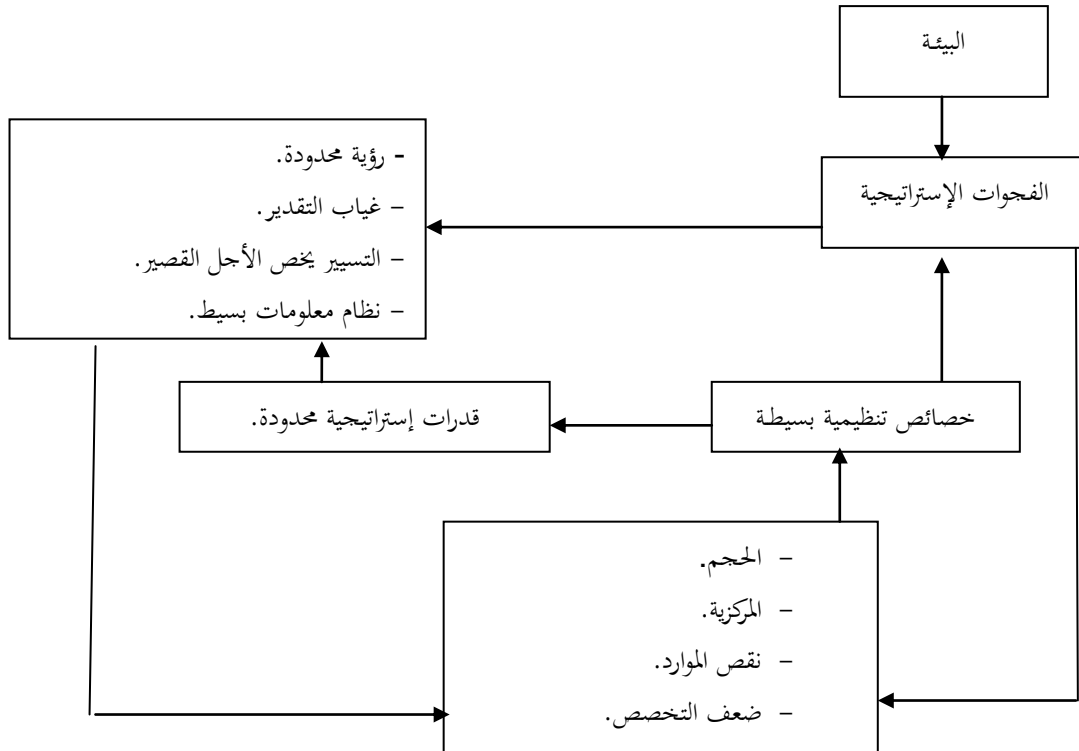
- محفظة الأنشطة غير متنوعة.

- التأثير الكبير لشخصية الماقل في بناء التصورات الإستراتيجية للمؤسسة.

- إشكالية تجسيد الخيارات الإستراتيجية المتاحة في الواقع.

يلاحظ أن الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر على الخصائص الإستراتيجية، والبحث عن التماسك الخارجي يقود هذه المؤسسات ببساطة إلى النشاط الاستراتيجي لذلك على المؤسسة تخفيض مجالها التنافس من خلال التركيز على الفجوات الموجودة في السوق وإتباع إستراتيجية تنافسية جد مركزة. ويمكن توضيح القيود الإستراتيجية والتنظيمية المفروضة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(18) : القيود الإستراتيجية والتنظيمية المفروضة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



Source: Gaël GUEGUEN, «Environnement et management stratégique des PME le cas du secteur internet», Thèse doctorat sciences de gestion, Université Montpellier I, 2001, P97.

## 2.1. صعوبة إثبات السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يواجه نطاق وتعقيد تخصص التسيير الإستراتيجي إشكالية من حيث انه لا يوجد مجال متجانس من المعرفة خاص به. بل هناك تفاهم سياتي حول ما هو "الاستراتيجي" مع عدد واسع من المدارس الفكرية المختلفة في أطروحاتها. تمنع هذه الإشكالية من القيام بأي تشخيص حاسم لحقيقة الإدارة الإستراتيجية كمساعد في التنظيم، هذه الصعوبات النظرية والمنهجية في هذا المجال يمكن أن تسمح باكتشاف وإعادة اكتشاف تفاهم سياتي لماهية "الاستراتيجي" خصوصا لقطاع المؤسسات الصغيرة، أين هناك من جهة البحث عن سيرورات إستراتيجية تناسب سياق هذه المؤسسات ومن جهة أخرى هناك حاجة ماسة ومستعجلة لتطوير مفهوم جديد ومتميز لسيرورة الإستراتيجية المطبقة عليها. بينما إنه من الصعب تعميم صياغة الإستراتيجية المرغوبة على المالكيين والمسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالفارق كبير في ما يخص قاعدة الموارد ووضعية المؤسسة في ظل هيكل صناعي ذو طابع عالمي.

تعرض محاولة استخلاص فهم سيرورة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نقاشات نظرية أكثر تركيز حول النجاح المالي في المدى القصير، والبقاء بدلا من تحمل الأمد الطويل والأبعاد الإستراتيجية. ويرجع Mac Gregor الأسباب التي تعيق استخدام التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- عدم وجود رؤية للنمو وعدم وجود صياغة وتشكيل عملي لخيارات المقاول.
  - غالبا ما يتم الفصل بين سيرورة تخطيط الأعمال (إرضاء المساهمين) والخيارات إستراتيجية الطويلة المدى للمقاول.
  - غالبا لا يتم إبلاغ المحتوى الاستراتيجي إلى المساهمين الآخرين للمصادقة عليها.
  - تعتبر استراتيجيات المؤسسة ناشئة وتكيفية.
  - إساءة استعمال وإبلاغ الخطاب الاستراتيجي ولغة التخطيط حيث يستثنى منه العمال.
  - ويقدم Sandu 1997 مجموعة من المتطلبات من أجل ممارسة التسيير الاستراتيجي<sup>2</sup>:
    - تقديم تحليل دقيق وأكثر واقعية للأهداف؛
    - الاستغلال التام لفرص المحيط؛
    - أن تتوفر للمؤسسة الكفاءات والموارد؛
    - تقبل مستوى من الخطر بإنفاق الموارد ونمط التسيير للمقاولين؛
    - أن يكون توافق بين الثقافة التنظيمية ونظام قيم المقاولين.
- يحتاج السلوك الاستراتيجي الذي يتناسب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة معايير أساسية ، وهي على النحو التالي:

<sup>1</sup> مداح عربي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص08.



- الرؤية الزمنية والمكانية وهذا بامتلاك رؤية كافية حول العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأزواج منتوجات-علاقات الحالية أو المستقبلية؛

- اليقظة والتي تخص امتلاك طرق بسيطة لجمع و تحليل معلومات الرؤية الزمنية والمكانية.

- المبادرة بالعمل والتي تعني اتخاذ قرارات تطور المؤسسة التي تضمن وضعية مفضلة لها.

### 3.1. مناقشة التيار الذي يرى غياب السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>: لقد استند

هذا التيار الذي يرى غياب السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المحدودية التي يتميز بها هذا النوع من المؤسسات. ذلك أن غياب خطة إستراتيجية واضحة الآجال ومكتوبة وعدم وجود مخططات عمل تترجم الأهداف الإستراتيجية المراد الوصول إليها كلها عوامل مقنعة يمكن الحكم من خلالها على افتقار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لأساليب الإدارة الإستراتيجية، غير أن هذه الملاحظة غير كافية فما هو مكتوب ما هو إلى تصور ذهني لما تريد المؤسسة الوصول إليه في المستقبل، غير أنه يمكن أن تكون للمقاول رؤية ذهنية يريد تجسيدها في الواقع دون أن تكون مكتوبة، كما أن الزعم بأن الخطة المكتوبة تتفوق في التجسيد على الرؤية الذهنية ليست حقيقة مطلقة ففي بعض الحالات خاصة في ظل الديناميكية التي تشهدها البيئة فإن الخطة يجب أن تتميز بالمرونة الكبيرة والسرعة في اتخاذ القرار وهذا ما ينطبق على الرؤية الذهنية.

## 2. التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله "تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل، وأهدافها، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد"، كما يعرف P.Druker التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل تلك القرارات مع قياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق نظام للتغذية المرتدة للمعلومات."<sup>2</sup> يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنسيق القرارات وترابطها لتحقيق الأهداف، والتوقع بالأحداث المستقبلية، وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهاراتها الإدارية، وهو يرتبط بالأجل الطويل ويتضمن الأهداف العامة المراد تحقيقها والبرامج والسياسات والإجراءات المطلوب اتخاذها. وحسب Mentezberg فإن التخطيط الاستراتيجي ليس النمط الأكثر فاعلية مع المحيط المضطرب ويفضل بدله نمط التخطيط التفاوضي المبني على الاستراتيجيات الناشئة والعمل مع التكيف أكثر مع هذه الظروف، ولقد اختلفت نتائج الدراسات التجريبية المتعلقة بنجاعة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فمنها ما أكدت وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأداء هذه المؤسسات ومنها ما نفت وجود هذه العلاقة، وتؤكد العديد من الدراسات على أن نماذج التحليل والتخطيط الاستراتيجي الكلاسيكية المستخدمة في المؤسسات الكبيرة لا تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرجع سبب ضعف

<sup>1</sup> Amboise et Barakanoba, «la planification dans les PME une synthèse des résultats empiriques conclusions et recommandations », revue internationale PME, Vol3, N°02, P147.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، «إدارة الأعمال الدولية»، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1997، ص 271 .

النشاط الاستراتيجي لعدم معرفة البدائل الممكنة في التسيير الاستراتيجي من جهة، وعجز مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن ممارسة التحليل للقرارات الإستراتيجية من جهة أخرى. لكن هل يمكننا أن نتهم المديرين بتسيير مؤسساتهم بدون الاهتمام بالمدى البعيد؟؛ فالعكس هو الصحيح ، لأن المؤسسات الصغيرة لا تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي وبشكل غير قطعي، فان عدة دراسات أثبتت أن التفكير الاستراتيجي موجود في المؤسسات الصغيرة لكن ذو طبيعة غير شكلية وغير مهيكلة، فإذا كانت طرق التحليل والتخطيط الاستراتيجي لا تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فان مجموعة من الباحثين أمثال Scarborough et Zimmerer يعتبرون أنه يمكن تكيف هذه الأدوات لخصوصياتها من خلال نماذج بسيطة. كما يوجد باحثين آخرين أمثال Bracker, Pearson, Bamberger Adams et Davis; Gilmore; Baker، يفترضون سيرورات للتخطيط الاستراتيجي ترتكز على نفس المبادئ للنماذج الكلاسيكية لكن بقدر قليل من التشكيك. لكن هذا التوافق يصعب إيجاده في أدبيات التسيير الاستراتيجي بقدر كافي. وعموما يمكن إبراز المحاور الأساسية لنتائج أغلبية هذه الدراسات وفق مايلي<sup>1</sup>:

أولاً: دراسة R.B. Robinson ،M.Y. Salem ،J.E. Logan ،J.A. Pearle سنة 1986 شملت الدراسة 81 مؤسسة صغيرة ومتوسطة حيث أسفرت نتائج الدراسة على مايلي:

- 69% من عينة الدراسة تقوم بتقدير الطلبات.

- 60% من المؤسسات تقدر خطر الاستغلال وتقوم بإعداد موازنات تقديرية.

- 54% من المؤسسات تقوم بمقارنة المبيعات المقدرة بما تحقق فعلا وتتخذ الإجراءات التصحيحية.

يلاحظ أن هذه الدراسة اهتمت بالتخطيط العملي قصير المدى ولم تهتم بالتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: دراسة Riggs و Braker شملت 555 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، ومن بين 183 مؤسسة قامت بالإجابة على فقرات الاستبيان كانت النتائج التالية:

- 74 مؤسسة تقوم بتقدير مبيعاتها.

- 38 مؤسسة تقوم بتخطيط شامل لأنشطتها.

- 71 مؤسسة تعتمد على التخطيط الإستراتيجي ولو بطريقة شكلية.

ثالثاً: دراسة Arregle ، Very و Carole تناولت الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في دراسة شملت 1500 مؤسسة يقل عدد أفرادها عن 500 عامل. وقد خلصوا إلى أن مع التفكير السبقى Anticipation للمقاول قد ثبتت نجاعة التخطيط الاستراتيجي إذا ما روعي التوفيق بين العوامل الظرفية المتمثلة خصوصاً في:

- التذبذب التكنولوجي. - التذبذب التنافسي. - الطموح الاستراتيجي.

- حجم المؤسسة. - المجال الجغرافي. - كثافة رأس المال.

<sup>1</sup>Amboise et Barakanoba, OP.cit, P155.

خلاصة الدراسة السابقة أن تحقيق مستويات عالية من الأداء يتطلب جودة التخطيط الاستراتيجي أين تكون الرؤية بالنسبة للمسير واضحة وذكية، معرفة جيدة بالأسواق، تخصيص فعال للموارد، مرونة عالية للتكيف مع الأوضاع والمستجدات.

### 3. الرؤية الإستراتيجية للمسير كبديل عن الخطة المكتوبة:

لقد كشفت التحولات السريعة لقواعد التنافسية ولحاجات رغبات الزبائن عن محدودية الاستراتيجيات الطويلة المدى، المرسومة من قبل المؤسسات الكبرى، لكن في الوقت نفسه، يعتبر الاستسلام لسيرورة عوامل المحيط وتبني موقف سلبي تجاه المستقبل بمثابة انتظار للموت ترفضه كل أدبيات التسيير، وتاريخ نجاح المؤسسات الكبرى خصوصا اليابانية منها حافل بأمثلة المسيرين ذوى الرؤية الصائبة (Visionnaire) الذين ضبطوا مختلف عمليات مؤسساتهم حول نظرة وظفت كخيط قائد، موجه للمؤسسات لتحقيق درجات عالية من النجاح. وغالبا ما تستعمل الرؤية الإستراتيجية كطريقة للعمل في ظل تغيرات المحيط، ونقص الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تعتبر كبديل عن التخطيط المكتوب الذي يفتقد لخاصية المرونة.

على الرغم من الانتقادات الكبيرة التي وجهت للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن تحضير المستقبل والتفكير فيه يبقى ضرورة وحتمية لوقاية المؤسسة من المجهول، وقد بدا جليا أن تراجع التخطيط الاستراتيجي الذي يتميز بلإجراءات الرسمية المفرطة، كان في مقابل تشجيع تحضير المستقبل باللجوء إلى الحدس وتوظيف القدرات الرؤيوية الفردية والجماعية للمسيرين. إن التفكير الاستراتيجي مكون معرفي يرتبط ويتبادل التأثير مع الإدراك والتعلم والذكاء والوعي الاستراتيجي وما ينتج عنهما من خيال وحدس وتصور استراتيجي. وقد اعتبرت الرؤية الإستراتيجية إحدى مداخل الإستراتيجية المعتمدة على استخدام نظام السيناريوهات ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الأعمال، وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الإدارة كونها مترابطة مع بعضها. وتمتد الرؤية الإستراتيجية لتشمل جميع عمليات المؤسسة باعتبارها تصف ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل. وقد عرف N.VARRAUT الرؤية الإستراتيجية للمسير بأنها تمثيل عقلي حالي لمستقبل المؤسسة، نشاطاتها ومحيطها التي تؤدي إلى انجاز الرغبة الإستراتيجية<sup>1</sup>. إذا فالرؤية هي صورة ذهنية تحكمها المصطلحات والتصورات، وصورة للواقع العملي بكل متغيراته.

وفي الحقيقة، تحاول الرؤية الإستراتيجية الإجابة على جدلية جد مهمة. فمن جهة فإن القيادة على مدى النظر لم تعد صالحة بفعل عدم ثبات المحيط ومفاجآته، إذ يجب على المسيرين البحث الدائم على سبق تطورات المؤسسة ومحيطها والتساؤل عن انعكاسات ذلك على خياراتهم. ومن جهة أخرى يعترف المسيرين بمحدودية قدراتهم التصورية التي تسمح لهم بفهم وتوقع كل شيء. ويرجع ذلك أساسا إلى كون المحيط يضم فاعلين مستقلين كالمنافسين، الموردين، الزبائن، السلطات العمومية، فضلا عن القوانين واللوائح التنظيمية،

<sup>1</sup>VARRAUT, N., «De la vision à l'intention stratégique : une application au dirigeant - propriétaire de PME», Economies et Sociétés, sciences de Gestion, n°26-27, 6-7/1999, PP145-166.

والإجراءات التحفيزية. وكل تصرف يصدر عن أي فاعل من هؤلاء قد ينجر عنه رد فعل أو سلسلة ردود أفعال بقية الأطراف وهو ما يفرز نتائج تخالف تماما ما تمّ تصوره.<sup>1</sup>

ومن منظور ربط الإستراتيجية بمهام المفاوض التي يتوقف عليه نجاح مؤسسته وذلك من خلال قدرته على خلق تصور جديد عن حالة مرغوبة في المستقبل تسعى المؤسسة بلوغها وتجاوز ومغادرة الأنماط التقليدية للتراكيب والعمليات والأنشطة التي لم تعد مفيدة. ينبغي أن يتمكن المفاوض من تحديد تصور جديد يسمح بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي المزايا التنافسية الجديدة التي يجب البحث عنها لتقديمها للزبائن خلال الخمس سنوات المقبلة؟.

- ما هي المهارات التي يجب تدعيمها أو اقتناؤها لهذا الغرض؟.

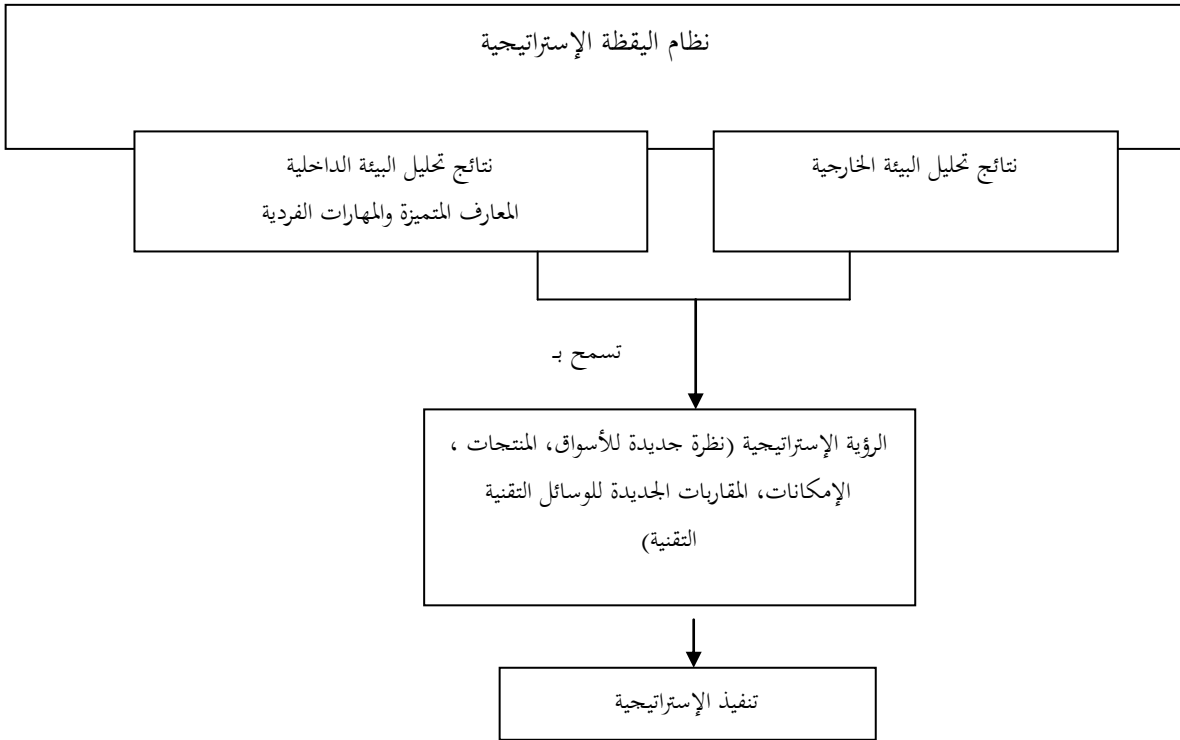
- ما هي التهيئة أو الواجهة الواجبة الاختيار مع الزبائن الحاليين والمتوقعين؟.

وترتكز دقة الرؤية الإستراتيجية على فاعلية نظم المعلومات واليقظة الإستراتيجية، ونظم التدقيق الاستراتيجي، ونضج التكوين المعرفي، وتستطيع إدارة المؤسسة رسم الرؤية الإستراتيجية من خلال المعرفة العميقة برسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية. فضلا عن ارتباطها بنتائج التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي. ولا يمكن بناء أي تصور دون استيعاب حقيقي لسيرة المؤسسة عبر دورة حياتها وآلية تفاعلاتها مع مؤسسات مماثلة ومختلفة، وتشخيص وفرز لمتغيرات بيئتها العامة والخاصة والتنافسية.

ونستنتج مما سبق أن الرؤية الشخصية للمسير هي المرشد العام لإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تمثل تصوراتها الذهنية الحالية والمستقبلية عن مؤسسته وأنشطتها والمحيط الذي تنشط فيه. بالإضافة إلى ذلك فإن الرؤية الإستراتيجية للمسير تخدم الفهم الجماعي للأهداف الإستراتيجية المصاغة، وهي غالبا ما تشترك مع رسالة المؤسسة لإنشاء المحددات الأكثر دلالة التي يتضح من خلالها توجه وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أن الرؤية تضبط الممارسة الإستراتيجية في المؤسسة إذ أن بناءها على نظم اليقظة يمنح صورة مستقبلية عن احتياجات الزبائن، نقائص المنافسة، التهديدات، الفرص، المهارات القابلة للتطوير...، كما يفضى إلى رسم المعالم الجديدة للأسواق وللمقاربات التنفيذية الممكنة. وهو ما يمثل في الحقيقة إطار ممارسة الإستراتيجية كما يتضح من الشكل التالي:

<sup>1</sup>Avenier M. J, « Le pilotage stratégique de l'entreprise», Presses CNRS, Paris, P134.

الشكل رقم (19): الرؤية إطار لضبط إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



Source : Hafsi T, « Du Management au Méta-Management : Le Management Aujourd'hui, une Perspective Nord Américaine », Les presses de l'université Laval, Ed: Economica, Paris, 2000, P56.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن الرؤية الإستراتيجية تسمح بتجنيد موارد المؤسسة نحو تحقيق المزايا التالية<sup>1</sup>:

- الأسبقية: حيث تسمح الرؤية بسبق معطيات الوضعية التي ستحتلها مستقبلا. ويتوقف ذلك على قدرة مسيرتها على تزويدها بالنظرة الواضحة التي ترفعها إلى مركز القيادة وتمكنها من البقاء فيه وبدون هذه الرؤية تبقى المؤسسة رهينة تغيرات المحيط.

- قيادة التغيير: إذا كانت الرؤية الإستراتيجية تعبر عما تصبوا المؤسسة الوصول إليه في المستقبل، فإن ذلك سيقود إلى إحداث تغيير تنظيمي واقتناء مهارات جديدة داخليا، كما تؤدي أيضا إلى إعادة تشكيل للأنظمة التنافسية المرتبطة بالتعامل مع الزبائن.

- التحفيز: ذلك أنها تمكن الأفراد من معرفة الوجهة التي تبنتها المؤسسة ليكونوا بذلك مطمئنين على مستقبلها، كما تؤدي أيضا إلى إثارة الهمة والعزم على تجسيد هذا الطموح في الواقع.

#### 4. الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد تبين مما سبق أن ال تفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع لا يمكن تجاهله ، فالإشكالية إذا تصبح في البحث عن أدوات التحليل والاختيار الاستراتيجي التي تسمح للمؤسسة بالحصول

<sup>1</sup>Metais. E et Roux-Dufort, «Vision stratégique et apprentissage organisationnel ; des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention», AIMS, Montréal, 1997, P02.

على المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي وتحويلها إلى أعمال، ومن هذا المنطلق فإن البحوث في ميدان الإستراتيجية انطلاقاً من البحوث النظرية لكل من Lengnick-Hall et Wolff تتمحور حول ثلاثة اتجاهات فكرية:

\* **استراتيجيات التنافس المكثف ومنطق التنافس: الميزة التنافسية المؤقتة، تنشأ التقلبات والتغيرات الميزات، سرعة ردود الأفعال الضرورية، الالتزام بمراقبة وتنسيق التغيرات في المحيط.**

\* **الاستراتيجيات التعاونية: كالتحالفات الإستراتيجية وعقود الشراكة.**

\* **نظرية الموارد و الكفاءات: تحقيق الميزات التنافسية عن طريق التحكم في الكفاءات، تركيز العمل حول عدد محدود من الكفاءات، حماية الموارد، التركيز على الابداع...الخ.**

#### 1.4. الاستراتيجيات التنافسية:

إن مفهوم الاستراتيجيات التنافسية لا يزال يمثل أحد المجالات الهامة للبحث في علوم التسيير ذلك أنها تبحث في كيفية تحقيق التميز أو التفوق التنافسي للمؤسسة في السوق من خلال تبني إستراتيجيات تأخذ في الحسبان إمكانات المؤسسة وظروفها البيئية، وتعتمد معظم الأبحاث في هذا المجال على عمل M.Porter كنقطة انطلاق نظراً للأثر الكبير الذي تركه عمله في شرح طرق اكتساب الميزة التنافسية، ومن بين من اهتم

أيضاً بموضوع الاستراتيجيات التنافسية (Hambrick, 1983; Phillips

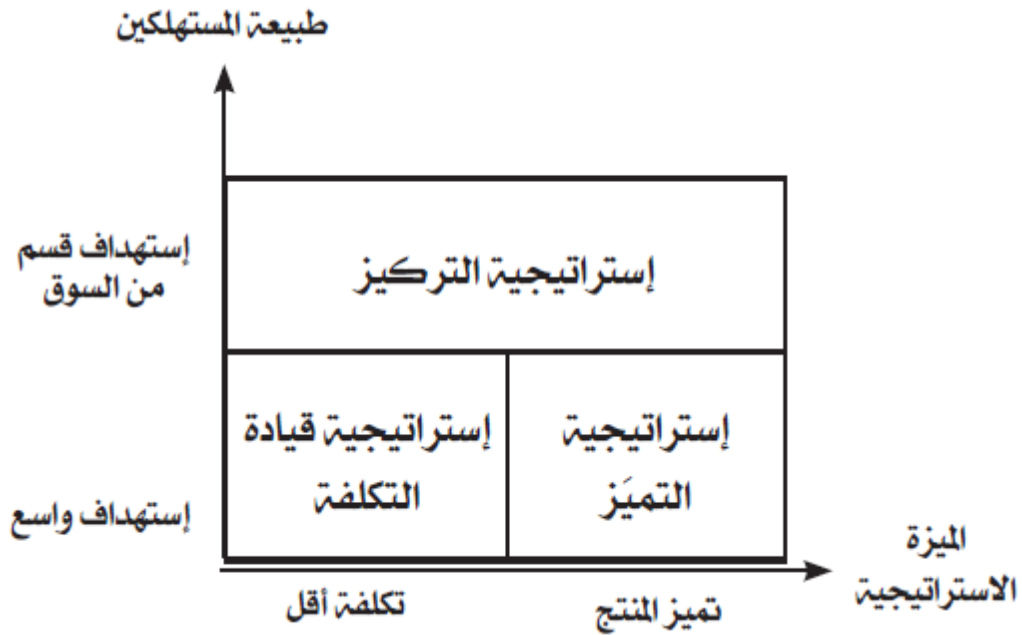
, Change and Buzzell, 1983; Day, 1984; Dess and Davis, 1984; Karnani, 1984; Miller and Friesen, 1986a, 1986b; Whit, 1986; Hill, 1988; Mathur, 1988; Bowman, 1992; Miller, 1992; Miller and Dess, 1993).

قام به Porter من عمل، كما أنها أيضاً تمثل حجم الانتقادات الموجهة لعمله<sup>1</sup>.

يميز Porter بين ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العوض، «استراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الواقع وأفاق التطوير» المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 15-16 أكتوبر 2002، الامارات العربية المتحدة، ص03.

الشكل رقم (20): أنواع الاستراتيجيات التنافسية حسب Porter.



المصدر: محمد بن عبد الله العوض، «استراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الواقع وأفاق التطوير»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 15-16 أكتوبر 2002، الإمارات العربية المتحدة، ص303.

لقد استند كثير من الباحثين على مقاربة Porter في تحليل السلوك التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي هذا الشأن قام كل من Miller et Toulouse بدراسة العلاقة بين الإستراتيجية، الهيكلية، شخصية المسيرين وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك باستخدام مفهوم الاستراتيجيات التنافسية، كما استخدم Tsai et al نفس أنماط الاستراتيجيات التنافسية في دراسة أثر المحيط، الإستراتيجية على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الصناعية<sup>1</sup>. وفي نفس الاتجاه قام Campbell-Hunt باقتراح مجموعة من الأبعاد التنافسية لمختلف الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup>Frédéric Le Roy, et Olivier Torres, «la place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales», [www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot4innov.PDF](http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot4innov.PDF), consulté le 05/10/2011, P05.

الجدول رقم (20) : الأبعاد التنافسية لمختلف الاستراتيجيات التنافسية.

الأبعاد التنافسية المرافقة لها	الاستراتيجيات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخصص في قطاع سوقي.</li> <li>- التخصص في المنتج .</li> </ul>	إستراتيجية التركيز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جودة المنتج.</li> <li>- الإبداع في المنتج.</li> <li>- التكنولوجيا المستخدمة في المنتج.</li> <li>- الخدمات المقدمة للزبائن.</li> <li>- البحث والتطوير .</li> </ul>	إستراتيجية التمييز التمييز في المنتج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القوى البيعية.</li> <li>- الاتصال.</li> <li>- الإعلان.</li> <li>- ترقية المبيعات.</li> </ul>	التمييز التسويقي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة التكاليف.</li> <li>- الإبداع في طرائق الإنتاج.</li> <li>- الاستثمار في تجهيزات الجديدة.</li> <li>- تخفيض التكاليف المباشرة.</li> <li>- تقليص التكاليف غير المباشرة.</li> <li>- اقتصاديات السلم.</li> <li>- الاستخدام الأقصى للطاقة الإنتاجية.</li> </ul>	إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف

Source : Frédéric Le Roy, et Olivier Torres, «la place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales», [www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot4innov.PDF](http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot4innov.PDF), consulté le 05/10/2011, P05.

**1.1.4. إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف :** تعد هذه الإستراتيجية البعد التنافسي الأقدم الذي سعت الكثير من

المؤسسات إلى اعتماده والذي يتمثل في قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي تستطيع المؤسسة امتلاك ميزة تنافسية تسمح لها بالتمكن من السوق والسيطرة عليه. ولقد أخذت إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين خاصة خلال فترة السبعينات تزامنا مع ظهور مفهوم منحى الخبرة، وحسب هذا التوجه فإن احتلال وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة إنتاج نفس المنتجات وبنفس المواصفات التي ينتجها المنافسون وبأسعار أقل، فالقيمة المدركة للزبون تزداد كلما استطاعت المؤسسة عرض منتجاتها بأسعار أقل



وهذا ما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية وتعويض ضعف الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة، وتحقيق الأرباح المرغوب فيها وإذا كانت الأسعار تتأثر بالدرجة الأولى بتكاليف الإنتاج، فهذا يعني أن قدرة المؤسسة على احتلال موقع تنافسي مناسب يرتبط بقدرتها على الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، ومن هذا المنطلق فإن دور المؤسسة يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا ليس من خلال تقليص الاستثمارات وإنما بتحسين طرق الإنتاج.

يعد وجود طلب مرن للسعر أيضا من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية<sup>1</sup>، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة، ونمطية السلع المقدمة، بالإضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج، كما تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها Porter وتتمثل هذه المزايا في:<sup>2</sup>

- فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار؛  
- بالنسبة للمشتريين تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار؛

- فيما يتعلق بالموردين يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة؛

- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛

- فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

إن تطبيق إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف يحتاج إلى التحكم بقدر كبير في المعرفة العملية خاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، ومن أهم العوامل التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها بغية تخفيض تكاليف الإنتاج مايلي:

- ميزة التكلفة المطلقة: بمعنى قدرة المؤسسة امتلاك موارد ذات تكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين نتيجة تحالف أو عقد شراكة مع المورد أو نتيجة مزايا حكومتي مقدمة لهذه المؤسسة غير أن استمرارية الميزة النسبية المبنية على هذه الخاصية غير مؤكد ويتميز بدرجة عالية من الخطورة نتيجة سهولة تقليدها من طرف المنافسين.

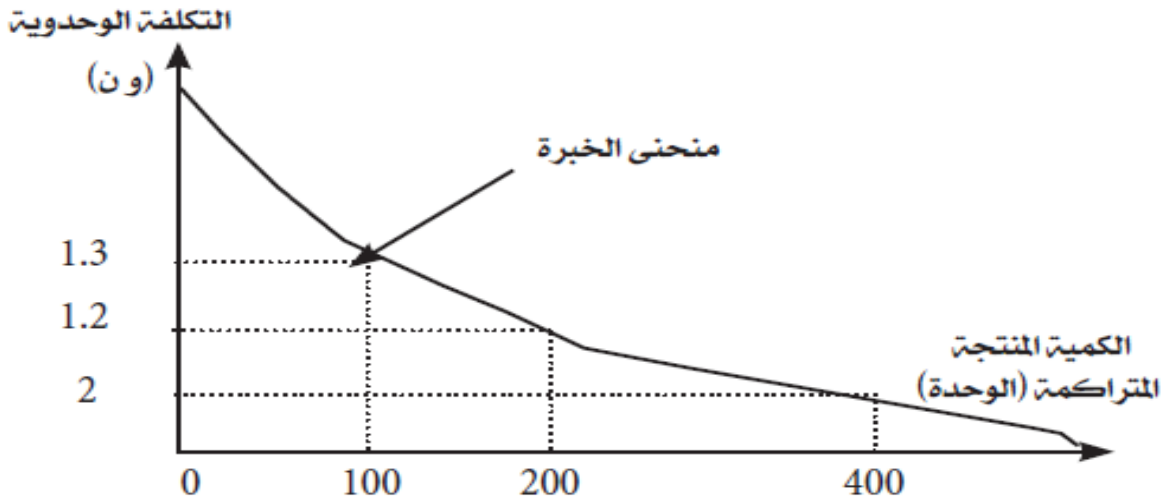
- أثر الخبرة: يعني قانون الخبرة أن تكلفة الوحدة المضافة لمنتج متجانس ومقاس بوحدات ثابتة تتناقص بنسبة مئوية ثابتة ومتوقعة كلما تضاعف حجم الإنتاج<sup>3</sup>. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

<sup>1</sup> نيبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

<sup>2</sup> سملاي بحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 26.

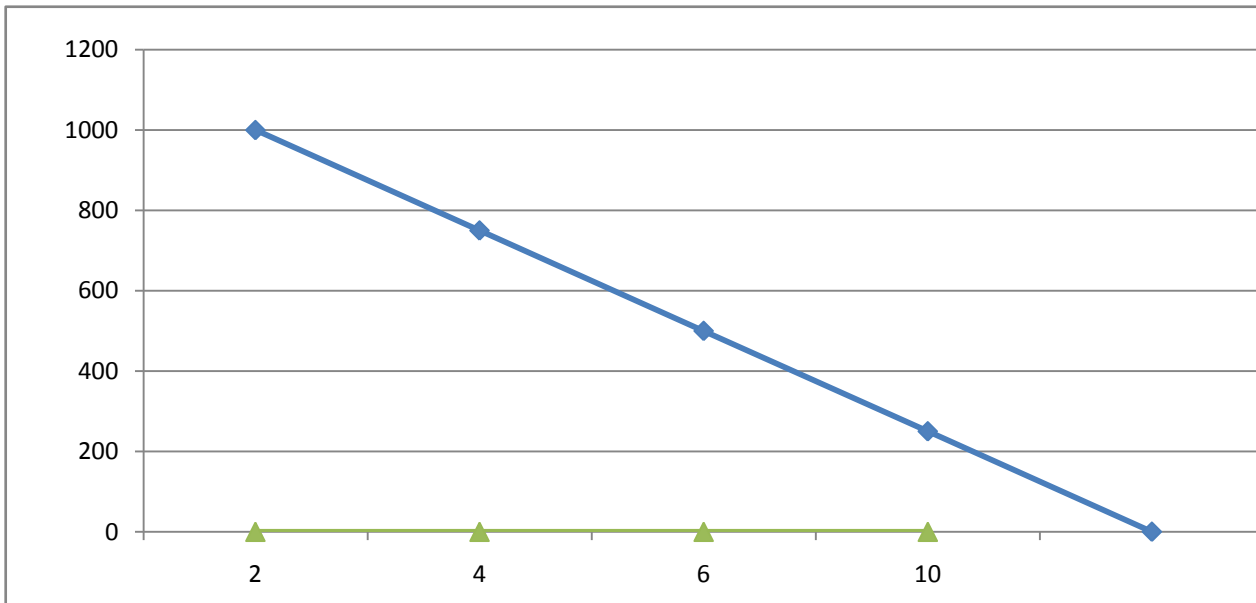
<sup>3</sup>Jean- Pierre Helfer, Michael Kalika, Jacques Orsoni, «Management stratégique et organisation», 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert, France, 2006, P156.

الشكل رقم (21): منحنى الخبرة.



Source: Védrine. JP et Martin.S. Marketing: le concepts clé. Edition Chihab, Alger, 1996. p102.

وبتحويل أبعاد هذا المنحنى إلى شكل لوغاريتمي يصبح بالإمكان تمثيل منحنى أثر الخبرة في شكل مستقيم  
 أين يمثل الميل فيه أثر الخبرة كما يوضحه الشكل التالي:  
 الشكل رقم (22): ميل منحنى الخبرة .



Source : Jean- Pierre Helfer, Michael Kalika, Jacques Orsoni, «**Management stratégique et organisation**», 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert, France, 2006, P156.

إن مصطلح الخبرة يقصد به هنا حجم الإنتاج المتراكم وليس عدد السنوات كما هو موضح على المحور الأفقي، وأن الخبرة تزداد حتى ولو كان حجم الإنتاج مستقرا مما يقلل من التكاليف الوحديّة، كما أن أثر الخبرة يكون له الأثر الكبير في مرحلة الانطلاق ونمو المنتج ثم يبدأ بالاستقرار والثبات في مرحلتي النضج والتدهور .

إن الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض التكاليف وفق هذا المنظور ترجع بالأساس إلى ما يلي:

- **أثر التعلم:** تعتمد منحنيات التعلم على الفرضية القائلة بأن تكرار أداء العامل لواجباته يزيد من مهاراته وخبرته، وينعكس ذلك في صورة كفاءة الأداء وقلّة الأخطاء وبالتالي فإن زيادة الخبرة والأداء لدى الأفراد العاملين من شأنها أن تؤدي إلى تقليل الزمن اللازم لإنجاز العمل والذي بدوره يؤدي إلى تخفيض التكاليف والرقابة عليها والبحث عن مسبباتها<sup>1</sup>. ويمكن القول أن المنحنيات تشير إلى دراسة التغيرات الكمية التي تطرأ على الإنسان لمعرفة مقدار التحسن في الأداء. وتعتمد منحنيات التعلم على فكرة مؤداها أنه في كل مرة يتضاعف منها مجموع الكميات المنتجة فإن متوسط الوقت للوحدة يتناقص بنسبة مئوية ثابتة.

- **اقتصاديات الحجم:** إن اقتصاديات الحجم هي الوفورات التي تحققها المؤسسة نتيجة لكبر حجم إنتاجيتها. فكلما زاد حجم إنتاج المؤسسة كلما تمكن من الحصول على انخفاض في تكاليف الإنتاج بالنسبة لكل وحدة تقوم بإنتاجها.<sup>2</sup> وعندما تتحقق اقتصاديات الحجم فإن المؤسسات الكبيرة تكون قادرة على تحقيق تكاليف إنتاج وتوزيع منخفضة أكثر من المؤسسات المنافسة الصغيرة. هذه المزايا في التكاليف تترجم إلى أرباح أكبر وأكثر استقراراً وكذلك تترجم إلى مزايا تنافسية دائمة للمؤسسات الكبيرة في بعض الصناعات.

- **أثر التجديد والتطور التكنولوجي:** بمعنى اكتشاف طرق جديدة تسمح بالإنتاج بتكاليف أقل، وإن عمليات التطوير الإداري كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة خير مثال على ذلك، فالاكتشافات تعمل على تغيير معاملات دالة الخبرة بإحداث تغييرات جزئية أو شاملة على طرق وأساليب العمل مما يؤثر في النهاية على التكاليف.<sup>3</sup>

يمكن تلخيص كل ما سبق في الجدول التالي:

<sup>1</sup> علي حسن، كامل رمضان، « محاسبة التكاليف حسب الأنشطة»، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 11، العدد 01، المكتبة الافتراضية، الرياض، 2000، ص25.

<sup>2</sup> محمد محروس إسماعيل، «اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية»، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص 138.

<sup>3</sup> Jean- Pierre Helfer, Micheal Kalika, Jacques Orsoni, OP.cit, P 183.

الجدول رقم(21): أهم خصائص إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف.

المخاطر	المتطلبات التنظيمية	الخصائص
-تشبع السوق. -فقدان الميزة التنافسية نتيجة ظهور تكنولوجيات جديدة. -القدرة التفاوضية للموزعين.	للتحديد الواضح للمسؤوليات. +الإدارة بالأهداف. أهداف كمية محددة. +استخدام أدوات التحكم في التكاليف.	-البحث الدائم عن التخفيض في التكاليف. -استثمارات معتبرة في الإنتاج المكثف. -تتميط عمليات الإنتاج. -اقتصاديات الحجم. -سياسات اتصال مكثفة. -البحث عن أسواق خارج الدولة.

Source : Jean- Pierre Helfer, Micheal Kalika, Jacques Orsoni. OP. Cit, P175

**2.1.4. إستراتيجية التمييز:** حسب مفهوم Bertrand فإن المنافسة التامة بين المؤسسات تؤدي إلى تخفيض التكاليف عند مستوى أسعار البيع مما يؤدي إلى انعدام الأرباح، وتعتبر إستراتيجية التمييز بمثابة اختيار بديل بالنسبة للمؤسسة لتفادي سلبيات المنافسة القائمة على أساس الأسعار وهذا بتقديم منتجات ذات جودة عالية أو مواصفات خاصة ومميزة، أو خدمات ما بعد البيع تؤدي إلى تعظيم القيمة المدركة للمنتج من وجهة نظر الزبون.

وأوضح Porter أن إستراتيجية التميز لا تعني أن المؤسسة لا تولي اهتماما لتخفيض التكلفة إذ أن ذلك ليس هو الغرض الرئيسي من هذه الإستراتيجية، وأن العلاقة بين إستراتيجية الهيمنة و إستراتيجية التميز هي علاقة تبادلية ذلك أن النشاطات المطلوبة لبلوغ التميز تطلب إنفاقا (لاسيما على نشاط البحث والتطوير)، كما أن الزبون بدوره قد يضحي ببعض أشكال التميز السابقة الذكر مقابل حصوله على منتجات منخفضة السعر، بعبارة أخرى يتوجب على المؤسسة التي تعتمد على هذه الإستراتيجية أن تخفض التكاليف في الجوانب ذات صلة غير مباشرة بمصدر التميز. وذلك من خلال تعميق إحساس المستهلك بأنه يحصل على منتج فريد.

\***معايير ومحددات إستراتيجية التميز:** إن تحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التميز في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في شبكة توزيع المنتج، بالإضافة إلى التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق، وفيما يلي أهم محددات التميز التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مزوغ عادل، «دراسة نقدية لإستراتيجيات porter التنافسية»، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم القانونية والاقتصادية، العدد 10 جوان 2013، ص 50.

- التمييز على أساس الجودة: الجودة عموما تختلف بين المنتجات من جودة عالية إلى جودة منخفضة، وكلما كانت المنتجات ذات جودة عالية كلما تحسنت مردوديتها، حيث أن ولاء الزبائن للجودة المرتفعة يؤدي بهم إلى معاودة الشراء عدة مرات ، كما يمكن للمؤسسة إعطاء سعر مرتفع لمنتجاتها بداعي الجودة، وهذا ما يرفع من نسبة الأرباح، وفي هذا الصدد يرى Kotler أن هناك ثلاثة خيارات أمام المؤسسة فيما يخص الجودة تتمثل إما في تحسين الجودة، أو الاحتفاظ بنفس مستوى الجودة أو تخفيضها . ففي الخيار الأول يؤدي ذلك إلى مردودية جيدة من خلال زيادة الحصة السوقية، أما الخيار الثاني فهو متبع من طرف المؤسسات التي لا تعاني من منافسة قوية في السوق وبالتالي فلا حاجة لها برفع مستوى الجودة ، وبالنسبة للحالة الثالثة فتلجأ المؤسسة لها بهدف تخفيض التكاليف إذا كانت مرتفعة إلا أن هذا الخيار وجهت له انتقادات كثيرة لأنه يؤدي إلى أضرار للمؤسسة من ناحية الربحية على مدى الطويل.

- التمييز عن طريق مدة حياة المنتج: مدة حياة منتج ما تتمثل في المدة الزمنية التي يبقى فيها هذا المنتج صالحا للاستعمال، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها أطول، ولكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرضا لتطور تكنولوجيا سريع مثل مختلف الأجهزة الإلكترونية، لأن المستهلك يعرف مسبقا أنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطورا من الناحية التكنولوجية في المستقبل القريب، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معنى ولا يؤدي ذلك إلى التمييز الذي تريده المؤسسة.

- التمييز من خلال قنوات التوزيع وخدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>: إن أي نشاط اقتصادي يهدف في النهاية إلى تسويق منتجاته، فكلما كانت هذه الخدمات تعظم من القيمة المدركة للمنتج من وجهة نظر الزبون زاد ذلك من ولاءه للمنتج وبالتالي تعظيم صورة المؤسسة . كما تجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت قنوات التوزيع ضيقة كلما استحوذ عليها المتنافسون المتواجدون بالقطاع وعليه كان الدخول إليها صعبا ومكلفا لدرجة أن بعض الداخلين الجدد كثيرا ما يعمدون إلى خلق قنوات توزيع خاصة بهم بتحقيق تكاملات خلفية ترتبط بإمكاناتهم من جهة وبدرجة جذب القطاع من جهة أخرى.

**3.1.4 إستراتيجية التركيز:** بينت عدة أبحاث أن البيئة تلعب دورا حتميا في إستراتيجية المؤسسة، ولقد أثبتت ذلك عدة مقاربات فحسب Marchesney فإن هذا الارتباط يتلخص من خلال العلاقة التالية: المؤسسة الكبيرة تعدل محيطها، والمؤسسة المتوسطة والصغيرة تندمج فيه، ويرى Paturel أن إستراتيجية التركيز في ظل العولمة التي تشهدها بيئة المؤسسات تمثل التوجه الشامل الرئيسي المطبق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعتبر هذه الإستراتيجية حسب Saporta أنها دعامة أساسية للإبداع<sup>2</sup>. وتعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم فئات سوقية محددة (NICHE). فالمؤسسة تتخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي بأكثر فاعلية وكفاءة من

<sup>1</sup> بلايلي أحمد، «استراتيجيات التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة»، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص 460.

<sup>2</sup> J. P. Helfer et J. Orsoni, «Management stratégique (la politique générale de l'entreprise», Edition Vuibert, 3èmeEd, Paris, 1994, P 142.

خدمة السوق ككل، من خلال الاعتماد على ميزة تنافسية معينة، فالمؤسسة بذلك تركز جهوداتها على بعض الأقسام السوقية المختارة بطريقة صائبة، وهو ما يتم من خلال التعرف على الحاجيات الخصوصية لهذا القطاع ووضع إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف أو بالتمييز، فالميزة التنافسية المبحوث عنها والتي من الممكن أن تحقق كلا من التمييز والتكلفة الأقل في آن واحد، تتطلب تركيز الموارد الذي يسمح بتعظيم الكفاءة. نستنتج من ذلك بأن تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز تتحقق من خلال عنصرين هما:

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة، والذي سبق التطرق إليه.

- التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة بالاعتماد على طرق التمييز المذكورة آنفا.

تسمح إستراتيجية التركيز بتقديم تفسير إضافي لأهمية الحجم الصغير، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بمرونة كبيرة تمكنها من الاستجابة السريعة لحالة عدم التوازن بين العرض والطلب، وحتى التحكم والسيطرة على بعض القطاعات بسبب توفر العوامل التالية:

- إذا كانت المؤسسة الصغيرة تمتلك أي نوع من التفوق في الإنتاج فإنها تستطيع أن تخصص في نشاط محدد بصورة دقيقة، وتستطيع حتى السيطرة على هذا القطاع، مما يعطيها أولوية مقارنة مع المؤسسات الكبيرة التي يلزمها التنوع في نشاطاتها لتغطية التكاليف.

- إن قلة الطلب على منتج ما وضيق الأسواق يعطي الأولوية للحجم الصغير بل يعتبره ضرورة، لأن الحجم الأمثل لظهور اقتصاديات السلم التي تعتمد على المؤسسات الكبيرة لا يتحقق للمؤسسة إلا بوجود طلب كافي في السوق.

- خصوصيات الطلبات التي تفرض على المؤسسات تقديم منتجات مكيّفة حسب رغبات الزبائن والتي يتم إنتاجها وفق شروط خاصة لا يمكن أن تحققها المؤسسات الكبيرة ذات الإنتاج المعياري الموجه لشريحة كبيرة لها نفس محددات الشراء.

- يشجع التقدم التقني على ظهور قطاعات سوقية جديدة غير مستغلة، والمؤسسات الصغيرة بسبب مرونتها وسهولة تكيفها مع الأوضاع الجديدة تبدوا أكثر استعداد من المؤسسات الكبيرة للاستفادة من هذه الفرص.

إن الاستراتيجيات التنافسية على اختلافها إلا أنها تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعظيم القيمة المدركة\* للمنتج لدى الزبائن وهذا بالتوفيق بين السعر والجودة.

\* القيمة المدركة من الزبون عبر عن الفرق بين مجموع المنافع المحصلة من استهلاك منتج معين وبين التكلفة الكلية المقابلة للحصول على هذا المنتج، وشغل التكلفة كل ما يدفعه الزبون للحصول على المنتج من السعر، تكاليف النقل، الجهد، المخاطر التي يتحملها ... الخ.

#### 2.4. الاستراتيجيات التعاونية:

على العكس من الاستراتيجيات السابقة والتي تفرض وجود تنازع في السوق، تبحث المؤسسات التي تتبع استراتيجيات التعاون على إيجاد هامش من التعاون فيما بينها لاستغلال الفرص وتوزيع المنافع والتقليل من الأخطار مع الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الاستقلالية.

إن أشكال التعاون الجديدة بين المؤسسات تضمن مجموعة واسعة من المصطلحات، منها: الشراكة، التحالفات، مجموعة من الالتزامات المتبادلة، المشروع المشترك، المؤسسة الشبكية، الاستعانة بمصادر الخارج (المقولة من الباطن، التخرج) وغيرها. هذه الأشكال التطورية الجديدة تبدو أكثر تأقلا مع الظروف والمستجدات البيئية الراهنة، ويبدو أن هذا النمط الحثيث من العلاقات ما بين المؤسسات أصبح يوفر المزاى التي نجدها عادة في المؤسسات الصغيرة (روح المقولة والابتكار، المرونة، الدافع من خلال الممارسة الواسعة للسلطة). والمزاى المقترنة بالمؤسسات الكبيرة (الاقتصاد في التكاليف، القدرات المalleable). وسنحاول التركيز على أهم أنواع الاستراتيجيات التعاونية والمتمثلة في: التحالفات الإستراتيجية، العناقد الصناعية.

**1.2.4. التحالفات الإستراتيجية:** يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية، بهدف تعظيم الإفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص والتحديات. وقد تأتي إستراتيجية التحالف استجابة لمتغيرات بيئية أو تأتي مبادئة لاستباق متغيرات متوقعة فتقتصص الفرصة المنتبأ بها"<sup>1</sup>.

ويقصد به أيضا "إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات، والمشاركة في الأرباح و المنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة."<sup>2</sup> مما سبق نستنتج أن التحالف الاستراتيجي هو تجمع لعدة مؤسسات مستقلة قانونيا اختارت أن تقوم بمشروع أو نشاط خاص بتنسيق الموارد والوسائل والكفاءات التي لديها، بدلا من قيامها بهذا النشاط بشكل منفرد ومستقل باستثمار مواردها، وبالتالي تحمل المخاطر الناجمة عن مواجهة المنافسة أو الاندماج فيما بينها مما يفقدها الاستقلالية. ومنه فإن التحالفات تعتبر بديلا عن مختلف أشكال الاندماج وهي أيضا محفز للاستمرار في النشاط أو القيام باكتسابه أي بديلا لإستراتيجية التوسع عن طريق الشراء أو الاستثمار. وتتميز التحالفات الإستراتيجية بمايلي:

- هي عبارة عن اتفاقات أو عقود تبرم اختيارا بين المؤسسات بمعنى أنها غير مفروضة على طرف من قبل طرف آخر.
- أن هذه العقود تتسم بمرونتها وعدم تحديدها بدقة، حيث تبرم لفترة طويلة أو قصيرة، كما أنها معقدة وليست بسيطة.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، «تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي»، دار النهضة العربية- الطبعة الثالث، القاهرة، 2000، ص57.

<sup>2</sup> فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص14.

-أنها قد تتم بهدف انجاز عمل واحد في فترة قصيرة أو متوسطة أو طويلة كما أن الحافز عليها قد يكون اكتساب ميزة تنافسية في الأجل الطويل.

-أن الهدف منها قد يكون تحقيق أرباح مباشرة أو تنمية منتج أو دخول سوق أو اكتساب المعارف وتبادلها أو تبادل الخبرات أو تجنب بعض المخاطر أو غير ذلك من الحوافز.

-التحالف الاستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين ، وهذا حتى يكون مرور التيار سهلا بين المتعاملين لتبادل وجهات النظر والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد.

-يختلف شكل التحالف حسب نوع العلاقة ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح والظروف البيئية المحيطة، ولا يوجد أبدا تحالف استراتيجي جامد ولكن يتغير باستمرار وفق متغيرات بيئية مستمرة الحركة مثال: حجم التهديدات والمخاطر، التجارة الدولية والعالمية، التكتلات الاقتصادية والدولية، حجم المخاطر السياسية.

**الشروط الأساسية لبناء التحالف الاستراتيجي :** قبل التطرق والتفكير في التحالف الاستراتيجي يجب التفكير في الشروط الأساسية لبناء التحالف الاستراتيجي التي تساعدنا على تحقيق مختلف الأهداف بطريقة مضبوطة ودقيقة، وبناء التحالف الاستراتيجي يسمح باستغلال الإجراءات أو التدابير التالية:

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.

- يسمح بدخول أسواق جديدة.

- تقليص وقت الابتكار والإبداع.

- يتم فيه نقل التكنولوجيا.

- خلق ظروف كإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات.

- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق.

- تسهيل عملية المواصلات.

- تدعيم المصداقية و تخفيض التكاليف و تقليل المخاطر .

وأشار ( SPEKAMAN ) إلى عدة متطلبات لتكوين التحالف منها:

- ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف المزمع تكوينه .

- فهم ثقافة وإستراتيجية كل مؤسسة.

- تحديد وتشكيل رؤية كل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم .

- تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكن تحقيقها من وراء تكوين التحالف .



ولقد أوضح كل من Nalebuff و Brandenburger أن شبكة القيمة تمثل مجموع المؤسسات الناشطة في صناعة معينة والصناعات المكملة لها، إضافة إلى الموردين والزبائن وسميت كذلك لأن المؤسسات المتنافسة تنتج منتجات ذات قيم متباينة والزبائن هم من يرتب هذه القيم، وينتج عن هذه الشبكة إقامة علاقات بين المؤسسات سواء أفقياً بمعنى بين الزبائن والموردين، أو عمودياً أي بين المؤسسات المتنافسة والصناعات المكملة. وعليه فإن التحالفات الإستراتيجية ستختلف حسب العلاقة التي تربط المؤسسات فيما بينها وينتج عن ذلك نوعين من التحالفات، التحالفات التي تقوم بين مؤسسات غير متنافسة وهو ما يطلق عليه بالشراكة، والتحالفات التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة.

- **الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة:** وهي العلاقة التي تجمع بين مؤسستين أو أكثر تنتمي لقطاعات مختلفة، فهي أداة تستخدمها المؤسسة لتوسيع نشاطها إلى قطاعات أخرى، ويكون هدف هذا التوسع جغرافياً بمعنى انتقال المؤسسة من المستوى المحلي إلى المستوى الوطني ثم العالمي، وذلك مثلاً عن طريق إبرام اتفاقية مع مؤسسة تنشط في دولة أجنبية ولها دراية واسعة حول طبيعة السوق، وبذلك ستضمن لنفسها توزيعاً دولياً لمنتجاتها، والمؤسسة الثانية تستفيد من منتجات جديدة تقوم بتوزيعها وهو ما يعرف اصطلاحاً بالمشاريع المشتركة. كما يتم ذلك عن طريق إبرام عقود شراكة مع الزبائن أو الموردين بإتباع الشراكة العمودية حيث تنتمي أطراف التحالف لنفس القطاع، لكن في مجالات مختلفة متكاملة، أو يتم ما بين شركتين تعملان في قطاعين مختلفين متكاملين. وفي مثل هذه الحالة تقوم ما بين الأطراف المتحالفة علاقات من نوع زبون / مورد ويكون من مصلحة الطرفين استمرار العلاقة التي تربط بينهما لأطول فترة ممكنة ويبحث كل منهما على عوامل نجاح المنتج المشترك بينهما، وتؤدي في النهاية إلى تحسني تنافسية كل منهما وتظهر هذه العقود خاصة في الصناعات المصنعة التي تحتاج فيها المؤسسات الكبيرة إلى قطاع الغيار اللازمة لتصنيع المنتجات النهائية فتكون بذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مورداً لقطع الغيار وتكون المؤسسات الكبيرة عميلاً لها.

- **التحالف بين المؤسسات المتنافسة :** تشير الأبحاث التي قام بها (P. DUSSAUGE & B. GARRETTE) حول هذا النوع من التحالفات وجود ثلاثة أشكال له هي: التحالفات المكملة *complémentaires*، تحالفات الاندماج المشترك *alliances co-intégration*، التحالفات شبه المركزة *pseudo-concentration*<sup>1</sup>. فالتحالفات المكملة تجمع بين مؤسسات تساهم كل واحدة منها بموارد وكفاءات متباينة ومكملة لبعضها البعض، كأن تقوم المؤسسة الأولى بإنتاج منتج ما وتتولى المؤسسة المتحالفة والمتنافسة معها تسويقه، هذا النوع من التحالفات فعال جداً في الصناعة الصيدلانية أين تقوم عدة مخابر بتسويق أدوية منتجة من طرف منافسيها حيث تتميز هذه الصناعة بارتفاع تكاليف البحث والتطوير مما يصعب إقامة شبكات لتوزيع الأدوية، كما يعرف هذا النوع من التحالفات انتشاراً واسعاً في صناعة

<sup>1</sup> Jean pierre Détrie et autres, OP.cit, P348.

السيارات<sup>1</sup>. أما تحالفات الاندماج المشترك فإنها تجمع بين المؤسسات المتحالفة لتساهم بموارد وكفاءات متماثلة بهدف تحقيق اقتصاديات السلم لمكون أو مرحلة من مراحل عمليات الإنتاج، التي تدخل فيما بعد في تركيب المنتج الخاص بكل مؤسسة، وبالتالي ستعرض المؤسسات المتحالفة منتجات منافسة لبعضها البعض، هذا النوع من التحالفات يظهر أساسا في وظيفتي البحث والتطوير والإنتاج<sup>2</sup>. في حين تغطي التحالفات شبه المركزة كل سلسلة القيمة (التصميم، الإنتاج، التوزيع) وذلك بالاستخدام الجماعي لنفس الموارد والكفاءات للمؤسسات المتحالفة، ويمكن أن تخصص كل مؤسسة في عملية باستخدام الموارد والكفاءات الأساسية التي لديها، ثم تجمع نتائج كل العمليات للوصول إلى المنتج النهائي وتشكل هذه العمليات مجتمعة ما يطلق عليه اسم اتحاد مصانع "consortium"<sup>3</sup>. ويظهر هذا النوع من التحالفات خاصة في الصناعات الكبيرة التي تتطلب تكنولوجيا عالية، كما يتميز بأن المنتجات الناتجة عن هذا المشروع تعتبر منتجات مشتركة، تسوق في إطار غير تنافسي بين المؤسسات المتحالفة.

إن التحالفات على اختلاف أشكالها قد تؤدي إلى بعض المخاطر تتمثل أساسا فيما يلي:

- تقوية المنافسين: ففي بعض الحالات تقوم المؤسسة المنافسة باستغلال المعرفة التي تحصلت عليها في تطوير مشاريع أخرى خارج نطاق التحالف، فقد أظهرت الدراسات أن العديد من التحالفات التي تمت بين شركات أمريكية وأخرى يابانية انتهت بانتهاء مدة التحالف وتحول المتحالفون إلى متنافسين<sup>4</sup>.
- الاستغلال غير الجيد للموارد والكفاءات: في حالة غياب الثقة يؤدي التحالف نادرا إلى التأزر بين المؤسسات المتحالفة، ويرجع السبب في ذلك إلى محاولة كل طرف حماية مفاتيح التكنولوجيا التي يتمتع

<sup>1</sup> فمثلا تقوم مؤسسة Ford بتسويق عدة نماذج سيارات منتجة من طرف مؤسسة Mazda في الولايات المتحدة الأمريكية. كما تسوق General Motors نماذج لسيارات Suzuki و Toyota. وفي السوق الأوروبية قامت مؤسسة Renault وتحت اسم علامتها بتسويق علامة espace المنتجة من طرف Matra-automobile من خلال عقد تحالف أبرم بينهما سنة 1984. حيث واجهت شركة Matra صعوبات كبيرة في بعث منتجها espace، (09 نماذج فقط تم تسويقها خلال الشهر الأول) مما دفعها لعقد تحالف مع Renault التي تتمتع بشبكة توزيع ذات سمعة عالية. وقد نتج عن هذا التحالف تسويق 850000 سيارة من نوع Renault espace خلال الفترة 1984-2002 من خلال بعث 3 نماذج جديدة لها.

<sup>2</sup> فمثلا تشارك مؤسستي IBM و Siemens في إنتاج قطع إلكترونية تستخدم فيما بعد لتركيب أجهزة الإعلام الآلي وتسوق بصفة انفرادية من طرف المؤسستين، كما تشارك مؤسستي Peugeot و Renault في صناعة محرك V6 المستخدم في التشكيلات عالية الجودة. ويرجع سبب هذا النوع من التحالفات بالرغم من المنافسة الشديدة بين المؤسستين لسببين اثنين هما:

- عدم امتلاك كل مؤسسة منفردة الموارد والكفاءات اللازمة لإنتاج هذا النوع من المحركات.

- عدم وجود منتجات بديلة لهذا النوع من المحركات، فمحرك V6 المنتج في الولايات المتحدة الأمريكية لا يتلاءم وخصوصيات الصناعات الميكانيكية الأوروبية.

<sup>3</sup> فمثلا شركة Airbus لصناعة الطائرات تم إنشاؤها سنة 1970 بين (فرنسا، ألمانيا، بريطانيا واسبانيا)، وكان الاتفاق على أن تقوم كل دولة بإنشاء شركة طيران مستقلة لتطوير وصناعة أجزاء معينة للطائرة، وهذا حتى تتمكن من منافسة شركة Boeing للطيران، إلى أن اندمجت سنة 2000 شركات كل من فرنسا، ألمانيا واسبانيا تحت اسم EADS وبقيت متحالفة مع British Aerospace التي لم تندمج معها.

<sup>4</sup> وديع إيمان عبد الحليم، «التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية»، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004، ص56.

بها، مما يؤدي إلى تضييع اقتصاديات السلم الناتجة عن استخدام التكنولوجيا وزيادة الاستثمارات الضرورية لإنجاز المشاريع المشتركة<sup>1</sup>.

إن إدارة التحالفات الإستراتيجية التي ذكرها كل من GARRETTE. B<sup>2</sup> تختلف باختلاف طبيعة التحالف، ففي التحالفات شبه المركزة يقتضي على المؤسسة المحافظة على الاستقلالية الإستراتيجية وذلك من خلال تكوين وتسيير محفظة تحالفات مع عدد كبير من المؤسسات المتحالفة، أما في حالة التحالفات المكتملة يجب على المؤسسات تصميم نظام حماية لأي تسرب للتكنولوجيا تؤدي إلى تقوية المنافسين ويكون ذلك من خلال تحديد أهداف التحالف بدقة وهامش التعلم المسموح به، أما في حالة تحالفات الاندماج المشترك فيقتض الأمر تصميم نظام إدارة إستراتيجية قادر على قيادة التحالف اتجاه تغيرات البيئة. أما من حيث خصوصيات التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيمكن تلخيصها في من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (22): خصوصيات التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

تحالفات مكتملة إضافية	تحالفات مكتملة بغرض التطوير الداخلي	
النمو من خلال الرفع من الحصة السوقية ومن فرص المؤسسة في السوق.	التطوير الداخلي من خلال الاستفادة من موارد وكفاءات جديدة.	الهدف النهائي من وراء التحالف
تجميع ومزج الموارد الخاصة بكل شريك	موارد مكتملة لأن موارد وكفاءات المؤسسات المتحالفة متباينة لأن أنشطتهم مختلفة.	الموارد المستخدمة
قد يؤدي هذا التحالف إلى مجمع مؤسسات متخصصة في نشاطات محددة.	التحالف يبقى مستمرا مادام لم يحدث نقل للكفاءات للطرف الثاني بمعنى يبقى كل شريك مكمل للآخر.	التحديات التي تواجه التحالف

Source : Inès BOUZID, «La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques», Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 2011, P132.

كما تشير الدراسات أيضا أن التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف من حيث الهدف والمدة مقارنة بالتحالفات في المؤسسات الكبيرة، ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد أن الهدف الرئيسي للتحالف هو النمو الداخلي *croissance interne* وليس النمو الخارجي كما في حال المؤسسات الكبيرة، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى لعقد تحالفات لفترة طويلة جدا على عكس المؤسسات

<sup>1</sup> Jean pierre Détrie et autres, OP.cit, P346.

<sup>2</sup> Garrette B, « les européens se trompent d'alliances », l'expansion management review, mars 1998, PP68-70.

الكبيرة التي تعقد تحالفات محددة بفترة قصيرة. كما تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إشكالية الثقة والاستقلالية في إطار التحالفات، فالمؤسسات الكبرى تتعامل معها في إطار عمليات المناولة وتجعلها تابعة لها وكأنها فرع منها، كما أن المؤسسات الكبيرة تخشى التعامل مع المؤسسات حديثة النشأة والتي لا تكتسب الخبرة الكافية، ولحل مثل هذه المشكلة سعت الدول المتقدمة إلى تشجيع إقامة تحالفات إستراتيجية بين المؤسسات الصغيرة فيما بينها أو بين المؤسسات الكبيرة في إطار ما يعرف بالعناقيد.

**2.2.4. إستراتيجية الاندماج في العناقيد:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عددا من القيود كنتيجة مباشرة لحجمها، فعلى المستوى الفردي كثيرا ما يتعذر على هذا النوع من المؤسسات نيل الفرص التي تتوفر في الأسواق وهو الأمر الذي يتطلب وجود كميات كبيرة من الإنتاج والمخرجات المتجانسة ومعايير الجودة المتناسقة. ولنفس الأسباب، تواجه تلك المؤسسات صعوبة في تحقيق وفورات الحجم في شراء المدخلات مثل المعدات والمواد الخام وفي الحصول على التمويل والخدمات الاستشارية،... إلخ. كما أن صغر الحجم يمثل أيضا عقبة هامة أمام تدويل وظائف مثل التدريب وجمع المعلومات حول الأسواق والإمداد وتجديد التكنولوجيا وهي أمور تعد في لب ديناميكية المؤسسات. كما يمكن أن يعوق صغر الحجم أيضا تحقيق تقسيم داخلي متخصص وفعال للعمل وهو أمر يدعم التحسين التراكمي في القدرات التنافسية. وتشير التجربة إلى أن تجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتفرقة ضمن شبكة واحدة يمكن أن يساعد على حل العديد من مشاكلها وتحسين وضعها التنافسي.

وتعود جذور التجمعات (العناقيد) إلى نموذج المنطقة الصناعية، مفهوم هذه الأخيرة تبلور بدوره من مصدرين متكاملين، الأول نظري مستمد من أعمال ألفريد مارشال في أوائل القرن التاسع عشر عند معالجته للصناعات المتمركزة بمناطق معينة كالتمركز الصناعي حول حرفة الحرير بليون فرنسا، الفولاذ بكل من Birmingham و Sheffield ببريطانيا وكذا Solingen بألمانيا، والآخر تجريبي مستمد من مجموعة دراسات في سنوات السبعينيات والثمانينيات تم إجراؤها على مناطق الوسط والشمال الشرقي لإيطاليا من طرف باحثين اجتماعيين واقتصاديين جهويين. وقد استخدم مفهوم العناقيد من طرف العديد من الكتاب والمنظمات الدولية تحت عدة مسميات منها المناطق الصناعية أو التكنولوجية (Districts Industriels ou Technologiques)، الأقطاب التنافسية (pôles de compétitivité)، شبكة المؤسسات المتجمعة إقليميا (réseau d'entreprise territoriale)، التجمعات أو العناقيد (clusters)، وبالرغم من وجود هذه الاختلافات في التسميات إلا أنها تصب في إطار واحد وهو كونها تجمعات قائمة على التآزر بين الفاعلين داخلها<sup>1</sup>.

وتعتبر التجمعات أحد أشكال التعاون الوظيفي والتآزر هذه الأخيرة هي عبارة عن نمط تنسيق بين مجموعة من الخدمات والوظائف لعدد من المؤسسات بغية تحقيق اقتصاديات الحجم ومن دون أن يكون هناك اندماج

<sup>1</sup>DITTER Jean-Guillaume, « les systèmes productifs locaux vitivinicoles : concepts, exemples et Enseignements possibles pour la France et la bourgogne », cahiers du CEREN 10, groupe ESC, France, avril 2005, P01.

بين هذه المؤسسات المتعاونة. من هذا المنطلق يمكن تعريف العناقيد بأنها "تجمع إنتاجي مكون من مؤسسات متخصصة في نشاط أساسي أو في أنشطة متقاربة يشتهر بها إقليم معين، حيث ترتبط هذه الأخيرة فيما بينها بعلاقات تعاون تتميز بالكثافة ويتم دعمها من طرف هيئات ومنظمات متواجدة محليا تضمن لها تلبية احتياجاتها الأساسية. كما تستفيد المؤسسات المتجمعة وفق هذا النظام من مجموعة من الفوائد يحققها التنظيم وفق هذا الشكل، ويتعلق الأمر خصوصا باستفادة هذه الأخيرة من وفورات خارجية إيجابية تنتج عن الجوار (منتجات ذات تكلفة منخفضة، ديناميكية تعلم، تكوين عمالة، تخفيض تكاليف المعاملات، تبادل معلومات، تحسين التنسيق بين الفاعلين، تكوين لغة مشتركة... الخ<sup>1</sup>.

**أولا: مزايا اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناقيد** : يترتب عن اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناقيد تحقيق عدة مزايا يمكن ذكرها كمايلي<sup>2</sup>:

- زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل: حيث تسمح العناقيد بإعادة تنظيم الأنظمة الإنتاجية عن طريق الأخرجة<sup>3</sup> externalisation أو إقامة تحالفات أو التعاقد من الباطن<sup>4</sup>؛
- تحقيق وفورات خارجية كنتلك المتعلقة بظهور وكلاء تسويق أو موردين متخصصين في مدخلات الإنتاج؛
- تقليل تكاليف الإمداد مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحسين تنافسية المؤسسات.
- تحسين فرص التصدير والدخول إلى السوق العالمية، وذلك بتشجيع المؤسسات ومساعدتها على توجيه نشاطها نحو الخارج سواء في إطار جماعي أو خاص؛

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي، «إستراتيجية تنمية المؤسسات الحرفية في الجزائر، نظام الإنتاج المحلي نموذجا»، الملتقى الوطني الأول حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 18/19/2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص ص 7-8.

<sup>2</sup> زايري بلقاسم، «العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر»، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد السابع، 2007، ص 175.

<sup>3</sup> الأخرجة : هي أحد استراتيجيات النمو الخارجي ويقصد بها تحويل جزء من أنشطة المؤسسة لصالح مؤسسات أخرى غالبا تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في كثير من الأحيان تكون هذه العلاقة دائمة .

<sup>4</sup> التعاقد من الباطن: هو عبارة عن عقد باطني (عقد فرعي) يعطي لشركة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى " صاحبة الشغل " بتكليف شركة أو جهة أخرى تسمى " المتعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله. وبالتالي يختلف مفهوم الأخرجة عن مفهوم التعاقد من الباطن ، فمفهوم الأخرجة يرتبط بالأنشطة الموجودة أصلا بالمؤسسة وضمن قائمة مهامها، لكن لأسباب ترتبط بالتكاليف، أو الجودة أو التخصص تفضل المؤسسة إخراجها. في حين يتعلق التعاقد الباطني بالأنشطة التي لا تدخل في إطار النشاط العادي للمؤسسة وتسند لها للغير كي ينجزها لها. وتلجأ المؤسسات الكبيرة للتعاقد من الباطن مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- التقليل من استثماراتها أي الاقتصاد في كل من رأس المال و اليد العاملة.
- الاستفادة من الأجر المنخفضة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الاستفادة من التكنولوجيا المتخصصة التي قد تتمتع بها الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- الاحتفاظ باليد العاملة الأكثر كفاءة وترك تكاليف تدريب العمالة الغير مهرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وتستفيد في المقابل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار العقود الباطنية من:
- تصريف المنتجات كون أن المؤسسات الكبيرة تضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة شراء منتجاتها.
- تلعب المؤسسات الكبيرة دور الوافي من الأزمات التي يمكن أن تصادف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الاستفادة من خبرة المؤسسات الكبيرة في المجالات التقنية والتكنولوجية، ذلك أن المؤسسات الكبيرة تسعى دائما إلى ضمان جودة منتجاتها.

-تركيز الخبرات الفنية والبشرية والتكنولوجية: فالتجمع الجغرافي للعدي من المؤسسات المتخصصة ضمن عنقود سيساهم في جلب اليد العاملة الماهرة وذات الكفاءات العالية إلى المنطقة الجغرافية وستستقر فيها، ما يسهل على المؤسسات عمليات التوظيف، بالرغم من أن المؤسسات ستستنفذ اليد العاملة الموجودة في المنطقة الجغرافية لكن العنقود في حد ذاته يعتبر عاملاً لجلب اليد العاملة وبالتالي فإن مستويات الدخل لن تسجل ارتفاعات عالية غير متوقعة؛

-تطوير البنية الأساسية للخدمات المالية والقانونية وغيرها من الخدمات المتخصصة؛  
-زيادة الحصة السوقية: حيث تسعى المؤسسات إلى الانضمام للعنقود من أجل التمتع بمزايا زيادة الطلب المحلي الناجم عن الصناعات المرتبطة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة في الحصول على نصيب أكبر من السوق، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية. ويرجع السبب في ذلك إلى أن العناقيد تمثل أسواقاً مختلفة متمركزة في مكان واحد، وبالتالي تمكن الموردين من الحصول على الأسعار المرضية وتحقيق الكفاءة المطلوبة في التسويق وخدمات ما بعد البيع ، وذلك على عكس التعامل مع الأسواق المنفردة أو المنفصلة (البعيدة) التي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف. كما يسهم العنقود في شمولية المعرفة بالسوق فكل مؤسسة على حدة تعرف جزءاً عن السوق وتقوم بنشر تلك المعلومات بين المؤسسات المنتمية للعنقود؛

-تشجيع التعلم المتبادل والابتكار الجماعي: حيث تتواءم العنقود الصناعي في تنمية وتحفيز الطاقات الابتكارية ، والتي تمكن المؤسسات من الحصول على المدخلات الجديدة، والمنتجات المتنوعة، والتي تتلاءم مع أذواق المستهلكين، كذلك تساعد تلك الطاقة الإبتكارية في انخفاض تكاليف التجريب، وذلك بسبب توافر معلومات تكنولوجية جديدة داخل العنقود تمكن المؤسسات من التعرف على الفرص السوقية المتاحة للاستثمار في منتجات وخدمات جديدة أو تطوير مراحل التصنيع، بما يسهم في انخفاض التكاليف والمخاطر التي تتحملها المؤسسات الداخلة في العنقود.

ويجب الإشارة إلى أن العناقيد الصناعية تكون فيما يعرف بسلسلة الابتكارات ، وهي تعني التعاون بين المؤسسات والجامعات ومراكز الأبحاث ومنظمات الصناعات الداعمة ، والمجالس المحلية والحكومية بالشكل الذي يحقق أهداف التنمية الصناعية للدولة ، حيث يؤدي هذا التعاون إلى زيادة الابتكارات وتحقيق أفضلية للصناعة ككل تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية.

**ثانياً: تصنيف العناقيد الصناعية:** تختلف أنواع العناقيد الصناعية باختلاف المعايير المعتمدة في التصنيف، ومن هذه المعايير مايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مريت عديلة، «العناقيد الصناعية كتوجه حديث لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإدارة المخاطر»، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم تنافسيتها محلياً ودولياً، جامعة 8 ماي 1945 قالة، أيام 30/29 ماي 2013، ص ص 6-7.

-النشأة: وهنا نميز بين العنقود الذي يتكون بشكل طبيعي (تلقائي) نظرا لتوفر مجموعة من المزايا كتوفر الموارد الطبيعية، وجود المهارات البشرية، الموقع الجغرافي، الطلب.. الخ، والعناقيد المستحدثة التي تتكون عبر سياسات وبرايمج تنموية مبنية على دراسات مسبقة.

-المنتج: وهنا نميز بين العناقيد حسب طبيعة المنتجات، فنجد مثلا عنقود صناعة السيارات في جنوب ألمانيا، عنقود الخدمات المالية في لندن ونيويورك، عنقود الخدمات الإعلامية والسياحية في هوليدو، عنقود تكنولوجيا الاتصالات في ستوكهولم بفنلندا، وعنقود الحاسبات والبرمجيات في وادي السيلكون في أمريكا.

-الهيكل التنظيمي: يتضمن هذا المعيار أربعة أنواع من العناقيد هي: عناقيد مارشال وهي المتكونة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تتخصص في الصناعات المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة، ويكون التبادل التجاري بينها كبيرا، وتتعاون فيما بينها في مواجهة الصعوبات وتحظى بدعم حكومي كبير لتطوير تنافسياتها، وعناقيد المحور والأذرع وهي تسيطر عليها مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الكبيرة يخدمها عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموردة للمدخلات والخدمات، وقد يضم أيضا عددا من المؤسسات التي تتخدم منتجات المؤسسات الكبيرة، وتتميز هذه العناقيد بعلاقات تعاون كبيرة بين المؤسسات المكونة لها مع غياب عامل التنافسية. أما عناقيد منصات الفروع فهي التي تتكون من فروع الشركات متعددة الجنسيات وتتميز بضعف التبادل التجاري فيما بينها، وأخيرا عناقيد المراكز العامة وهي عبارة عن تواجد لمقدمي الخدمات وموردي المدخلات حول مراكز النشاطات العامة الكبيرة للدولة، كالجامعات، المستشفيات، القواعد العسكرية، الملاعب الرياضية... الخ.

تجدر الإشارة إلى أن منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تفترض أن العنقود الصناعي يجب أن يضم 100 مؤسسة صغيرة ومتوسطة على الأقل ليصل إلى الحجم الحدي لمستوى الفعالية أو الديناميكية الداخلية التي تمكنه من مقاومة أي صدمات خارجية.

**ثالثا: آلية عمل العناقيد الصناعية:** تقوم فكرة آلية عمل العناقيد الصناعية على أربعة مبادئ أساسية هي: التركيز الجغرافي، والتخصص، والابتكار، والمنافسة (التعاون)، ومن خلال تضافر هذه المبادئ يمكن للتجمع أن يصل للتنافسية المطلوبة. وفيما يلي شرح لهذه المبادئ وطريقة عملها<sup>1</sup>:

-التركز الجغرافي: هو أول مبدأ تقوم عليه آلية عمل التجمعات الصناعية حيث تجتمع ال مؤسسات في مكان ما نتيجة لوجود ميزات ملموسة وتشمل الموارد الطبيعية أو البنية التحتية. وتأتي المؤسسات إلى هذا التجمع رغبة في خفض التكاليف، والحصول على مزايا الحجم، أو لوجود المتخصصين في دعم عوامل الإنتاج من موردين ومالين وتقنيين وعمالة ماهرة وتكنولوجيا. كما تأتي رغبة في القرب من الأسواق

<sup>1</sup> شوقي جباري، بوديار زهية، «تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إستراتيجية العناقيد الصناعية-دراسة للتجربة الإيطالية»، الملتقى الدولي الأول حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، أيام 10/09/نوفمبر 2011، ص ص 8-9.

لزيادة مبيعاتها، وفي رفع مقدرتها على الاستجابة لرغبات الزبائن وأذواقهم من خلال الاحتكاك المباشر بهم والذي قد يقود إلى تطوير الإنتاج وهو ما يخلق مزيداً من الطلب، أو رغبة في الاستفادة من الميزات غير الملموسة والتي تتمثل في الحصول السريع على المعلومات عن المنتجات الجديدة وعن طرق الإنتاج والتكنولوجيا الحديثة والأسواق، ورغبة في الاستفادة من رأس المال الاجتماعي الذي يسهل الحصول على المعرفة وتبادل المعلومات وعمليات التعليم والتطوير وتوسيع العلاقات.

-التخصص: التجمع الفاعل بحاجة إلى مؤسسات قوية في تخصصها تتكامل مع بعضها في إنتاج منتجات أكثر تخصصاً وتميزاً، وبمقدار ما تكون هذه المؤسسات متمكنة من تخصصها وسباقه في طرح وتطوير منتجاتها بقدر ما يكون التجمع قادراً على النجاح. إلا أن هذا لا يعني أن ينغلق التجمع على نفسه، فارتباطه بعلاقات مع تجمعات أخرى قد يعمل على تطوير هذا التجمع وربما يثمر عن إيجاد منتجات وتجمعات جديدة متخصصة فيها، مثال ذلك علم التكنولوجيا الحيوية والذي هو نتيجة تعاون عدة تجمعات وتخصصات هي العلوم الطبية وعلم الأغذية والزراعة والبيئة.

-الابتكارات: وهي المقياس الحقيقي لحيوية التجمع وتنافسيته، فعندما تبتكر مؤسسة منتجاً ما يسارع المنافسون للبحث عن إنتاج منتج منافس بينما يقوم المقلدون بإنتاج المنتج نفسه بتكلفة أقل وقد يتضمن ذلك قليلاً من التحسينات على المنتج. هذا الوضع يدفع المؤسسة المبتكرة إلى تطوير منتجاتها أو ابتكار منتجات جديدة أخرى للتغلب على المنافسين والمقلدين، وهكذا تستمر هذه الدورة وهو ما يؤدي إلى مزيد من الابتكارات ويحقق تنافسية التجمع.

-المنافسة: المنافسة بين المؤسسات من أهم مبادئ التجمع وهو الذي يحافظ على زخم النشاط فيه، فالمنافس بين المؤسسات هو الحافز الذي يدفعها نحو البحث عن المزيد من الابتكارات وتطوير المزيد من التقنيات، وهو ما يؤدي إلى إيجاد تخصصات ونشاطات جديدة، وينشط حركة البحث العلمي، كما أنه يسهم في رفع مستوى كفاءة القوى العاملة نتيجة زيادة الطلب عليها وعلى برامجها التدريبية. ولمحدودية المنافسة أثر سلبي في تنافسية التجمع وتكلفتها الكثير على المستوى البعيد، حيث تقل عدد المؤسسات والوظائف ومستوى التقدم التكنولوجي.

-التعاون: وهو مبدأ لا يتناقض مع المبدأ السابق فنمو مؤسسة ناجحة وتنافسيتهما يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسات الموردة لها، ومع تطور التجمع تتعزز علاقات التبادل بين مؤسساته وتتدفق المنفعة من الأمام إلى الخلف والعكس. كما أن الروابط التي يوجدها التجمع بين بعض المؤسسات من خلال التحالفات والإنتاج المشترك وغيره من أنواع التعاون يعود عليها بنفع أكبر من عملها مستقلة من خلال مشاركتها في منتجات جديدة وخفض تكاليف الإنتاج أو رفع الجودة أو الحصول على أسواق وزبائن جدد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> من نماذج العناقيد الناجحة عنقود Sialkot بباكستان المختص في صناعة الأدوات الجراحية. ويعود سبب إنشاء هذا العنقود إلى النصف الثاني من الثمانينات أين كانت المؤسسات الصناعية الصغيرة تعتمد على السوق الأمريكية لتسويق منتجاتها من الأدوات الجراحية بدرجة كبيرة علاوة على أوروبا



رابعاً: تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناقيد: يتلزم مفهوم العنقود مع مبدأ التنافسية، بمعنى أن منظور الصناعة كعنقود يحدد مدى تنافسيتها، فالمؤسسات ضمن العنقود تتمكن من المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، حيث تتعاون فيما بينها لتحقيق ربحية أكبر، ويرى Porter أن العناقيد تستطيع التأثير في التنافسية من خلال 03 طرق رئيسية هي<sup>1</sup>:

- زيادة الإنتاجية في مؤسسات العنقود.
- قيادة الإبداع داخل العنقود.
- واستحداث أعمال جديدة في قطاع النشاط.

فزيادة تنافسية مؤسسات العنقود تتحقق بسبب توفر مجموعة من العوامل كسهولة الحصول على المدخلات الإنتاجية بسبب التقارب الجغرافي، وانخفاض تكاليف الصفقات بمعنى تكاليف الأنشطة المتعلقة بتنفيذ المشروع مثل تكاليف جمع المعلومات والتفاوض والرقابة والإشراف، كما تتحقق الإنتاجية بسبب انخفاض تكاليف النقل اللازمة لنقل المدخلات والمواد الخام بين مؤسسات العنقود الأمر الذي يؤدي إلى خلق ميزة على مستوى الإمداد التي تشير إلى درجة ضبط وإدارة تدفق المواد الأولية، وعمليات الإنتاج والتوزيع، كما

الغربية ، وقد واجهت تلك المؤسسات مخاطر كبيرة هددت وجودها وذلك خلال سنة 1994 ، وترجع جذور هذه المخاطر إلى تقييد منظمة الغذاء والأدوية العالمية (FDA) لواردات الأدوات الجراحية من Sialkot التي اعتبرتها مصنوعة من معادن غير مقبولة لمواصفات ومقاييس الجودة العالمية. وقد أصرت تلك المنظمة على ضرورة حصول هذه الواردات على شهادات الجودة المحددة ، المعروفة باسم GMP وهي أحد مقاييس الكفاءة القريبة الارتباط بمقاييس الجودة العالمية مثل الأيزو 9000 وسلسلتها. وتضمن هذه المقاييس تحقيق مستوى الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج. ويتطلب ذلك حدوث تغيرات في تنظيمات الإدارة والإنتاج ، ويرتبط حدوث هذه التغييرات بتحسين مستوى التعليم والتدريب وتدقيق المعلومات، وانتشار المعرفة على مستوى المؤسسة الفردي ، وذلك بجانب حدوث تغييرات في العلاقات الأفقية والرأسية بين المؤسسات. وفي الوقت الذي صدرت فيه هذه القرارات، كان 75% تقريباً من المؤسسات الكبيرة المنتجة للأدوات الجراحية قد حصلت على شهادة الأيزو 9000، في حين لم تكن المؤسسات الصغيرة لديها أية معرفة عن هذه الشهادات مما سبب لها انخفاض كبير في مبيعاتها هدد وجودها. وبعد حدوث هذه المخاطر والأضرار الكبيرة، استطاعت المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة التغلب على ذلك ، من خلال تكوين عنقود يضم تلك المؤسسات ، حيث تكون عنقود Sialkot الذي يضم 300 مؤسسة صغيرة ، 80 مؤسسة متوسطة ، 50 مؤسسة كبيرة ، 1500 مقاول من الباطن، مجموعة مؤسسات مدعمة ومساعدة. استطاعت المؤسسات الداخلة في العنقود الاستفادة من مزايا الكفاءة التجميعية مما أدى إلى رفع القدرة التنافسية لها، فوجود المؤسسات داخل العنقود جعلها تستفيد من الخدمات التي تقدمها مراكز وهيئات دعم العنقود مثل الخدمات المقدمة من طرف مركز تنمية الصناعات المعدنية ولتوفير الخدمات الفنية للمشروعات، وتعتبر هذه المراكز مصدراً هاماً لتدقيق المعرفة والتكنولوجيا من الخارج بالإضافة إلى تدقيق المعلومات بين المؤسسات ، وتدعم هذه المؤسسات التعاون بين المؤسسات سواء كان رأسياً أو أفقياً. فمن خلال الروابط الرأسية التي تعني وجود الارتباطات والتعاون بين الموردين المحليين والمقاولين من الباطن والمشروعات والمشتريين الأجانب استخدم أكثر من 75% من مؤسسات العنقود التعاقدات من الباطن للحصول على الحديد المصقول عالي الجودة والمدخلات الأخرى، وكذلك نتيجة للتعاون الأفقي (الأداء المشترك) بين المؤسسات وبين المؤسسات المدعمة استطاعت المؤسسات الصغيرة داخل العنقود الحصول على شهادة الجودة GMP حيث أنه في سنة 2005 وصل عدد المؤسسات في العنقود الحاصلة على هذه الشهادة إلى 200 مؤسسة. هذا الاندماج جعل العنقود ينتج 2000 نوع من الأدوات الجراحية، وتعتبر السوق الأمريكية أكبر مستويع لمنتجاته ، حيث تستوعب حوالي 60% من إجمالي صادراته ويتم تصدير منتجات العنقود أيضاً إلى أوروبا الغربية خاصة إنجلترا ، ويرجع ذلك لوجود عدد كبير من المقاولين من الباطن الذين يعملون في إنتاج الأدوات الجراحية عالية الجودة. (للتفصيل أكثر أنظر مصطفى محمود، دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة خبرة دولية، المؤتمر السنوي العلمي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، 2010).

<sup>1</sup> زايري بلقاسم، مرجع بق ذكره، ص173.

تتحقق أخيراً بسبب انخفاض تكاليف التخزين الناتجة عن التكامل الخلفي ، والتي تعني قيام المؤسسة بإنتاج بعض المواد التي تحتاج إليها مؤسسات أخرى كمدخلات في العملية الإنتاجية.

### المبحث الثالث: العوامل المساهمة في استدامة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها على التكيف مع الظروف الاقتصادية المختلفة في حالة زيادة الطلب تزيد في حجم الاستثمار وفي حالة الركود الاقتصادي تخفض من حجم الإنتاج وهو ما يجعلها أكثر مقاومة لفترات الاضطرابات الاقتصادية<sup>1</sup>، واعتمد بعض الباحثين في إثبات ذلك من خلال بحث ومناقشة المرونة التي تمنح للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الامتياز في سرعة التأقلم مع الإختلالات الاقتصادية والتغيرات التي يفرضها المحيط<sup>2</sup>، وتنقسم المرونة وفقاً لـ TARONDEAU إلى المرونة الوظيفية والمرونة الإستراتيجية؛ أين تغطي المرونة الوظيفية قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على تكيف مواردها بأمثل طريقة، وتتحقق هذه المرونة إذا كانت موارد وأنشطة المؤسسة أقل تخصصاً من المؤسسات الكبيرة، وفور تخصصها تفقد هذه الميزة، ووفقاً له إن ميزة قلة اختصاص الموارد والأنشطة تتوفر عند مرحلة الانطلاق، وبعد هذه المرحلة تبدأ في فقدانها شيئاً فشيئاً، فمثلاً إذا كانت مؤسسة في مرحلة الانطلاق ترغب في إنتاج سلعة معينة، ثم ظهر ما يعيب تلك السلعة (أزمة اقتصادية) كتغير أذواق المستهلكين مثلاً، فإنه بإمكانها أن تتأقلم في إنتاج السلع البديلة، وفي واقع الأمر إن ذلك التأقلم يفسر من وجهة نظر التكلفة الإضافية التي ستحملها المؤسسة في تجديد المعدات والأفراد، أي قدرة المؤسسة على مواجهة حدة المنافسة. أما المرونة الإستراتيجية فتعبر عن مجال الحرية الذي بحوزة المؤسسة في تحديد أهدافها الإستراتيجية، تحت قيود المحيط الذي تعمل فيه، فهي بذلك تعكس درجة تبعية أو استقلالية المؤسسة عن المحيط، ومن خلال هذه المرونة تعتبر المؤسسة الكبيرة أقل تأثراً وتبعية إلى المحيط من المؤسسة الصغيرة ، لأن المؤسسة الكبيرة يمكن أن تمارس التأثير في المحيط عن طريق سياسة المنافسة. هذه التبعية تجعل الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل محدودية مواردها وديناميكية الصناعة مؤقتة وغير دائمة لذا يجب تدعيمها من خلال تنمية الكفاءات لمسير المؤسسة، التركيز على الإبداع، بناء نظام يقظة يسمح برصد تغيرات البيئة.

### 1. التأسيس النظري لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد المقصود بالاستدامة، إذ نجد أن المفهوم الذي طرحه Porter أقل المفاهيم غموضاً ، والذي يستند إلى استخدام عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة، وأشار كذلك إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المؤسسة متفوق على

<sup>1</sup> مرعي إ، «المشروعات الصغيرة والتنمية : التجارب الدولية المقارنة والحالة المصرية»، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، قلوب، 2005 ،

<sup>2</sup> LEBRUN M.D., «Regard sur la flexibilité des ressources humaines :une approche exploratoire systémique de la flexibilité, appliquée aux entreprises aérospatiales», 16<sup>ème</sup> Conférence de l'AGRH - Paris Dauphine -15 et 16 septembre 2005, P3.

أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المؤسسة، من هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل. فيما استخدم Barney مصطلح الزمن بوصفه مصدراً لاستدامة المزايا التنافسية التي استمرت المؤسسة في الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويعدّ هذا المفهوم الأكثر دقة من الناحية النظرية ولكنه ليس ممكناً وليس ذو معنى في الواقع العملي، من جهة تبنى Wiggins آراء كل من (Porter) و (Barney) لأغراض تحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الأداء المتميز للمؤسسة مستمراً، وأشار إلى أن استمرار الأداء الاقتصادي المتميز للمؤسسة يمكن عدّه مقياساً لعملية المقارنة فيما بين أداء المؤسسة وأداء القطاع الذي تنتمي إليه والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يمكن أن يختلف من صناعة لأخرى اعتماداً على مجموعة من العوامل، منها ما هو خارجي مثل (دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع)، وعوامل أخرى تخص طبيعة الصناعة (مثل صناعة الحاسبات الإلكترونية) التي توصف بأنها ذات دورة حياة قصيرة لا تتجاوز سنوات محدودة، في ما يشير البعض إلى أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المؤسسة والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أمام المنافسين من القيام بنقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمؤسسة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى.

وتبنيت النظريات الاقتصادية النيوكلاسيكية والمدرسة الاقتصادية النمساوية والنموذج التنافسي للإدارة الإستراتيجية أسباب متعددة ومتنوعة لعدم استمرارية الأداء الاقتصادي المتميز والتي تنصب على الديناميكية المؤقتة الناتجة عن التقليد، دخول المنافسين الجدد والمنتجات البديلة والتي تقود إلى تآكل المزايا التنافسية وعدم إستمراريتها<sup>1</sup>.

من جهته يشير (هل وجونز) إلى أن أهم مسببات عدم استمرارية المزايا التنافسية تتعلق بحالات التقليد التي تشهدها بعض الصناعات، وقدرات المنافسين والتزاماتهم، وأخيراً الديناميكية ودرجة التغيير التي يشهدها القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة<sup>2</sup>.

وعلى خلاف النظريات السابقة التي ركزت على علاقة المؤسسة المحيط، تتطرق المقاربة المبنية على الموارد من المعطيات الداخلية للمؤسسة، أي من الموارد التي تمتلكها. وفي الحقيقة أن أصول هذه النظرية ترجع إلى الاقتصادي Pernose الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها<sup>3</sup>، هذه المقاربة تتصور المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد بعضها خاص يمكنها من خلق وإدامة الميزة

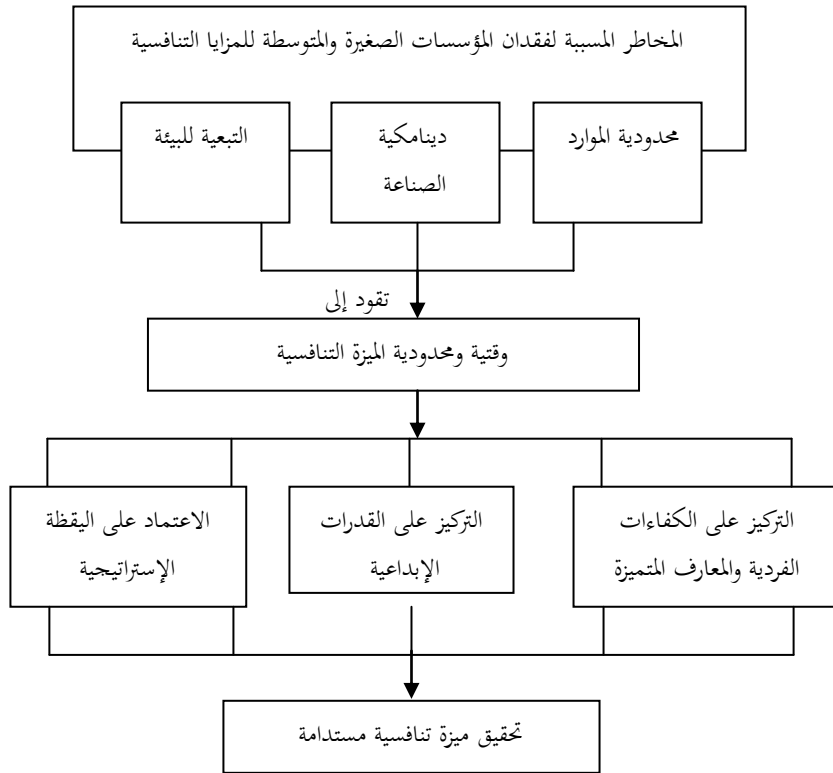
<sup>1</sup> معن وعدا الله المعاضبي، «إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية»، المؤتمر العلمي الأول حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية الخاصة، 16-18 نيسان، 2007، ص 8-9.

<sup>2</sup> هل شارلز، و جونز «الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل»، ترجمة: د. رفاعي محمد رفاعي و د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 1999، ص 218.

<sup>3</sup> Tarondeau J.C, «le management de savoir», édition PUF, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, P23.

التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى<sup>1</sup>. ومنه فالإستراتيجية وفق هذه المعالجة تهتم بالتوفيق بين الموارد تزويدا وتوظيفا من جهة والمحيط الخارجي من جهة أخرى. وبذلك يصبح دور الإستراتيجية في ظل هذه المعالجة هو تطوير حافظة من الموارد التي لها خصوصيات إستراتيجية<sup>2</sup>، وتنتج ميزة تنافسية وتسهر على دوامها، وتقتصر هذه المعالجة فقط على الموارد الإستراتيجية كالمهارات والمعارف، وقواعد المعطيات.... ويرى Marchesnay أن هذه المعالجة تنطبق أيضا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكن وفق منظور يرتبط بمنطق وبتصور المسير أو المقاتل بحيث يكون هذا الطرح محدودا في المؤسسات الصغيرة التقليدية في حين يفرض نفسه بقوة في المؤسسات التي تتبنى منطقا تسييريا مركزا على المهارات وكيفية وتوظيف الموارد<sup>3</sup>، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (23): تنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، مرجع سبق ذكره، بتصرف.

<sup>1</sup> Sergis C, «Le processus d'identification des compétences clés», les cahiers de la recherche, de CLAREE, Lille, 2000, P02.

<sup>2</sup> Pathé et Mivet, «du bilan patrimonial au bilan des ressources», revue de direction et de gestion, paris, N°172-1730, 1998, P60.

<sup>3</sup> عبد الملبيك مزهودة، «التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، مرجع سبق ذكره، ص 09.

## 2. تنمية كفاءات المقاول لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن مختلف تصرفات المؤسسة اتجاه تغيرات المحيط ودرجة تأقلمها تعتمد بشكل ملحوظ على طبيعة المسير فنلاحظ مثلا أن نوعية الإستراتيجية مرتبطة بالقرارات التسييرية التي يتخذها هذا الأخير، كما أنه المسؤول الوحيد على مختلف القرارات الإستراتيجية والعملية التي يتخذها.

### 1.2. طبيعة سلوك المقاول في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمكن عرض أهم الدراسات التي حاولت الكشف عن سلوكيات المقاولين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيمايلي:

أولا دراسة (Miles et Snow): قام الباحثان بتصنيف مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة فئات:<sup>1</sup>

- المدير الميراثي أو المقلد: هو الذي يواجه عملية التسيير لهدف (البقاء، الاستقلالية، النمو) وغالبا ما يستخدم رأسماله الشخصي حسب الضرورة، وعموما يكون نمو المؤسسة معتدلا وموakبا لتغيرات السوق.
- المدير التقاولي: هو الذي يبني توجهات المؤسسة وفقا لـ(النمو، الاستقلالية، والثراء) حيث يكون الإبداع مطلوبا بكثافة ويؤدي إلى استثمارات معتبرة، ولبلوغ هذا الهدف يتجه هذا النوع من المدراء للحصول على مصادر تمويل خارجية لفتح رؤوس أموالهم.
- المدير التسييري: يسعى إلى البحث على الأداء المرتفع من خلال سيرورة عقلانية، وبفضل الإبداع لكن مع تحكم نسبي في الجوانب المالية، يمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

<sup>1</sup> موسي سهام، العمودي مينة، «تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية»، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، أيام نوفمبر 2011، ص05.

الجدول رقم(23): تصنيف سلوك المديرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

التقالي	التقالي	الميراثي	
التسييري	التقالي	الميراثي	
تسيير الخطر، التكيف مع تحولات السوق.	مواجهة الأخطار بتطوير أسواق جديدة.	الوقاية من الأخطار، حماية السوق، تكوين الشبكات.	البحث عن الميزة التنافسية
الكفاية الإنتاجية، أجور وسلطة.	دخول ناتجة من الإبداع أو التميز.	الكفاية الإنتاجية.	الموقف من الأداء
أن تكون الأفضل والأقل سعرا.	إستراتيجية التمييز.	التقليد والإلتباع.	الرؤية الإستراتيجية
النمو.	تطوير المؤسسة.	البقاء والاحترام الجماعي.	الأهداف الإستراتيجية
محلل ومحاسب ديناميكية مبرمجة للإبداع.	انتهازي ومبدع.	تفاعلي، ضعيف الإبداع.	السلوك الاستراتيجي الشامل
عقلانية ومخططة.	النمو.	احترافية.	الاستثمارات

المصدر: موسي سهام، العمودي مينة، «تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية»، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، أيام نوفمبر 2011، ص05.

ثانيا دراسة **A. Julien et M. Marchesnay**: يقترح كل من **A. Julien et M. Marchesnay** تصنيف المقاولين في المؤسسة إلى نوعين من الأفراد لهم خصوصيات متميزة في ما يخص سلوكياتهم الإستراتيجية وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

- سلوك المقاول **PIC (Pérennité – Indépendance – Croissance)**: ينصب الاهتمام الأول لهذا المقاول على ضمان بقاء نشاطه، فهو يركز على المحافظة وتراكم ممتلكاته. ثم يأتي بعد ذلك الرغبة في الاستقلالية من خلال رفضه لرفع الرأسمال الاجتماعي لمؤسسته بالمساهمات من المشاركين الأجانب. وفي الأخير يعتبر النمو كنتيجة للبحث عن تراكم الممتلكات، فهي ليست هدفا في حد ذاتها. يتميز هذا النوع من المقاولين بالتكوين التقني أي الاهتمام بالإنتاج، ول رؤية أكثر انطوائية للأعمال. كما أن رؤيته الخارجية محدودة ونشاطه التجاري لدراسة السوق محدود وفردى لا يعطيه أهمية كبيرة، فهو يفضل العمل على أساس وفاء شبكة العلاقات مع الزبائن والموردين، وهكذا يصبح سلوكه الاستراتيجي ذو طابع أبوي وشخصي وتتم صياغة السيرورة الإستراتيجية خارج أي إجراءات، كما أنه يتجه إلى التأمل من أجل إنضاج قراراته في حالة

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، مرجع يبق ذكره، ص1069.

استثمار كبير، فإستراتيجيته استكشافية يتم إعدادها بالتدرج للوصول لاتخاذ القرارات، وهو بذلك يكون تفاعلي والفعل يكون كنتيجة للوعي بالمشكلة ويغلب عليه المركزية في اتخاذ القرارات.

- سلوك المقاول **CAP (Croissance – Autonomie – Pérennisation)**: الاهتمام الأول لهذا المقاول هو النشاطات ذات النمو أكثر من نمو النشاطات، فهو محفز بالنشاطات التي تحقق له أكبر ربح ولو بدرجة كبيرة من المخاطرة، فهذا المقاول أكثر حيوية فهو لا يتردد في التنازل عن نشاطاته التي لم تبلغ مرحلة الاستغلال المكثف. ثم يأتي بعد ذلك هدف الاستقلالية المالية، كما انه يبحث على الاستقلال في اتخاذ القرارات وبالخصوص التقدير في توزيع النفقات، من هنا فهو لا يتردد في اللجوء إلى التمويل الخارجي وفتح رأسماله مادام يضمن استقلالية التسيير.

وبالنظر إلى أن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القرارات التي يتخذها المسير، فقد ظهرت عدة مقاربات تدعو إلى ضرورة التركيز على الكفاءات لتحسين التنافسية، إذ تعتبر رأس المال الفكري ممثلاً في الكفاءات أحد أهم العوامل المسؤولة عن استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ففي دراسة قام بها Stewart تبين أن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق التفوق التنافسي للمؤسسة، كما بين Gwan أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرته التنافسية<sup>1</sup>.

## 2.2. الكفاءات الفردية الواجب توفرها في المقاول:

تأخذ طبيعة الكفاءات الفردية التي يجب أن تتوفر في مسير المؤسسة حسب McClelland خمسة أبعاد هي<sup>2</sup>:

- المعرفة: كالمعلومات المتاحة في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق والموارد البشرية؛
  - المؤهلات والخبرة: مثل مؤهلات ومهارات التسيير الفعال؛
  - إدراك الذات: تتعلق بالمواقف والقيم، وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته عضواً في مجموعة عمل.
  - صفات العبقرية: الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة، والمبادرة؛
  - الدوافع: وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات، مثل دوافع الإنجاز، أو الانتماء.
- كما أكدت عدة دراسات ميدانية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرائدة يتميز مسيروها بالخصائص الفردية التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد الغتري، «أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001، ص161.

<sup>2</sup> براق محمد، رابع بن الشايب، «تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة»، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 - مارس 2004، ص.243.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص156.

- الحاجة للإنجاز: وتشير هذه الخاصية إلى الرغبة في تقديم أفضل الأعمال. ذلك أن الراغبون بتقديم أفضل إنجاز يتحملون مسؤولية بلوغ الهدف بجدارة ويميلون إلى تحمل الصعاب، ويتوقعون ردود فعل سريعة تجاه نشاطهم حيث يسعى أصحاب الريادة إلى قياس نجاحهم بقدرتهم على بلوغ الأهداف، وهم كذلك ميالين إلى التحديث وتحمل الأعباء.

- الرغبة في الاستقلالية: أصحاب الأعمال الرائدة، ينشدون الاستقلالية دوماً دون الاعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف، لذلك فهم غير مندفعين للعمل في المؤسسات الكبيرة أو البيروقراطية، بسبب دوافعهم الداخلية وثقتهم العالية بقابلياتهم ويشاطرون طموحاتهم دون الاكترث إلى ردود الفعل الاجتماعية.

- المهارات التفاعلية: من يريد الاستفادة من الفرص والمناسبات يجب أن يتحلى بمهارات إدارية متنوعة، وأصحاب الأعمال الرائدة يكونون في الغالب قادرين على إدارة موارد مؤسساتهم المالية والبشرية بكفاءة عالية، ويتمتعون بالرغبة في تحويل الآخرين الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم مثل هذا التوجه يحتاج إلى جهود تفاعلية مختلفة (اتصال، نقل معلومات، استلام ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، إقناع... الخ).

- مهارات إنسانية: تتمثل في العلاقات الإنسانية التي يطورها المسير مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المؤسسة، وهذه العلاقات تبني على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المؤسسة والاهتمام بمشكلاته خارج المؤسسة.

- مهارات فكرية: تتمثل في الأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها... الخ.

- مهارات فنية: تتمثل في خبرة ودراية المسيرين بالمسائل الفنية المتعلقة بالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل وتلك المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية لمشروعاتهم.

- الرؤية الواسعة: أصحاب الأعمال الرائدة يمتلكون رؤية واسعة وبعيدة يحيطون من خلالها بمعظم العوامل التي تؤثر على عمل المؤسسات، فهم يتنبئون بالمستقبل ويحلمون به ويعملون على جعله حقيقة واقعة من قبلهم أو من قبل الآخرين من خلال وضعهم للخطط المدروسة والحلول السليمة باستمرار.

- المرونة في بناء فرق العمل: وذلك من خلال تشجيع الآخرين على العمل الجماعي. ولكي يستطيع المسير كسب قبول الآخرين للعمل سوية يجب أن يكون على قدر من الدبلوماسية والتكتيكية في التنقل بين الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية بطريقة يحفظ من خلالها وحدة شبكة الأعمال المنظمة دون إحداث الاختلاف والتباين بين عناصرها.

يتضح مما سبق أن مهام المسير لم تعد تتوقف عند المهام التقليدية فقط المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإشراف، التنسيق، المراقبة، التدقيق، الاتصال، التقييم، واتخاذ القرار، بل أصبحت لديه مهام أخرى تتعلق بقيادة فريق العمل، فهو يعمل على تنمية روح العمل الجماعي في الفريق الذي يقوده، ويعترف لكل شخص بالجهود التي يقوم بها ويبادلهم الاحترام والثقة على وجه خاص. كما يساهم المسير بشخصيته في تشكيل



رأس المال الاجتماعي، الذي يعتبر من بين الموارد التي لها دور كبير في حياة المؤسسة في المراحل الأولى من إنشائها وخلال مختلف الأطوار التي تمر بها، ويعبر رأس المال الاجتماعي عن العلاقات الإنسانية التي يكتسبها المسير ويعرف كيف يوظفها لمصلحة مؤسسته، التي استطاع أن يكتسبها من خبرته المهنية وخبرته في الحياة والمستوى التعليمي.

### 3.2. علاقة الكفاءات الفريدة للمقاول بالميزة التنافسية المستمرة:

لقد عزز الواقع الجديد من أهمية موارد المؤسسة باعتبارها المحدد الأقوى للربحية، لذلك تطالب إدارة المؤسسات الاقتصادية بتجديد وتفعيل مواردها وكفاءاتها البشرية باعتبارها الخزان الدائمة للرأس المال البشري، والمدخل الأساسي للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الإبداع والتحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين.

### 3. اليقظة الإستراتيجية ودورها في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

باعتبار المعلومة رأس مال تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها، وعن الوسائل التي تدعم مصادر معلوماتها، والسبل الكفيلة بالوقوف أمام خطط المنافسين والاستحواذ على أكبر حصة من السوق. لذلك فتحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية العامة في إطار اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضروري إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد المداخل التي تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات التي تواجهها.

### 3.1. مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن نظام يساعد متخذ القرار في ملاحظة وتحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل استخراج الفرص والتهديدات. كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية، وهي تعنى بالأفعال الهادفة للرصد المستمر أو غير المستمر مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها والقابلة لاحتوائها على معلومات ذات معنى للمؤسسة في ميدان إستراتيجي معين. وبالتالي فأهمية اليقظة الإستراتيجية تكمن في مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال نشاطها مستقبلا. كما عرفت اليقظة الإستراتيجية أيضا بـ"أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة يركز على تحسين تنافسيتها من خلال جمع ومعالجة المعلومات، ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في البيئة"<sup>1</sup>. تعرف كذلك اليقظة الإستراتيجية على أنها العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة منظمة، فينتبعون ويتعقبون ومن ثمة يستخدمون المعلومة، والتي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء

<sup>1</sup>François Jakobia, «L'intelligence économique», Edition d'organisation, Paris, 2004, P335.

فرص الأعمال وتقليل الأخطار، وحالة عدم التأكد بصفة عامة لتعزيز وتدعيم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

فاليقظة الإستراتيجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة بطريقة قانونية (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني، ... الخ)، وهي عملية منظمة ومستمرة ومتكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات.

### 2.3. دور اليقظة الإستراتيجية:

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف هي:

- **التوقع:** وهو التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة، خاصة تحركات المنافسين البعيدة والقريبة.
  - **الاكتشاف:** اكتشاف فرص النمو والتطور والتعرف على المؤسرات التي يمكن شراؤها والتي يمكن إقامة شراكة معها من أجل التطوير.
  - **المراقبة:** بمعنى متابعة تطور العروض المقدمة في السوق والتغيرات التي تحصل في ها ويتعلق أيضا بوسائل تقديم الخدمات وكذا التشريعات.
  - **التعلم:** أي الاستفادة من نجاح وأخطاء المنافسين، والمعرفة الجيدة بالأسواق الجديدة.
- ### 3.3. أنواع اليقظة:
- يمكن التمييز بين أربعة أنواع لليقظة هي:
- **اليقظة التنافسية:** ويتعلق هذا النوع بمراقبة المنتجات، الأسعار، التوزيع والترويج لمختلف الخدمات المقدمة من طرف المنافسين المباشرين، الحاليين والمحتملين. فاليقظة التنافسية تهتم إذا بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم، وذلك من خلال الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية.
  - وقد حدد Porter طبيعة المعلومات التي يجب على المؤسسة جمعها حول المنافسين في النقاط التالية<sup>1</sup>:
    - الكفاءات الحالية للمنافسين؛
    - استراتيجيات المنافسين؛
    - الأهداف الجديدة للمنافسين؛
    - قدرات المنافسين؛
    - الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.
  - **اليقظة التكنولوجية:** هي مجموع الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، التقنية، والتكنولوجية<sup>2</sup>. حيث يسمح هذا النوع من اليقظة بالبقاء

<sup>1</sup> كرومي سعيد، «أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمنافسين»، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسبية بن بوعلوي الشلف، أيام 9/10/2011، ص 10.

<sup>2</sup> Daniel Rouach, « la veille technologique et intelligence économique , Que sais-je ?», PUF, France, 1996, P11.

على علم بكل مستجدات السوق فيما يتعلق بطرق الإنتاج، الاستغلال، التوزيع والإعلام الآلي الذي يعد مجالاً خصباً لممارسة اليقظة في ما يتعلق بالبرامج والتطبيقات المتاحة على شبكة الإنترنت.

- **اليقظة التجارية:** تسعى إلى تتبع وترقب كل التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، والمرتبطة عادة بتغير أذواق المستهلكين، احتياجاتهم ورغباتهم، تطور السوق، الطلب والموزعين، إلى جانب الاهتمام المستمر بشكاوى الزبائن.

- **اليقظة البيئية:** وتعرف أيضاً باليقظة الشاملة أو اليقظة الاجتماعية وتسعى إلى مراقبة التغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية، السياسية، القانونية والاجتماعية.

#### 4.3. طبيعة نظام اليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثره على تنافسيتها:

لقد أوضحت الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الأمريكية والكندية وجود علاقة وطيدة بين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق ودرجة استخدام نظام المعلومات ونشير هنا إلى أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات<sup>1</sup>:

- دراسة Samiie et all سنة 1993، شملت الدراسة عينة تتكون من 123 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أمريكية مصدرة حيث تناولت الدراسة اثر استخدام المعلومات في زيادة الصادرات. واستخلصت أن المؤسسات التي استطاعت التصدير استخدمت مصادر معلومات ثانوية ولكن من مصادر متعددة، الدراسة أظهرت أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع مصادر المعلومات وحصّة الصادرات.

- دراسة Cavusgil سنة 1984، شملت الدراسة 71 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أمريكية، تناولت الدراسة أثر بحوث التسويق على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعبر عنه بربحية الصادرات، حيث استخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تستخدم بحوث التسويق، وتنوع مصادر المعلومات، وتطور نظم معلوماتها تحقق أعلى ربحية لصادراتها وتندمج بسهولة في البيئة العالمية.

- دراسة Houle سنة 1994، شملت الدراسة 64 مؤسسة صغيرة ومتوسطة كندية، تناولت الدراسة القدرة على استغلال المعلومات وأثرها في الولوج للأسواق العالمية، حيث استخدم مؤشر حصّة الصادرات في السوق الأمريكية ليعبر عن مدى ولوج المؤسسة للأسواق العالمية. استخلصت الدراسة أن المعرفة الجيدة بالأسواق الخارجية والقدرة على استغلال المعلومات المتعلقة بتلك الأسواق (capacité d'absorption)، تؤثر بشكل مباشر على حصّة هذه المؤسسة في تلك الأسواق.

كما بينت الدراسات الميدانية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم برصد المعلومات ذات الأثر المباشر على نشاطها والمتعلقة خصوصاً بالأسواق، المنافسة، التكنولوجيا، الزبائن ويرجع السبب في ذلك إلى سرعة وأهمية الوصول إلى هذا النوع من المعلومات. كما يؤكد Johnson et Kuehn أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكرسون أكثر أوقاتهم في البحث عن المعلومات المتعلقة بفرص النمو والأسواق

<sup>1</sup> Charles Franklin, OP.cit, P22.

## الفصل الثالث: الخيارات المتاحة من أجل تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ويقيمون من أجل ذلك اتصالات مباشرة وشفهية مما يكون نظم معلومات جوارى وغير مهيكّل. الدراسات الميدانية أوضحت أيضا أن إدارة نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم بطريقة بسيطة، غير منتظمة، وغير متطورة، ذلك أن حصر وظيفة اليقظة على المدير المالك وعدد قليل من المسيرين يستدعي استخدام تقنيات بسيطة وغير معقدة في الوظيفة المعلوماتية. هذه النتائج أكدها Julien et al في دراسته حول تطبيقات اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (24): طبيعة المعلومات المستخدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نسبة المؤسسات المستخدمة للطريقة في			نوع الطرق المستعملة
نشر المعلومات	تحليل البيانات	جمع البيانات	
			أشكال الاتصال
83%	غير مطبقة	84%	مباشرة من شخص إلى شخص آخر
09%	غير مطبقة	32%	باستخدام الوطاء
27%	غير مطبقة	63%	باستخدام الهاتف
			المطالعة والقراءة
غير مطبقة	غير مطبقة	22%	التقارير والدوريات الداخلية
غير مطبقة	غير مطبقة	36%	التقارير الخارجية
غير مطبقة	غير مطبقة	76%	المجلات المتخصصة
غير مطبقة	غير مطبقة	36%	الجرائد
			الاجتماعات
40%	63%	39%	الرسمية
41%	42%	30%	غير الرسمية
غير مطبقة	غير مطبقة	07%	التبادلات الالكترونية
			القيام بدراسات
غير مطبقة	غير مطبقة	19%	أبحاث مكتبية
غير مطبقة	غير مطبقة	21%	تصفح بنوك المعلومات
غير مطبقة	10%	غير مطبقة	المعالجة المعلوماتية
غير مطبقة	24%	26%	دراسات رسمية

Source : Julien, P.A., L. Raymond, R. Jacob, «La veille technologique dans les PME manufacturiers Québécois: caractéristiques, Configurations et facteurs de succès», Rapport de recherche, Université du Québec Trois-Rivières, 1995, P53.

وعلى الرغم من توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أرضية جيدة لممارسة اليقظة الإستراتيجية ، إلا أن هذا المفهوم بقي غير معروف لدى العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى في الدول المتقدمة كفرنسا، عكس المؤسسات الكبيرة التي تعتمد عليه بدرجة كبيرة في إثراء إستراتيجيتها التنافسية، ومن خلال دراسة لـ LARIVET شملت 103 مؤسسة صغيرة ومتوسطة كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (25): استخدام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

المجموع	المؤسسات غير الممارسة للذكاء واليقظة	المؤسسات التي تمارس اليقظة الإستراتيجية	المؤسسات التي تستخدم الذكاء الاقتصادي		
23	6	10	7	نعم	هل تمارسون الذكاء الاقتصادي
22	13	6	3	لا	
58	24	22	12	غير محدد	
103	43	38	22	المجموع	

Source: Sophie Larivet, «Intelligence économique, enquête dans 100 PME», éd Harmattan, 2009, P 175.

#### 4. الإبداع كمتغير استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعد الإبداع بوصفه البعد الجديد من أبعاد الأداء الاستراتيجي وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وهذا يتطلب ليس فقط تبني الإستراتيجية الاستباقية في أن تكون المؤسسة هي القائم للحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، وإنما أيضا في أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة. فيكون العمل الاستراتيجي وكيفية إدامة الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية طويلة الأمد.

#### 1.4 مفاهيم أساسية حول الإبداع:

تم تناول موضوع الإبداع ضمن تخصصات علمية مختلفة، وقد وردت الكثير من التعاريف له فضلا عما أثير من جدل عند ترجمته إلى اللغة العربية واختلاف الآراء حول الكلمة المرادفة التي تعطي المعنى الدقيق لهذا المصطلح<sup>1</sup>. فمع بداية القرن التاسع عشر كان الابتكار عنصرا ثانويا نظرا لقلّة المنافسة بين المؤسسات، سيطرة الاقتصاد الصناعي واهتمام المؤسسات بالإنتاج الضخم المعياري. ولكنه وبسبب أزمة الطاقة الأولى

<sup>1</sup> عادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع، الابتكار، التحسين وغيرها من المصطلحات. إذ يقصد بالاختراع (Invention) التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات، أي أنه يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة حيث تكون الأهمية أكثر للموارد غير الملموسة كالوقت والعقريّة والتقدم الكلي في العلم. غير أن الابتكار يسعى إلى تحقيق التأثيرات الاقتصادية ويرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، وتكون الأهمية للموارد الملموسة المادية والبشرية أكثر في نقل الفكرة إلى منتج جديد. بينما يمثل الإبداع في خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير، واستحداث الطرق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة للمجتمع.

والثانية التي أدت إلى نقص الموارد، ونظرا للتقدم التكنولوجي الهائل والمتسارع في العلوم والتكنولوجيا وما نتج عنها من تغير في المجال الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي... الخ، ومع كبر حجم المؤسسات واشتداد المنافسة بينها، وبتنوع الأسواق وحاجات المستهلكين، وسرعة تقادم المنتجات وتزايد الطلب على الأفكار الجديدة، كل هذه العوامل دفعت بالمؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها ونشاطها إلى تطوير طرق عملها، وتبني تكنولوجيات أكثر تقدما لضمان البقاء في السوق.

وبالرجوع إلى المراجع المتخصصة تم إيجاد المعاني التالية للإبداع:

نسب هذا المصطلح إلى الاقتصادي النمساوي JOSEPH Schumpeter منذ 1912 الذي يعد من المنظرين الأوائل للإبداع، حيث يعرفه بأنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج وكيفية تصميمه،<sup>1</sup> كما عرفه "PETER Drucker" بأنه تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.

يوضح هذان التعريفان أن الإبداع هو تغيير في الوضع الذي كانت عليه المؤسسة بإدخال تجديدات أو منتجات كلية جديدة أو طريقة إنتاج.

ويأخذ الإبداع<sup>2</sup> شكلين أساسيين، الأول هو الإبداع الجذري أو الكلي الذي يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله. ويختص الشكل الثاني بالإبداع الجزئي أو التدريجي (التحسين) وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات وبذلك فإن التحسين هو عبارة عن إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة في الاستخدام.<sup>3</sup>

#### 2.4. طرق اعتماد الإبداع:

تختلف طريقة اللجوء إلى الإبداع من مؤسسة إلى أخرى على أساس مجموعة من العوامل (إمكانات بشرية ومالية...)، إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تتجم من الاعتماد على إحدى هذه الطرق من تكاليف مرتفعة، أو طول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع، وتتمثل هذه الطرق فيما يلي<sup>4</sup>:

- **التطوير من الداخل** : تطوير الإبداع من داخل المؤسسة، خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير هي الطريقة الكلاسيكية لاعتماد الإبداع. وهي الطريقة التي توفر وتمتد للمؤسسة أكثر استقلالية في حالة نجاح الإبداع، لكنها كذلك الأكثر خطورة، فهي طويلة في المدى وتكلفتها عالية، وكذلك أخطار التقليد الذي يتعرض لها المنتج الجديد من طرف المنافسين من جهة أخرى، كما قد يؤدي هذا النوع من طرق الإبداع،

<sup>1</sup> JEAN Lachman, «Le financement des stratégies de l'innovation », Economica, Paris, 1993, P: 22.

<sup>2</sup> سنستخدم هنا مصطلح الابتكار كمرادف لمصطلح الإبداع.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>4</sup> JOEL Broustail et FREDERIC Fréry, « le management stratégique de l'innovation », édition dalloz, 1993,

إلى خلق مشاكل كبيرة تواجهها المؤسسات بالنظر إلى النتائج التي يترتب عنها من تغيير والذي يقابل غالبا بمقاومة من النقابات أو من المسيرين والهدف الحفاظ على الوضع الحالي. وفي دراسة قامت بها وزارة الصناعة الفرنسية أظهرت أن المورد الرئيسي للإبداع هو البحث الداخلي في المؤسسة إلى درجة كبيرة، خاصة في بعض الصناعات مثل الصيدلة<sup>1</sup>. ويتطلب نجاح هذه الطريقة في المؤسسات توفر مجموعة من الشروط الأساسية وهي<sup>2</sup>:

- اقتراحات وابتكارات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة .

- أرضية محفزة ومشجعة للإبداع والتجديد.

- تعاون وتنسيق داخلي.

- **عقود التعاون** : تعتبر التحالفات والشراكة من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في المؤسسات، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير خاصة، ومن الأخطار الناجمة عن الإبداعات والتي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية ، زيادة إلى البحث عن الحجم للتجاوب مع عولمة الأسواق<sup>3</sup>، وتتلخص المزايا الناجمة عن إتفاقيات التعاون في<sup>4</sup> :

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير.

- تخفيض مدة دوران الإبداعات.

- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة .

- بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.

بالنظر إلى المزايا المذكورة آنفا زاد اهتمام المؤسسات المبدعة لعقد إتفاقيات تعاون فيما بينها ، والتي وصلت إلى 30% في أوروبا في ما بين المؤسسات المبدعة حيث قاموا بعقد تعاون مع شركاء خارجيين<sup>5</sup>. وبذلك تمثل عقود التعاون الطريقة المثلى لتحقيق إبداعات أقل خطورة بتقاسمها مع شريك آخر وتخفيض عبء التمويل المالي خاصة إذا كانت مؤسسات صغيرة أو متوسطة.

- **النمو الخارجي** : اعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يمثل تملك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة

بطريقة جزئية وذلك بحيازة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها، أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة. وما يعاب عن هذه الطريقة أنها مكلفة جدا ، خاصة إذا كانت المؤسسة

المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأس مال كبير مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة، ومجموعة أخطار أخرى منها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأسمال المؤسسة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> : BOYER Robert et DIDIER Michel, « **Innovation et croissance** », Ed la documentation Française, Paris, 1998, P: 19.

<sup>2</sup> : TARONDEAU. J.C, « **Recherche et développement** », Vuibert, Paris, 1994, P:70.

<sup>3</sup> : JOEL Broustail et FREDERIC Fréry, **Op-cit**. p: 147.

<sup>4</sup> : OCDE. « **Perspectives de l'OCDE. Science, technologie et industrie** », 2002, P150.

<sup>5</sup> : **Ibid**. p : 155.

<sup>6</sup> : JOEL Broustail et FREDERIC Fréry. **Op-cit**, P: 148.

- **التعاقد الباطني:** المقولة الباطنية للإبداع تخص عقود بحث بين المؤسسة وهيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، الاستشاريين، مركز البحوث العمومية والخاصة ومع الجامعات. ففي هذه الطريقة تلجأ المؤسسة إلى الإبداع خارجيا بواسطة هيئات مختصة، ونتائجها جد متغيرة فيمكن الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي، لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، وهي طريقة متطورة في أمريكا والدول الصناعية الكبرى وذلك نتيجة التواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على اختلافها<sup>1</sup>.

- **اقتناء الرخص:** بمعنى شراء رخصة من مؤسسة مبدعة أو من فرد مبدع، وبذلك فهي طريقة سريعة، أقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها، بشرط توفر الإمكانيات التي تتبع تطبيقها خاصة التقنية منها، وفي حالة تكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها صعبا ويتطلب طاقات مؤهلة لذلك، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية، ثقافية وغيرها، زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم. هذا النقص في الاستقلالية جعل منها طريقة أقل استعمالا خاصة في الدول المتقدمة. على أساس الإيجابيات والسلبيات لكل طريقة، تختار المؤسسة ما بين الخمسة طرق وفقا لما يلخصه الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): إيجابيات وسلبيات طرق اعتماد الإبداع.

الطريقة/الخصائص	الوقت الضروري	التكلفة الكلية	الخطر المحتمل	التحكم المتوصل
التطوير من الداخل	طويلة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
عقود التعاون	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
النمو الخارجي	قصيرة	مرتفعة	مرتفعة	غير مؤكدة
المقولة الباطنية	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
اقتناء الرخص	قصيرة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

المصدر: عبد الله بلوناس، طراد فارس، «الإبداع ودوره في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، المجلة

الجزائرية للتسيير، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، العدد 4، 2008، ص 163.

من الجدول السابق يمكن ملاحظة مايلي:

- طريقة التطوير من الداخل تبقى مخصصة للمؤسسات ذات سيولة مالية كبيرة، والتي تبحث عن الاحتفاظ بالميزة التنافسية الممكنة عن طريق إبداعاتها.

- عقود التعاون واللجوء للمقولات الباطنية يعتبران أصعب الطرق اعتمادا للإبداع في المؤسسة نظرا لعدم التأكد الكبير في التكلفة والمدة والتحكم فيها رغم أنها الأقل خطورة.

- النمو الخارجي غالبا ما يعتمد في حالات إستعجالية وللمؤسسات التي تملك موارد مالية هائلة وتتحمل بذلك أخطار وتكلفة، ولا تتمكن من التحكم فيها مع الرغم من أنها الأسرع.

<sup>1</sup> : Ibid. P: 149.



أما فيما يخص اقتناء الرخص فهي الأكثر أهمية مقارنة بالطرق الأخرى، فهي أقل تكلفة وأقل خطورة، الأسهل في التنفيذ ومشكلتها أنها تقيد المؤسسة بالمؤسسة الأصلية (تؤثر على استقلالية المؤسسة).

تجدر الإشارة إلى أن أهم أصناف الإبداع التي يجري تداولها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الإبداع الجذري والإبداع الانتقائي، فالإبداع يختلف تبعاً لجذرية النتائج التي يمكن أن تؤدي إلى تغييرات في المنتج ومكوناته وتبين أعمال Schumpeter أن الإبداع الجذري يؤدي إلى تعديل شروط المنافسة وقلب أساليب الإنتاج أو الاستهلاك أو كليهما معاً، والإبداع السطحي لا يقدم سوى تحسينات بسيطة<sup>1</sup>.

#### 3.4. عوامل الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن الأدلة الواقعية كنتائج الأبحاث الميدانية تشير إلى وجود علاقة بين الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنمو الاقتصادي، ففي إيطاليا مثلاً أظهرت الأبحاث أنماطاً من النمو والإبداع على مستوى الأقاليم والمناطق. حيث لوحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد أدت دوراً رائداً في الإبداع خلال السبعينيات من القرن العشرين، واعتبرت هذه المؤسسات الصناعية الأكثر ديناميكية.

ويكمن حصر أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر إبداعاً في:

- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدار غالباً من طرف صاحب المؤسسة الذي يتمتع بروح المقاومة والأخذ بالمبادرة واكتشاف الفرص التي تتيحها البيئة .

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببساطة تنظيمها وموجهة نحو النشاط الأساسي، في حين أن المؤسسات الكبيرة عادة ما تنشئ وظائف كثيرة تنقسم المهام مع النشاط الأساسي، مما يحرمها فرصة التركيز للموارد والكفاءات على نشاط واحد.

- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفعل صغر حجمها تتسم بالمرونة والحركة السريعة، كما أن الاستثمارات المحدودة تجعل إنتقالها من نشاط لآخر أقل مخاطرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة .

- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تكون أقرب على السوق، وبالتالي تكون أكثر اندماجاً في التغييرات الآنية والسريعة في السوق.

#### 4.4. أثر الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يؤثر الإبداع سواء في المنتجات أو في طرق وأساليب الإنتاج في المصادر الداخلية للميزة التنافسية وبالتالي على مواردها الملموسة وغير الملموسة كما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> <http://brises.org/notion.php/innovation>, consulté le 03/02/2013.

الجدول رقم (27): أثر الإبداع على الموارد الملموسة وغير الملموسة.

أنواع الإبداع	الإبداع في المنتج	الإبداع في طرق الإنتاج	تأثير الابتكار
الموارد			
المعدات		×	اقتناء أو كراء آلات
المواد	×		الإمدادات
الكفاءات	×	×	التكوين
طريقة العمل	×	×	التنظيم والتنسيق

المصدر: حجاج عبد الرؤوف، «الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابتكار التكنولوجي في تنميتها»، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006، ص 86. يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة تأثير الإبداع تختلف حسب طبيعة الإبداع، فإذا كان الابتكار في المنتج فإن ذلك يحتم على المؤسسة البحث عن مواد أولية جديدة تتناسب مع المنتج الجديد، أي ضرورة البحث عن موردين إذا اقتضى الأمر، أما إذا كان الابتكار في طرق أو عمليات الإنتاج فإن درجة التأثير تكون متفاوتة، ذلك أن المؤسسة تحافظ على نفس موارد التمويل ولكن التغيير يحدث عند مستوى تحويل المواد.

الآثار على بنية التكاليف<sup>1</sup>:

- الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها: يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكّلة لمنتج معين من خلال، مثلا التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج. وأيضا بمقدور الإبداع أن يعدل من حصة المشتريات واستهلاك الطاقة من خلال تحسين مردودية طرائق الصنع. فالإبداع أي كانت درجته جذريا أو طفيفا يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المردودية إيجابيا.
- الأثر على توزيع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة: يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج، ومن ثمة التعديل في تكلفته المتغيرة. ويؤدي الإبداع في الطرائق إلى النقل، أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج. وفي بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس. وقد يؤدي أيضا إلى التأثير في التكاليفتين (الثابتة و المتغيرة) في ذات الوقت، و لكن بنسب متفاوتة، فيؤدي ذلك كله إلى تعديل بنية التكاليف.

الآثار على الاستراتيجيات العامة للتنافس : يؤثر الإبداع على طبيعة الإستراتيجية التنافسية التي تعتمدها المؤسسة كما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> بن نذير نصرالدين، منصور الزين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الجدول رقم (28): أثر الإبداع على الاستراتيجيات التنافسية.

الإبداع التنافسية للإبداع	الاستراتيجيات التنافسية
مراقبة التكاليف، الإبداع في طرق الإنتاج، الاستثمار في تجهيزات جديدة تقلل التكاليف، الإبداع من أجل تقليص التكاليف غير المباشرة.	إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف
تميز المنتج، جودة المنتج، تكنولوجيا المنتج، ابتكارات تسويقية في المنتج.	إستراتيجية التمييز
الإبداع من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، الإبداع من خلال التركيز على منتج معين، التركيز على معدل الهامش الوحدوي.	إستراتيجية التركيز

المصدر: حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 88.

من الجدول السابق نستنتج أن تبني المؤسسة لأبعاد الإبداع يستدعي قيامها بإعادة تقييم مستمرة لأداء ميزتها التنافسية وبخاصة في الصناعات التي تمتاز بدرجة عالية من الديناميكية ، ومدى ملاءمة هذه الميزة استناداً إلى وضعها في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، وبذلك قد تتمكن من القيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على الميزة التنافسية أو التخلي عنها في حالات فشلها في تحقيق التفوق المستمر على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والعوائد. فضلاً عن ذلك فإنه يتطلب العمل وفقاً لتحقيق حالة الاستجابة المستمرة لحاجات الزبائن التي تعدّ من الأسس المهمة لبناء المزايا التنافسية واستدامتها تقديم منتجات جديدة أو القيام بتحسينات على المنتجات الحالية بما يحقق هذه الاستجابة ، عند ذلك سيولي المستهلكين قيمة أكبر لمنتجاتها فيساعددها ذلك في خلق التميز القائم على المزايا التنافسية المستدامة.

### خلاصة الفصل:

- من خلال دراستنا للعوامل المحددة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن استخلاص النتائج التالية:
- إن تغير بيئة المؤسسة من البساطة إلى التعقد ومن الاستقرار إلى الديناميكية نتيجة لتعدد صور المنافسة ما هي إلى عوامل ساعدت المؤسسات على البحث عن مصادر اكتساب الميزة التنافسية.
  - بتعدد العوامل البيئية التي تؤثر على أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتداخل فيما بينها من جهة وفي تأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى لذا يجب يجب التنبؤ بها وتحليل آثارها.
  - تتسارع معدلات التغيير في ظروف وعوامل البيئة، إذ تتميز تلك العوامل بنوع من التعقيد، الديناميكية، حيث يسمح تحليل تلك العوامل بالكشف عن درجة الحرية والخطر الذي يعيق أي قرار إستراتيجي، والذي يسمح بدوره للمؤسسة بأن تحقق هدفين من احتكاكها بالمحيط هما:
    - الاستفادة القصوى من الفرص التي يمنحها المحيط.
    - أن تكيف أوضاعها مع متغيرات بيئتها الخارجية، بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها.
  - إن قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة من خلال المرونة التي تمتاز بها تعد فرصة لتحقيقها مزايا تنافسية، وتعود أسباب القدرة على إحداث التكيف إلى المرونة العملية في وحداتها الداخلية التي يجعلها تستجيب لمتطلبات التغيير المطلوبة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فيمكنها تغيير سياستها وإستراتيجيتها أو خططها وعملياتها بما يتناسب مع المستجدات البيئية، ومنه الاستفادة من فرص السوق المتعددة وتجنب المخاطر الطارئة.
  - تعد مقارنة هيكل الصناعة المقترحة من طرف Porter احد أهم الإضافات في مجال الإستراتيجية وبناء المزايا التنافسية، لجمعها بين تأثير البيئة التنافسية من خلال هيكل وجاذبية الصناعة، والترابط الإستراتيجي بين الأنشطة الداخلية المختلفة الأساسية والداعمة ضمن ما يعرف بسلسلة القيمة من جهة أخرى.
  - يمكن النظر للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنه عملية تفاعلية مستمرة، تتماشى مع البيئة الخارجية دائمة التغيير، بحيث يتم التركيز على رصد المتغيرات البيئية المحيطة بعمل المؤسسة بشكل مستمر، وتحليل المخاطر الإستراتيجية المحتملة ووضع سيناريوهات تقليل الآثار المحتملة لتلك المخاطر، كل ذلك بما يزيد من مرونة المؤسسة وقدرتها على مقابلة التحديات الراهنة بمستوى أكبر من الجاهزية والفاعلية.
  - تختلف الإستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق ميزة تنافسية تبعا لسلوكها الإستراتيجي ونمط تفاعلها مع المتغيرات البيئية، فضمن منطق التنازع تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إستراتيجيات الهيمنة بالتكاليف، التمييز، والتركيز. وتعتبر إستراتيجية التركيز من خلال استهداف الفجوات السوقية الخيار الأنسب لهذه الإستراتيجيات نظرا للخصوصيات التي تتميز بها هذه المؤسسات. أما من منطق التعاون فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبع إستراتيجيات الشراكة والتحالفات

- الإستراتيجية، وتعتبر العناقيد الصناعية إطاراً متكاملًا لتفعيل تلك الخيارات، كما تعكس هذه الإستراتيجية تكامل الجهود على المستويين الجزئي والكلّي والهادفة إلى تعزيز تنافسية هذه المؤسسات واستدامتها. فمن خلال إقامة تعاون أفقي أي تعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى على نفس المستوى في سلسلة القيمة، يمكن لتلك المؤسسات أن تحقّق وفورات الحجم بصورة جماعية بما يفوق ما يمكن أن تحقّقه كل مؤسسة صغيرة على حدى. ويتيح التكامل الرأسي مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى ومع المؤسسات الكبيرة أن تتخصص المؤسسات في نشاطها الأصلي وأن تشارك في نظام للتقسيم الخارجي للعمل. كما يخلق التعاون بين المؤسسات مجالاً للتعلم الجماعي حيث يتم تبادل الأفكار وتطويرها وتقاسم المعرفة في محاولة جماعية لتحسين جودة المنتج والنفاد إلى أسواق أكثر ربحية.
- يؤدي سريادة نمط المدير المالك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع بسوطة الهيكل التنظيمي وسرعة تدفق المعلومات والتقارب والاحتكاك المباشر مع المحيط الداخلي والخارجي إلى تقوية العلاقات مع البيئة مما يسمح بتحسين سمعة المؤسسة.
- تتعرض المؤسسات عموماً والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لفقدان تنافسيتها كنتيجة طبيعية للتقليد وقدرات المنافسين. وبعد الإبداع الهادف إلى إطالة دورة حياة المنتجات أو تقديم منتجات جديدة، ومسايرة التغيرات البيئية من خلال تبني نظام اليقظة الإستراتيجية، الكفاءات الفردية للمسير آليات منطقية لديمومة الاستفادة من الآثار الإيجابية التي تفرزها حالة تحقيق استدامة المزايا التنافسية، وتحدّ في الوقت نفسه من الآثار التي تلحقها المخاطر المحدقة بفقدان المزايا التنافسية للمؤسسة.

## الفصل الرابع

تقييم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

- دراسة حالة عينة من المؤسسات -

## تمهيد:

شهد الاقتصاد الجزائري مع نهاية الثمانينات تغيرات جذرية تمثلت أساسا في الانتقال إلى اقتصاد السوق مع تغيير في الهيئات المرافقة لذلك، ولقد تميزت الفترة الانتقالية التي صاحبت هذا التحول بعدم وضوح الرؤية بالنسبة للهيئات المكلفة بذلك، إضافة إلى عدم ملاءمة القوانين والتشريعات للبيئة الاقتصادية الجديدة، الأمر الذي خلق عدة فضاءات موازية للاقتصاد الرسمي كما أن الإدارة لم تستطع عصرنة وتكييف نشاطاتها مع نمط سير اقتصاد السوق.

ولقد أسفرت هذه الإصلاحات بإعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة والاعتراف بالدور الهام الذي يمكن أن تؤديه في التنمية الشاملة، مما أفرز ظاهرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كركيزة للنمو الاقتصادي. وفي هذا السياق، عملت الدولة على تجنيد الآليات اللازمة لانطلاق ناجحة لتطوير وتأهيل منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإتباع منهجية تشاركية مع المؤسسات الكبيرة وبتعبئة الموارد العمومية والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال.

وبغرض الإلمام بما سبق، سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة التطورات التي شهدتها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وكذا تحليل وتقييم مدى تنافسيته، ولهذا الغرض تم تطوير استبيان موجه لمسيري عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في ولايتي بومرداس والبويرة، وبناء على المعطيات التي تم الحصول عليها بعد جمع وتبويب البيانات تم اختبار الفرضيات الجزئية الخاصة بهذه الدراسة واستخلاص النتائج باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بما يتوافق وأهداف الدراسة.

تمت معالجة الدراسة الميدانية لهذه الأطروحة في ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لتقييم أداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ككل، في حين خصص المبحث الثاني للتعريف بمنهجية الدراسة الميدانية التي تم اعتمادها، أما المبحث الثالث فخصص ل عرض ومناقشة نتائج الدراسة مع الخروج بجملته من التوصيات.

## المبحث الأول: تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

مر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعدة مراحل قبل أن يصل إلى الاهتمام الذي أصبح يحظى به الآن، حيث ظل مهماشا لفترة طويلة بعد الاستقلال، حيث لم يحدد تعريف لهذا القطاع من المؤسسات إلا في سنة 2001 .

### 1. المراحل التي مر بها تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

تعود نشأة غالبية المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى فترة الاستعمار، حيث أدت دورا فرعيا ملحقا للشركات الاستعمارية الكبرى. وابتداء من سنة 1958 وفي إطار المخطط الاستراتيجي الاستعماري المعروف بمخطط قسنطينة، كان الهدف من وراء هذه المؤسسات هو وضع سياسة لتطوير صناعة محلية تعود بالامتيازات والفوائد لاقتصاديات البلد المستعمر، ومنها:

- الحصول على أرباح هامة، بسبب انخفاض تكلفة اليد العاملة.

- توفير بعض السلع و المنتجات محليا بأقل تكلفة.

- الإبقاء على تبعية الاقتصاد الجزائري للاقتصاد الفرنسي.

لقد تطورت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الاستقلال عبر المراحل التالية<sup>1</sup>:

### 1.1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1979/1962: لقد كانت حوالي 98% من منظومة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مملوكة للمستوطنين الفرنسيين قبيل الاستقلال، وكانت تلك التي تعود إلى الجزائريين محدودة على المستوى العددي وعلى المستوى الاقتصادي من حيث مساهمتها في العمالة والقيمة المضافة...، وبعد الاستقلال مباشرة ونتيجة للهجرة الجماعية للفرنسيين أصبحت معظم تلك المؤسسات متوقفة عن الحركة الاقتصادية، الأمر الذي جعل الدولة تصدر قانون التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات منذ 1971 (الأمر رقم 20/62 الصادر في 1962/08/21 المتعلق بتسيير و حماية الأملاك الشاغرة، والمرسوم رقم 02/62 الصادر بتاريخ 1962/10/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة، والمرسوم رقم 38/62 بتاريخ 1962/11/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة...) كشكل من أشكال إعادة تشغيلها وتسييرها و أصبحت تابعة للدولة وفي ظل تبني الخيار الاشتراكي وإعطاء القطاع العام الدور الأساسي على حساب القطاع الخاص، واعتماد سياسات الصناعات المصنعة وما يرتبط من مؤسسات كبرى مرافقة في القطاعات الاقتصادية، فقد شهدت هذه المرحلة ضعفا كبيرا لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام، ومحدودية المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص وقد أصبحت ثغرات عدم تطورها واضحة خلال هذه الفترة التي شهدت محاولات تطبيق السياسات الاشتراكية في الجزائر.

<sup>1</sup> صالح الصالح، « أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري»، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر أيام 18-21 جانفي 2004، ص ص 171—173.



عموما يمكن القول انه خلال هذه المرحلة اعتبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكملا للقطاع العام الذي حظي بالدور الأساسي في السياسة الاقتصادية على حساب القطاع الخاص ، حيث لم تكن هناك أي سياسة واضحة إزاء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وشهدت هذه المرحلة ضعفا كبيرا لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام، ومحدودية المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص ، وقد أصبحت ثغرات عدم تطورها واضحة ، وقد كان نتيجة هذا التوجه وضع حد لتوسع المؤسسة الخاصة عن طريق المراقبة الصارمة وتطبيق ضغوط جبائية تقلص من توسع وانتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ، إضافة إلى حرمان هذه المؤسسات من ممارسة التجارة الخارجية ، وتبعاً لذلك انحصر اهتمام المستثمرين في القطاعات التي لا تتطلب أي تحكم تكنولوجي أو يد عاملة مؤهلة وبذلك تركزت الاستثمارات الخاصة في قطاعي التجارة والخدمات ، أما بالنسبة للصناعة فقد ركز رأس المال الخاص على إستراتيجية تعويض الواردات في مجال سلع الاستهلاك النهائي كالصناعات الغذائية و النسيج... الخ.

**2.1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1993/1980:** منذ بداية الثمانينيات بدأت سياسات اقتصادية جديدة تحاول إحداث إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني للتخفيف من حدة الأزمات المتنامية، وقد كان المخططان الخماسيان الأول ( 1984/1980 )، والثاني ( 1989/1985 ) يجسدان مرحلة الإصلاحات في ظل استمرار الاختيار الاشتراكي، وإعادة الاعتبار نسبيا للقطاع الخاص، والتراجع عن سياسات الصناعات المصنعة لحساب الصناعات الخفيفة والمتوسطة، فصدرت العديد من القوانين التي أثرت على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة والخاصة سواء القوانين المتعلقة بالاستثمار (القانون المؤرخ في 1982/08/21) أو القوانين المتعلقة بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية (المرسوم 242/80 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980) والإجراءات المتعلقة باستقلالية المؤسسات (المرسوم 192/88 المؤرخ في 04 أكتوبر 1988). ونتيجة لزيادة حاجة الجزائر للمساعدات الائتمانية من المؤسسات النقدية والمالية الدولية وتطور علاقتها معها اعتباراً من سنة 1989 بتطبيق بعض الإصلاحات ، صدرت العديد من القوانين التي تعد بداية لهذا التوجه نحو اقتصاد أكثر انفتاحاً ، وتجلّى ذلك في العديد من القوانين التي تهيئ الإطار العام لخصوصية المؤسسات العامة وتحفيز القطاع الخاص والتقليص من التسيير الإداري للاقتصاد الوطني.

وقد شهدت هذه الفترة تطور منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في العديد من الأنشطة المرتبطة باقتصاديات الانفتاح وتأثرت نسبة هامة منها سلباً وخاصة تلك التي تمارس أنشطة إنتاجية بعد صدور قانون النقد والقرض سنة 1990، وتحرير التجارة الخارجية، واستقلالية المصارف التجارية وتحرير الأسعار وخاصة أسعار الصرف وما رافقها من تخفيض لقيمة العملة الوطنية وتزايد خسائر الصرف بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة ، ثم صدور قانون الاستثمار في المرسوم التشريعي الصادر بتاريخ 1993/10/05 والذي يهدف إلى ترقية الاستثمار وإتاحة المزيد من الحرية

والمساواة بين المتعاملين الوطنيين والأتانب والتقليص في آجال دراسة الملفات وإجراءات إنجاز العقود، وتسريع التحويلات، وتعزيز الضمانات الخ. واستمرت الإجراءات المماثلة بعد سنة 1993، وقد كان لهذه التحويلات تأثيرات هامة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إلا أنها لم تؤد إلى تطور ملحوظ في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في مجال إنشاء مؤسسات جديدة .

### 3.1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 2003/1994.

لقد شهدت هذه المرحلة تحولات عميقة للانتقال من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق أين يلعب فيه القطاع الخاص المحلي والأجنبي دورا محوريا، وقد تم ذلك تحت مراقبة صندوق النقد الدولي من خلال التزام الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى ( 01 أبريل 1994 / 31 ماي 1995)، وتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى الذي يغطي الفترة ( 31 مارس 1995 إلى 1 أبريل 1998)، وعقدت مجموعة من الاتفاقات مع البنك الدولي من أهمها برنامج التعديل الهيكلي في سنة 1998 لمدة سنتين، وأتاحت هذه العلاقة مع المؤسسات الدولية تخفيف أزمة المديونية الخارجية بعقد اتفاق إعادة جدولة جزء من الديون الجزائرية وإعادة هيكلة بعضها الآخر، وأدت من جهة أخرى إلى تطبيق منظومة من السياسات النقدية والمالية والتجارية والاقتصادية التي أدت إلى خوصصة الكثير من المؤسسات العامة، وساهمت في تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الأنشطة والمجالات المرتبطة باقتصاديات الانفتاح الأمر الذي جعل الدولة تتخذ العديد من الإجراءات لاحتواء الآثار السلبية وتفعيل الجوانب الإيجابية التي تساعد على تطور المؤسسات الاقتصادية سواء تعلق الأمر ببرامج التأهيل الاقتصادي أو المنظومة القانونية لتطوير الاستثمار وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأمر رقم 03/01 الصادر في 20 أوت 2001)، القانون التوجيهي رقم 18/01 الصادر بتاريخ (2001/12/12)، المراسيم الصادرة سنة 2003 المتعلقة بالمشاتل ومراكز التسهيل وغيرها، المراسيم الصادرة في ديسمبر 2003 المتعلقة بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وإشكال الدعم والاستفادة في إطار الآلية الجديدة. إضافة إلى هذا و تطبيقا للأحكام المنصوص عليها في القانون التوجيهي تم إنشاء صندوق لضمان القروض البنكية الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجريدة الرسمية رقم 74 - م.ت رقم 02 - 373 المؤرخ في 2002/11/11) الذي انطلق فعليا منذ مارس 2004 و الذي يساهم بدوره في التخفيف من حدة مشكل التمويل.

### 4.1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة من 2003 إلى 2012<sup>1</sup>:

خلال هذه الفترة تم مواصلة الجهود الرامية لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فلأنشئت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05 - 165 المؤرخ في 03 ماي 2005 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تعمل تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لها عدة مهام نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> <http://www.andpme.dz>, consulté le 10/11/2011.

- تنفيذ إستراتيجية القطاع في تعزيز وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - تنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعة ترقية خبرتها واستشارتها؛
  - متابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الإنشاء والتوقيف وتغيير النشاط؛
  - إنجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاط الاقتصادية؛
  - جمع واستغلال ونشر المعلومات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وحددت إستراتيجيتها بشكل أساسي في مواصلة النشاط الذي بدأ في تجربة برنامج " ميدا " برعاية الاتحاد الأوروبي، على أساس توسيع نطاق استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما من حيث حجم المؤسسات وقطاعات النشاط، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:
- تدعيم التأهيل المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - تحسين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما في الحصول على المعلومات وأدوات التسيير؛
  - تشجيع عمليات التأهيل الجماعية وإنشاء شبكات الربط والاتصال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - تطوير منهج الجوارية والاستماع لانشغالات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - تعزيز المشاورات الوطنية فيما يخص دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وفي سنة 2012 أدخلت تعديلات على التنظيم العام لبورصة الجزائر بهدف إعادة تنظيم سوق البورصة الوطنية من خلال إنشاء ثلاثة تكتلات منها سوق رئيسية مخصصة للمؤسسات الكبرى و سوق مخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و سوق ثالثة مخصصة للتفاوض في السندات المثيلة للخزينة .
- حيث أن استحداث جزء خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمنح لهذه الأخيرة العديد من المزايا ، ويتعلق الأمر لاسيما بالاستفادة من تمويل مباشر ودخول مبسط للبورصة وفرص استثمار وخروج بالنسبة للمؤسسات ذات الرأسمال الاستثماري وضمان استمراريتها عن طريق منح السندات . ويشترط على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في دخول البورصة في إطار الترتيبات الجديدة التي يتضمنها النظام العام المعدل نشر هذه الأخيرة لكشوفاتها المالية المصادق عليها الخاصة بالسنتين الماضيتين، كما أن شروط الاستفادة والرأسمال الأدنى غير محددة.
- من خلال تتبع المراحل السابقة يبدوا جليا تزايد اهتمام الدولة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة بالنظر لعدد التشريعات وتسارع وثيرة إصداره، وهو ما يعبر عن الاتجاه نحو إعطائها دورا أكبر في مختلف السياسات التي يتم تبنيها حاليا ومستقبلا.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 06-80 يتضمن إنشاء المجلس الوطني الإستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنظيم عمله ، الجريدة الرسمية العدد 13 الصادرة بتاريخ 2003/02/26 المادة 03.

## 2. آليات و برامج تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطبيق العديد من البرامج والآليات الرامية لتطويره، ومن أهم هذه البرامج نذكر مايلي:

### 1.2. برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن مسألة تأهيل المؤسسات تجرنا بالضرورة إلى الحديث عن تحسين القدرة التنافسية، ذلك أن عالمية التبادلات والتغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي في ظل هيمنة التجمعات الاقتصادية الكبرى على الأسواق العالمية تفرض إيجاد الطرق الحديثة والناجعة في عملية التأهيل التي لا تقتصر على حل مشاكل المؤسسات فحسب بل تتعدى ذلك إلى المحيط الاقتصادي ككل. وقد ظهرت برامج تأهيل المؤسسات بداية في البرتغال سنة 1988 التي تعتبر تجربتها رائدة في هذا المجال وهذا في إطار البرنامج الإستراتيجي لتقوية وعصرنة الاقتصاد البرتغالي PEDIP\* الذي تم بمساعدة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI بميزانية تقدر بثلاثة ملايين ECU، منها 1,5 مليار دعم من طرف الإتحاد الأوروبي و500 مليون مساهمة الحكومة البرتغالية وواحد مليار قروض من طرف البنك الأوروبي للاستثمار.<sup>1</sup> توسع العمل بهذا البرنامج فيما بعد ليشمل عددا من الدول التابعة لمنطقة جنوب البحر الأبيض المتوسط، حيث استفادت منه كل من الجزائر، تونس، المغرب، مصر، سوريا، لبنان، الأردن. كما استفادت منه السنغال ومدغشقر وكولومبيا...، ويأخذ البرنامج في صيغته العامة عند كل الدول نفس الإطار العام بغض النظر عن الخصائص التي تتميز بها كل دولة، وقد تبنت الجزائر برامج متعددة لتأهيل المؤسسات وبخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها ما كان بالتعاون مع هيئات دولية وحكومات بعض الدول ومنها ما عملت على وضعه وتنفيذه بشكل مستقل، وذلك استجابة للظروف المحيطة بهذه المؤسسات.

### 1.1.2. مفهوم عملية التأهيل: لقد وردت عدة تعريف خاصة بمفهوم التأهيل نستطيع أن نورد منها ما يلي<sup>2</sup>:

عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI سنة 1995 التأهيل بأنه عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصا للدول النامية التي هي في مرحلة الانتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات. ولقد طورت هذه المنظمة تعريفها السابق فأصبح يعني الإجراءات المتواصلة والتي تهدف لتحضير محيطها للتكيف مع متطلبات التبادل الحر. ويمكن أن نوضح عملية التأهيل من خلال المخطط التالي:

\* Programme portugaise stratégique de dynamisation et modernisation de l'économie.

<sup>1</sup> Bourgeault H., Filipiak E., «Les programmes de mise à niveau des entreprises: Tunisie, Maroc, Sénégal, Département de la recherche», Agence Française de développement (AFD), Paris, 2005, P11.

<sup>2</sup> غدير أحمد سليمة، كيجلي عائشة سلمى، «تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق»، الملتقى الدولي حول إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أيام 19/18 أبريل 2012، ص05.

الشكل رقم (24): مخطط مستويات التأهيل.



Source : Mohamed Lamine Dhaoui, «Guide méthodologie ,Restriction, Mise à niveau et compétitivité industrielle», L'ONUDI, Vienne, 2002, P07.

من الشكل يمكن استنتاج أن برامج التأهيل تخص كل المستويات، كما أن عملية التأهيل تعتبر بمثابة انتقال للمؤسسة من مستوى إلى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي .

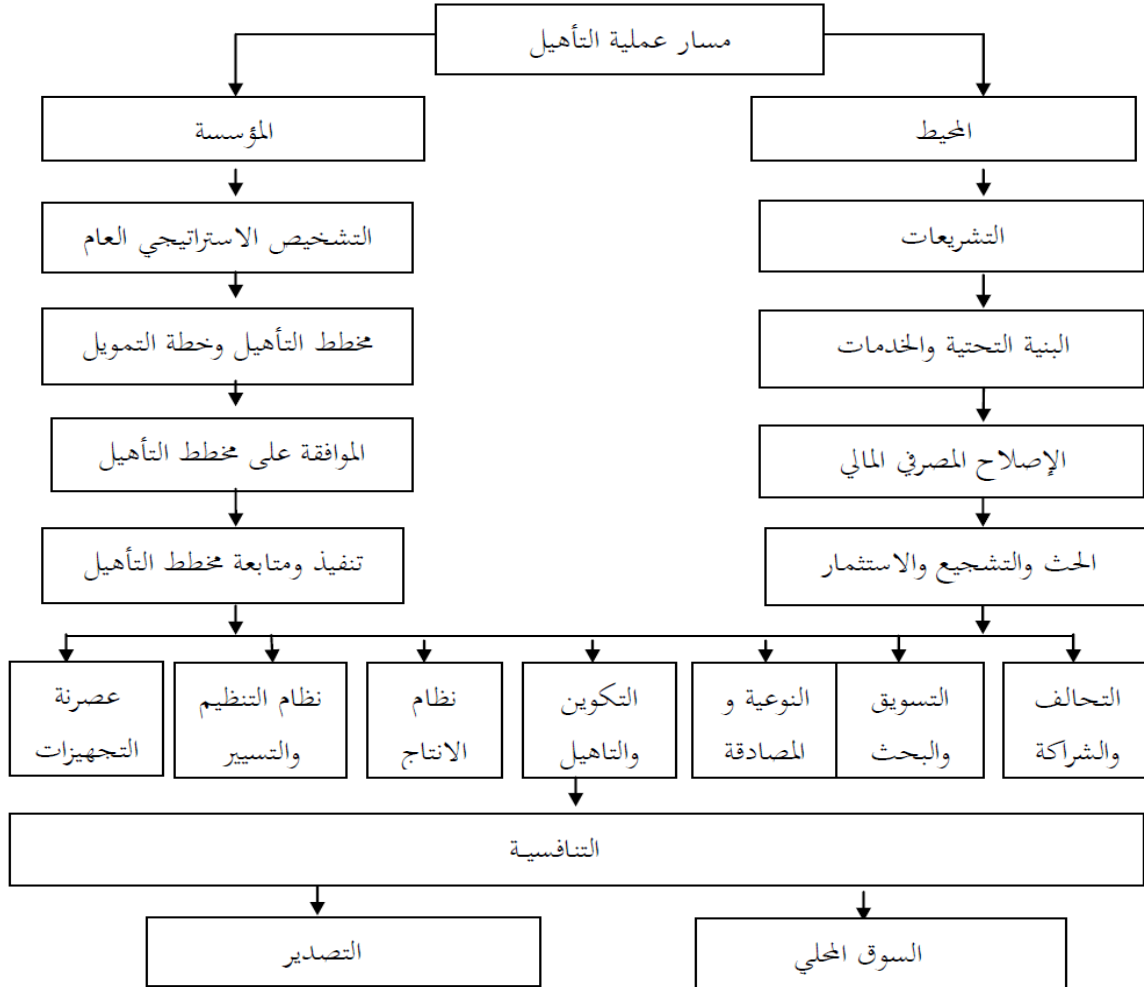
يمر التأهيل بثلاثة مراحل هي: التشخيص الأولي بهدف معرفة وضعية المؤسسة لإدراجها ضمن البرنامج بواسطة عملية تأهيل ملائمة، يتبعه عملية التشخيص بغية التعرف العميق على المؤسسة (نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات)، وأخيرا إعداد مخطط التأهيل النهائي الذي يسمح بتنفيذ مجموع الأنشطة الضرورية بحسب طلب المؤسسة وقدرتها على استيعاب عمليات التنفيذ.

**2.1.2. أهم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تعرف برامج التأهيل في الجزائر على أنها تقديم المشورة والتكوين والمعلومات التي تمكن المؤسسة من إدخال تغييرات ضرورية على تسيير الموارد البشرية والأنشطة، فالتأهيل يترجم في تبني أحسن طرق التسيير التي تؤدي إلى تحقيق التقدم، وتحسين أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتكوين الجيد، والفهم الدقيق للسوق ووضعية المؤسسة فيه، ووضع وتنفيذ إستراتيجية للتنمية والبحث الدائم عن الإبداع<sup>1</sup>. كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من الإجراءات

<sup>1</sup> Ministère de petites et moyennes entreprises et de l'artisanat, « Programme d'appui aux PME/PMI Algériennes : EURO développement PME», www.pme-art.dz, le 04/09/2008.

التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في ظل الاقتصاد التنافسي<sup>1</sup>. ويمكن التعبير عن مسار برنامج التأهيل من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (25) : مسار برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية.**



Source : Ministère l'industrie et de la restructuration, Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprises, p 13.

وفيما يلي أهم هذه البرامج:

- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية: يسعى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية التي تشغل أكثر من 20 عامل والذي تشرف عليه وزارة الصناعة إلى دعم ومرافقة المؤسسات الصناعية العمومية منها والخاصة لترقية التنافسية الصناعية وذلك بتحسين كفاءات المؤسسات الصناعية وتهيئة محيطها بتكثيف جميع مكوناته من أنشطة مالية، مصرفية، إدارية، جبائية واجتماعية. وقدّر المبلغ المخصص لتمويل هذا البرنامج بـ 04 مليار دج خصص 02 مليار دج منه لتأهيل المؤسسات أما المبلغ المتبقي فخصص لتحديث وإعادة تأهيل المناطق الصناعية.

<sup>1</sup> صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يندرج هذا البرنامج في إطار القانون التوجيهي المتضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وذلك بقيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل هذه المؤسسات بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات وكذا ترقية المنتج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية. ولقد صادق عليه مجلس الوزراء في 08 مارس سنة 2004 وانطلقت أولى مراحلها في بداية سنة 2007 بعد استكمال آليات تنفيذه ويفترض أن يمتد على مدار 06 سنوات والذي يتم تنفيذه عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تقدر الميزانية المخصصة له بـ 06 مليار دج. وقد استمر إلى غاية شهر سبتمبر 2008 حيث ظهرت النتائج النهائية له، والتي تشير إلى استفادة 305 مؤسسة منه<sup>1</sup>.

- برنامج **PAPME**: يدخل هذا البرنامج في إطار الاتفاقية المبرمة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي والتي تنص على وضع وتنفيذ برنامج يهدف لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف الرفع من قدرتها التنافسية والتكيف مع مستلزمات الانفتاح الاقتصادي، وقد خصص له مبلغ يقدر بـ 62.9 مليون أورو، حيث تقدر مساهمة الاتحاد الأوروبي بمبلغ 57 مليون أورو، وتساهم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمبلغ 3.4 مليون أورو، والباقي 2.5 مليون أورو تمنحه المؤسسات المستفيدة من البرنامج مع دفع 20% من التكلفة الكلية لنشاط التأهيل. استغرق البرنامج مدة 07 سنوات من أكتوبر 2000 إلى غاية ديسمبر 2007. ويستهدف البرنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في المجال الصناعي وكذا قطاع الخدمات التي تستوفي الشروط التالية<sup>2</sup>:

- لديها نشاط لمدة 3 سنوات على الأقل.

- تشغل على الأقل 20 عامل دائم .

- أن تكون منظمة على الصعيد الجبائي وكذا صندوق الضمان الاجتماعي.

- حفظ على الأقل 60 % من رأسمالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية.

ينشط البرنامج بفريق عمل دائم مكون من 25 خبير ( 21 جزائريين، 4 أوروبيين)، يسير من قبل وحدة تسيير البرنامج بالعاصمة بالإضافة إلى 5 فروع جهوية (الجزائر، عنابة، غرداية، وهران، سطيف)، كما أنه يغطي عدة مجالات تتمثل في: التطوير الاستراتيجي، التسويق، الإدارة والتنظيم، تسيير الموارد البشرية، الإنتاج، المالية والمحاسبة، مراقبة التسيير.

- برنامج **PME II** : ابتداء من شهر ماي 2009 شرعت الجزائر في تطبيق برنامج جديد بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي، الذي سمي ببرنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة PME/PMI والتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الذي جاء في إطار برنامج MEDAII يهدف إلى تحديث وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في مجالات تكنولوجيا الاتصالات وأنظمة

<sup>1</sup> Cf. ANDPME, «Bilan des actions du programme de mise à niveau : rapport complet le 30/09/2008», www.andpme.org.dz, consulté le 10/12/2012.

<sup>2</sup> سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميديا"، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص 136.

المعلومات، ويعمل هذا البرنامج بتعاون أطراف محلية تتمثل في وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار والهيكل التي تقع تحت وصايتها، وقد جاء هذا البرنامج إثر اتفاقية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي حيث يساهم هذا الأخير بمبلغ قدره 40 مليون أورو، ومساهمة الدولة الجزائرية تقدر بـ3 ملايين أورو، وتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من البرنامج بـ 01 مليون أورو. وقد نشر مشروع دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثمانية كتيبات جديدة حول المساعدات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من طرف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات. وتم إعداد هذه الكتيبات من أجل تقديم شرح تفصيلي للخطوط العريضة ومحتوى إجراءات إعادة التأهيل، بغية السماح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الراغبة في الانضمام إلى برنامج إعادة التأهيل أن تكون على اطلاع أحسن على محتواه.

**3.1.2. نتائج برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** إن تقييم برامج التأهيل يتطلب الوقوف على مجموعة من المعايير، تحصرها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE فيما يلي<sup>1</sup>:

- المبرر: يعتمد هذا المعيار على السبب الذي وضع من أجله البرنامج وهو موضوع البرنامج؛
  - الإضافة: ما الجديد الذي يضيفه البرنامج لموضوعه؛
  - المشكلة المعالجة: كيف سيتعامل البرنامج مع المشكلة التي يعاني فيها المبرر من عجز أو مشكلة؛
  - الأفضلية: فعالية البرنامج مقارنة بالبرامج الموجودة أو السابقة؛
  - الفعالية النظامية: هي الكيفية التي يتفاعل بها البرنامج بشكل إيجابي أو سلبي مع مختلف الأنشطة الحكومية؛
  - الفعالية الخاصة: مردودية البرنامج بخصوص تحقيق الأهداف المسطرة من خلاله؛
  - فعالية التكيف: أي مدى توافقه مع احتياجات الموضوع الموجه إليه ومع متطلبات المحيط.
- ولقد أصدرت وزارة الصناعة وترقية الاستثمار نتائج برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية والتي اعتمدت فيها على النتائج والإحصائيات وليس على الأثر الناتج عن عملية التأهيل كما تقرره منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:
- أولاً: بالنسبة لنتائج برنامج التعاون الأوروبي الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تمثلت النتائج المحققة لهذا البرنامج خلال الفترة الممتدة من سبتمبر 2002 إلى غاية ديسمبر 2007 فيما يلي:
- تقدمت 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية خاصة ضمن مراحل برنامج التعاون الأوروبي الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية من بين 2150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة كلها تنتمي إلى القطاع الصناعي الخاص، أي ما يعادل 32% وتعتبر هذه النسبة ضعيفة نوعاً ما.

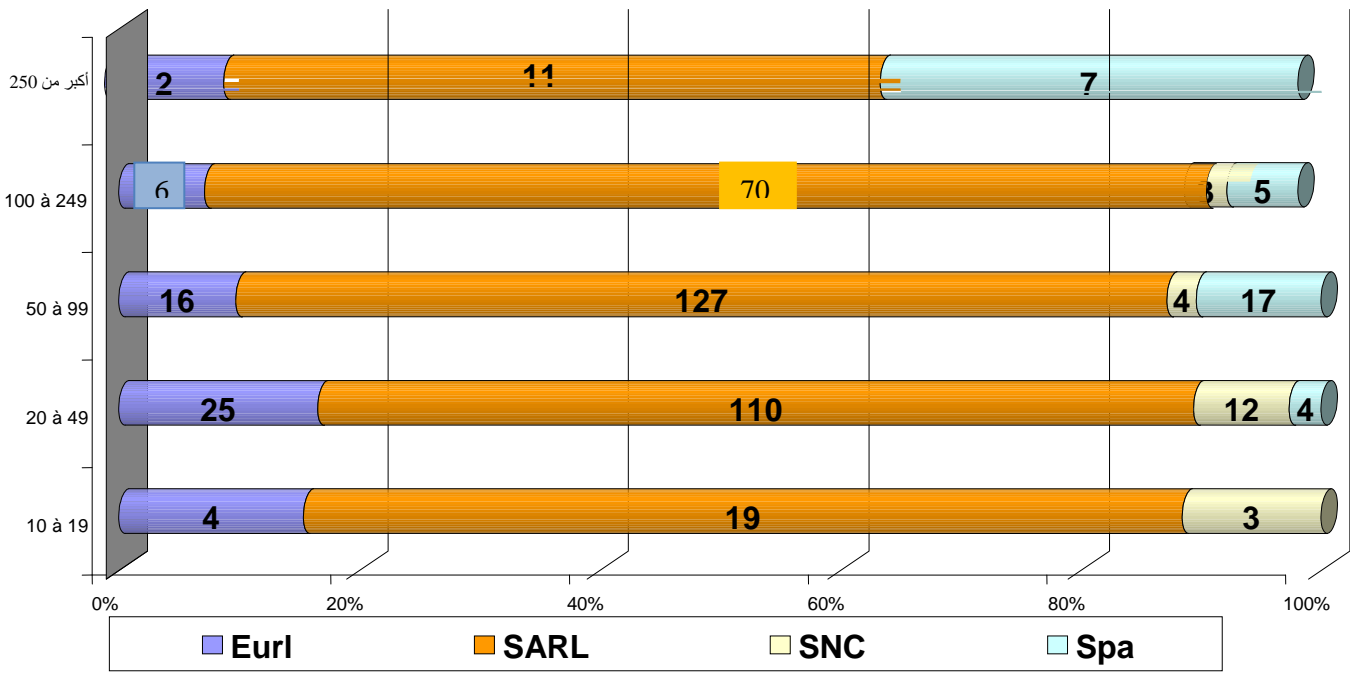
<sup>1</sup>OCDE, « Evaluation des politiques et programmes à l'égard des PME », Conférence des ministres responsables des PME et ministres de l'industrie, Améliorer la compétitivité des PME dans l'économie mondiale: Stratégies et politiques, atelier 2, Bologne, 14-15 juin 2000, P 11.



الفصل الرابع: تقييم تذالفية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة مينة من المؤسسات).

- سمح البرنامج من تأهيل 445 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أي ما يعادل 65% من إجمالي المؤسسات المنخرطة في البرنامج، وتخلت عن البرنامج 179 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بعد قيامها بعملية التشخيص الأولى وهي تمثل نسبة 26% من إجمالي المؤسسات المنخرطة في البرنامج، و61 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الباقية فقد شخصت بصفة نهائية، أي ما نسبته 9%. ويمكن توضيح توزيع هذه المؤسسات من خلال الشكل التالي:

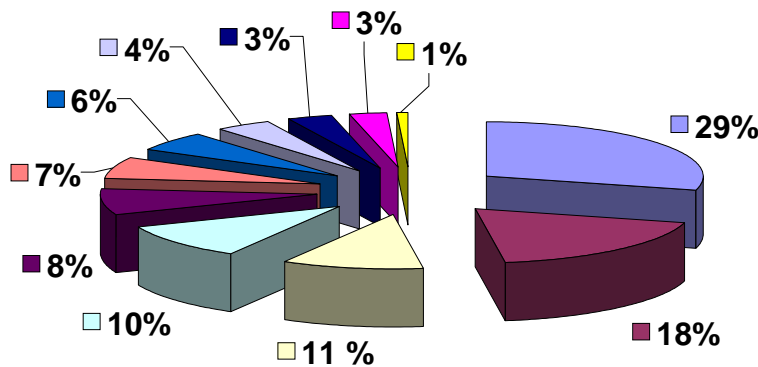
الشكل رقم (26): توزيع المؤسسات الخاضعة للتأهيل حسب الطبيعة القانونية وعدد العمال.



Source: Euro Développement PME, OP.cit, P42.

هذه المؤسسات الموضحة في الشكل تنشط في القطاعات الاقتصادية التالية:

الشكل رقم (27): توزيع المؤسسات المؤهلة على قطاعات النشاط.

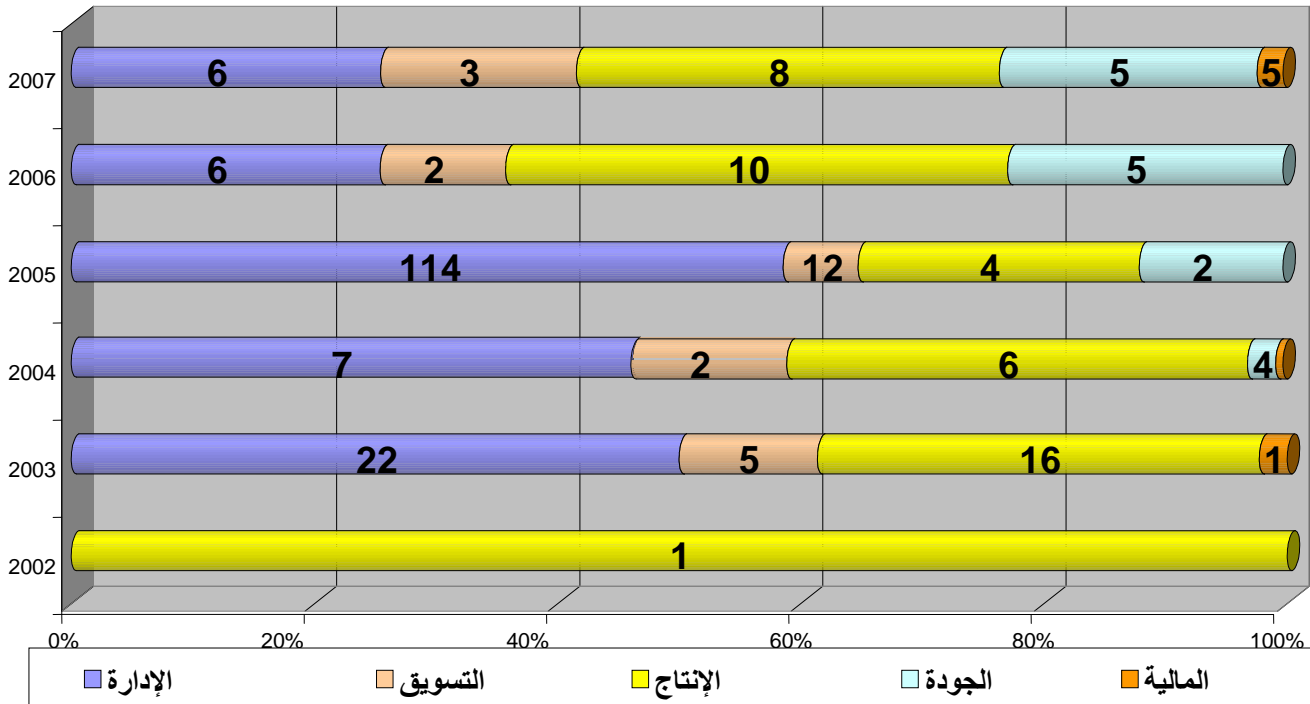


29 %	الصناعات الغذائية
11 %	مواد البناء السيراميك والزجاج
8 %	الصناعة الالكترونية والكهربائية
6 %	لوازم التعبئة والتغليف
3 %	صناعة الخشب والأثاث
1 %	صناعة الجلود والأحذية
18 %	الصناعة الكيميائية
10 %	الصناعة الميكانيكية والتعدين
7 %	صناعة النسيج والملابس
4 %	صناعات مختلفة
3 %	خدمات

Source: Euro Développement PME, OP.cit, P29.

وقد شملت عملية التأهيل 896 عملية خلال الفترة 2002-2007 وتخص تحسين تقنيات الإدارة والإنتاج والحصول على شهادات الجودة، إضافة إلى التسويق والمالية التي تعد أهم مطالب أصحاب المؤسسات المستفيدة من برنامج التأهيل، وقد وزعت هذه العمليات حسب التسلسل الزمني لها كمايلي:

الشكل رقم (28): توزيع العمليات الخاصة بالتأهيل حسب التسلسل الزمني.



Source: Euro Développement PME, Op.cit, P36.

يتضح من خلال الشكل أن العمليات الخاصة بتأهيل نظم الإدارة والإنتاج قد تمت خلال كل سنوات التأهيل وتخص أغلبية المؤسسات وشملت كما يلاحظ أيضا اهتمام أصحاب المشاريع بتحسين الجودة للحصول على شهادة ISO إضافة إلى التسويق والمالية. وتتنوع هذه العمليات كما يلي:

- عمليات الإدارة 339 عملية، وتخص عمليات التنظيم، التسيير الاستراتيجي، تسيير الموارد البشرية.
- عمليات الإنتاج 313 عملية، وتخص عمليات تسيير الإنتاج، تخفيض تكاليف الإنتاج، عمليات الصيانة
- عمليات الجودة 134 عملية، وتخص عمليات الحصول على شهادة المواصفات العالمية للجودة ISO9001، وشهادة الجودة الأوروبية CE، والعمليات الخاصة بنظام المراقبة بتحليل نقاط الخطورة الحرجة HACCP، العمليات الخاصة بشهادة ممارسة التصنيع الجيد GMP، وشهادة الممارسة السليمة للمختبرات BPL.
- عمليات التسويق 103 عملية، وتخص عمليات التسويق الاستراتيجي، وعمليات التسويق العملي.
- عمليات المالية 7 عمليات فقط.

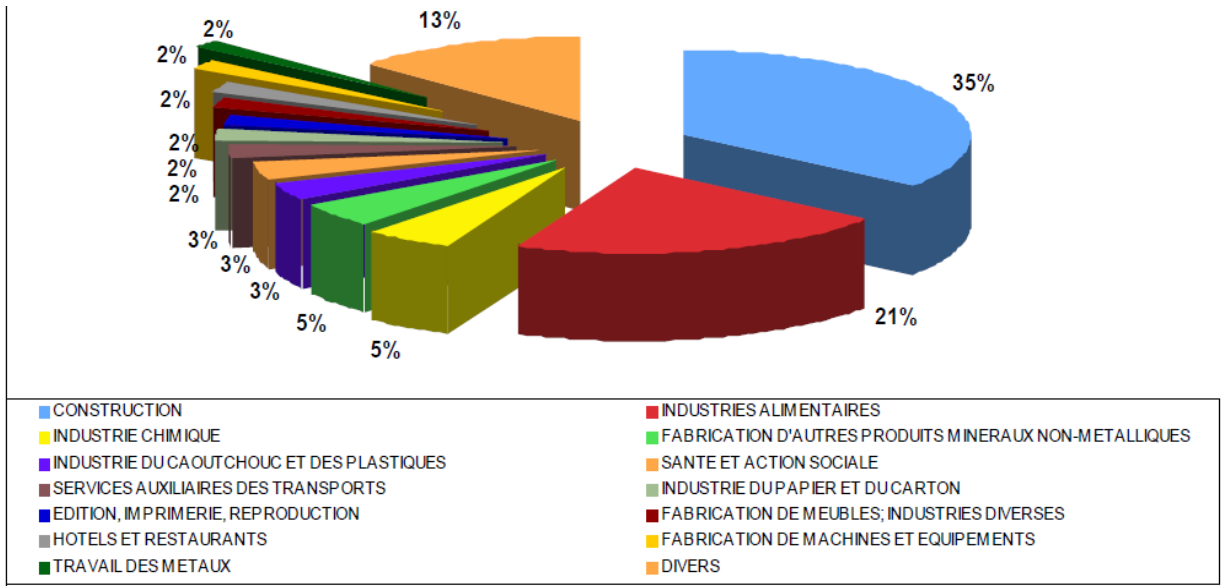
على الرغم من قلة المؤسسات المستفيدة من البرنامج الأوروبي الجزائري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنه قد حقق نتائج حسنة تميزت بإدخال أنماط تسيير حديثة وأنظمة إنتاج متطورة تمكن من إعطاء فرصة لتحسين تنافسية المؤسسات، واتخاذها كمنهجية عمل في البرامج الوطنية للتأهيل.

**ثانيا: نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تقدمت 375 مؤسسة للانخراط في البرنامج وتم قبول 305 مؤسسة تتوزع كما يلي<sup>1</sup>:

- مؤسسات صغيرة ومتوسطة: 137 مؤسسة أي ما نسبته 45% من مجموع المؤسسات المقبولة؛
  - مؤسسات مصغرة: 168 مؤسسة أي ما نسبته 55% من مجموع المؤسسات المقبولة.
- وقد شمل هذا البرنامج مختلف فروع النشاط الاقتصادي كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup>Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Agence Nationale de Développement de la PME, «bilan des actions du programme national de mise a niveau, rapport complet», 2008, P1.

الشكل رقم (29): توزيع المؤسسات الخاضعة للتأهيل على فروع النشاط الاقتصادي.



Source : Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Agence Nationale de Développement de la PME, «bilan des actions du programme national de mise a niveau, rapport complet», 2008, P3.

يلاحظ من خلال الشكل أن معظم المؤسسات المقبولة في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متمركزة في قطاعين أساسيين هما : قطاع البناء بحوالي 108 مؤسسة وقطاع الصناعات الغذائية بحوالي 65 مؤسسة. وقد شمل التأهيل العمليات المرتبطة بتحسين أساليب الإدارة والإنتاج وتطوير نظم الجودة، والحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية للجودة، والتمويل، موزعة على 186 عملية، حيث استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 116 عملية تأهيل مقابل 70 عملية للمؤسسات المصغرة.

وعموما فإن برامج التأهيل تعد خطوة أساسية للاهتمام أكثر بالمؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز قدرتها التنافسية أمام المؤسسات الأجنبية المنافسة لها، ومن أجل فعالية أكثر لهذه البرامج يجب العمل على إزالة العراقيل التي واجهت تطبيق هذه البرامج والمتمثلة خصوصا فيمايلي:

- تعدد الشروط الواجب توفرها في المؤسسات للاستفادة من منح ومساعدات برامج التأهيل مما يؤدي إلى إقصاء شريحة كبرى من هذه المؤسسات؛
- كثرة الوثائق الإدارية والمصرفية لتكوين الملفات، كشهادات الموافقة على تمويل مخطط التأهيل من طرف البنوك؛

- تخوف العفء من أصحاب المؤسسات الانخراط فى برامج التأهفل نظرا لإلزامهم تحمل جزء من تكالفات عمليات التأهفل، هفث أن الءءول فى برامج التأهفل يفرض على المؤسسات المنخرطة لءع نسب معينة من تكالفات التأهفل؛

- نقص الوعى لءى العفء من أصحاب المشارف بالمزايا اللى يمكن ءءققها من وراء عملية التأهفل.

## 2.2. الءعاون الءولى:

لقد بلأء مءءلف برامج الءعاون الءولى اللى فستفءل منها القءاع ءؤى ءمارها وخاصة ما ءعلق منها بالءعاون الءءلء الأءراف، ومن بفن أهم هءه البرامء نءكر ماىلى:

- الءعاون مع البنك الإسلامى للءنمفة: ءم الءءفاق على فءءء ءء ءمولف للمؤسسات الصغففة والمتوسطة، وكذا ءقفء مساعءة فنة مءكاملة لءعم اسءءءاء نظم معلوماءفة و لءارسة سبل ءاهفل الصناعات الوطنفة لمواكبة مءءلءبات العولمة والمنافسة، وإءءاء ءاضناء (مءائل) نموءجفة لرعافة وءءوفر المؤسسات الصغففة والمتوسطة وءءوفر الءعاون مع الءول الأعضاء اللى ءملك ءءارب مءقفمة فى المفءان كمالفزيا وأنءونس فا وءركفا.

- الءعاون مع البنك العالمى: بالءصوص مع الشركة المالفة الءولفة SFI، هفث ءم إءءاء برنامج ءعاون ءقنى مع برنامج شمال إفرفقا للءنمفة المؤسسات (NAED) لإءءاء ووءع ءفز الءففء لبارومتر المؤسسات الصغففة و المتوسطة قصد مءابعة الءغفرات اللى ءظراً على ووءعفءها. وسفءءءل هءا البرنامج أفضا فى إءءاء لءارسات اقءصاءفة لفرور النشاط. وهءف البرنامج هو الرفع من عرض ونوعفة الءمولف للمؤسسات الصغففة والمتوسطة، وكذا ءءسفن الءءماء المصرففة مءل إءءال ءءماء القرض الاءارى leasing وعقء ءوفل الفاءورة factoring، مع الءكوفن فى المفءان.

- الءعاون مع منظمة الأمم المءءة للءنمفة الصناعفة: ءأسء ONUDI فى سنة 1967 فى ففبنا لءرففة الءنمفة الصناعفة فى الءول النامفة عن طرفق ووءع برامج صناعفة مءمءة لكل ءولة هءفها الأساسى هو ءءعم ءفنامفكة إءءاء الهفكلة، الءنافسفة، وإءماء ونمو الصناعات والمؤسسات فى إطار مراحل الءءرفر والانفءاء الاقءصاءى. بلأء منظمة ONUDI العمل فى الجزائر سنة 1999 ضمن برنامج ءءوفر الءنافسفة وإءءاء الهفكلة الءى ءص 8 مؤسسات عمومفة و 40 مؤسسة صغففة وءتوسطة. وءقوم المنظمة أفضا بءقفء مساعءة فنة لءاهفل المؤسسات الصغففة والمتوسطة فى فرع الصناعات الءذائفة اللى ءسءء بإءءاء وءءة لءسفر البرنامج و اءءفار مءءب لءارسات لإءءاء ءءءفص لهءا الفرع.

- الءعاون الجزائرى الكنى<sup>1</sup> : فى إطار صءءوق ءءوفر القءاع الءاص، ءم ءءصفص ءلاف مالف<sup>2</sup> قءه 10 ملافن ءولار كنى من طرف هءا الشرفك من أجل ءسهفل الءعرف المءبائل على القءاعات الءاصة

<sup>1</sup> ءاىن عبء الءبى، «المؤسسات الصغففة والمتوسطة الجزائرفة : من المرافقة الءولفة إلى المرافقة الوطنفة»، مءاءلة مءقمة للمءقى الوطنى ءول إستراءفجفاء الءنظمف ومرافقة المؤسسات الصغففة والمتوسطة فى الجزائر، ءامعة ورقلة أفا م 19/18 أفرفل 2012، ص12.

الجزائرية والكندية، دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتمكينه من الحصول على المهارة والخبرة الكندية من أجل تحسين إنتاج ينه. وتشجيع عملية تخفيف العراقيل التي تعترض توسع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهكذا فمنذ وضع هذا الغلاف المالي فقد تم تجسيد 72 عملية: 60 عملية خصت المؤسسات في كل القطاعات لاكتساب الخبرة والمساعدة التقنية والتكوين وكذا الاستشارات في مجال التنظيم والتسيير مع التركيز أكثر على قطاع الصناعات الغذائية. 10 عمليات خصت المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي والاقتصادي كلجنة مراقبة أعمال البورصة ووكالة ترقية ودعم الاستثمارات ومتابعتها وبورصة التنمية والشراكة. عمليتين خصت علاقات العمل للمقاولين الاقتصاديين للبلدين.

### 3.2. إنشاء المنظومة المعلوماتية الاقتصادية و الإحصائية:

إن من بين أسباب التضارب في المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غياب تعريف دقيق لها، لذلك جاء القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لسد هذا الفراغ. وتسعى في هذا الإطار وزارة الصناعة والاستثمار إلى بناء نظام معلومات اقتصادي وإحصائي قوي وفعال يمكن المؤسسات الاقتصادية والسلطات العمومية من استغلاله في ظروف أحسن. هذه المنظومة التي تركز على المؤسسة عن طريق المعطيات التي توفرها تتوجه إليها في آن واحد بفضل توفير المعطيات الاقتصادية والإحصائية لتوسيع نشاطها. كما تقوم الوزارة بداية من سنة 2003 بلفجاز دراسات وتحقيقات اقتصادية في ثلاث شعب صناعية وهي الصناعة الغذائية، مواد البناء، كيمياء - صيدلة، وقد تم نشر أهم المعطيات الناتجة عن هذه الدراسات في موقع إنترنت الخاص بالوزارة. ومن ناحية أخرى تم تجنيد مبلغ مالي في ميزانية الوزارة مقدر بـ 100 مليون دج لإنجاز مجموعة من الدراسات والتحقيقات الاقتصادية في فروع البناء والأشغال العمومية، التجارة والتوزيع، الخشب الفلين والورق، الصناعات النسيجية، الخدمات المقدمة للمؤسسات والإلكترونيك والإعلام الآلي.

كما تم تنشيط المجلس الوطني للإحصاء الذي ساهم في إعادة تقييم المعلومات الإحصائية، كما ساهمت أشغال المجلس في التنسيق بين القطاعات في مجال تبادل واستغلال المعلومات. وفي إطار المشروع الأورو متوسطي ( EUMDIS ) الذي يعد أكبر مشروع أنجز من طرف اللجنة الأوروبية من أجل تنمية المجتمع الدولي في مجال المعلومات، اقترحت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برنامجا يخص إنشاء بورصة أورو متوسطة للتعاون ومعالجة المعلومات ضمن إطار التعاون الأورو متوسطي بهدف ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص توفير وتبادل المعطيات ذات الطابع الاقتصادي في إطار تدعيم التعاون الاقتصادي بين بلدان البحر الأبيض المتوسط<sup>1</sup>. هذه البورصة من شأنها أن تتقدم في شكل موقع على شبكة الانترنت يحتوي على جميع المعلومات الاقتصادية الخاصة بوضعية المؤسسات

<sup>1</sup> زايري بلقاسم ، بلحسن هواري، «تحليل المحيط الاقتصادي لبيئة الأعمال وأثره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدول العربية، جامعة الشلف، أيام 17/18/17 أبريل 2006.

04 الصغيرة والمتوسطة في كل دولة من دول البحر الأبيض المتوسط. وفي إطار البرنامج تم إنشاء بورصات لمعالجة المعلومات على مستوى التراب الوطني (شرق، غرب، وسط، جنوب) مهمتها توفير المعلومات اللازمة حول وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الجهات من الوطن بموجب اتفاقية التعاون المبرمة بين الجزائر واللجنة الأوروبية حتى تستفيد كامل بلدان البحر الأبيض المتوسط من مشروع هذا البرنامج (EUMEDIS).

تمثل بورصات معالجة المعطيات والتعاون فضاءات وسيطية للمعلومات ومؤشرا هاما لتنمية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي المهام التالية<sup>1</sup>:

- إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية للمناولة، وإجراء العلاقات بين العروض طلبات المناولة والإشراك على المستوى الوطني والدولي .
- تشجيع الاستعمال الأمثل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا والتي سيتم إنشاءها.
- معاينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوعية مختلف المتعاملين الاقتصاديين.
- إحصاء الصناعات المتوفرة.
- تكوين بنك للمعلومات الاقتصادية من خلال معالجة مختلف المعلومات المتحصل عليها من عند المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- التعامل مع العرض والطلب الوطني والدولي في مجال معالجة المعلومات والتعاون.

كما يشهد تبادل المعلومات بين القطاعات تطورا ملحوظا تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 05-09 المؤرخ في 04 جانفي 2009 المؤسس لبنك المعلومات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>.

### 3. الهيئات المكلفة بدعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بذلت السلطات العمومية عدة مجهودات بعد سنة 1993 من أجل تعزيز أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، بعدما كانت مهمشة على طيلة فترة الاقتصاد المخطط، فقامت بإنشاء عدة مؤسسات للمرافقة والدعم المالي بهدف تعزيز ذلك الدور، ومن بين أهم تلك المؤسسات ما يلي:

#### 1.3. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

أنشئت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) بموجب قانون الاستثمار لسنة 2001<sup>3</sup>، وذلك في إطار تنسيق مجهودات الحكومة في دعم المشاريع الاستثمارية وتعزيز التشاور بين كل الإدارات المعنية بإنشاء وتطوير ثقافة الاستثمار والمقاولانية. تهدف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار إلى تشجيع الاستثمار الخاص والعام المحلي والأجنبي . وقد لعبت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار منذ نشأتها دورا فعالا في دعم

<sup>1</sup> دادن عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>2</sup> [www.PMEPMI.dz](http://www.PMEPMI.dz), consulté le 15/01/2012.

<sup>3</sup> المواد رقم 21، 23، 24 من الأمر رقم 03/01 الصادر بتاريخ 2001/08/20 المتعلق بتطوير الاستثمار.

استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك نتيجة للصلاحيات الواسعة التي منحت لها، باستثناء اتخاذ القرارات الفردية في مجال توزيع العقار الصناعي.

وتتمثل التحفيزات الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار فيمايلي<sup>1</sup>:

- تخفيض الضريبة على أرباح الشركات بنسبة 15% لفائدة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في الولايات القابلة للاستفادة من مساعدة صندوق الهضاب العليا؛
- تخفيض الضريبة على أرباح الشركات بنسبة 20% لفائدة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في الولايات القابلة للاستفادة من مساعدة صندوق الجنوب؛
- الإعفاء من الرسم على النشاط المهني لفائدة العمليات المنجزة بين الشركات الأعضاء التابعة لنفس مجموعة الشركات وإلغاء شرط التحديد المرخص به لحسم الأعباء؛
- الإعفاء المؤقت من الضريبة على أرباح الشركات لمدة 05 سنوات، اعتبارا من بداية النشاط لفائدة شركات رأسمال الخطر وذلك من أجل تطوير هذه الأدوات المالية على مستوى المؤسسات؛
- تقليص الضريبة على الدخل الإجمالي و الضريبة على أرباح الشركات بنسبة 50% على الاستثمارات المتواجدة في ولايات أدرار، إليزي، تندوف وتمنراست لمدة 05 سنوات؛
- الإعفاء الدائم من الرسم على النشاط المهني والضريبة على أرباح الشركات، بالنسبة لعمليات بيع السلع والخدمات الموجهة للتصدير؛
- إلغاء الدفع الجزافي وتعديل الاقتطاعات المرخص بها لتحديد الأرباح الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
- تقليص الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات، حسب الحالة، لفائدة المؤسسات التي تستحدث مناصب شغل جديدة وتحافظ عليها. ويطبق هذا الإجراء لمدة 04 سنوات، اعتبارا من 2007/01/01؛
- تدابير لفائدة المؤسسات التي تستحدث مناصب شغل وتحافظ عليها، مع الإشارة إلى أن التخفيض حدد بنسبة 50% من مبلغ الأجر بعنوان مناصب الشغل المستحدثة والتي تم الحفاظ عليها، في حدود 5% من الربح الخاضع للضريبة، دون أن يتجاوز هذا التخفيض 01 مليون دينار؛
- تكفل صندوق ترقية الصادرات بالنفقات المرتبطة بدراسة الأسواق الخارجية، والمشاركة في المعارض، والبحث عن أسواق خارجية، ومصاريف النقل عند التصدير (جزء) من المنتجات سريعة التلف؛
- تقليص النسبة العادية للضريبة على أرباح الشركات من 25% إلى 19% بالنسبة لبعض النشاطات الإنتاجية والسياحية؛
- تمديد فترة الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات، من 03 إلى 05 سنوات، لفائدة المؤسسات التي تستحدث أكثر من 100 منصب شغل عند انطلاق النشاط؛

<sup>1</sup> <http://www.andi.dz/index.php/ar/mesures-d-appui-a-l-entreprise>, le 12/01/2014.



- تمديد فترة الإعفاء من الضريبة على الدخل الإجمالى أو الضريبة على أرباح الشركات لمدة سنتين لفائدة المقاولين الشباب القابلين للإستفادة من صندوق دعم تشغيل الشباب الذين يلتزمون بتوظيف ثلاث مستخدمين على الأقل لمدة غير محدودة؛
  - تكفل الدولة بخصوم المؤسسات العمومية الاقتصادية المحلة التي لم يتم التنازل عن أي واحد من أصولها لشركات الأجراء،
  - الإعفاء من حقوق تسجيل عمليات الدخل فى البورصة؛
  - الإعفاء من الضريبة على الدخل الإجمالى أو الضريبة على أرباح الشركات على المنتجات و فائض قيمة التنازل عن الأسهم و السندات المشابهة التي يتم تحقيقها فى إطار عملية للدخول فى البورصة؛
  - تخفيض الرسم على النشاط المهني بنسبة 30% بخصوص عمليات البيع التي يقوم بها المنتجون والبائعون بالجملة والمتعلقة بالأدوية المصنعة محليا؛
  - تخفيف إجراءات فتح أوراق الاعتماد بالنسبة لتموين الصناعات المحلية، وفق بعض الشروط ؛
  - الترخيص بالتسوية الجمركية عند استيراد تجهيزات الإنتاج المجددة؛
  - إمكانية تقسيم مبلغ حقوق التسجيل، و كذا الرسم على الشهر العقارى، المستحقة عند إعداد عقود منح الامتياز على أملاك الدولة، فى إطار تطوير الاستثمار.
- وقد بلغت عدد المشاريع المنجزة من طرف الوكالة فى الفترة الممتدة من 2002 إلى 2012 بـ32004 مشروع منجز أي ما يقابل 2547 مليار دج وهو ما يعادل 31.8 مليار دولار مما سمح بخلق حوالي 300000 منصب شغل<sup>1</sup>.
- والجدول التالي يوضح تطور عدد المشاريع المنجزة من طرف الوكالة خلال الفترة من 2002/2012.

<sup>1</sup> <http://www.andi.dz/index.php/ar/bilan-des-investissements> ,consulté le 20/01/2014.

الفصل الرابع: تقييم تذالفية المؤسسات الصغفة والمتوسطة فف الجزائر (دراسة حالة مئنة من المؤسسات).

الجدول رقم(29): تطور عدد المشاريع المنجزة من طرف الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار خلال الفترة 2012/2002.

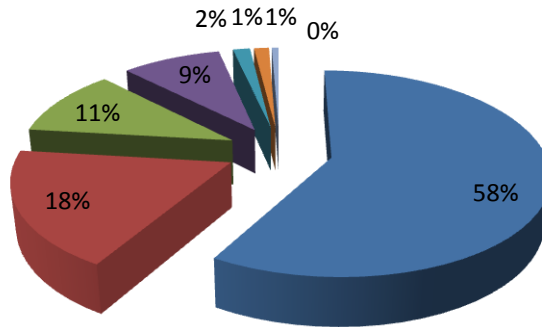
قطاع النشاط	عدد المشاريع	%	القيمة مليون دج	%	مناصب الشغل	%
النقل	18697	58%	233667	9%	46079	15%
البناء، الأشغال العمومية والهيدروليك	5900	18%	226627	9%	100991	34%
الصناعة	3445	11%	1569597	62%	103660	35%
الخدمات	2844	9%	328947	13%	35147	12%
الفلاحة	491	2%	23657	1%	5139	2%
الصحة	430	1%	25711	1%	4582	2%
السياحة	195	1%	135595	5%	3517	1%
التجارة	2	0%	3040	0%	0	0%
المجموع	32004	100%	2546840	100%	299115	100%

Source : <http://www.andi.dz/index.php/ar/bilan-des-investissements> , le 20/01/2014.

يمكن تبيان توزيع المشاريع السابقة من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (30): عدد المشاريع المنجزة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

التجارة ■ السياحة ■ الصحة ■ الفلاحة ■ الخدمات ■ الصناعة ■ البناء، الأشغال العمومية و الهيدروليك ■ النقل ■



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (29).

إن تصنيف الاستثمارات المنجزة في القطاع الصناعي خلال هذه الفترة، يبرز بأن هناك هيمنة لهذا القطاع على جميع المستويات ، يليه قطاع البناء والأشغال العمومية والهيدروليك وأخيرا قطاع الخدمات. كما سجل الاستثمار في المياه والطاقة تطورا ملحوظا والذان تميزا بالمشاريع العمومية الكبرى وبمبالغ مالية ضخمة فضلا عن الاستثمارات الكبرى في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية. وفيما يخص قطاع النقل،

فهو لا يتناسب مع عدد المشاريع الصغيرة المنجزة والتي تقدر نسبتها بـ 58% وقيمة مالية تتساوى مع القيمة المالية لقطاع البناء والأشغال العمومية والهيدروليك 9%.

### 2.3. صناديق ضمان القروض:

على اعتبار أن مشكلة التمويل هي أهم مشكلة تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب قلة الضمانات التي يمكن أن توفرها للبنوك، فإن السلطات العمومية قد أعطت أهمية بالغة لإنشاء مؤسسات الضمان، فأنشأت في هذا الإطار المؤسستين التاليتين:

#### 1.2.3. صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR: أنشئ صندوق ضمان قروض

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يعمل الصندوق تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، بدأ نشاطه الفعلي في 14 مارس<sup>1</sup> 2004. يهدف الصندوق إلى تسهيل الحصول على القروض البنكية ودراسة أهلية المشاريع التي تفنقر للضمانات العينية اللازمة التي تشترطها البنوك للحصول على ضمانات القروض الضرورية لتحقيق الاستثمارات المتعلقة بالإنشاء والتوسع. والجدول التالي يبين حصيلة الصندوق منذ إنشائه إلى 31/03/2013.

#### الجدول رقم (30): حصيلة الضمانات المقدمة من طرف صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

عدد الضمانات المقدمة	859
التكلفة الاجمالية للمشاريع	80151 928 334 دج
قيمة القروض الممنوحة	48 925 871 640 دج
النسبة المتوسطة للتمويل	61%
قيمة الضمانات الممنوحة	22 185 909 784 دج
النسبة المتوسطة للضمانات	45%
مناصب الشغل المستحدثة	38 120

Source : [www.cci-souf.com/ar](http://www.cci-souf.com/ar) consulté Le 15/02/2014.

على الرغم من الأهمية البالغة التي حضي بها الصندوق وذلك بالنظر إلى المهام التي كلف بها والنتائج المنتظرة منه، إلا أن النتائج المحققة كانت هزيلة جدا، فبعد ثلاثة سنوات من إنشائه لم يعتمد سوى 85 ملف ضمان، بقيمة 1,6 مليار دينار، و إلى غاية 2013/03/31 وصل إجمالي عدد الضمانات إلى 859 ضمان، وهو عدد محدود جدا بالنظر لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم إنشاؤها.

#### 2.2.3. صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : أنشئ الصندوق (CGCI)

بناء على مبادرة من الحكومة لدعم إنشاء و تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تسهيل الحصول

<sup>1</sup> [www.fgar.dz/index.php](http://www.fgar.dz/index.php) ?, consulté Le 10/03/2012.

## الفصل الرابع: تقييم تذالفية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة مؤسسة من المؤسسات).

على الائتمان البنكي، وذلك عن طريق تقديمه للضمانات اللازمة بهدف تغطية كافة المخاطر المرتبطة بقروض الاستثمارات الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وتبرز نية الدولة في هذا المجال من خلال نسبة مساهمة الخزينة العمومية في رأس مال الصندوق حيث حددت بنسبة 60%، والبنوك والمؤسسات المالية بـ 40%، وتشمل هذه الأخيرة كل من البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، البنك الجزائري للتنمية الريفية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وبدأ هذا الصندوق نشاطه فعلا في بداية سنة 2006<sup>1</sup>.

يتولى الصندوق ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشرط أن توجه إلى تمويل الاستثمارات المنتجة للسلع والخدمات، والمؤسسات المستفيدة من ضمانات الصندوق يفرض عليها توجيه القرض البنكي في تمويل استثمارات التوسع، الإنشاء وتجديد المعدات، واستثنى الصندوق بعض القطاعات من إمكانية استفادتها من الضمانات التي يقدمها، مثل قطاع الفلاحة، النشاطات التجارية والقروض الاستهلاكية. والجدول التالي يوضح نشاط الصندوق حسب فروع النشاط الاقتصادي إلى غاية 2012/06/31.

### الجدول رقم (31): حصيلة صندوق ضمان قروض الاستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI.

القيمة مليون دج

قطاعات النشاط	عدد المشاريع	النسبة	قيمة الاستثمار	النسبة	عدد مناصب العمل
البناء والأشغال العمومية	203	34	3130	31	3355
النقل	173	29	1110	11	1501
الصناعة	173	29	5351	53	3267
الصحة	30	05	303	03	441
الخدمات	18	03	202	02	266
المجموع	597	100	10096	100	8830

Source : Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, «Bulletin d'information statistique de la PME», N°21, 2012, P38.

نلاحظ من خلال الجدول تمركز الملفات الخاصة بالضمان على ثلاث قطاعات هي البناء والأشغال العمومية، النقل والصناعة حيث تمثل إجمالا ما نسبته 92% من عدد المشاريع، أما من حيث قيم الاستثمار فقطاع الصناعة يستحوذ على أكثر من 50% من قيم الاستثمار متبوعا بقطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 31%.

<sup>1</sup> <http://www.cgci.dz>, consulté le 25/06/2012.

### 3.3. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ :

أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذى رقم 96-296 الصادر فى 11/09/1996 المتضمن إنشاؤها وتحديد دورها الأساسى ، يمتد دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى التفاوض مع البنوك حول الشروط البنكية من أجل تسهيل فرص الاستفادة من القروض البنكية وكذلك مرافقة المشاريع الصغفة وتزويدها بالمعلومات والدراسات المالية والتكفل بتكوين الشباب حاملى أفكار المشاريع الصغفة قبل وبعد الاستفادة من الدعم. وهى مكلفة بمايلى<sup>1</sup>:

- دعم وتقديم الاستشارات بوضع كل المعلومات اللازمة والمتوفرة ذات الطابع الاقتصادى، التقنى، التنظيمى والتشريعى الخاصة بمختلف الأنشطة، كما تقوم بتكليف مكاتب الدراسات المتخصصة بإنجاز دراسات الجوى للمشاريع المقدمة من طرف الشباب؛
- تقديم الدعم المالى فى إطار تحديد الهيكل المالى للمشاريع الحديثة النشأة وتعبئة القروض من خلال العمل على تخفيض معدلات الفائدة؛
- إعداد برامج التكوين والتدريب للشباب أصحاب المشاريع، وتجديد معارفهم وتكوينهم فى التسيير. واعتبرت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أولى مبادرات الحكومة المثمرة فى تدعيم نشأة القطاع الخاص وتحريك عوامل الريادية والاستقلالية لدى الشباب، وذلك بالنظر لعدد المؤسسات المنشأة فى إطار دعمها وعدد المناصب الموفرة من الشغل.
- لقد حققت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب زيادة كبيرة فى تعداد المؤسسات الصغفة وتشجيع المبادرات الفردية والمقاوله، حيث تساهم فى المتوسط سنويا بإنشاء 33% من إجمالى المؤسسات الصغفة والمتوسطة الخاصة، والجدول التالى يوضح تطور عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب إلى غاية 2012/12/31.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذى رقم 96-296، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، العدد 52، الصادر بـ11/09/1996، ص 12-16.

الجدول رقم (32): تراكم المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لتشغفل الشباب إلى غاية  
2012/06/30.

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	عدد مناصب العمل المستحدثة	قيمة المشاريع مليون دج
الخدمات	65265	165125	178726
الفلاحة	21431	55077	59276
الصناعات التقليدية	28253	90135	64876
الصناعة	10237	34883	40670
نقل المسافرين	16331	38923	38821
نقل البضائع	47447	82769	122925
النقل بشاحنات التبريد	9269	17837	22051
بناء وأشغال عمومية	15214	52178	53567
صيانة	4230	11329	7885
الصيد البحري	685	3529	4230
الري	461	1859	2783
المجموع	223437	564721	603130

**Source :** Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, «Bulletin d'information statistique de la PME», N°21, 2012, P39.

فلاظ من خلال الجدول أن عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغفل الشباب فف فزافد مستمر، وفرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى دور الضمانات التي فوفرها صندوق ضمان القروض البنكية للمؤسسات الصغففة والمتوسطة. كما فلاظ أيضا أن الوكالة تساهم بشكل فعال فف إنشاء المؤسسات الصغففة جدا، كما فشكل قطاع النقل (المسافرين، البضائع ، شاحنات التبريد) بالفإضافة إلى قطاع الخدمات أكثر من 50% من عدد المؤسسات.

#### 4.3. الوكالة الوطنية لتسفر القرض المصغر ANGEM:

تتولى الوكالة الوطنية لتسفر القرض المصغر تسفر جهاز القرض المصغر ومرافقة المشاريع الصغففة التي تستوفف شروط السن، المهارة ومبلغ الاستثمار فف لا فجب أن فقل هذا الأخير عن 50.000 دفرار ولا ففعدى مبلغ 400.000 دفرار، وعند تلك الشروط تستفد المشاريع المؤهلة من مختلف المزايا المالية والجبائفة التي فحددها التنظيم، وعلى الخصوص تقدم الوكالة قرض بدون فائدة عندما تتعدى تكلفة المشروع 100.000 دفرار، أفن فخصص لتكملة مستوى المساهمة الشخصية المطلوبة من أجل الاستفادة من قرض بنكف والإعانة المقدمة من طرف الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر.

ومفكن توضفح أداء هذا الصندوق إلى غاية 2012/06/31 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (33): حصيلة الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر إلى غاية 2012/06/31.

قطاع النشاط	عدد القروض الممنوحة	النسبة	القيمة المالية مليون دج	عدد مناصب العمل المستحدثة
الزراعة	67170	17.17	2487	100755
الصناعات الصغيرة	129580	33.12	4710	194370
البناء والأشغال العمومية	30583	7.82	1365	45875
الخدمات	83055	21.23	3703	124582
الصناعات التقليدية	80847	20.66	2644	121270
التجارة	16	0.004	04	24
المجموع	391251	100	14915	586877

**Source :** Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, « Bulletin d'information statistique de la PME », N°21, 2012, P42.

من خلال الجدول يتضح أن قطاع الصناعات الصغيرة والخدمات الأكثر استفادة من خدمات الوكالة نظرا لملاءمة صيغ التمويل في هذه القطاعات مع شروط الوكالة.

### 5.3. المشاتل ومراكز التسهيل\*:

في إطار المجهودات التي تبذلها السلطات العمومية لتزقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء وإقامة حاضنات الأعمال على شكل محاضن (مشاتل) المؤسسات ومراكز التسهيل، وقد تمثل هذا الإطار القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25/02/2003 الذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، والمرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25/02/2003 الذي يتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل، وتجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري قد ضمن مفهوم المحاضن في المشاتل بناء على المشرع الفرنسي.

**5.3.1. المشاتل:** صدر القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات في 25/02/2003 ضمن المرسوم التنفيذي 03-78، وتم تعريفها في المادة الثانية منه كما يلي: مشاتل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتأخذ أحد الأشكال التالية<sup>1</sup>:

\* في سنة 2003 تم إنشاء المشاتل الآتية :

- **المحاضن :** محضنة الأغواط، محضنة باتنة، محضنة البلدة، محضنة تلمسان، محضنة سطيف، محضنة عنابة، محضنة قسنطينة، محضنة وهران، محضنة الوادي، محضنة تيزي وزو.

- **ورش الربط :** ورشة ربط الجزائر، ورشة ربط سطيف، ورشة ربط قسنطينة، ورشة ربط وهران.

- **مراكز التسهيل:** مركز التسهيل الشلف، مركز التسهيل الأغواط، مركز التسهيل بجاية، مركز التسهيل البلدة، مركز التسهيل الجزائر، مركز التسهيل جيجل، مركز التسهيل سطيف، مركز التسهيل سيدي بلعباس، مركز التسهيل قسنطينة، مركز التسهيل وهران، مركز التسهيل بومرداس، مركز التسهيل الوادي، مركز التسهيل تيبازة، مركز التسهيل غرداية.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية ، المرسوم التنفيذي رقم 03-78 يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، العدد 23 ، الصادرة في 26/02/2003، ص14.

**الفصل الرابع: تقييم تذالفية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة معينة من المؤسسات).**

- المحضنة : هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
  - ورشة الربط : هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.
  - نزل المؤسسات : هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث .  
وتهدف هذه المحاضن إلى<sup>1</sup>:
  - استقبال واحتضان مرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لفترة معينة و كذا أصحاب المشاريع؛
  - تسيير وإيجار المحلات بوضع محلات تحت تصرفهم تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاطات المؤسسة؛
  - تقديم الخدمات وإرشادات خاصة والاستشارات في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي؛
  - وضع تحت تصرف المؤسسات المحتضنة تجهيزات المكتب ووسائل الإعلام الآلي؛
  - توفير المشتلة للمؤسسات المحتضنة كل الخدمات المتعلقة باستقبال المكالمات الهاتفية و الفاكس، توزيع وإرسال البريد وكذا طبع الوثائق، واستهلاك الكهرباء والغاز والماء ، وذلك بناء على طلب المؤسسات؛
  - تلقين أصحاب المؤسسات المحتضنة مبادئ تقنيات التسيير خلال فترة الاحتضان.
- أما عن مؤشرات أداء هذه المراكز فالمعطيات تشير إلى وجود 04 مشاتل عملية فقط وتخص كل من مشتلة عنابة، وهران، غرداية، وبرج بوعرييج كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (34): عدد المشاريع المحتضنة في مشاتل المؤسسات.**

مشاتل المؤسسات	عدد المشاريع المحتضنة السداسي الأول 2011	المشاريع المحتضنة السداسي الأول 2012	النسبة %	عدد مناصب الشغل
وهران	05	08	29.63%	26
عنابة	06	08	29.63%	140
غرداية	08	04	14.81%	-
برج بوعرييج	02	07	25.93%	258
المجموع	21	27	100%	424

**Source :** : Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, «Bulletin d'information statistique de la PME», N°21, 2012,P29.

تجدر الإشارة إلى أن هذه المشاتل تشتغل في القطاعات التالية: النقل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الصناعات الغذائية.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03-78 يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، العدد 23، الصادرة في 2003/02/26، المواد 04، 06، 07، 08.



**2.5.3. مراكز التسهيل:** تم إنشاء مراكز التسهيل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 2003/01/25 تطبيقا للمادة 13 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- وضع شباك يلبى احتياجات منشئي المؤسسات؛
  - ضمان تسيير الملفات التي تحضى بمساعدة الصناديق المنشأة من طرف السلطات العمومية؛
  - تقليص آجال إنشاء المؤسسات؛
  - مرافقة المؤسسات للاندماج في بيئة الأعمال.
- وقد عرفت مراكز التسهيل العملية تطورا ملحوظا في النتائج خلال الفترة الأخيرة خاصة فيما يتعلق بالمرافقة وإعداد مخططات الأعمال كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (35): تطور أداء مراكز التسهيل خلال السداسي الأول 2012.**

مراكز التسهيل	عدد المشاريع التي تم استقبالها	عدد المشاريع التي تم مرافقتها	عدد مخططات الأعمال التي تم إنجازها	عدد المؤسسات التي تم إنشاؤها	عدد مناصب الشغل
تيازة	245	102	84	58	86
وهران	219	219	27	138	285
أدرار	60	37	28	05	10
برج بوعريج	282	188	15	50	210
إليزي	237	85	06	05	-
جيجل	260	192	03	33	70
تمنراست	37	21	-	-	-
النعامة	303	89	-	-	-
تندوف	112	13	05	-	-
الجلفة	37	07	-	-	-
سيدي بلعباس	36	23	26	12	60
<b>المجموع</b>	<b>1828</b>	<b>976</b>	<b>194</b>	<b>301</b>	<b>721</b>

**Source :** Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, «Bulletin d'information statistique de la PME», N°21, 2012, P29.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة مايلي:

- عدد المشاريع التي تم مرافقتها بلغ 976 مشروع، وقد سجل مركز التسهيل لوهران المركز الأول بعدد مشاريع قدر بـ 219 مشروع أي بنسبة 22 % من الإجمالي.
- تم إعداد 194 مخطط عمل وإنشاء 310 مؤسسة وهو ما يمثل تقريبا 30% من المشاريع التي تم مرافقتها.

- عدد مناصب الشغل التي تم إنشاؤها قدر بـ 721 منصب عمل.

### 3.5.3. شروط نجاح حاضنات الأعمال التقنية بالجزائر في أداء مهامها : بالرغم من أن القانون الأساسي

لمشاكل المؤسسات ومراكز التسهيل بالجزائر يعود لسنة 2003، إلا أن المخطط الوطني لإنشاء مراكز تسهيل المؤسسات ومشاكل المؤسسات عرف تأخرا كبيرا بسبب عدم استجابة الشركاء الأجانب لطلبات الجزائر في مجال إنشاء هذا النوع من هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبالتالي فإن تجربة حاضنات الأعمال التقنية (المشاكل ومراكز التسهيل) بالجزائر ما زالت في بدايتها، ومن ثم فإن تمكين هذه الهيئات من الاضطلاع بدورها يتطلب توفير جملة من العوامل نلخصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- وجود بحث علمي متحكم في التكن ولوجيا بشكل يسمح بتطويعها من أجل تطوير المنتجات والخدمات

المتوفرة حاليا والعمل على استحداث منتجات وخدمات جديدة. هذا الأمر يقودنا إلى الكلام عن دور

الجامعات ومراكز البحوث في تطوير البحث العلمي بالجزائر؛

- توفر عقلية المقاوم المتميزة بالإبداع والمغامرة وهذا من خلال تنمية هذه الروح من خلال الجامعات

والمعاهد؛

- توفير الجو الذي يسمح بتطور المبادرة الفردية ودعم المؤسسات الناشئة ماليا، إداريا، قانونيا، تكنولوجيا؛

- المساعدة على إقامة العديد من الحاضنات وخلق تكامل فيها بينها من أجل المساهمة في توسيع نشاطها

بما يخدم المؤسسات الناشئة؛

- تمكين هذه الهيئات من ال تمتع بالدعم الكافي في مختلف جوانبه بالشكل الذي يسمح لها بأداء الدور

المنوط بها؛

- من ناحية أخرى نجد أن التعاون بين الحاضنات المحلية والوطنية وحتى الدولية يسمح لهذا النوع من

هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اكتساب خبرة في مجال الاحتضان.

### 4. تطور أداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

ظلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تلعب دورا هامشيا وثانويا تابعا للمؤسسات الكبيرة وهذا نظرا

لتوجه الدولة نحو الصناعات الثقيلة كخيار للتنمية، وبعد سنة 1980 تعززت مكانتها في ضوء الإنجازات

المحققة من السياسة الصناعية لعشرية السبعينات، وقد برزت في عشرية التسعينات إرادة ورغبة جلية من

طرف صناع القرار في الاقتصاد الجزائري للاعتماد عليها لتحريك عجلة النمو وتحقيق الإنعاش وترقية

الصادرات خارج المحروقات<sup>2</sup>، وتجسد ذلك ميدانيا في مطلع الألفية الثالثة وظهر في المخططات والبرامج

<sup>1</sup> مغاري عبد الرحمان، بوكساني رشيد، «دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة مشاغل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر»، الملتقى الوطني الأول حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، أيام 18-19 أبريل 2012، ص ص 17-18.

<sup>2</sup> عبود زقين، «تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية»، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 01/17، جامعة الجزائر، 2008، ص ص 238-239.

التموية للحكومة الجزائرية\*، حيث بلغ معدل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة 2009/2001 نسبة 91.77% أي 165812 مؤسسة<sup>1</sup>.

#### 1.4. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2012/2008.

شهدت الفترة ما بين 2008 إلى 2012 نموًا حقيقيا وفعالا لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث وصل عدد المؤسسات إلى غاية جوان 2012 بـ 687386 مؤسسة وهو ما يمثل معدل وطني يقدر بـ 20 مؤسسة لكل 1000 نسمة، هذه النسبة تختلف من منطقة لأخرى، حيث تمثل ما نسبته 11 مؤسسة لكل 1000 نسمة في الجنوب، كما أن أغلبية المؤسسات تنتمي إلى قطاع المؤسسات المصغرة، وتشير الإحصائيات إلى تعثر العديد من المؤسسات المتوسطة التي تشغل 50 عاملا فأكثر وهذا اعتمادا على البيانات والنشرات التي تقدمها الهيئات الوصية عن القطاع، يمكن توضيح تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2008 إلى 2012 من خلال الجدول التالي:

#### الجدول (36): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما فيها المهن الحرة خلال الفترة

2012 / 2008.

نسبة التطور	المجموع	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة		المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة		السنوات
		%	العدد	%	العدد	
09.41	519 526	99.9	518 900	0.1	626	2008
26.75	494 587	99.8	624 478	0.09	591	2009
51.67	619 072	99,91	618 515	0,09	557	2010
06.49	659 309	99,91	658 737	0.09	572	2011
02.89	687 386	99.92	686 825	0.08	561	*2012

Source :bulletin d'information statistique,(2008/2009/2010/2011/ 1<sup>semestre</sup> 2012, [www.mipmepi.dz](http://www.mipmepi.dz), le 15/03/2013.

\* ورد في بيان اجتماع مجلس الوزراء المنع قد بتاريخ 24 /05/ 2010 الموافقة والتوقيع على برنامج التنمية الخماسي للفترة 2010 – 2014 الذي أطلق عليه برنامج الاستثمارات العمومية PIP ( والذي جاء كامتداد للمخططين التنمويين السابقين وهما: برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي PSRE للفترة 1999 – 2001 ؛ والبرنامج التكميلي لدعم النمو الإقتصادي PCSCE للفترة 2004 – 2009 والمتضمن لبرامج خاصة بالجنوب والهضاب العليا) ، وفي هذا السياق فإن الدولة الجزائرية خصصت مبالغ مالية ضخمة بغلاف قدر بـ 21214 مليار دينار ( 286 مليار دولار ) يشمل شقين:

- إستكمال المشاريع الكبرى الجاري إنجازها على الخصوص في قطاعات السكة الحديدية والطرق والمياه بمبلغ 130 مليار دولار ؛
- إطلاق مشاريع جديدة بمبلغ 156 مليار دولار .

وبالنسبة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فخصص لها سيولة مالية تقارب 150 مليار دينار (2.02 مليار دولار) لترقيتها من خلال إنشاء مناطق صناعية والدعم العمومي للتأهيل وتيسير القروض البنكية التي قد تصل إلى 300 مليار دينار (4.04 مليار دولار) لنفس الغرض .

<sup>1</sup> إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية (مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات رقم 14 ، معطيات 2009) .

**الفصل الرابع: تقييم تذالفية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة مينة من المؤسسات).**

يتبين من خلال الجدول السابق أن عدد المؤسسات التي تم إنشاؤها خلال السداسي الأول لسنة 2012 قدر بـ 27736 مؤسسة مقابل 23923 مؤسسة خلال نفس الفترة من سنة 2011، كما أن هذه المعطيات تتضمن عدد أصحاب المهن الحرة من الأشخاص الطبيعيين الخواص و الصناعات التقليدية. أما إذا استثنينا هؤلاء فيصبح الجدول كالتالي:

**الجدول رقم (37): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2008-2012).**

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
الم ص م*	321387	345902	369319	391761	407779
الخاصة	99.80 %	99.82 %	99.84 %	99.85%	99.86%
الم ص م العمومية	626	591	557	572	561
	0.2 %	0.18 %	0.16 %	0.15%	0.14%
المجموع	322018	346493	369876	392333	408340
%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source :bulletin d'information statistique,(2008/2009/2010/2011/ 1<sup>semestre</sup> 2012, [www.mipmepi.dz](http://www.mipmepi.dz), consulté le 15/03/2013.

من الجدول السابق يمكن ملاحظة مايلي:

- ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2008-2012، حيث قدرت نسبة الزيادة في عدد المؤسسات خلال سنة 2012 بـ 27% مقارنة بسنة 2008 وهذا بفعل السياسة المنتهجة من طرف السلطات العمومية والرامية لتشجيع الاستثمار من خلال دعم وتمويل إنشاء المؤسسات في القطاع الخاص.

- أغلبية المؤسسات تابعة للقطاع الخاص حيث قدرت بحوالي 99.8% خلال كل الفترة المدروسة و بزيادة معتبرة من سنة لأخرى قدرت بـ 06% سنويا في المتوسط.

- تراجع في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العمومي كما أن نسبتها شبه منعدمة إذا ما قورنت بالقطاع الخاص.

**2.4. تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فروع النشاط الاقتصادي:**

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب فروع النشاط الاقتصادي المتمثلة في:

- قطاع الخدمات: ونجد فيه النقل والمواصلات، التجارة، الفنادق والإطعام، الأعمال العقارية، المؤسسات المالية، خدمات المرافق العامة.

- قطاع البناء والأشغال العمومية: ونجد فيه الأشغال العمومية، البناء.

- قطاع الصناعة: ونجد فيه المناجم والمحاجر، الحديد والصلب، مواد البناء، المطاط والبلاستيك، الصناعة

الغذائية، صناعة النسيج والألبسة، صناعة الجلود والأحذية، صناعة الخشب والورق والفلين... الخ.

- الفلاحة والصيد البحري: الفلاحة، الصيد البحري.

**الفصل الرابع: تقييم تذالفية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة مينة من المؤسسات).**

- خدمات ذات صلة بالصناعة: ونجد فيها خدمات الأشغال البترولية، المياه والطاقة، المحروقات. ويمكن توضيح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فروع النشاط الاقتصادي للفترة ( 2008-2012) من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (38): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فروع النشاط الاقتصادي للفترة 2012-2008.**

2012	2011	2010	2009	2008	القطاعات
139875	135752	129762	122238	111978	البناء والأشغال العمومية
73367	69837	64962	60138	55551	التجارة والتوزيع
38317	36620	33848	30871	28885	النقل والمواصلات
28114	26977	25403	24108	22529	خدمات العائلات
22126	21251	20401	19282	18265	الفندقة والإطعام
19758	19172	18394	17679	17045	الصناعة الغذائية
28813	26595	23541	20908	18473	خدمات المؤسسات
14169	13701	13063	12530	11848	صناعة الخشب والورق
10141	9900	9556	9174	8794	الحديد والصلب
8487	8225	7854	7498	7154	مواد البناء
4910	4727	4493	4316	4291	صناعة النسيج
3937	3844	3745	3644	3564	صناعة مختلفة
4142	4006	3806	3642	3599	الزراعة والصيد البحري
2710	2603	2446	2312	2205	كيمياؤ/مطاط/بلاستيك
1747	1718	1677	1650	1667	صناعة الجلد
2538	2424	2249	2073	1954	خدمات المرافق الجماعية
1417	1329	1209	1105	1009	مؤسسات مالية
1197	1124	1040	959	916	أعمال عقارية
982	958	917	867	784	المناجم والمخاجر
615	599	580	563	551	المحروقات
308	293	272	243	231	خدمات الأشغال البترولية
109	106	101	102	94	المياه والطاقة
<b>407779</b>	<b>391761</b>	<b>369319</b>	<b>345902</b>	<b>321387</b>	<b>المجموع</b>

Source : bulletin d'information statistique,(2008/2009/2010/2011/ 1<sup>semestre</sup> 2012, [www.mipmepi.dz](http://www.mipmepi.dz), consulté le 15/03/2013.

**الفصل الرابع: تقييم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة بحينة من المؤسسات).**

يتبين من خلال الجدول تزايد في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال كل السنوات وفي مختلف فروع النشاط، كما يلاحظ أيضا تمركز النشاطات في قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 34% وهذا نظرا للاستثمارات العمومية الكبرى في مجال السكن، الهياكل القاعدية، والمرافق العمومية الأخرى. يليه قطاع التجارة والتوزيع بنسبة 18%، ثم قطاع النقل والمواصلات، خدمات العائلات، الفنادق والإطعام، وتمثل هذه القطاعات مجتمعة أكثر من 80% من مجموع المؤسسات. ويمكن تجميع معطيات الجدول السابق إلى فروع نشاط متجانسة كما يلي:

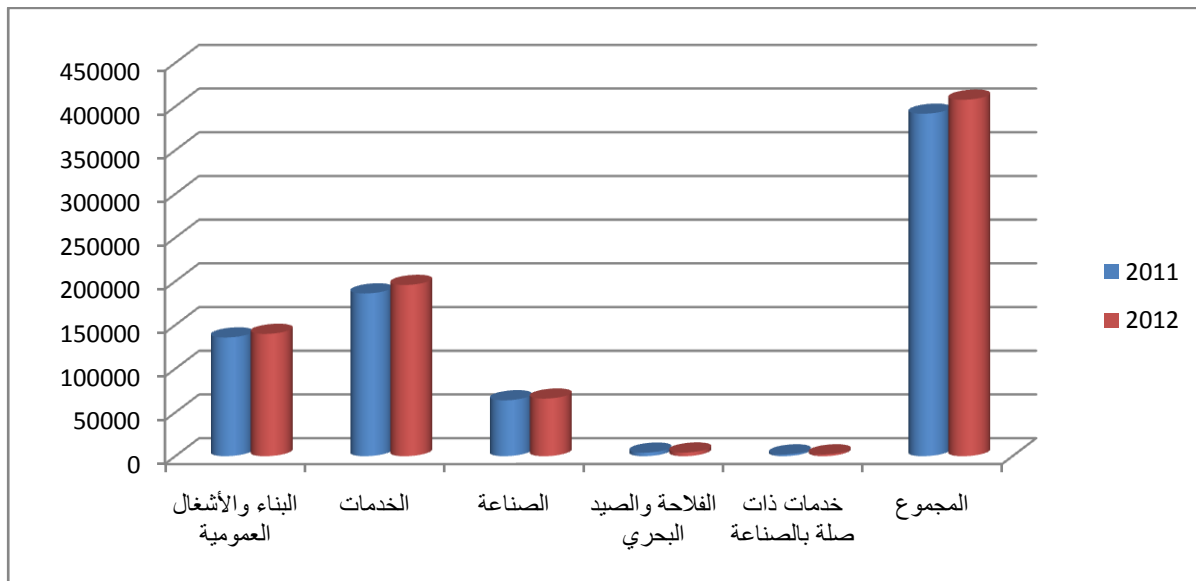
**الجدول رقم (39): دراسة مقارنة لتطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط خلال سنتي 2011-2012.**

قطاع النشاط	سنة 2011	النسبة %	سنة 2012	النسبة %	نسبة التطور
البناء والأشغال العمومية	135752	34.65	139875	34.30	3.03
الخدمات	186157	47.51	195889	48.03	5.23
الصناعة	63890	16.30	65859	16.15	03.08
الزراعة والصيد البحري	4006	1.02	4142	1.01	03.39
خدمات ذات صلة بالصناعة	1956	0.49	2014	0.49	2.96
المجموع	391761	100	407779	100	4.08

source: bulletin d'information statistique, (1<sup>er</sup> semestre 2012), [www.mipmepi.dz](http://www.mipmepi.dz), le 15/03/2013.

يمكن تمثيل ما سبق من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (31): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنتي 2011-2012.**



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (39).

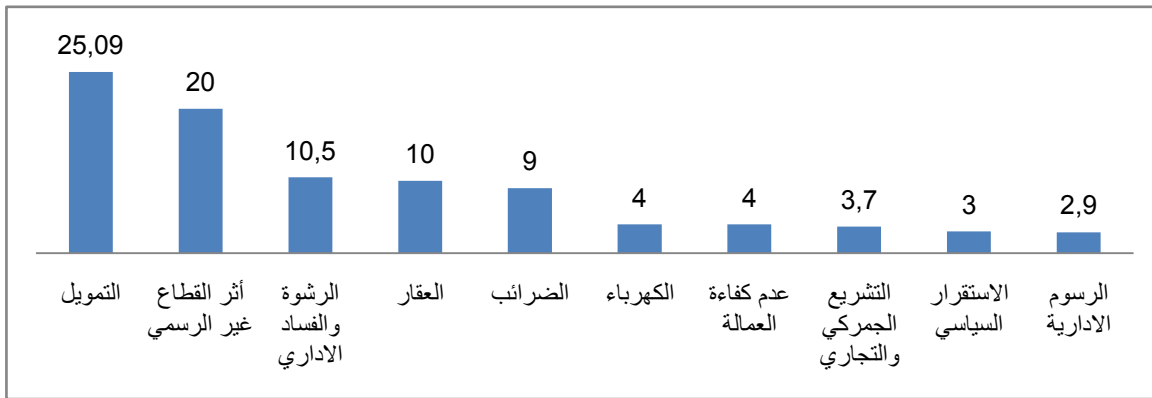
يلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين هيمنة قطاع الخدمات بنسبة تقارب 50% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي في تزايد مستمر وقدرت نسبة تطورها بـ 05.23% خلال سنة 2012 مقارنة بسنة 2011، وهو ما يفسر الاختلال الهيكلي الذي يعرفه الاقتصاد الجزائري.

#### 5. العراقيل التي تواجه الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

يهتل المحيط الاقتصادي عاملا أساسيا ومهما لضمان نجاح أي سياسة وطنية لدعم وترقية الاستثمارات وعلى الرغم من مساعي الدولة في إطار زيادة دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن القطاع لازال يعاني العديد من العراقيل وفي واقع الأمر تلك العراقيل تعاني منها معظم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، والشكل البياني التالي يوضح العشرة معوقات الأولى للاستثمار في الجزائر:

#### الشكل رقم (32): معوقات الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

(نسبة مئوية)



المصدر: تقرير البنك العالمي 2010، <http://rru.worldbank.org/BESnapshots/Algeria/default.aspx>

تاريخ التصفح 2011/02/04.

يلاحظ من خلال الشكل البياني أعلاه، أن تلك المعوقات تؤثر بشكل كبير على دخول رؤوس الأموال الأجنبية، وخلق المؤسسات في الجزائر، وتمثل إشكالية التمويل أهمها حيث تمثل نسبة 25.09% من إجمالي معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث صنفت الجزائر في جوان 2010 من قبل البنك العالمي في المرتبة 138 من حيث قدرتها على تلبية طلبات المقرضين. وعموما يعود ضعف مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية عموما وحجم النشاط التصديري خارج المحروقات تحديدا، إلى عدة أسباب أهمها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أنظر إلى المصادر والمراجع العلمية التالية:

- عمر شريف، «المظاهر الاقتصادية الحديثة وإستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص 6 - 7

- يعقوبي محمد، «مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (عرض بعض التجارب)»، الملحق الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2006، ص 48 - 49

- ضعف تنافسيتها سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية، وهذا الضعف ناتج عن ضعف المستوى التكويني للعمال الذي يؤثر سلبا على الإنتاجية، وعدم مطابقة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج لمقاييس الجودة. ومن هنا يجب الاهتمام أكثر بتنمية القطاع من خلال الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري وهذا من خلال تحسين نوعية التكوين والتأهيل بالإضافة إلى تطوير البرامج التعليمية في مختلف المستويات البيداغوجية؛
- صعوبة الحصول على المعلومات عن أسواق التصدير الممكنة وتفاصيل ائتمان الصادرات، وخدمات التأمين، وأيضا خدمات متطلبات الاستيراد فيما يخص خدمات استيراد المواد الخام لأغراض الإنتاج للتصدير لدى المتعاملين الوطنيين التي تمكنهم من رسم مخطط تسويق منتجاتهم في الأسواق الدولية، نظرا لعدم فعالية الهيئات المتخصصة التي تقوم بتجميع المعلومات ونشرها. ومنه لا بد من القيام بتحليل ودراسات إستراتيجية قصد تحديد الصناعات التي تمتلك فرص كبيرة للنجاح وذات قدرات تنافسية ونشر تقارير عن هذه الدراسات من أجل الاستفادة منها؛
- يعد الحصول على القروض البنكية وغياب نجاعة بورصة الأوراق المالية كفضاء وسيط من أهم هذه المشاكل سيما في ظل النقاش الدائر حول الإستراتيجية الصناعية الجديدة التي دعت إليها الحكومة والتي قررت تطبيقها إلى غاية سنة 2021، مما يستلزم وضع الآليات التي تسهل دخول هذه المؤسسات للبورصة من أجل الاستفادة من التمويل المباشر.
- العجز الكبير في استعمال التكنولوجيات الحديثة والابتكار في جميع مجالات نشاطاتها وضعف ثقافة التقاؤل لدى معظم المؤسسات؛
- إن التمويل بالمواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة خاصة المستوردة منها يمثل أحد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك أن معظمها يفتقد إلى الخبرة في تسيير عمليات الاستيراد خاصة حديثة النشأة. فبعد تحرير التجارة الخارجية ظهرت مؤسسات خاصة تمارس عمليات الاستيراد والتي اهتمت باستيراد السلع الاستهلاكية سريعة النفاذ في السوق المحلية، الأمر الذي أثر على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تعاني من مشكل نقص التمويل وارتفاع أسعار المواد الأولية المتوفرة وقطع الغيار والتجهيزات الإنتاجية، وذلك نتيجة مشاكل الصرف والتذبذبات التي تعرفها الأسواق على المستوى العالمي وغياب سياسة تنظيمية لهذا المجال؛
- عدم التحضير الجيد ومتابعة المشاركة الجزائرية في المعارض الاقتصادية الدولية مما يجعل المنتج الجزائري غير معروف في الأسواق الأجنبية. حيث يعود ضعف المردودية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الانفتاح غير المدروس على الأسواق العالمية وعدم استحداث طرق وميكانيزمات لحماية المنتج الوطني من منافسة المنتجات الأجنبية التي تتميز بالجودة العالية وانخفاض الأسعار؛



- وجود الفساد في الجهاز الإداري للدولة فإنه حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام 2010 ووفق مؤشر مدركات الفساد احتلت الجزائر المرتبة 92 من بين 180 دولة برصيد 3.2%.
  - ضعف العلاقات التشابكية داخل قطاع الصناعة: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من الانخفاض في العلاقات التشابكية الأمامية والخلفية، والتي تعكس مدى اعتماد القطاعات الصناعية المحلية على بعضها البعض في إمدادها بما تحتاجه من المكونات ومستلزمات الإنتاج والتي بلغت 20% من إجمالي الواردات لسنة 2009<sup>1</sup>.
  - الضعف الشديد في الارتباط بين مؤسسات البحث العلمي: ممثلة في مخابر ومراكز البحث المتخصصة والجامعات، ومراكز التدريب الفني والمهني، وبين الوحدات الإنتاجية للقطاع الصناعي بتكنولوجياتها المتاحة، وبالتالي انعدام أثر هذه المؤسسات في استيعاب التكنولوجيا وتطويرها.
- المبحث الثاني: تحليل محددات التنافسية لعينة الدراسة<sup>3</sup>.**

بعدها تعرضنا فيما سبق لتقييم لتنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال تحليل مختلف مؤشرات الأداء الكمية للقطاع ككل، سنحاول الوقوف على مدى اعتماد بعض مؤسساته على عوامل التنافسية، من أجل ذلك قمنا بتصميم استبيان موجه لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنتشط جغرافيا في ولايتي بومرداس والبويرة.

**1. منهجية الدراسة الميدانية:**

لتحديد الإطار العام للدراسة الميدانية الخاصة بتحليل محددات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعينة الدراسة قمنا ابتداء بتحديد مجتمع الدراسة، وضع محددات الدراسة ثم القيام بوصف الأداة المستعملة في جمع البيانات، هذا بالإضافة إلى صياغة مجموعة من الفرضيات التي تتناسب مع أهداف الدراسة، ثم بعد ذلك قمنا باختبار ثبات وصدق أداة الدراسة، وتبرير مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل كما سيتقدم.

### **1.1. طبيعة عينة الدراسة:**

قبل القيام بالدراسة الميدانية يجب تحديد مجتمع الدراسة والذي يمثل المجموعة الكلية من المفردات التي يهتم بها الباحث، ومن الضروري التحديد الدقيق لهذه المفردات بالشكل الذي يسمح بالحصول على البيانات من المصدر، وهذا في إطار مجموعة من المحددات والتي تشكل حدود الدراسة.

<sup>1</sup>Hadjsoud Mahrez, «Développement industriel de L'Algérie: L'industrie, Pesauteurs et reformes, communication au séminaire: Quelle Développement pour L'Algérie», organisé par le forum des chefs d'entreprises (FCE), Alger 19 -20 janvier 2012 , P7.

<sup>2</sup>Sadi Nacer, «la privatisation des entreprises publiques en Algérie: Objectifs, modalités et enjeux», Office des publication universitaires, Alger, 2005, P205.

<sup>3</sup> كل الأشكال والجداول الواردة في هذا البحث هي من إعداد الباحث.

**1.1.1. عينة الدراسة:** تتكون عينة الدراسة من 80 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تخص ولايتي بومرداس والبويرة ، وبهدف الحصول على نتائج أكثر دقة وواقعية قام الباحث بالاتصال بمديريات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغرف التجارة والصناعة التي تعاونت إيجابيا في توزيع الاستبيان وتقديم التوضيحات اللازمة لمدراء المؤسسات عند الاستفسار عن أي عنصر من عناصر الاستبيان ، وقد أسفرت هذه عملية عن استرجاع 55 استبيان، وتم استبعاد 09 استبيانات منها لعدم استيفائها الشروط الشكلية في ملئ الاستبيان . وبذلك أصبح عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة 46 مؤسسة . وتمثلت وحدة المعاينة في مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين بدورهم يوجهون الاستبيان للمسؤولين الفرعيين عند الضرورة . والجدول الموالي يوضح خصائص المؤسسات التي مثلت عينة الدراسة.

الجدول رقم(40): خصائص عينة الدراسة.

الإجمالي		مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		مؤسسات مصغرة		طبيعة المؤسسات الخصائص		
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
		100%	46	15.2%	07	60.9%	28	23.9%	11	عدد المؤسسات
		58.7%	27	8.69%	04	36.95%	17	13.04%	06	التوزيع البويرة
		41.3%	19	6.52%	03	23.91%	11	10.86%	05	الجغرافي بومرداس

وقد تم الاعتماد على عنصر عدد العمال في تحديد عينة الدراسة وحجم المؤسسة لما يمتاز به من ثبات نسبي وسهولة توفير المعلومات الخاصة به، وقد تبين بعد ذلك أن أغلبية المؤسسات المستهدفة بالاستبيان هي مؤسسات صغيرة عدد عمالها من 10 عمال إلى 49 عامل حيث تمثل 28 مؤسسة صغيرة بنسبة 60.9% من حجم العينة، بالنسبة للمؤسسات المصغرة التي عدد عمالها يتراوح من عامل واحد إلى 09 عمال فقد قدرت بـ 11 مؤسسة مصغرة أي ما نسبته 23.9% من حجم العينة، أما المؤسسات متوسطة الحجم فقد قدرت بـ 07 مؤسسات أي بنسبة 15.2% من حجم المؤسسات. أما فيما يخص توزيع المؤسسات جغرافيا فقد مثلت العينة الخاصة بولاية البويرة بـ 27 مؤسسة أي بنسبة 58.7% من حجم العينة موزعة كما يلي 06 مؤسسات مصغرة أي بنسبة 13.04% من حجم العينة، 17 مؤسسة صغيرة أي بنسبة 36.95% من حجم العينة، 04 مؤسسات متوسطة أي بنسبة 8.69% من حجم العينة، في حين مثلت ولاية بومرداس بـ 19 مؤسسة أي بنسبة 41.3% من حجم العينة وزعت كما يلي: 05 مؤسسات مصغرة أي بنسبة 10.86% من حجم العينة، 11 مؤسسة صغيرة أي بنسبة 23.91% من حجم العينة، 03 مؤسسات متوسطة أي بنسبة 6.52% من حجم العينة.

### 2.1.1. حدود الدراسة: عند قيامنا بهذه الدراسة وضعنا بعض الحدود تخص مايلي:

-اقتصرت هذه الدراسة على معرفة آراء مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون الامتداد لبقية الموظفين وهذا باعتبار أن لموضوع الدراسة أبعاد إستراتيجية هي من اختصاص الإدارة العليا؛  
-تم الاعتماد على حجم عينة قدر بـ46 مؤسسة من أصل 80 مؤسسة مستجوبة أي بنسبة استرجاع قدرت بـ57.5% وهي نسبة مقبولة نسبيا نظرا لصعوبة كسب ثقة مسيري عدد كبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإجابة على فقرات الاستبيان وعدم اهتمامهم بالدراسات التي تمس الجوانب التشغيلية لمؤسساتهم.

-تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة أساسية متمثلة في الاستبيان والذي تم تصميمه من طرف الباحث؛  
-اقتصرت الدراسة على ولايتين فقط وتم اختيارها بالأساس لسهولة توزيع الاستبيان نظرا للتعاون الذي أبدته الجهات الوصية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايتين.

-المعلومات المتحصل عليها من الدراسة تخص الفترة الممتدة من جانفي 2014 إلى بداية سبتمبر 2014 وهي الفترة المستغرقة في توزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها.

### 2.1. أدوات وطرق جمع البيانات:

يعد اختيار أداة جمع البيانات خطوة أساسية له تأثير مباشر على نتائج الدراسة، ولهذا يتعين انتقاء الأداة التي تتناسب مع أهداف التحليل، وهو ما يملئ الطريقة التي يجب اعتمادها في ذلك. وعلى هذا الأساس سنقوم بوصف الأداة المستخدمة والطريقة المعتمدة في جمع البيانات.

### 1.2.1. الأداة المستخدمة لجمع البيانات:

بهدف جمع المعلومات الأولية الخاصة بمحددات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعينة الدراسة قام الباحث بتطوير استبيان وهذا بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة وقد تم تكييف هذا الاستبيان مع موضوع الدراسة وخصوصيات القطاع المدروس و تضمن هذا الاستبيان خمسة فقرات أساسية موزعة على النحو التالي:

-خصصت الفقرة الأولى من الاستبيان لتحديد خصائص المؤسسات المستهدفة والسوق الذي تنشط فيه.  
-الفقرة الثانية من قائمة الأسئلة فخصصت للتحديات التي تواجه المؤسسات في ظل الانفتاح الذي تعرفه الجزائر.

-الفقرة الثالثة خصصت لتحديد المؤشرات الخاصة بقياس التنافسية؛

-الفقرة الرابعة: خصصت للعوامل المحددة للتنافسية.

-الفقرة الخامسة تم تخصيصها لعوامل استدامة الميزة التنافسية.

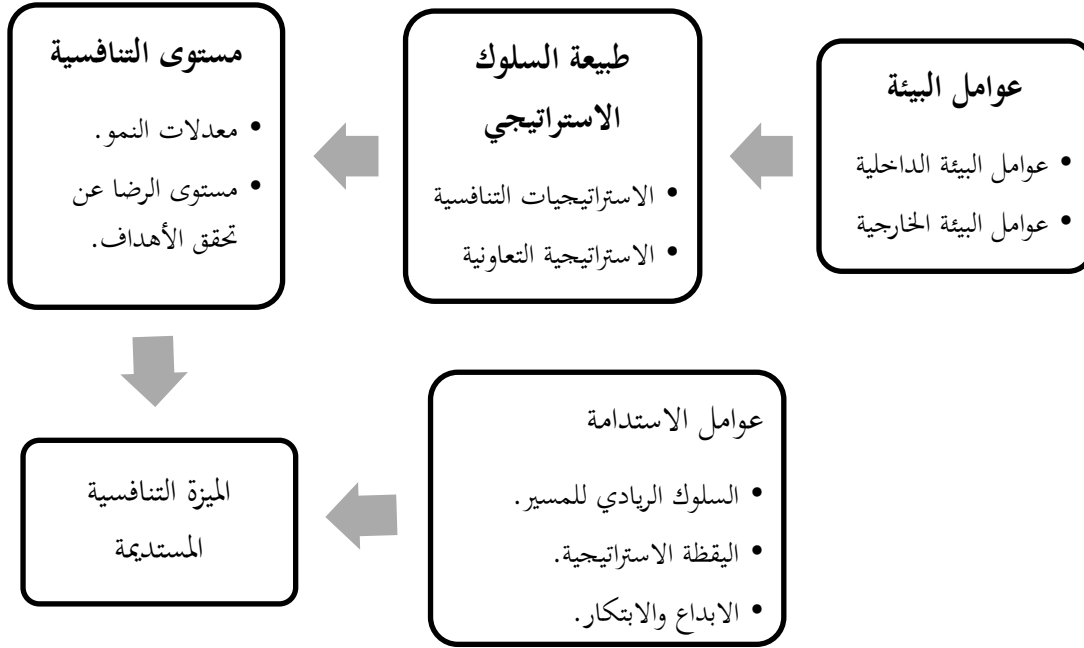
### 2.2.1. طريقة توزيع الاستبيان: للحصول على المعلومات الأولية للدراسة تم الاعتماد على الاستقصاء عن طريق البريد الإلكتروني كطريقة تمهيدية مساعدة قبل التنقل إلى المؤسسات المعنية بالدراسة، حيث تم إرسال قائمة الأسئلة عن طريق البريد الإلكتروني ل مجموعة من المؤسسات إلا أن هذه الطريقة لم تجد نفعاً مما

استدعى استخدام الوساطات والتنقل إلى مقر بعض المؤسسات عند اقتضاء الأمر.

## 2. التعريف بمتغيرات الدراسة:

يتكون النموذج المقترح للدراسة من نوعين من المتغيرات، يختص المتغير الأول وهو المتغير التابع بقياس تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما الثاني وهو المتغير المستقل فيختص بتحديد العوامل المؤثرة على تنافسية هذه المؤسسات. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (33): شرح نموذج الدراسة.



**1.2. المتغيرات المستقلة:** وتتمثل في خصائص المؤسسة والسوق الذي تنشط فيه وتتضمن مايلي: عدد سنوات النشاط، عدد العمال، نمط الإدارة، تطور السوق، نطاق السوق (محلي، دولي) التحديات التي تواجه المؤسسات الناشطة دوليا، الخبرة في التعامل مع الأسواق الدولية.

**2.2. المتغيرات الخاصة بقياس التنافسية:** يعد اختيار مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما في غاية الصعوبة وهذا نظرا لاختلاف مفاهيم التنافسية من جهة و تعدد مستوياتها وسنحاول هنا تحديد المؤشرات الأكثر دلالة وذلك من خلال المزج بين المؤشرات الكمية التي تعطي قيم دقيقة عن وضعية المؤسسة في القطاع إضافة إلى مجموعة من المؤشرات النوعية ذات دلالة إستراتيجية من أجل تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة.

\* **المؤشرات الكمية لقياس التنافسية:** تم استخدام المؤشرات الكمية التالية لقياس تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعينة الدراسة:

- المعدل المتوسط لنمو رقم الأعمال: والذي يعبر عن نسبة نمو المؤسسة خلال 3 سنوات الأخيرة حيث أن لهذه النسبة دلالات إستراتيجية تتعلق أساسا بأهمية القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، ودورة حياة

منتجاتها، ووضعيتها مقارنة بالصناعة وقد تم استخدام هذا المؤشر بدلا عن الحصة السوقية نظرا لصعوبة تحديد حدود القطاعات التي تنتمي إليها المؤسسات موضوع الدراسة إضافة إلى عدم توفر المعطيات الكافية عن مبيعات مختلف القطاعات.

- المعدل المتوسط للربحية: وهو يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح ويقاس بقسمة النتيجة الصافية على رقم الأعمال المحقق.

\***المؤشرات الكيفية:** تم استخدام 05 مؤشرات كيفية لقياس التنافسية وتم التعبير عن درجة تحققها من خلال قياس مستوى رضا مسيري المؤسسة عن تحقق الإستراتيجية، وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

- النمو الإجمال للمؤسسة؛

- ربحية المؤسسة؛

- الوضعية التنافسية للمؤسسة؛

- صورة المؤسسة ومنتجاتها؛

- حجم المبيعات.

وقد تم الاعتماد على 3 سنوات الأخيرة كقاعدة للقياس كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في القياس حيث أعطيت الدرجة الدنيا 1 غير راضي تماما والدرجة 5 راضي تماما.

**3.2. المتغيرات الخاصة بالعوامل المفسرة للتنافسية:** كما أشير إليها في الفصل الثالث من هذه الأطروحة فإن هذه المحددات تتمثل فيما يلي:

**عوامل البيئة:** تم تصنيف عوامل البيئة المؤثرة على التنافسية إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية والهدف هنا معرفة ما دلالة هذا العامل في تفسير تنافسية المؤسسة. وقد حددت هذه العوامل على النحو التالي:

- عوامل البيئة الخارجية العامة: والمتمثلة في البيئة السياسية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة التكنولوجية... الخ.

- عوامل البيئة الخارجية الخاصة (قوى التنافس الخمس) والمتمثلة فيما يلي: (تهديدات الداخلين الجدد، تهديدات المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للموردين، شدة المزاحمة بين المؤسسات الموجودة).

- عوامل البيئة الداخلية: والمتمثلة في وفرة الموارد المالية، البرامج الاشهارية والترويجية، خدمات الزبائن، الإنتاج والتصرف في الأوقات المحددة، الإنتاجية، الطاقة الإنتاجية، المرونة في الإنتاج، البحث والتطوير.

**الإستراتيجيات التنافسية:** خصصت العوامل التالية لتوضيح طبيعة السلوك الاستراتيجي في المؤسسة: التميز من خلال بناء والمحافظة على صورة المؤسسة، التميز من خلال الإبداع في طرق تقنيات العمل، التميز من خلال بعث منتجات جديدة في السوق، التميز من خلال عرض سلع وخدمات ذات خصائص متعددة، تخفيض تكلفة السلع والخدمات بالاعتماد على اقتصاديات السلم، التركيز على فعالية العمليات الخاصة

بمراقبة والضغط على التكاليف، تحديد أسعار جد تنافسية مقارنة بالمنافسين، التركيز على قطاع سوقي جد ضيق لتحقيق التميز، التركيز على قطاع سوقي محدد للضغط على التكاليف، الدخول في تحالفات إستراتيجية لمواجهة المنافسة ، عقد صفقات مع المنافسين.

**مظاهر التسيير الاستراتيجي:** لمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بمظاهر التسيير الاستراتيجي تم اعتماد المحددات التالية:

- المؤسسة تتنبأ وتتابع مدى تحقق أهدافها المسطرة؛

- تحدد البدائل الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية؛

- تبنى البدائل الإستراتيجية في المؤسسة على أساس خبرات المؤسسات وتصرفاتها الماضية المبنية على الحدس والتجربة؛

- يرجع ضعف اهتمام المؤسسة بمظاهر التسيير الاستراتيجي لعدم وجود نظام معلومات متكامل.

- يرجع ضعف اهتمام المؤسسة بمظاهر التسيير الاستراتيجي لمحدودية الموارد المالية ونقص الكفاءات المؤهلة؛.

- يرجع ضعف اهتمام المؤسسة بمظاهر التسيير الاستراتيجي لاعتقاد المؤسسة أن التكاليف الناتجة عنه أكبر من العوائد المتوقعة منه.

#### 4.2. العوامل المحددة لاستدامة الميزة التنافسية في المؤسسة: إن تحقيق المؤسسة لمستويات عالية من

التنافسية لا يعني أنها قد حققت ميزة تنافسية، ولاختبار ديمومتها تم تحديد العوامل التالية:

**العوامل الخاصة بتطبيقات اليقظة الإستراتيجية :** تم اختبار مدى استعداد المؤسسة لتطبيق اليقظة

الإستراتيجية لرصد تغيرات البيئة من خلال العبارات التالية:

- المؤسسة تعمل جاهدة للتنبؤ بالمستجدات البيئية؛

- اليقظة محصورة على البيئة المباشرة فقط؛

- المؤسسة تطبق نظام اليقظة على أساس دائم؛

- تمتلك المؤسسة خلية لليقظة تمتلك مهارات ومكونة باستمرار؛

- المعلومات المتأتية من خلية اليقظة كافية وتستجيب لحاجيات المؤسسة؛

**مجالات تطبيق اليقظة الإستراتيجية:** تم تحديد مجالات تطبيق اليقظة الإستراتيجية من خلال العبارات

التالية:

- خصائص، آراء أو سلوك الزبائن؛

- تطور الأسواق بصفة عامة؛

- متابعة تطور السياسات الاقتصادية والتغيرات في القوانين الحكومية؛

- متابعة تطور مناخ الأعمال والتنبؤ بتغيير منظومة الحكم؛

- متابعة استراتيجيات المنافسين؛

- متابعة تطو المبيعات والحصص السوقية للمنافسين؛
  - متابعة التكنولوجيات الجديدة في مجالات التصميم والتصنيع.
  - الإبداع والابتكار: تم قياس مدى اهتمام المؤسسة بالإبداع والابتكار من خلال صياغة العبارات التالية:
    - تسعى المؤسسة لاكتساب التكنولوجيات المساعدة على الإبداع؛
    - تسعى المؤسسة لتتويع أساليب اعتماد الإبداع (التطوير من الداخل، النمو الخارجي، التعاقد من الباطن، اقتناء الرخص...الخ)؛
    - تسعى المؤسسة للإبداع في المنتجات من خلال التحسين المستمر لتحقيق التميز؛
    - تسعى المؤسسة للإبداع في طرق الإنتاج للضغط على التكاليف.
  - الخصائص الريادية للمقاول: تم تحديد خصائص الريادية للمقاول من خلال صياغة العبارات التالية:
    - مسير المؤسسة له اهتمام كبير بالمشاريع قليلة الخطر مع مستوى مردودية مقبول؛
    - يتعامل بحذر شديد مع التغييرات التي تشهدها البيئة ويستثمر موارده بطريقة تدريجية؛
    - يفضل عدم المغامرة في حالات عدم التأكد بهدف التقليل من احتمالية اتخاذ قرارات ذات كلفة عالية؛
    - ينظم الأفراد والموارد بهدف متابعة فعّلية وفعالة للأهداف المحددة مسبقا؛
    - يضع بشكل فعال كفاءته الفردية في خدمة تحقيق مجموعة من الأهداف والأعمال ضمن فريق العمل؛
    - له مساهمة منتجة انطلاقا من مواهبه ومعارفه وكفاءته وطرق أدائه للعمل.
3. أدوات معالجة الاستبيان (أدوات التحليل الإحصائي):

بغرض تحليل البيانات، ومعالجتها إحصائيا تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss (statically package for social science) نسخة 20، وهذا من أجل التمكن من استعمال مجموعة من الأساليب والمقاييس الإحصائية المساعدة في تحليل ووصف خصائص العينة وتحديد اتجاهات الباحثين وتأثيرها على متغيرات البحث. ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المقسم إلى خمسة اختيارات أعطيت الدرجات من 01 وهي ادني درجة غير موافق تماما(غير راضي تماما، غير صحيح تماما، جد ضعيف) وصولا إلى 05 وهي أعلى درجة موافق بشدة (راضي تماما، غير صحيح تماما، جد عالي). ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)<sup>1</sup> تم حساب المدى بطرح اصغر قيمة (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (  $0.8 = 5/4$  )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

<sup>1</sup> - عز عبد الفتاح، «مقدمة في الاستدلال الوصفي والاستدلالي باستخدام spss»، ص: 540-540، ثم نشر الجزء الثالث من هذا الكتاب على الموقع الإلكتروني: www.stat.com ، تاريخ الإطلاع: 2013-05-12.

- من [ 1 - 1.8 ] : موافقة ضعيفة جدا.
- من [ 1.8 - 2.6 ] : موافقة ضعيفة.
- من [ 2.6 - 3.4 ] : موافقة متوسطة .
- من [ 3.4 - 4.2 ] : موافقة عالية .
- من [ 4.2 - 5 ] : موافقة عالية جدا .

وقد تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وتتمثل هذه الأساليب في:

- النسب المئوية : وذلك من أجل تحديد خصائص العينة.
- المتوسط الحسابي : وبحسب وفق المعادلة التالية<sup>1</sup> :

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

$\bar{X}$  : المتوسط الحسابي ،  $\sum x_i$  : مجموع قيم المشاهدات .

- الانحراف المعياري : ويقاس درجة تقارب آراء المبحوثين، وبحسب بالعلاقة<sup>2</sup>:

$$\delta = \sqrt{\delta^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

$\delta$  : الانحراف المعياري .  $\delta^2$  : التباين ،  $\delta$  : الانحراف المعياري .

كما تم الاعتماد على بعض أساليب الإحصاء الاستدلالي لدراسة العلاقة بين مختلف المتغيرات وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- اختبار (T) للعينة الواحدة (One-sample T- test): يستخدم هذا الاختبار لمعرفة إذا كان هناك فرق بين متوسط العينة مع المتوسط الفرضي ويتم اختبار الفرضية من خلال قبول فرضية العد م H0 عندما تكون قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية ومستوى دلالتها أكبر من 0,05.
- تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA: يستخدم لتفسير ظاهرة اقتصادية معينة، وذلك بتحديد متغير أو مجموعة من المتغيرات التابعة تفسر من قبل متغير آخر، حيث يتم تحديد فرضيات العد

<sup>1</sup> محمد صبحي أبو صالح، عدنان محمد عوض، «مقدمة في الإحصاء»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص: 28.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 42.



والبديل، وتستخدم قيمة إحصائية فيشر (F) ومستوى الدلالة لاختبار هذه الفرضيات، وإذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية<sup>1</sup>، أو كانت قيمة مستوى الدلالة للظاهرة قيد الاختبار أكبر من مستوى الدلالة الإحصائي  $\alpha$  والذي نقبله بـ  $\alpha = 0.05$ ، فإننا نقبل بفرضية العدم أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

-معامل الارتباط — Pearson: حيث يتم تفسير العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة استنادا إلى درجة معامل الارتباط عند مستوى دلالة 0,05.

#### 4. ثبات صدق استمارة الاستبيان:

بعد الانتهاء من تطوير الاستبيان، وقبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات لآبد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة وهناك نوعان لصدق أداة القياس هما:

- **الصدق الظاهري:** ويتعلق بمدى وضوح العبارات الواردة في الأداة المستخدمة ومدى توافقها مع أهداف الدراسة، ويتم التأكد منها من خلال عملية التحكيم. لهذا الغرض ول لتأكد من صدق المحتوى للأداة المستخدمة تم عرضها على مجموعة من الخبراء والأكاديميين المتخصصين في موضوع الدراسة بهدف الحكم على مصدقته ومدى تناسبه مع أهداف الدراسة وعلى ضوء ذلك تم تعديل وإضافة بعض الفقرات واستبعاد فقرات أخرى.

2 - **الصدق الذاتي (الثبات):** يعكس مدى موثوقية أداة القياس والذي يتأثر بعدة عوامل أهمها طول الاختبار أين يزداد الثبات بزيادة عدد العبارات في الاستبيان والتي تؤثر بدورها على شمولية المحتوى، وتجانس أو تباين درجات أفراد العينة حيث يقل معامل الثبات بزيادة تجانس أفراد العينة ويكبر معامل الثبات مع زيادة تباين أفراد العينة في إجاباتهم.

وفي هذا الإطار تم اختبار ثبات الاستمارة بمعنى الاتساق في نتائج الاستمارة من خلال معامل الثبات (ألفا كرونباخ) الذي قدر بـ 0.726<sup>3</sup> وبالتالي فإن معدل الصدق يساوي 0.852 وهي قيم تقارب الواحد الصحيح مما يدل على ثبات وصدق عبارات الاستبيان.

#### 5. خصائص عينة الدراسة:

ندرج من خلال هذا المحور النتائج الخاصة بخصائص عينة الدراسة المكونة من 46 مؤسسة صغيرة ومتوسطة والتي يمكن عرضها وفق المتغيرات التالية:

##### 1.5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات النشاط وعدد العمال:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات النشاط وعدد العمال.

<sup>1</sup> تستخرج قيمة (ف) الجدولة بالاستعانة بجدول توزيع فيشر الإحصائي.

<sup>2</sup> محفوظ جودة، «التحليل الإحصائي باستخدام SPSS»، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 297.

<sup>3</sup> أنظر الملحق رقم ().

الجدول رقم (41): خصائص العينة حسب متغير سنوات النشاط، عدد العمال.

الإجمالي	عدد عمال المؤسسة			العدد	في فترة تقل عن 5 سنوات	عدد سنوات النشاط
	من 50 إلى 250 عامل	من 10 إلى 49 عامل	من 1 إلى 9 عمال			
13	0	4	9	العدد	في فترة تقل عن 5 سنوات	عدد سنوات النشاط
28,3%	0,0%	8,7%	19,6%	%		
6	0	4	2	العدد	من 5 إلى 10 سنوات	
13,0%	0,0%	8,7%	4,3%	%		
27	7	20	0	العدد	أكثر من 10 سنوات	
58,7%	15,2%	43,5%	0,0%	%		
46	7	28	11	العدد	الإجمالي	
100,0%	15,2%	60,9%	23,9%	%		

من خلال الجدول نستنتج الخصائص التالية لعينة الدراسة:

- عدد المؤسسات المصغرة التي تم إنشاؤها في فترة تقل عن 05 سنوات قد قدر بـ 9 مؤسسات وهو ما يمثل نسبة 19.6% من حجم العينة و مانسبته 81.81% من حجم المؤسسات المصغرة المكونة لعينة الدراسة، أي أن معظم المؤسسات المصغرة المكونة لعينة الدراسة هي مؤسسات حديثة النشأة.
- عدد المؤسسات الصغيرة التي تم إنشاؤها خلال فترة تفوق 10 سنوات قدر بـ 20 مؤسسة، أي بنسبة 43.5% من حجم العينة وما نسبته 34.47% من حجم المؤسسات الصغيرة المكونة لعينة الدراسة.
- كل المؤسسات المتوسطة المكونة لعينة الدراسة هي مؤسسات تم إنشاؤها في فترة تفوق 10 سنوات، أي بنسبة 15.12% من حجم العينة.

إجمالاً فإن حجم العينة تتوزع كما يلي: 13 مؤسسة حديثة النشأة تم إنشاؤها في فترة تقل عن 05 سنوات، أي بنسبة 28.3% من حجم العينة، 6 مؤسسات تم إنشاؤها خلال فترة تفوق 05 سنوات وتقل عن 10 سنوات قدر بـ 6 مؤسسات، أي بنسبة 13% من حجم العينة، 27 مؤسسة لديها أكثر من 10 سنوات خبرة في النشاط أي بنسبة 58.7% من حجم العينة الإجمالي.

2.5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العمال ونمط الإدارة:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحجم ونمط الإدارة.

الجدول رقم (42): خصائص العينة حسب متغير الحجم ونمط الإدارة.

الإجمالي	عدد عمال المؤسسة					
	من 50 إلى 250 عامل	من 10 إلى 49 عامل	من 1 إلى 9 عمال			
41	3	27	11	العدد	مالك	نمط الإدارة
89,13%	6,5%	58,1%	23,9%	%	مسير	
05	4	1	0	العدد	مسير	
10,87%	8,7%	2,2%	0,0%	%	أجير	
46	7	28	11	العدد	الإجمالي	
100,0%	15,2%	60,9%	23,9%	%		

من خلال الجدول يمكن استنتاج مايلي:

-أغلبية المسيرين أي ما نسبته 89.13% من حجم العينة هم مالكين لمؤسساتهم، و 10.87% من حجم العينة يسيرها أجراء.

-حسب معيار الحجم فإن كل المؤسسات المصغرة يديرها مالكوها أي بنسبة 23.9% من حجم العينة، أما المؤسسات الصغيرة فإن نمط الإدارة فيها يتوزع كمايلي: 27 مؤسسة يديرها مالكوها أي بنسبة 58.1% من حجم العينة، ومؤسسة واحدة يديرها أجير، أما المؤسسات المتوسطة المكونة لحجم العينة فتوزع كما يلي: 03 مؤسسات يديرها مالكوها و 04 مؤسسات يديرها أجراء. مع ملاحظة المؤسسات التي يديرها أجراء تابعة للقطاع العام وهي خاصة لا يمكن تعميمها بل تختص بها العينة فقط لكن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي مؤسسات عائلية.

### 3.5. توزيع عينة الدراسة حسب خصائص السوق :

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب خصائص السوق الذي تنشط فيه.

الجدول رقم (43): خصائص السوق الذي تنشط فيه المؤسسات محل الدراسة.

الإجمالي	المؤسسة سوق تطور					
	نمو	ثابت	تراجع			
11	11	0	0	العدد	عمال 9 إلى 1 من	عمال عدد المؤسسة
23,9%	23,9%	0,0%	0,0%	النسبة		
28	20	8	0	العدد	عمال 10 إلى 49 من عامل	
60,9%	43,5%	17,4%	0,0%	النسبة		
7	0	3	4	العدد	250 إلى 50 من عامل	
15,2%	0,0%	6,5%	8,7%	النسبة		
46	31	11	4	العدد	الإجمالي	
100,0%	67,4%	23,9%	8,7%	النسبة		

يلاحظ من خلال الجدول مايلي:

-معظم المؤسسات ( 31 مؤسسة) المكونة لعينة الدراسة تنشط في سوق يتميز بالنمو وهو ما يمثل 67.4% من حجم العينة.

-11 مؤسسة تنشط في سوق يتميز بالثبات، أي بنسبة 23.9% من حجم العينة.

-4 مؤسسات متوسطة الحجم تنشط في سوق يتميز بالتدهور أي بنسبة 8.7% من حجم العينة.

-كل المؤسسات المصغرة تنشط في سوق يتميز بالنمو أي بنسبة 23.9% من حجم العينة.

-أغلبية المؤسسات الصغيرة ( 20 مؤسسة) تنشط في سوق يتميز بالنمو أي بنسبة 43.5% من حجم العينة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة<sup>1</sup>:

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل إجابات أفراد العينة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، وهذا بعد تبويبها بما يتناسب مع أهداف الدراسة حيث نعرض في البداية خصائص الدراسة ثم نقوم بتحليل نتائج الإجابات وفق كل فقرة من فقرات الدراسة.

#### 1. قياس تنافسية عينة الدراسة:

بعد المعالجة الإحصائية لإجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على الفقرة الثالثة الخاصة بمؤشرات قياس تنافسية هذه المؤسسات من خلال المؤشرات الكمية والكيفية تحصلنا على المعطيات التالية:

#### 1.1. المؤشرات الكمية لقياس التنافسية:

تم الاعتماد على المعدل المتوسط لنمو رقم الأعمال، والمعدل المتوسط لنمو الربحية خلال 03 سنوات الأخيرة كقاعدة للقياس.

#### 1.1.1. العلاقة بين حجم المؤسسة ومعدل نمو رقم الأعمال<sup>2</sup>: الجدول التالي يوضح العلاقة بين حجم

المؤسسة ومعدل نمو رقم الأعمال.

<sup>1</sup> كل الجداول والأشكال الواردة في هذا المبحث هي من إعداد الباحث.

<sup>2</sup> تم الاعتماد على الأوزان التالية لحساب المعدل المتوسط لنمو رقم الأعمال (أقل من الصفر=1، 0--%05=2، 5--%10=3، أكبر من 10=4).

الجدول رقم (44): العلاقة بين حجم المؤسسة ومعدل نمو رقم الأعمال.

الإجمالي	المعدل المتوسط لنمو المبيعات			العدد	النسبة	عدد عمال المؤسسة
	أكبر من 10	من 05 إلى 10	من 0 إلى 05			
11	0	11	0	العدد	من 1 إلى 9 عمال	عدد عمال المؤسسة
23,9%	0,0%	23,9%	0,0%	النسبة		
28	10	11	7	العدد	من 10 إلى 49 عامل	
60,9%	21,7%	23,9%	15,2%	النسبة		
7	3	0	4	العدد	من 50 إلى 250 عامل	
15,2%	6,5%	0,0%	8,7%	النسبة		
46	13	22	11	العدد	الإجمالي	
100 %	28,3%	47,8%	23,9%	النسبة		

من الجدول السابق يمكن استنتاج أن كل المؤسسات المكونة لعينة الدراسة تحقق معدلات نمو موجبة إلا أنها متباينة نسبيا، فالمؤسسات التي تحقق معدل نمو يفوق 10% عددها يقدر بـ 13 مؤسسة أي بنسبة 28.3% من حجم العينة، أما المؤسسات التي تحقق معدل نمو يتراوح بين 05% و 10% فقد قدر عددها بـ 22 مؤسسة أي بنسبة 47.8% من حجم العينة، فى حين أن 11 مؤسسة تحقق معدل نمو يقل عن 05% أي بنسبة 23.9% من حجم العينة. كما يلاحظ أيضا أن كل المؤسسات المصغرة تحقق معدل نمو يتراوح ما بين 05% إلى 10% أي بنسبة 23.9% من حجم العينة.

**2.1.1. العلاقة بين عدد سنوات الخبرة ومعدل الربحية<sup>1</sup>:** الجدول التالي يوضح العلاقة بين حجم المؤسسة ومعدل الربحية لعينة الدراسة.

<sup>1</sup> تم الاعتماد على الأوزان التالية لحساب المعدل المتوسط لنمو الربحية (أقل من الصفر=1، [0--%05]=2، [05--%10]=3، أكبر من 10% =4).

الجدول رقم (45): العلاقة بين الخبرة فى النشاط ومعدل الربحية.

الإجمالي	المعدل المتوسط لنمو الربحية						
	أكبر من 10	من 05 إلى 10	من 0 إلى 05	أقل من 0			
13	9	0	0	4	العدد	فى فترة نقل عن 5 سنوات	خبرة المؤسسة فى النشاط
28,3%	19,6%	0,0%	0,0%	8,7%	النسبة		
6	0	1	5	0	العدد	من 5 إلى 10 سنوات	
13,0%	0,0%	2,2%	10,9%	0,0%	النسبة		
27	13	0	14	0	العدد	أكثر من 10 سنوات	
58,7%	28,3%	0,0%	30,4%	0,0%	النسبة		
46	22	1	19	4	العدد	الإجمالي	
100,0%	47,8%	2,2%	41,3%	8,7%	النسبة		

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج أن 4 مؤسسات أى ما نسبته 8.7% من حجم العينة تعاني من تراجع فى ربحيتها بما أن معدل الربحية سالب وهى تخص المؤسسات حديثة النشأة التى يقل عمرها عن 05 سنوات، كما يلاحظ أيضا أن 44 مؤسسة تحقق معدل نمو موجبة أى بنسبة 91.3% من حجم العينة وهو ما يمثل معظم المؤسسات إلا أن هذه المعدلات متباينة، فمثلا 41.3% من حجم العينة أى 19 مؤسسة تحقق معدل ربحية ضعيف يتراوح بين 0% و 5%، كما أن مؤسسة واحدة فقط تحقق معدل ربحية متوسط أى بنسبة 2.2% من حجم العينة، كما أن نصف حجم العينة تقريبا يحقق معدل ربحية مرتفع أى 22 مؤسسة بنسبة 47.8% من حجم العينة.

قياسا بالخبرة فى النشاط فإن كل المؤسسات التى لها خبرة فى النشاط يفوق 10 سنوات (27 مؤسسة أى بنسبة 58.7%) قد حققت معدل ربحية موجب إلا أنه متباين حيث أن 14 مؤسسة منها حققت معدل ربحية ضعيف محصور بين 0% و 5% أى بنسبة 30.4% من حجم العينة، فى حين أن 22 مؤسسة منها حققت معدل نمو يفوق 10% أى بنسبة 28.3% من حجم العينة.

إن العلاقة بين أثر الخبرة ومعدل الربحية لا يمكن إثباتها من خلال الجدول السابق، فمثلا 9 مؤسسات من حجم العينة تحقق معدل نمو كبير يفوق 10% بالرغم أنها حديثة النشأة وبالتالي يجب دراسة كل العوامل التى تسببت فى تحقيق هذه المعدلات.

## 2.1. المؤشرات الكيفية لقياس التنافسية:

الهدف من حساب المؤشرات الكيفية<sup>1</sup> هو قياس مدى رضا مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن تحقيق أهدافهم الكلية والمتمثلة في:

-النمو الإجمالي للمؤسسة: نمو عدد الزبائن، المنتجات، الأسواق، الأرباح، المبيعات..الخ.

-ربحية المبيعات:بمعنى درجة الرضا عن الأرباح المحققة.

-الوضعية التنافسية للمؤسسة: درجة الرضا عن الحصة السوقية للمؤسسة في القطاع مقارنة بالمنافسين.

-صورة المؤسسة ومنتجاتها: درجة الرضا عن مدى ولاء الزبائن للمؤسسة وعلامة منتجاتها.

-حجم المبيعات: درجة الرضا عن مستوى المبيعات التي تم تحقيقها.

بعد المعالجة الإحصائية لإجابات مسيري المؤسسات الصغيرة محل الدراسة، تحصلنا على البيانات الواردة في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): درجة الرضا عن تحقق أهداف المؤسسة.

الأهمية	درجة الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات الكيفية لقياس التنافسية
04	متوسط	1,095	3,15	مستوى الرضا عن النمو الإجمالي للمؤسسة.
01	راضي نسبيا	1,548	3,78	مستوى الرضا عن ربحية المبيعات.
05	متوسط	0,962	3,09	مستوى الرضا عن الوضعية التنافسية للمؤسسة.
03	متوسط	1,341	3,39	مستوى الرضا عن صورة المؤسسة ومنتجاتها.
02	راضي نسبيا	1,097	3,67	مستوى الرضا عن حجم المبيعات.

يلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لكل المؤشرات يفوق 3 وهو يعني أن درجة الرضا عن مستوى التنافسية المحققة من طرف المؤسسات محل عال نسبيا، وهو ما يعكس النتائج الايجابية التي حققتها هذه المؤسسات، من زاوية أخرى يسمح ترتيب المؤشرات المدرجة في الاستبيان بملاحظة أن أكثر المجالات التي تحقق فيها المؤسسة تنافسية عالية ، فالمؤشرات الكمية الخاصة بمستوى الربحية وحجم المبيعات أخذت درجة عالية من رضا مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمتوسط حسابي قدره ( 3.78 ، 3.67 ) وانحراف معياري قدره (1.548 ، 1.097) على التوالي، مع تباين مرتفع نسبيا في الإجابات الخاصة بمستوى الربحية (الانحراف المعياري=1.548) وهو ما يعكس أن بعض المؤسسات غير راضية تماما عن الربحية المحققة وهو بطبيعة الحال يخص المؤسسات التي تعاني من تراجع في ربحية منتجاتها بالدرجة الأولى، والمؤسسات التي تحقق مستويات متدنية من الربحية بدرجة أقل. كما يلاحظ أيضا أن هذه المؤسسات تهتم

<sup>1</sup> تم تحويل البيانات من خلال إعطاء أوزان على النحو التالي: (غير راضي تماما=1، غير راضي نسبيا=2، متوسط=3، راضي نسبيا=4، راضي تماما=5).

نسبيا بتنمية ولاء الزبائن لمنتجاتها وعلاماتها ذلك أنها راضية نسبيا عن مستوى الولاء المحقق (متوسط حسابي قدره 3.39) وانحراف معياري قدره (1.341)، تأتي درجة الرضا عن مستوى النمو الإجمالي المحقق في المرتبة الرابعة من حيث درجة الرضا بمتوسط حسابي قدره (3.15) وانحراف معياري قدره (1.095) وهو ما يعني أن راضية في المتوسط عن مستوى النمو المحقق سواء في عدد الزبائن، أو المنتجات أو الأسواق،.. الخ، وفي المرتبة الأخيرة تأتي درجة الرضا عن الوضعية التنافسية بمتوسط حسابي قدره (3.09)، وانحراف معياري قدره (0.962) وهو ما يعكس أن المؤسسات ليست راضية تماما عن وضعيتها في السوق وهذا يرجع لعدم استغلالها لكل الفرص السوقية المتاحة.

إجمالا يمكن استنتاج أن المؤسسات محل الدراسة راضية نسبيا عن مستويات النمو والنتائج التي حققتها خلال 03 سنوات الأخيرة يبقى فقط تحديد العوامل التي ساهمت في تحقيق هذه النتائج ومدى استعدادها لمواجهة التحديات الاقتصادية بفعل الانفتاح وغزو المنتجات المستوردة للأسواق المحلية.

## 2. التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن الانفتاح الذي تعرفه الجزائر والذي أدى إلى استيلاء المنتجات المستوردة لحصص كبيرة من السوق الوطني سيؤثر لا محالة على المؤسسات المحلية ولمعرفة هذه التحديات قمنا بتحديد مزايا الدخول إلى الأسواق العالمية من وجهة نظر مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى خبرتهم في التعامل مع هذه الأسواق.

### 1.2. مزايا الدخول إلى الأسواق الأجنبية:

الهدف من خلال هذه الفقرة معرفة آراء أفراد العينة حول مزايا الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال المزايا والفرص التي ستتاح لهم. وقد سمح التحليل الوصفي لإجابات مسيري المؤسسات المكونة لعينة الدراسة على العبارات السبعة للفقرة الثانية والخاصة بمزايا الدخول إلى الأسواق الأجنبية في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي تعرفه الجزائر بالخروج بمجموعة من الاستنتاجات يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:



الجدول رقم (47): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري<sup>1</sup> لآراء أفراد العينة حول مزايا الدخول إلى الأسواق الأجنبية.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية
الحصول على المعرفة والتكنولوجيا.	3,09	0,962	محايد	3
تكلفة الإنتاج مرتفعة في السوق المحلي.	1,80	0,401	غير موافق نسبيا	6
الدخول إلى أسواق جديدة.	3,93	0,680	موافق نسبيا	2
عدم ملاءمة التشريعات في السوق الوطني.	1,80	0,401	غير موافق نسبيا	6
تصريف الطاقة الإنتاجية المعطلة.	3,15	1,563	محايد	4
الحصول على مصادر تمويل جديدة.	2,67	1,034	محايد	5
الحصول على يد عاملة مؤهلة.	3,96	0,942	موافق نسبيا	1

من خلال الإجابات السابقة يمكن أن نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة متباين نسبيا، فالعبارات التي أخذت درجة موافقة عالية نسبيا يرى أصحابها أنه من مزايا الدخول إلى الأسواق العالمية هو الحصول على يد عاملة مؤهلة التي احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية و الدخول إلى أسواق جديدة التي احتلت المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية، أما العبارات التي أخذت درجة موافقة متوسطة فتمثلت حسب درجة أهميتها في: الحصول على المعرفة والتكنولوجيا، تصريف الطاقة الإنتاجية المعطلة، الحصول على مصادر تمويل جديدة، في حين أن الإجابات التي أخذت درجة موافقة ضعيفة فتمثلت حسب درجة الأهمية في ارتفاع تكلفة الإنتاج في السوق المحلي، عدم ملاءمة التشريعات في السوق الوطني، ومنه نستنتج مايلي:

-عدم استعداد أفراد العينة للدخول إلى الأسواق العالمية وهو ما يفسر التباين النسبي في الإجابات حول مزايا الدخول إلى الأسواق العالمية حيث لم تعطى أي درجة موافقة عالية جدا لأي عبارات من العبارات السابقة وهذا ما يمكن تبريره باعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما تتميز بمحدودية مواردها والجوارية في ممارسة نشاطها.

-هناك اتفاق بين أفراد العينة في أن الدخول إلى العالمية يحقق مزايا تتمثل أساسا في فتح فرص جديدة لتسويق المنتجات (انحراف معياري 0.680) وتأهيل اليد العاملة المحلية بما يتناسب مع تحديات التنافسية العالمية (انحراف معياري 0.942).

## 2.2. الخبرة في التعامل مع الأسواق الأجنبية:

لتحليل نتائج الإجابة على أسئلة هذا المحور قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات جميع مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (46 مؤسسة) على العبارات الواردة في المحور الثاني من الفقرة

<sup>1</sup> تم تحويل البيانات من أجل استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من خلال إعطاء أوزان على النحو التالي (غير موافق تماما =1، موافق نسبيا=2، محايد=3، موافق نسبيا=4، موافق تماما=5).

الثانية للاستبيان والتي عددها أربعة أسئلة والتي تقيس مدى خبرة أفراد العينة في التعامل مع الأسواق الأجنبية، والجدول التالي يوضح نتائج الإجابة على الأسئلة والتي تم الحصول عليها بتحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية<sup>1</sup>.

الجدول رقم (48): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد العينة حول الخبرة في التعامل مع الأسواق الأجنبية.

الأهمية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الخبرة
1	غير موجودة غالبا	1,295	2,50	الخبرة في مجال الاستيراد.
2	غير موجودة تماما	0,810	1,50	الخبرة في مجال التصدير.
3	غير موجودة تماما	0,465	1,30	الخبرة في القيام بتحالفات.
4	غير موجودة تماما	0,417	1,22	الخبرة في إنشاء وحدة للإنتاج أو التوزيع.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي لكل العبارات يقل عن 2.6 وهو ما يعني أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة لعينة الدراسة ليست لديها الخبرة الكافية للدخول إلى العالمية، وهي نتيجة منطقية بالنظر لعدم استعداد معظم المؤسسات للدخول إلى الأسواق الأجنبية كما تمت الإشارة إليه سابقا. من جهة أخرى يسمح ترتيب هذه العناصر بملاحظة أن الخبرة في مجال الاستيراد أخذت المرتبة الأولى من حيث الأهمية وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.5 وانحراف معياري قدره 1.295 وهو ما يفسر أن مجال الاستيراد يعتبر أول مرحلة للمؤسسة للتعرف على العالم الخارجي. وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية تأتي الخبرة في مجال التصدير وهذا بمتوسط حسابي قدره 1.5 وانحراف معياري قدره 0.810، ويفسر ذلك بأنه في ظل زيادة المنافسة في السوق الوطني تلجأ بعض المؤسسات للبحث عن أسواق خارج الوطن ويكون التصدير الباب الأول لهذه المؤسسات الراغبة في الولوج إلى الأسواق الأجنبية. جاءت العبارة الثالثة والخاصة بالخبرة في بناء تحالفات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.3 وانحراف معياري قدره 0.465 للدلالة على أن كل المؤسسات محل الدراسة لم يسبق لها أن قامت بتحالفات إستراتيجية . وجاءت العبارة الخاصة بإنشاء وحدة للإنتاج أو التوزيع بالخارج في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 1.22 وانحراف معياري قدره 0.417 وهو ما يدل على أن هذه العبارة خارج اهتمامات أفراد العينة إطلاقا. من خلال ما سبق يمكن استنتاج مايلي:

- عدم امتلاك أفراد العينة للخبرة في كل المجالات الخاصة بالدخول إلى العالمية سواء عن طريق الاستيراد أو التصدير، بناء تحالفات مع مؤسسات أجنبية أو إنشاء وحدات للإنتاج أو التوزيع في الأسواق العالمية.

<sup>1</sup> تم تحويل البيانات من خلال إعطاء أوزان على النحو التالي (غير موجودة تماما=1، غير موجودة غالبا=2، موجودة أحيانا=3، موجودة غالبا=4، موجودة تماما=5).

تتري هذه المؤسسات أن الاستيراد (الحصول على موارد التمويل) والتصدير يعتبران الخطوة الأولى للدخول إلى العالمية قبل التفكير في بناء التحالفات أو إنشاء فروع في الخارج.

3. آراء أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسات محل الدراسة:

تتأثر تنافسية المؤسسة عموما بمجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي:

- عوامل البيئة الداخلية والخارجية: بمعنى ظروف الطلب والعرض، مناخ الأعمال، الاستقرار السياسي العادات والتقاليد.... الخ، هيكل الصناعة، عوامل البيئة الداخلية.
- السلوك الاستراتيجي للمؤسسة: العوامل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة؛
- منهجية إعداد الإستراتيجية بمعنى مدى تطبيق مظاهر التسيير الاستراتيجي.

ومن خلال إجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على هذه الفقرة سنحاول تحديد هذه العوامل.

### 1.3. عوامل البيئة الداخلية والخارجية:

الهدف من هذه الفقرة معرفة آراء مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول العوامل البيئة الداخلية والخارجية الأشد تأثيرا على تنافسية مؤسساتهم ، وفي هذا الإطار وقع اختيارنا على 15 عاملا وهذا استنادا إلى استخلاصات المبحث الأول من الفصل الثالث ، بناء على ذلك ولتحليل نتائج الإجابات تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على العبارات الواردة في هذه الفقرة من الاستبيان. والجدول الموالي يلخص البيانات المتحصل عليها بعد التحليل والتي تم الحصول عليها بتحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية<sup>1</sup>، وبناء على ذلك تم ترتيب هذه العوامل من الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا.

<sup>1</sup> تم تحويل البيانات من خلال إعطاء أوزان على النحو التالي (جد ضعيف=1، ضعيف نسبيا=2، متوسط=3، عالي نسبيا=4، عالي تماما=5).

الجدول رقم (49): آراء أفراد العينة حول عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على تنافسية مؤسساتهم.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير	الأهمية
عوامل البيئة الخارجية العامة.	2,54	1,882	ضعيف نسبيا	14
تهديدات الداخلين الجدد.	2,46	1,858	ضعيف نسبيا	15
تهديدات المنتجات البديلة.	3,67	1,814	عالي نسبيا	8
القوة التفاوضية للزبائن.	3,20	1,641	متوسط	12
القوة التفاوضية للموردين.	3,61	1,201	عالي نسبيا	9
المزاحمة ما بين المؤسسات الموجودة.	4,17	0,769	عالي نسبيا	3
وفرة الموارد المالية.	3,61	1,220	عالي سببا	10
مستوى المعرفة لدى العمال.	3,39	1,422	متوسط	11
البرامج الاشهارية والترويجية.	3,78	1,519	عالي نسبيا	6
خدمات الزبائن.	3,87	1,439	عالي نسبيا	5
الإنتاج والتصرف في الأوقات المحددة.	4,65	1,140	عالي جدا	2
الإنتاجية.	4,83	0,486	عالي جدا	1
الطاقة الإنتاجية.	3,96	1,316	عالي نسبيا	4
المرونة في الإنتاج.	3,70	1,800	عالي نسبيا	7
البحث والتطوير.	2,89	1,690	متوسط	13

تظهر النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي ل معظم العبارات يفوق 3 باستثناء العوامل الخاصة بالبحث والتطوير ، عوامل البيئة الخارجية العامة وتهديدات الداخلين الجدد حيث أن المتوسط الحسابي لهذه العوامل قريبا من 3 وهو ما يعني أن أغلب العناصر المذكورة تعتبر عوامل حاسمة ومؤثرة على مستويات التنافسية. حسب آراء مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة فإن الإنتاجية تشكل العامل الأول المؤثر على التنافسية بمتوسط حسابي قدره ( 4.83 ) وانحراف معياري قدره ( 0.486 )، يليه في المرتبة الثانية الإنتاج والتصرف في الأوقات المحددة بمتوسط حسابي قدره ( 4.65 ) وانحراف معياري قدره ( 1.140 )، وهو ما يعني أن نقاط القوة بمفهوم تحليل SWOT لوظيفة الإنتاج تعتبر العوامل الأكثر تأثيرا على تنافسية للمؤسسات محل الدراسة، تليها في المرتبة الثالثة شدة المزاحمة بين المؤسسات المتنافسة بمتوسط حسابي قدره ( 4.17 ) وانحراف معياري قدره ( 0.769 ) وهذا العامل ذو دلالة كبيرة في أن المؤسسات الصغيرة لا يمكنها تغطية أجزاء كبيرة من السوق نظرا لمحدودية مواردها مما يجعلها تتنافس مع عدد كبير من المؤسسات فتشتد المزاحمة فيما بينها لتغطية الفجوات السوقية غير المستغلة. تأتي في المرتبة الخامسة والسادسة من حيث الأهمية العوامل الخاصة بكفاءة الوظيفة التسويقية والمتمثلة في خدمات الزبائن

التي احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره ( 3.87 ) وانحراف معياري قدره ( 1.439 )، والبرامج الإخبارية والترويجية في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره ( 3.78 ) وانحراف معياري قدره ( 1.519 )، حيث يؤثر هذان العاملان خاصة على صورة المؤسسة ومدى ولاء الزبائن لعلامة منتجاتها وبالتالي على المستوى العام للتنافسية. كما احتل العامل الخاص بالمرونة في الإنتاج بمعنى قدرة المؤسسة على التحكم في مستويات الإنتاج في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره ( 3.70 ) وانحراف معياري قدره ( 1.800 ) بدرجة تأثير عالي نسبيا، وهو ما يؤثر إلى أن هذا العامل له تأثير كبير نسبيا على مستويات التنافسية باعتبار أنه يمكن المؤسسة من التصرف في طاقتها الإنتاجية بدرجة عالية من المرونة وهو ما يتلاءم مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين تعتبر المرونة الوظيفية أحد عناصر القوة التي تتميز بها عن المؤسسات كبيرة الحجم. يأتي العامل الخاص بتهديدات المنتجات البديلة في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره ( 3.67 ) وانحراف معياري قدره ( 1.814 ) وبدرجة تأثير عالية نسبيا وهو ما يعكس أن المؤسسات محل الدراسة تطرح منتجات متجانسة بمعنى أنها تحقق نفس الأغراض لمستخدميها وهو حال المؤسسات الناشطة في الصناعات الغذائية والصناعات التحويلية التي تتجانس منتجاتها كثيرا. وتأتي في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية القوة التفاوضية للموردين بمتوسط حسابي قدره ( 3.61 ) وانحراف معياري قدره ( 1.201 ) وبدرجة تأثير عالية نسبيا حيث تتأثر المؤسسات الصغيرة بهذا العامل خاصة لما تكون لديها فرص قليلة للتنوع في السوق الخلفي (سوق موارد التمويل) مما يعطي للمورد قوة تفاوضية كبيرة وهو ما ينطبق على المؤسسات محل الدراسة مع وجود تباين في الإجابات يعكسه مقدار التشتت عن المتوسطات معبرا عنه بالانحراف المعياري الذي قدر بـ ( 1.201 ). احتلت وفرة الموارد المالية المرتبة العاشرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره ( 3.39 ) وانحراف معياري قدره ( 1.220 ) وبدرجة تأثير متوسطة وهي نتيجة منطقية باعتبار أن الموارد المالية تعتبر من بين أهم المعوقات التي تحول دون تطور هذا القطاع من المؤسسات كما أثبتته العديد من الدراسات. ويحتل العامل الخاص بكفاءة وظيفة الموارد البشرية والمعبر عنه بمستوى المعرفة لدى العمال في المرتبة 11 من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره ( 3.39 ) وانحراف معياري قدره ( 1.422 ) وبدرجة تأثير متوسطة ليعكس مدى اهتمام المؤسسة بتنمية وتدريب مواردها البشرية حيث تشير إجابات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن هناك تأثير نسبي لهذا العامل على تنافسية مؤسساتهم لكن التباين في الإجابات الذي يعكسه مقدار التشتت عن المتوسطات معبرا عنه بالانحراف المعياري الذي قدر بـ ( 1.422 ) يبين أن درجة التأثير تختلف من مؤسسة لأخرى. وتأتي في المراتب الأخيرة من حيث الأهمية العوامل التالية: القوة التفاوضية للزبائن، البحث والتطوير، تهديدات الداخلين الجدد، وعوامل البيئة الخارجية العامة بدرجة تأثير متوسطة حسب آراء مسيري المؤسسات محل الدراسة.

### 2.3. طبيعة السلوك الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسات محل الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من أسئلة هذه الفقرة هو معرفة طبيعة الاستراتيجيات التنافسية التي تطبقها المؤسسات محل الدراسة<sup>1</sup>. وقد سمح التحليل الوصفي لإجابات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على العبارات الإحدى عشر ( 11عبارة) والمتعلقة بطبيعة الاستراتيجيات التنافسية المطبقة من طرف المؤسسات محل الدراسة بالحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (50): آراء أفراد العينة حول طبيعة الاستراتيجيات التنافسية المطبقة من طرف مؤسساتهم.

الأهمية	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل الإستراتيجية
5	تطبق غالبا	1,669	3,54	التميز من خلال بناء والمحافظة على صورة المؤسسة.
11	لا تطبق غالبا	1,178	2,11	التميز من خلال الإبداع في طرق وتقنيات العمل.
7	تطبق أحيانا	1,390	2,98	التميز من خلال بعث منتجات جديدة في السوق.
6	تطبق غالبا	1,378	3,50	التميز من خلال عرض سلع وخدمات ذات خصائص متعددة.
2	تطبقا غالبا	1,226	3,91	تخفيض تكلفة السلع والخدمات من خلال اقتصاديات السلم.
4	تطبق غالبا	1,026	3,54	التركيز على فعالية العمليات الخاصة بمراقبة والضغط على التكاليف.
3	تطبق غالبا	1,298	3,78	تحديد أسعار جد تنافسية.
10	تطبق أحيانا	1,372	2,63	التركيز على قطاع سوقي ضيق لتحقيق التميز عن طريق الجودة.
1	تطبق غالبا	1,071	3,91	التركيز على قطاع سوقي محدد للضغط على التكاليف.
8	تطبق أحيانا	1,172	2,78	الدخول في تحالفات إستراتيجية لمواجهة المنافسة.
8	تطبق أحيانا	1,172	2,78	عقد صفقات مع المنافسين.

يلاحظ من خلال الجدول أن أهم إستراتيجية تطبقها المؤسسات محل الدراسة هي إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد مع الضغط على التكاليف والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة لهذه العبارة بـ ( 3.91) وانحراف معياري قدره (1.071) وذلك بدرجة تطبق غالبا، ويتحقق ذلك عن طريق عن طريق مجموعة من العوامل الإستراتيجية تتمثل أساسا في تخفيض تكاليف السلع والخدمات من خلال اقتصاديات السلم وهي العبارة التي احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره ( 3.91) وانحراف معياري قدره ( 1.226)، تحديد أسعار جد تنافسية وهي العبارة التي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره

<sup>1</sup> تم تحويل البيانات من خلال إعطاء أوزان على النحو التالي (لا تطبق تماما=1، لا تطبق غالبا=2، تطبق أحيانا=3، تطبق غالبا=4، تطبق تماما=5).

(3.78) وانحراف معياري قدره ( 1.298)، التركيز على فعالية العمليات الخاصة بمراقبة والضغط على التكاليف وهي العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره ( 3.54) وانحراف معياري قدره ( 1.026). أما الإستراتيجية الأخرى التي تطبقها المؤسسات محل الدراسة فهي إستراتيجية التميز ويكون ذلك من خلال عوامل مختلف فالتميز يمكن تحقيقه من خلال بناء والمحافظة على صورة المؤسسة، وهي العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري قدره (1.669)، كذلك تطبق المؤسسات الصغيرة محل الدراسة إستراتيجية التميز من خلال عرض سلع وخدمات متعددة وهي العبارة التي احتلت المرتبة السادسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.5) وانحراف معياري قدره ( 1.378)، كما تطبق المؤسسات محل الدراسة أحيانا إستراتيجية التميز من خلال بعث منتجات جديدة في السوق، وهي العبارة التي احتلت المرتبة السابعة من حيث التطبيق بمتوسط حسابي قدره (2.98) وانحراف معياري قدره (1.390)، وتشكل الاستراتيجيات التعاونية إحدى الاستراتيجيات المطبقة أحيانا من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ويكون ذلك من خلال بناء تحالفات إستراتيجية و عقد صفقات مع المتنافسين وهما العبارتين اللتين احتلنا المرتبة الثامنة بالتساوي من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره ( 2.78) وانحراف معياري قدره ( 1.172) وتطبق المؤسسات محل الدراسة أحيانا إستراتيجية التركيز على سوق محدد مع التميز بالجودة وهي العبارة التي احتلت المرتبة العاشرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.63). وهو ما يعكس اهتمام نسبي لهذه المؤسسات بالجودة مع تشتت عالي نسبيا في الإجابات يعكسه مقدار الانحراف المعياري لهذه العبارة الذي قدر بـ ( 1.372) وتأتي في المرتبة الحادية عشر (11) والأخيرة من حيث الأهمية إستراتيجية التميز عن طريق الإبداع في طرق وتقنيات العمل بمتوسط حسابي قدره (2.11) وانحراف معياري قدره ( 1.178) ليؤشر إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لا تهتم بالإبداع غالبا في استراتيجياتها التنافسية.

### 3.3. منهجية تحديد السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة:

لتحديد مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة<sup>1</sup> لعمليات التسيير الاستراتيجي تم تحديد مجموعة من العبارات يختلف مدلولها باختلاف المنهجية المعتمدة من طرف المؤسسة في تحديد سلوكها الاستراتيجي وبعد الحصول على جميع الإجابات الواردة في هذه الفقرة من الاستبيان تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات وتحصلنا على المعطيات الواردة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> تم تحويل البيانات من خلال إعطاء أوزان على النحو التالي (غير موافق تماما=1، غير موافق نسبيا=2، محايد=3، موافق نسبيا=4، موافق تماما=5).

الجدول رقم(51): إجابات أفراد العفنة حول مظاهر التسففر الاستراتيجف فف مؤسساتهم.

الأهمفة	درجة الموافقة	الانحراف المعفارف	المتوسط الحسابف	مظاهر التسففر الاستراتيجف
6	غير موافق نسبففا	1,063	2,26	المؤسسة تتنبأ وتتابع مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.
3	غير موافق نسبففا	1,162	2,37	تحدد البدائل الإستراتيجية من خلال تحليل عوامل البفئة الداخلية والخارجفة.
1	موافق نسبففا	1,669	3,54	البدائل تنبف على أساس الخبرات والتصرفات الماضفة المبنة على الحدس والتجربة.
2	محايد	1,530	2,72	فرجع ضعف اهتمام المؤسسة بمظاهر التسففر الاستراتيجف لعدم وجود نظام معلومات متكامل.
5	غير موافق نسبففا	1,328	2,28	فرجع ضعف اهتمام المؤسسة بمظاهر التسففر الاستراتيجف لمحدودة الموارد المالفة والكفاءات المؤهلة.
4	غير موافق نسبففا	1,420	2,37	فرجع ضعف اهتمام المؤسسة بمظاهر التسففر الاستراتيجف لاعتقادها أن تكلفته أكبر من العوائد الناتجة عنه.

تشففر المعطففات الواردة فف الجدول أعلاه إلى ضعف قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحديد سلوكها الاستراتيجف بمنهجرة علمفة تعتمد على مبادئ التسففر الاستراتيجف، فالبدائل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسات محل الدراسة تتحدد على أساس الخبرات والتصرفات الماضفة المبنة على الحدس والتجربة وهي العبارة التي احتلت المرتبة الأولى من ففث الأهمفة بمتوسط حسابف قدره ( 3.54 ) وانحراف معفارف قدره (1.669) وبدرجة موافق نسبففا وهو ما ففكس اهتمام هذه المؤسسات بالحاضر والمكاسب الآففة والذي ترى ففه أكثر أهمية من الانشغال بالمستقبل، كما ففكس مقدار التشتت فف هذه العبارة والمعبر عنه بالانحراف المعفارف إلى تبافن كبفر فف آراء مسفررف المؤسسات الصغففة والمتوسطة حول هذا السلوك، وإذا أردنا تفسير ذلك فنجد أن افتقار هذه المؤسسات لنظام معلومات متكامل وهي العبارة التي احتلت المرتبة الثانية من ففث الأهمفة بمتوسط حسابف قدره ( 2.72 ) وانحراف معفارف قدره ( 1.530 ) تعد السبب الأول من ففث درجة الموافقة لتفسير أسباب ضعف مظاهر التسففر الاستراتيجف فف هذه المؤسسات، فلفه بعد ذلك ضعف ثقافة المسفر بمزايا التسففر الاستراتيجف لاعتقادهم أن تكلفته أكبر من العوائد الناتجة عنه، وهي العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة من ففث الأهمفة بمتوسط حسابف قدره (2.37) وانحراف معفارف قدره (1.420) وتأتي العبارة الخاصة بضعف الموارد المالفة ونقص الكفاءات المؤهلة فف المرتبة الخامسة من ففث الأهمفة كمفسر لأسباب غفاب التسففر الاستراتيجف فف المؤسسات محل الدراسة وهذا بمتوسط حسابف قدره (2.28) وانحراف معفارف قدره ( 1.328 ). كما نشفر هنا إلى اعتماد بعض المؤسسات على تحليل عوامل البفئة الداخلية والخارجفة لاكتشاف الفرص والتهدففات وتحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم اختيار بدائلها الاستراتيجية وهذه



العبارة احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره ( 2.93) وانحراف معياري قدره (1.218)، إلا أن هذه المؤسسات لا تعتمد على منهجية التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على التنبؤ ومتابعة مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية المسطرة حيث احتلت هذه العبارة المرتبة السادسة والأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.26) وانحراف معياري قدره (1.063).

#### 4. عوامل استدامة المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة:

رأينا فيما سبق أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة قد حققت مستويات مرضية من التنافسية معبر عنها كمياً بنمو المبيعات والربحية لغالبية المؤسسات وكيفياً بدرجة رضا عالية نسبياً عن تحقق الأهداف العامة لمستويات التنافسية. ولمعرفة واستشراف ديمومة هذه المزايا سنقوم باختبار مدى اهتمام مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العوامل المساهمة في تنمية هذه المزايا، وقد حددت هذه العوامل بما يلي:

#### 1.4. اليقظة الإستراتيجية:

تمكن اليقظة الإستراتيجية من التنبؤ ورصد التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة، ولمعرفة واقع هذا النظام في المؤسسات محل الدراسة قمنا بطرح نوعين من الأسئلة، تختص المجموعة الأولى من الأسئلة بتحديد مدى امتلاك المؤسسة لنظام اليقظة، بينما تختص المجموعة الثانية في تحديد مجالات تطبيقها.

1.1.4. واقع نظام اليقظة في المؤسسات محل الدراسة : لمعرفة مدى تطبيق اليقظة في المؤسسات محل الدراسة قمنا بصياغة خمس عبارات للإجابة عليها من طرف مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعد الحصول على البيانات وتبويبها قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم(52): إجابات أفراد العينة حول واقع نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسساتهم.

الأهمية	درجة الصحة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع اليقظة الإستراتيجية
2	غير صحيح غالبا	1,262	2,09	المؤسسة تعمل جاهدة للتنبؤ بالمستجدات البيئية.
1	غير صحيح غالبا	1,642	2,28	اليقظة محصورة على البيئة المباشرة فقط.
3	غير صحيح غالبا	1,731	2,07	المؤسسة تعتمد أنظمة المعلومات بصفة دائمة لاتخاذ القرارات.
5	غير صحيح تماما	0,455	1,28	تمتلك المؤسسة خلية لليقظة تمتلك مهارات ومكونة باستمرار.
4	غير صحيح تماما	0,779	1,57	المعلومات المتأتية مختلف الأنظمة كافية وتستجيب لحاجيات المؤسسة.
---	---	0,995	2,23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الخاصة بواقع نظام اليقظة.

## الفصل الرابع: تقييم تذالفية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة بحينة من المؤسسات).

يلاحظ من خلال الجدول أن قيم المتوسطات الحاسبية للعبارات الخمس كانت سلبية ودون المتوسط الفرضي وهو ما يشير إلى درجة صحة منخفضة، فالمؤسسات محل الدراسة لا تملك خلية لليقظة ذات مهارات وتأهيل كبير وهذه العبارة اتفق عليها كل أفراد العينة حيث قدر المتوسط الحسابي لها بـ (1.28) والانحراف المعياري بـ (0.455)، كما أن المعلومات التي توفرها الأنظمة في المؤسسة غير كافية ولا تستجيب لحاجيات المؤسسة حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (1.57) والانحراف المعياري بـ (0.779)، كما أن هذه المؤسسات لا تعتمد على أنظمة المعلومات بصفة دائمة لاتخاذ قراراتها، ولا تولي اهتمام للتنبؤ بالمستجدات البيئية.

### 2.1.4. مجالات تطبيق نظام اليقظة: لمعرفة آراء مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول المجالات

التي تهتم حول المجالات التي تسعى المؤسسة فيها أكثر للحصول على المعلومات قمنا بصياغة ثمان عبارات لتحديد هذه المجالات وبعد الحصول على الإجابات وتفرغها قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (53): إجابات أفراد العينة حول مجالات تطبيق اليقظة في مؤسساتهم.

الأهمية	درجة الصحة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات تطبيق اليقظة
3	صحيح أحيانا	1,404	3,37	خصائص، آراء وسلوك الزبائن.
1	صحيح غالبا	1,266	3,67	تطور ونمو الأسواق بصفة عامة.
7	غير صحيح غالبا	1,286	2,35	متابعة تطور السياسات الاقتصادية والتغيرات في القوانين.
8	غير صحيح غالبا	1,151	1,91	متابعة تطور مناخ الأعمال للتنبؤ بتغير منظومة الحكم.
6	صحيح أحيانا	1,238	2,61	متابعة استراتيجيات المنافسين.
4	صحيح أحيانا	0,9500	3,17	متابعة تطور المبيعات والحصص السوقية للمنافسين.
2	صحيح أحيانا	0,9970	3,37	متابعة منتجات المنافسين.
5	صحيح أحيانا	1,351	2,67	متابعة التكنولوجيات الجديدة في مجالات التصميم والتصنيع.
---	---	<b>0,934</b>	<b>2.89</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الخاصة بمجالات تطبيق اليقظة

من خلال الجدول نلاحظ أن الإجابات على مختلف العبارات أخذت درجة صحة متوسطة، فالعبارة الخاصة بتطور الأسواق ونموها أخذت الدرجة الأولى من الصحة بمتوسط حسابي قدره (3.67) وانحراف معياري قدره (1.266)، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات محل الدراسة بجمع المعلومات حول الأسواق ونموها. كما أن شدة المزاحة بين المؤسسات تفرض على هذه المؤسسات متابعة المنتجات التي يطرحونها وهي العبارة التي

احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري قدره (0.9970) كما تسعى المؤسسات محل الدراسة لمعرفة خصائص وآراء وسلوك الزبائن لتلبية مختلف احتياجاتهم وهذه العبارة احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري قدره (1.404)، كما تسعى هذه المؤسسات لمتابعة تطور المبيعات والحصول السوقي للمنافسين وهذه العبارة جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.177) وانحراف معياري قدره (0.9500). وتسعى هذه المؤسسات بصفة أقل لمتابعة التكنولوجيات الجديدة في مجالات التصميم والتصنيع و متابعة استراتيجيات المنافسين أما المجالات التي لا تسعى المؤسسة غالبا لجمع المعلومات حولها فتتمثل أساسا في متغيرات البيئة الخارجية العامة والمتمثلة في متابعة تطور السياسات الاقتصادية والتغيرات في القوانين و متابعة تطور مناخ الأعمال التنبؤ بتغير منظومة الحكم.

#### 2.4. واقع الإبداع في المؤسسات محل الدراسة:

من أجل معرفة مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالإبداع الذي يمثل أحد ركائز استدامة الميزة التنافسية، قمنا بصياغة 04 عبارات وكانت نتائج الإجابات وفق ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (54): إجابات أفراد العينة حول مدى اهتمام مؤسساتهم بالإبداع.**

الأهمية	درجة الصحة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإبداع والابتكار
04	صحيح أحيانا	1,093	2,70	تسعى المؤسسة لاكتساب التكنولوجيات المساعدة على الإبداع.
02	صحيح أحيانا	1,081	3,17	تسعى المؤسسة لتنويع أساليب اعتماد الإبداع (عقود التعاون، المقاوله من الباطن).
03	صحيح أحيانا	,8230	2,89	تركز المؤسسة على الإبداع في المنتجات لتحقيق التميز.
01	صحيح غالبا	,7620	3,67	تركز المؤسسة على الإبداع في طرق الإنتاج للضغط على التكاليف.
---	---	<b>7560,</b>	<b>3,11</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات للإبداع.</b>

يلاحظ من خلال الجدول أن مختلف العبارات أخذت درجة صحة متوسطة فالمؤسسات محل الدراسة تركز على الإبداع في طرق الإنتاج من أجل الضغط على التكاليف وهذه العبارة احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.67) وانحراف معياري قدره (0.762) وبدرجة صحيح غالبا ، وتسعى المؤسسات محل الدراسة اعتماد عدة أساليب لاعتماد الإبداع سواء من خلال التطوير من الداخل ، عقود التعاون، المقاوله من الباطن، فهي تسعى إذا لتنويع أساليب اعتماد الإبداع وهذه العبارة احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري قدره (1.081)، وتركز بعض المؤسسات محل الدراسة على الإبداع في المنتجات من خلال إدخال تحسينات عليها لتحقيق التميز، وهذه العبارة جاءت

الفصل الرابع: تقييم تذالفية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة عينة من المؤسسات).

في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره ( 2.89 ) وانحراف معياري قدره ( 0.823 )، وأخيرا تسعى المؤسسات محل الدراسة بدرجة أقل لاكتساب التكنولوجيات المساعدة على الإبداع من أجل التطوير من الداخل وهي العبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 2.70 ) وانحراف معياري قدره (1.093).

#### 3.4. الصفات الريادية للمسيرين في المؤسسة محل الدراسة:

الهدف من هذه الفقرة من الاستبيان هو تبيان الصفات الريادية التي يتميز بها مدير أو مسيري المؤسسة، ولهذا الغرض تم طرح مجموعة العبارة لتوضيح هذه الصفات، وبعد الحصول على الإجابات وتبويبها تم الحصول على المعلومات التي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم(55): إجابات أفراد العينة حول الصفات الريادية لمسييري المؤسسة.

الأهمية	درجة الصحة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خصائص المسير
02	صحيح غالبا	1,636	3,89	مسير المؤسسة له اهتمام كبير بالمشاريع قليلة الخطر مع مستوى مردودية مقبول.
04	صحيح غالبا	1,536	3,67	يتعامل بحذر شديد مع التغيرات التي تشهدها البيئة ويستثمر الموارد بصفة تدريجية.
05	صحيح غالبا	1,426	3,50	ينظم الأفراد والموارد بهدف متابعة فعلية وفعالة للأهداف المحددة مسبقا.
01	صحيح غالبا	1,202	3,98	يضع بشكل فعال كفاءته الفردية في خدمة تحقيق مجموعة من الأهداف والأعمال ضمن فريق العمل.
03	صحيح غالبا	1,135	3,85	له مساهمة منتجة انطلاقا من مواهبه ومعارفه وكفاءاته وطرق أدائه للعمل.
---		0,911	3,78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الخاصة بخصائص المسير.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن كل العبارات السابقة أخذت درجة كبيرة نسبيا من الصحة وهو ما يشير إلى أن مسيري المؤسسات محل الدراسة لهم اتجاهات ايجابية نحو الصفات التالية مرتبة حسب الأهمية: - يحتفظون بسلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية فقط مع إشراك العمال في بناء القرارات حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ(3.98) والانحراف المعياري بـ(1.202).

لهم اهتمام كبير بالمشاريع قليلة الخطر مع مستوى مردودية مقبول حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ(3.89) والانحراف المعياري بـ(1.636).

نطاق إشرافهم واسع جدا ولا يوجد تفويض للسلطة حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ(3.85) والانحراف المعياري بـ(1.135).

يتعاملون بحذر شديد مع التغيرات التي تشهدها البيئة ويستثمرون مواردهم بصفة تدريجية حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ(3.67) والانحراف المعياري بـ(1.536).

يفضلون عدم المغامرة في حالات عدم التأكد بهدف التقليل من احتمالية اتخاذ القرارات ذات كلفة عالية حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ(3.50) والانحراف المعياري بـ(1.426).

وعموما يمكن تلخيص مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العوامل المساهمة في استدامة مزايها التنافسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (56): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعوامل المساهمة في استدامة الميزة التنافسية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل المساهمة في استدامة الميزة التنافسية
0,995	2,23	المتغيرات الخاصة بواقع نظام اليقظة.
0,934	2,89	المتغيرات الخاصة بمجالات تطبيق اليقظة.
0,756	3,11	متغيرات للإبداع.
0,911	3,78	المتغيرات الخاصة بخصائص المسير.
0,592	3,09	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.

### 5. اختبار الفرضيات، النتائج والتوصيات:

بناء على النتائج المشار إليها سابقا سنقوم باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالعوامل المحددة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب آراء مسيري هذه المؤسسات، وهذا بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المناسبة لكل فرضية، بالإضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها.

#### 1.5. اختبار الفرضيات:

تتضمن الفرضيات الموضوعية للاختبار مجموعة من المتغيرات التي تعبر عن مستويات التنافسية من جهة وعن العوامل التي المحددة لها والمساهمة في استدامتها من جهة أخرى، وسنحاول فيما يلي اختبار أهم الفرضيات:

\* اختبار الفرضية الأولى:

**H0:** لا يدرك مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المزايا التي يمكن الاستفادة منها في حال التوجه للأسواق الأجنبية:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي العام للفقرة الخاصة بمزايا التوجه للأسواق الأجنبية، واختبار T للعينة الواحدة، حيث تتم المقارنة بين المتوسط الفرضي ( 03 ) من سلم Likert الخماسي عند مستوى دلالة 0.05 والجدول التالي يوضح لنا نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم (57): نتائج اختبار المتوسط الحسابي العام واختبار T للعينة الواحدة لنظرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمزايا التدويل.

المتوسط الفرضي للاختبار = 03							
مجال الثقة عند مستوى 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	المتوسط الحسابي العام	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية
القيمة القصوى	القيمة الدنيا						
-0,4152	-0,6875	-0,55138	0000,	45	2,4486	-8,156	1.679

على ضوء النتائج الواردة في الجدول السابق ولاحظ أن قيمة T المحسوبة (-8.156) تقل عن قيمتها الجدولية (1.679)، عند مستوى دلالة (0.05) كما أن المتوسط الحسابي العام للفقرة ( 2.4486 ) أقل من المتوسط الفرضي لسلم Likert (03) وهو ما يؤدي بنا إلى قبول فرضية العدم والتي مفادها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها اهتمام بالدخول للأسواق الأجنبية بالرغم من المزايا العديدة التي يمكن أن تستفيد منها.

\*الفرضية الثانية: تتأثر تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشدة بتأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية: لاختبار هذه الفرضية يمكن طرح فرضية العدم التالية:

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودرجة تأثير عوامل البيئة.

يمكن استخدام اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة مدى تأثير كل عامل من عوامل البيئة على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتم قبول أو رفض العامل من خلال مقارنة القيمة المحسوبة T بالقيمة الجدولية والمقدرة ب(1.679) وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (58): نتائج اختبار T لتأثير لكل عامل من عوامل البيئة على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

النتيجة	Valeur du test = 3					
	الفرق بين المتوسطين	المتوسط الحسابي	مستوى دلالة	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	
قبول	-0,457	2,54	0,107	45	-1,645	عوامل البيئة الخارجية العامة
قبول	-0,543	2,46	0,053	45	-1,983	تهديدات الداخلين الجدد
رفض	0,674	3,67	0,015	45	2,519	تهديدات المنتجات البديلة
قبول	0,196	3,20	0,423	45	0,808	القوة التفاوضية للزبائن
رفض	0,609	3,61	0,001	45	3,436	القوة التفاوضية للموردين
رفض	1,174	4,17	0,000	45	10,354	المزاخمة ما بين المؤسسات الموجودة
رفض	0,609	3,61	0,001	45	3,384	وفرة الموارد المالية وكفاءة استخدامها
قبول	0,391	3,39	0,068	45	1,867	مستوى المعرفة لدى العمال
رفض	0,783	3,78	0,001	45	3,494	البرامج الاشهارية والترويجية
رفض	0,870	3,87	0,000	45	4,098	خدمات الزبائن
رفض	1,652	4,65	0,000	45	9,833	الإنتاج والتصريف في الأوقات المحددة
رفض	1,826	4,83	0,000	45	25,508	الإنتاجية
رفض	0,957	3,96	0,000	45	4,930	الطاقة الإنتاجية
رفض	0,696	3,70	0,012	45	2,622	المرونة في الإنتاج
قبول	-,109	2,89	0,665	45	-0,436	البحث والتطوير

يلاحظ من خلال الجدول أن تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتأثر فعلا بشدة بتأثير عوامل البيئة وهذا لغالبية العوامل التي تم اختبارها وهو ما يقود إلا رفض فرضية العدم لغالبية العوامل وطرح الفرضية البديلة والتي مفادها أن تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتأثر فعلا بشدة بتأثير عوامل البيئة ( باستثناء عوامل البيئة الخارجية العامة، تهديدات الداخلين الجدد، القوة التفاوضية للزبائن، مستوى المعرفة لدى العمال، البحث والتطوير أين كانت T المحسوبة أقل من T الجدولية ومستوى الدلالة أكبر من 0.05 ) ، ولمعرفة فيما إذا كانت مؤشرات التنافسية تتباين مستوياتها نتيجة التباين في درجة تأثير عوامل البيئة، يمكن استخدام تحليل التباين لكل العوامل السابقة عند مستوى معنوية 0.05 وذلك باستخدام إحصائية Fisher كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (59): تحليل التباين لأثر عوامل البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحليل التباين لأثر هيكل الصناعة			تحليل التباين لأثر عوامل البيئة الخارجية العامة			مؤشرات التنافسية
Sig	F	درجة الحرية	Sig	F	درجة الحرية	
0,000	36,591	(6—39)	0,046	3,309	(2—43)	المعدل المتوسط لنمو المبيعات
0,000	727,435	(6—39)	0,001	8,556	(2—43)	المعدل المتوسط لنمو ربحية المنتجات
0,000	7,134	(6—39)	0,624	0,476	(2—43)	مستوى الرضا عن النمو الإجمالي
0,000	20,756	(6—39)	0,125	2,185	(2—43)	مستوى الرضا عن ربحية المبيعات
0,000	17,190	(6—39)	0,001	8,492	(2—43)	مستوى الرضا عن الوضعية التنافسية للمؤسسة
0,001	5,011	(6—39)	0,008	5,375	(2—43)	مستوى الرضا عن صورة المؤسسة
0,000	7,177	(6—39)	0,090	2,545	(2—43)	مستوى الرضا عن حجم المبيعات
0,000	6,887	(6—39)	0,090	2,545	(2—43)	المتوسط الحسابي لمؤشرات التنافسية

يلتزم من خلال الجدول مايلي:

مقارنة بقيمة F المجدولة (مأخوذة من توزيع فيشر) والمقدرة بـ 3.23 عند درجة حرية ( 43---02) ومستوى معنوية (0.05)، فإن كل من المعدل المتوسط لنمو المبيعات ، المعدل المتوسط لنمو الربحية، درجة الرضا عن الوضعية التنافسية للمؤسسة، درجة الرضا عن صورة المؤسسات وعلامة منتجاتها، تتباين قيمها فعلا نتيجة لدرجة تأثير ظروف البيئة الخارجية العامة كتغير ظروف الطلب والعرض، تغيير مستويات الدخل، الظروف السياسية.....الخ. إلا أن مؤشرات التنافسية مجتمعة لا تتأثر بعوامل البيئة الخارجية ذلك أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وما ما يعنى أن التباين في مستويات التنافسية إجمالا لا يمكن تفسيره بتأثيرات البيئة الخارجية العامة فقط.

مقارنة بقيمة F المجدولة (مأخوذة من توزيع فيشر) والمقدرة بـ 2.43 عند درجة حرية ( 39---06) ومستوى معنوية 0.05، فإن كل مستويات التنافسية بمختلف مؤشراتها تتأثر نتيجة لتأثير هيكل الصناعة بمختلف مكوناته. ومنه يمكن تفسير التباين في مستويات التنافسية بتباين درجة تأثير هيكل الصناعة. **الفرضية الثالثة:** تؤثر الخيارات الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستويات التنافسية التي تحققها.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم طرح فرضية العدم التالية:

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة السلوك الاستراتيجي الذي تنتجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومستويات التنافسية الذي تحققها.



**الفصل الرابع: تقييم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة مينة من المؤسسات).**

يمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

**H0-1:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير إستراتيجية التميز على مستويات التنافسية التي تحققها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**H0-2:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف على مستويات التنافسية التي تحققها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**H0-3:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة على مستويات التنافسية التي تحققها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**H0-4:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير إستراتيجية التركيز مع التميز على مستويات التنافسية التي تحققها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**H0-5:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاستراتيجيات التعاونية على مستويات التنافسية التي تحققها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال تحليل نوع وطبيعة الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوحظ أن بعض العوامل لها اهتمام أكبر من حيث التطبيق مقارنة بعوامل أخرى وسيتم من خلال هذه الفرضية اختبار فيما إذا كانت هذه العوامل تؤثر فعلا على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال اختبار T للعينه الواحدة كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (60): نتائج اختبار T للعينه الواحدة لتأثير الخيارات الإستراتيجية على مستويات التنافسية.**

Valeur du test = 3							طبيعة السلوك الاستراتيجي	
مجال الثقة عند 95%		الفرق بين المتوسطين	المتوسط الحسابي العام	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة		قيمة T الجدولية
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,13	-0,57	-0,217	2,78	0,215	45	-1,258	1.679	الاستراتيجيات التعاونية
1,06	0,43	0,746	3,75	0,000	45	4,748	1.679	إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف
0,37	-0,30	,033	3,03	0,845	45	0,196	1.679	إستراتيجية التميز
0,04	-0,78	-0,370	2,63	0,074	45	-1,827	1.679	التركيز لتحقيق التميز
1,23	0,59	0,913	3,91	0,000	45	5,780	1.679	التوكيز مع الضغط على التكاليف

يلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم أكثر بتطبيق الاستراتيجيات التنافسية المبنية على التكاليف سواء من خلال تغطية السوق كاملا أو تغطية جزء منه، وأن هذا السلوك هو المؤثر

**الفصل الرابع: تقييم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة بحينة من المؤسسات).**

فعلا على مستويات تنافسياتها، لكن الإشكال المطروح هنا هو معرفة فيما إذا كانت الإستراتيجية الأكثر تطبيقا هي الأكثر تحقيق لمستويات التنافسية.

يمكن استخدام معامل الارتباط **Pearson** لمعرفة درجة ارتباط مستويات التنافسية المعبر عنها بالمتوسط الحسابي لمجموع المؤشرات المستخدمة في قياس التنافسية وطبيعة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (61): معامل الارتباط لـ Pearson بين التوجهات الإستراتيجية ومستويات التنافسية.**

المتوسط الحسابي لمتغيرات التنافسية	معامل الارتباط	طبيعة التوجهات الإستراتيجية
0,228	Corrélacion de Pearson	التركيز على قطاع سوقي ضيق لتحقيق التميز
0,128	Sig. (bilatérale)	
46	N	
0,305*	Corrélacion de Pearson	التركيز على قطاع سوقي محدد للضغط على التكاليف
0,039	Sig. (bilatérale)	
46	N	
0,169	Corrélacion de Pearson	إستراتيجية التمييز
0,260	Sig. (bilatérale)	
46	N	
-0,305	Corrélacion de Pearson	إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف
0,039	Sig. (bilatérale)	
46	N	
-0,163	Corrélacion de Pearson	الإستراتيجيات التعاونية
0,279	Sig. (bilatérale)	
46	N	

من الجدول السابق يلاحظ عدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مستويات التنافسية التي تحققها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطبيعة السلوك الاستراتيجي الذي تنتهجه، بما آخر أن الخيار الاستراتيجي الأكثر تطبيقا لا يعنى أنه الأكثر تحقيقا لمستويات التنافسية، فقد تعتمد بعض المؤسسات على إستراتيجية التميز وتحقق مستويات تنافسية أكبر من مؤسسات أخرى تعتمد على إستراتيجيات مغايرة، كما يمكن أن تحقق بعض الاستراتيجيات مستويات تنافسية عالية لبعض المؤشرات لكن ليس لكل مؤشرات التنافسية. ومنه تقبل فرضية العدم السابقة وكذا فرضياتها الفرعية عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الرابعة: طبيعة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتحدد وفقا لخصوصية حجمها.

في الجدول رقم ( 50) تم ملاحظة أن أهم إستراتيجية تطبقها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في إستراتيجية التركيز مع الضغط على التكاليف، والهدف هنا اختبار فيما إذا كان لحجم المؤسسة دور في تحديد طبيعة السلوك الاستراتيجي، فكما نعلم أن الخصوصيات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر على خياراتها الإستراتيجية.

يتم اختبار الفرضية من خلال طرح فرضية العدم التالية:

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لارتباط السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لعامل الحجم.

وباستخدام معامل الارتباط لـ **Pearson** نحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (62): معامل الارتباط لـ **Pearson** بين السلوك الاستراتيجي وحجم المؤسسة.

عدد عمال المؤسسة	طبيعة السلوك الاستراتيجي	
-0,892	Corrélation de Pearson	التركيز على قطاع سوقي ضيق لتحقيق التميز
0,000	Sig. (bilatérale)	
46	N	
-0,376	Corrélation de Pearson	التكثيف على قطاع سوقي محدد للضغط على التكاليف
0,010	Sig. (bilatérale)	
46	N	

يلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لكلا الإستراتيجيتين أقل من (0.05) وهو ما يدل أن النتائج المتوصل إليها لها دلالة إحصائية. بمعنى أن هناك ارتباط عكسي وثيق بين استراتيجية التركيز وحجم المؤسسة المعبر عنه بعدد العمال.

وبما أن عدد العمال هو المتغير المفسر (المستقل) فإن النتائج السابقة تدل على أنه كلما كبر حجم المؤسسة أدى ذلك تغير السلوك الاستراتيجي للمؤسسة. ومنه فإنه يتم رفض فرضية العدم وطرح الفرضية البديلة والتي مفادها أن حجم المؤسسة له دلالة كبيرة في تفسير طبيعة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

اختبار الفرضية الخامسة: يتم اختبار الفرضية من خلال طرح فرضية العدم التالية:

**H0:** مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لهم اهتمام بالعوامل المساهمة في استدامة المزايا التنافسية لمؤسساتهم.

الفصل الرابع: تقييم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة بحينة من المؤسسات).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي العام لعوامل استدامة الميزة التنافسية، واختبار T للعينة الواحدة، حيث تتم المقارنة بين المتوسط الفرضي (03) عند مستوى ثقة 0.95، ويتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وتكون ذات فروق جوهرية (دلالة إحصائية) إذا كان مستوى الدلالة أقل من 5%.

يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

**الجدول رقم (63): نتائج اختبار المتوسط الحسابي العام و اختبار T للعينة الواحدة لعوامل استدامة الميزة التنافسية.**

المتوسط الفرضي للاختبار = 03							
مجال الثقة عند مستوى 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	المتوسط الحسابي العام	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية
القيمة القصوى	القيمة الدنيا						
0,26	-0,09	0,087	0,325	45	3.09	0,996	1.679

على ضوء النتائج الواردة في الجدول السابق نلاحظ أن قيمة T المحسوبة تقل عن قيمتها الجدولية والمقدرة بـ 1,679 عند درجة حرية 45 ولكن مستوى الدلالة Sig (0.325) أكبر من 0,05 كما أن المتوسط الحسابي العام لكل العبارات الخاصة بعوامل استدامة الميزة التنافسية أكبر من المتوسط الفرضي ( 3.09 < 3) وهو ما يقودنا إلى رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها أن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهم اهتمام بعوامل استدامة الميزة التنافسية.

للحصول على نتائج أكثر دقة حول مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بعوامل استدامة الميزة التنافسية يمكن اختبار كل عامل على حدى وهذا من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

**H0-1:** هناك إدراك سلبي لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية الإبداع في تحقيق استدامة الميزة التنافسية.

**H0-2:** هناك إدراك سلبي لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية اليقظة الإستراتيجية في رصد والتنبؤ بالتغيرات البيئية وتحقيق استدامة المزايا التنافسية.

**H0-3:** هناك إدراك سلبي لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول أهمية الخصائص الريادية للمسير في تحقيق استدامة المزايا التنافسية.

والجدول التالي يوضح لنا نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (64): نتائج اختبار T للعوامل المساهمة في استدامة الميزة التنافسية.

المتوسط الفرضي للاختبار = 03								عوامل استدامة الميزة التنافسية
مجال الثقة عند مستوى 95%		الفرق بين المتوسطين	المتوسط الحسابي العام	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
-0,10	-0,63	-0,361	2,64	0,009	45	-2,737	1.679	اليقظة
0,33	-0,12	0,109	3,11	0,335	45	0,975	1.679	الإبداع
1,05	0,51	0,778	3.78	0,000	45	5,792	1.679	خصائص المسير

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة لعامل اليقظة الإستراتيجية فإن قيمة T المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية ، ومستوى الدلالة Sig أقل من 0,009 كما أن المتوسط الحسابي العام للفترة أقل من المتوسط الفرضي، ومنه نقبل فرضية العدم والتي مفادها أن تطبيقات نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدود جدا كما أن المؤسسات لا تعمل على تطوير أنظمة معلوماتها لمتابعة تغيرات البيئة الخارجية.

- بالنسبة لعامل الإبداع فإن قيمة T المحسوبة 0.975 أقل من قيمتها الجدولية 1.679 لكن مستوى الدلالة Sig أكبر من (0.05)، كما أن المتوسط الحسابي العام ( 3.11 ) أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة والتي مفادها أن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهم اهتمام نسبي بالإبداع لتحقيق استدامة الميزة التنافسية.

- بالنسبة للعامل الخاص بالصفات الريادية للمسير فإن قيمة T المحسوبة ( 5.792 ) أكبر من قيمتها الجدولية (1.679) ومستوى الدلالة 0.000 ومنه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة والتي مفادها أن الصفات الريادية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها أثر كبير في تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الفرضية السادسة:** تتباين مستويات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا للتباين في الخصائص المرتبطة بها والمتمثلة في: الحجم ، الخبرة في النشاط، نمط الإدارة، طبيعة السوق. ولاختبار هذه الفرضية نطرح فرضية العدم التالية:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا للخصائص المرتبطة بها والمتمثلة في: الحجم ، الخبرة في النشاط، نمط الإدارة، طبيعة السوق، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**H0-1:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا تغير حجمها.

الفصل الرابع: تقييم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة مخبزة من المؤسسات).

H0-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لسنوات الخبرة

H0-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لتغير نمط الإدارة.

H0-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لتغير طبيعة السوق الذي تنشط فيه.

لاختبار هذه الفرضية والمتعلقة بمدى وجود اختلاف بين مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا للتغير في خصائصها تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) حيث يتم قبول أو رفض الفرضية على أساس قوة الدلالة الإحصائية لقيمة إحصائية Fisher (F) عند مستوى معنوية ( 5%)، وبالتالي تتباين مستويات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لتغير خصائصها، إذا كان احتمال إحصائيات F المقابلة أقل من ( 0.05)، وقيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية. والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

**الجدول رقم (65): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير خصائص المؤسسة على مستويات التنافسية.<sup>1</sup>**

الخصائص	درجات الحرية	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
حجم المؤسسة	(2—43)	3.23	3,231	0,049	رفض
نمط الإدارة	(1-44)	4.08	7,900	0,007	رفض
الخبرة في النشاط	(2—43)	3.23	2,317	0,111	قبول
طبيعة السوق	(2—43)	3.23	40,976	0,000	رفض

بما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ومستوى الدلالة أقل من 0.05 لمتغيرات الحجم، نمط الإدارة، طبيعة السوق ، فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها أن مستويات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتباين نتيجة لتأثير حجمها، نمط إدارتها، وطبيعة السوق الذي تنشط فيه. أما عدد سنوات الخبرة فهي لا تؤثر على المستوى العام للتنافسية.

<sup>1</sup> ملاحظة: تم حساب المستوى العام للتنافسية من خلال ترجيح المتوسطات الحسابية لمؤشرات قياس التنافسية، حيث قدر المتوسط الحسابي العام للمؤشرات بـ(3.42) والانحراف المعياري بـ(0.921).

## 2.5. عرض نتائج الدراسة الميدانية :

من خلال هذه الدراسة والتي تضمنت دراسة تقييمية لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعوامل المحددة لها من خلال عينة من المؤسسات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التوجه العائلي لغالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما تم استنتاجه من خلال دراسة نمط الإدارة الذي تتبعه المؤسسات محل الدراسة.
- بالرغم من عدم استعداد أفراد العينة للدخول إلى الأسواق العالمية وهو ما يفسر التباين النسبي في الإجابات حول مزايا الدخول إلى الأسواق العالمية حيث لم تعطى أي درجة موافقة عالية إلا أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في أن الدخول إلى العالمية يحقق مزايا تتمثل أساسا في فتح فرص جديدة لتسويق المنتجات (انحراف معياري 0.680) وتأهيل اليد العاملة المحلية بما يتناسب مع تحديات التنافسية العالمية (انحراف معياري 0.942).
- عدم امتلاك أفراد العينة للخبرة في كل المجالات الخاصة بالدخول إلى العالمية سواء عن طريق الاستيراد أو التصدير، بناء تحالفات مع مؤسسات أجنبية أو إنشاء وحدات للإنتاج أو التوزيع في الأسواق العالمية. وترى هذه المؤسسات أن الاستيراد (الحصول على موارد التموين) والتصدير يعتبران الخطوة الأولى للدخول إلى العالمية قبل التفكير في بناء التحالفات أو إنشاء فروع في الخارج.
- عوامل البيئة الداخلية هي الأكثر تأثيرا على مستويات التنافسية التي تحققها المؤسسات محل الدراسة خاصة تلك المتعلقة بالإنتاجية، الإنتاج والتصرف في الأوقات المحددة، المرونة في الإنتاج، خدمات الزبائن.
- تأثير نسبي لهيكل الصناعة على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث لوحظ أن العامل الخاص بشدة المزاومة بين المؤسسات المتنافسة هو الأكثر تأثيرا نظرا لعدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تغطية أجزاء كبيرة من السوق نظرا لمحدودية مواردها وهو ما يجعلها تتنافس مع عدد كبير من المؤسسات فتشدد المزاومة فيما بينها لتغطية الفجوات السوقية غير المستغلة.
- عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتأثيرات عوامل البيئة الخارجية العامة على تنافسية مؤسساتهم.
- أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات محل الدراسة تأخذ بين الاعتبار حدود السوق أولا (إستراتيجية التركيز) والضغط على التكاليف (إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف)، وتعطي المؤسسة أولوية للعوامل التالية لتحقيق هذه الاستراتيجيات: (تخفيض تكلفة السلع والخدمات من خلال اقتصاديات السلم، التركيز على فعالية العمليات الخاصة بمراقبة والضغط على التكاليف، تحديد أسعار جد تنافسية).
- غياب الاستراتيجيات الطويلة المدى والاهتمام أكثر بالمدى القصير. وعدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإجراء التحليل الاستراتيجي ومراجعة الإستراتيجية بشكل دوري، بالرغم من أهميته في تحسين تنافسية

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تبنى الاستراتيجيات وتحدد البدائل غالبا على أساس خبرات المؤسسة وتصرفاتها السابقة المبنية على الحدس والتجربة.
- ضعف الاهتمام بعوامل استدامة المزايا التنافسية خاصة تلك المتعلقة ببناء نظام اليقظة الإستراتيجية واستخدامه في رصد والتنبؤ بتطورات البيئة وكذا الاعتماد على الإبداع لتحقيق الريادة.
- تباين مستويات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لتغير العوامل ذات الصلة والمتمثلة في حجم المؤسسة وطبيعة السوق، وعدم ارتباطها بعدد سنوات الخبرة.
- انسجاما مع ما تم عرضه من استنتاجات يمكن طرح مجموعة من المقترحات والتوصيات من شأنها تعزيز تنافسية المؤسسات محل الدراسة على النحو التالي:
- متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية على وجه التحديد، حيث يعد السبيل الوحيد للتغلب على حالة القصور والضعف في عملية إدراك وتحديد ما يتولد من فرص إستراتيجية في البيئة الخارجية وما يكمن بها من تحديات. والاهتمام بمختلف متغيرات البيئة الخارجية الخاصة والعامة دون استثناء وعدم الاهتمام فقط بتحليل بمتغيرات البيئة الخارجية الخاصة ذات التأثير المباشر في عمل المؤسسة.
- التعامل مع المعلومات كأحد الموارد الاقتصادية الرئيسية واستغلال البنية التحتية لتقنية المعلومات في متابعة تغيرات البيئة.
- الاهتمام أكثر ببلتسيير الاستراتيجي لإرساء ممارسة هذا التسيير كثقافة في المؤسسات، وإيجاد النماذج النظرية التي تلائم خصوصية السوق الجزائرية. وهي خصوصية اشتكى منها كثير من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالتوسع المنافسة غير القانونية نتيجة لتوسع السوق الموازي، عدم الفوترة، عدم التصريح بالعمال، ضعف الحس الردعي لدى بعض المتعاملين إلى الحد الذي يجعل المؤسسة التي تنشط في الشفافية القانونية التامة تتكبد تكاليف مرتفعة بالمقارنة مع غيرها.
- الاهتمام بتحسين نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنمية وتطوير الكفاءات، على أن تركز في البداية على المسير الأول الذي يكون في كثير من الأحيان هو مالك المؤسسة ثم يأتي الاهتمام بكل الكفاءات التي لديها.



## خلاصة الفصل:

استهدفت الجزائر من خلال استراتيجياتها الإصلاحية تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة تلك التابعة للقطاع الخاص في التنمية الشاملة والمستدامة، للتغلب مع متطلبات اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي، ويهدف تنمية الاستثمار وترقيع المحيط الإداري والقانوني صدر قانون الاستثمار لسنة 2001، ورافقه القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2003، والمتضمن تطوير منظومة هذا القطاع من المؤسسات من خلال تشجيع الإبداع والابتكار، تشجيع عمليات التصدير، توفير المعلومات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة فيما يتعلق بفرص الاستثمار، إلى جانب إنشاء مجموعة من الهيئات المكلفة بدعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان أهمها الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة AND-PME، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR، صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI، المشاتل ومراكز التسهيل، إضافة إلى القيام بمجموعة من البرامج الخاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين قدرتها التنافسية. إن تقييم أداء هذه البرامج يسمح لنا باستخلاص النتائج التالية:

- من واقع الأرقام المقدمة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد أن هناك تمركزا لهذه المؤسسات حول أنشطة ومناطق جغرافية معينة، وهذا راجع لتوفر الظروف المواتية لتحقيق الأرباح في قطاعات دون الأخرى، وكذا توفر الخدمات والهيكل القاعدية الملائمة في المناطق الشمالية للوطن مما أدى إلى الانتشار غير المتوازن لهذه المشاريع.

- يعد فقدان فئة المؤسسات المتوسطة الذي تتسم به كثير من الدول النامية بما فيها الجزائر عائقا رئيسياً أمام تحسين القدرة التنافسية للاقتصاد. فالبرغم من النمو الكبير في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنه يطغى على هذا النمو المؤسسات المصغرة مما يزيد بشكل مفرط من المدخل المستورد للمنتجات، ويؤدي إلى طغيان التكامل الرأسي في الاقتصاد مما يبطئ من استجابة الشركات ويهدد بإحداث خسائر كبيرة في الوظائف والإمكانيات في حالات الانكماش الاقتصادي.

- بالرغم من النقائص والثغرات الموجودة على مستوى جهازي الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، إلا أنهما قد ساهمتا في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في ميدان الدعم والإشراف.

- إن أساليب وآليات الدعم المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر لا تزال بحاجة إلى تطوير و تفعيل أكبر، وهذا التطوير ينبغي أن يعتمد على بناء استخلاص مقومات الدعم التي أثبتت التجارب الدولية نجاحها وأهميتها، مع اختيار ما يلائم منها واقع هذه المؤسسات في الجزائر.

- إن البقاء ثم التطور في السوق يتطلب تحقيق أدنى مستوى من الأداء، ويتم ذلك من خلال تحديد رسالة ورؤية المؤسسة وغايتها وأهدافها من خلال تحليل استراتيجي؛ ويرتكز على نوع واحد من القيم المضافة من منظور الزبائن متمثلاً في إستراتيجية التمييز لقطاع معين من السوق، ويشير البرنامج الوطني لتأهيل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نفس الإستراتيجية وهو ما يؤثر إلى أن إرادة الاستثمار والنهوض بالقطاع موجودة، غير أن هذه الإرادة تصطدم دوما بعقبات عديدة تعطل أو تبطل تنفيذ المشاريع؛ كما أن اندام بنوك المعلومات التي تسمح للمؤسسات المالية والبنوك بالمعالجة السريعة لمفاتيح القروض المقدمة من طرق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو معمول به في الدول المتقدمة، حال دون تنفيذ العديد من المشاريع حيث يسمح نظام المعلومات المتطور بتحليل أفضل لمخاطر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ومنه إمكانية تغطية المخاطر المالية.

- إن الاهتمام بتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يجب أن يقتصر على الجانب التنظيمي من توفر الهيئات والإدارات التي تشرف على هذا النوع من المؤسسات فقط، بل يحتاج أيضا إلى توفير المناخ المناسب لهذه المشاريع وذلك من خلال توفير منظومة متكاملة من الناحية القانونية والتنظيمية والتمويلية، وهذه المنظومة لا ينبغي أن تكون مبنية على أساس انطباعات سياسية أو من أجل شراء السلم الاجتماعي وإلا كانت النتيجة هي إهدار الأموال العمومية. بل ينبغي أن تكون مبنية على أساس دراسات دقيقة للعوامل الفردية والاقتصادية المؤثرة في تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على 46 مؤسسة تنشط جغرافيا في ولايتي بومرداس والبويرة للوقوف على مدى تنافسيتها وتحديد العوامل المفسرة تبين أن المؤسسات محل الدراسة تنشط في بيئة تتسم بقدر عال من التغير والتعقيد كان له انعكاس كبير على خياراتها الإستراتيجية وبالتالي تنافسيتها، وفي هذا السياق تظهر نتائج التحليل حالة الاقتران الجزئي بين بعدي البحث إلا أن هذا الاقتران متدني. أما عن طبيعة الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات عينة الدراسة اتضح أنها مازالت بعيدة عن منهجية التسيير الاستراتيجي، فغياب التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية حال دون تجنيد واستثمار جاد للموارد بطريقة فعالة مما انعكس سلبا في تعظيم مستويات التنافسية المحققة.

# الخطاتمة

## خاتمة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختلاف درجات نموها ظاهرة تسارع مظاهر العولمة، وما يترتب عنه من فرص وتهديدات، ولقد أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها على التكيف مع الظروف الاقتصادية المختلفة وسرعة التأقلم مع الاختلالات الاقتصادية والتغيرات التي يفرضها المحيط . ففي حالة زيادة الطلب تزيد في حجم الاستثمار وفي حالة الركود الاقتصادي تخفض من حجم الإنتاج وهو ما يجعلها أكثر مقاومة لفترات الاضطرابات الاقتصادية، بل أصبح يرد كل من التخلف الاقتصادي وضعف استقطاب بعض الاقتصاديات للاستثمارات الأجنبية المباشرة لضعف أو غياب نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . إن الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يكمن فقط في مساهمتها المعتبرة في الناتج القومي، وإنما تجاوز ذلك إلى القيمة المضافة التي تنتج عن العلاقات التي تقيمها سواء فيما بينها أو بينها وبين المؤسسات الكبرى. كما أنها استراتيجياتها التخصصية يمنحها الامتياز في تلبية الطلب الناجم عن تقسيم السوق الذي يفسر بتعدد الاحتياجات من السلع والخدمات المتباينة من حيث الجودة والأسعار والتي لا يمكن تلبيتها من خلال المؤسسات الكبيرة التي تسعى إلى تحقيق التخصص العمودي، بل عن طريق عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بالرغم من هذه المزايا إلا أنه تواجه هذه المؤسسات عدة عقبات ترجع في غالب الأحيان لصغر حجمها وافتقارها للموارد الضرورية خاصة في ظل تحديات العولمة وتداعياتها. فهذه التحديات تجعلها في الغالب لا تغتتم الفرص المتاحة في السوق العالمية، ويجعل تفكيرها منصبا على تحقيق المردودية في الأجل القصير، في حين أن الدخول إلى الأسواق العالمية يمثل تكلفة تتحملها المؤسسة في الأجل القصير وتنتظر منها مردودية في الأجل الطويل. كما أنها تتميز بمركزية سلطة القرار وبالتالي إذا كان صاحب المؤسسة لا يحسن إدارة أعماله، ويخشى المبادرة، وليس له تجربة في المجال الدولي، تبقى المؤسسة محبوسة في السوق المحلي.

وفي إطار البحث عن الآليات التي تسمح بتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم الاعتماد على نوعين من التحليل هما:

**التحليل الكلي:** وهو ما تم تناوله في الفصل الثاني من هذه الأطروحة حيث ركز على السياسات والبرامج الحكومية التجارب الدولية الرامية لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**التحليل الجزئي:** وهو ما تم تناوله في الفصل الثالث الذي يركز على الخيارات المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق الميزة التنافسية. وقد تم إسقاط التحليلين الكلي والجزئي على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فالتحليل الكلي تم من خلاله التعرف على أهم الآليات والبرامج التي اعتمدها الحكومة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. أما على المستوى الجزئي فقد تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوقوف على مستويات تنافسيته والعوامل التي ساهمت في تحقيق هذه المستويات من التنافسية.

إن الدراسة النظرية والتطبيقية لأساليب تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات الاقتصادية العالمية أسفرت عن جملة من النتائج يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية ومن خلال ذلك سيتم إثبات أو نفي كل فرضية تم وضعها في مستهل هذا البحث، وفيما يلي تلخيص لهذه النتائج:

### نتائج البحث:

- تتجسد إحدى السمات الأساسية للبيئة الاقتصادية العالمية في التزايد لتركيز القيمة المضافة بعيدا عن حلقات الإنتاج لا سيما الإنتاج المعتمد على كثافة العمالة لصالح الحلقات أو المراحل التكنولوجية وتلك المعتمدة على الكثافة المعرفية في سلسلة القيمة. وبناء على ذلك، حينما يتعلق الأمر بتحديد موقع مشروع أو اقتصاد كامل من الاقتصاد العالمي، ترتبط العائدات الاقتصادية بالارتقاء من خلال البحث والتطوير، والاعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتحسين المستمر في المنتجات، وقاعدة موارد بشرية تتمتع بدرجة عالية من المهارات المتعددة وتدعمها الإمكانيات الفنية والتكنولوجية الضرورية، فقد أصبحت هذه العوامل تشكل مقياسا للتنافسية الدول، فروع النشاط الاقتصادية، والمؤسسات الاقتصادية.

- حاولت نظريات الإدارة تقديم العديد من المقاربات التي يمكن من خلالها تفسير عوامل التباين في مستويات التنافسية التي تحققها المؤسسات وانقسمت إلى تيارين متباعدين من حيث الطرح، حيث يخضع التيار الأول لمبدأ التكيف مع البيئة للوصول إلى وضعية تنافسية معينة والسيطرة على القطاع لتحقيق الميزة التنافسية، أما التيار الثاني فيرى أن التباين في الأداء ينتج من موارد المؤسسة ذات الخصوصيات الإستراتيجية وبالتالي العمل على تطويرها من أجل تحقيق التموغ الذي تنتج عنه ميزة تنافسية تسهر المؤسسة على دوامها.

- إن المؤسسات الصغيرة ليست نسخة مصغرة عن المؤسسات الكبيرة، حيث تختلف عنها في عدة جوانب مثل قدراتها الإدارية، طبيعة الملكية، نطاق الإشراف، حجم ونطاق العمليات، بساطة التنظيم والهيكلية، بساطة نظام المعلومات، القيود المفروضة على الموارد.... الخ. هذه الخصوصيات جعلت مختلف الدول والحكومات تخصص برامج وتضع آليات من أجل تحسين قدرتها التنافسية. إن بناء قطاع تنافسي قوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاتجاهات الحديثة للإقتصاد العالمي يستلزم وجود بيئة اقتصادية مستقرة تعمل على تشجيع الاستثمار الخاص من خلال نشر ثقافة المقاولاتية وتشجيع الإبداع من خلال دعم البحث العلمي، كما أن السياسات المنتهجة لتحسين القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تبنى على المعرفة الدقيقة لظروفها وإمكانياتها الاقتصادية، وإشراك جميع الجهات المعنية بذلك وتجنب تسييس البرامج المتصلة بها، حيث ينبغي أن تركز هذه البرامج على تحقيق نتائج تموية بدلا من تحقيق أرباح سياسية آنية. إذ عادة ما يعرض التدخل السياسي اعتبارات الاحترافية والالتزام المهني والكفاءة للخطر، ويزيد من احتمال تعرض الموارد لسوء التخصيص والاستخدام.

-تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأفكار مالك المؤسسة، فسيادة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، والتي تتميز بمركزية اتخاذ القرار، وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية، وغياب الهياكل التنظيمية وصعوبة تطبيق الخيارات الإستراتيجية مع الخبرات الضرورية للتخطيط الإستراتيجي إضافة إلى ضيق محفظة الأنشطة والضرورة الطبيعية لإستراتيجية التخصص، هذه الخصوصيات تجعل بعض مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتشاعم من جراء الخيارات الإستراتيجية المحدودة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات من دون تحليل ودراسة كافية، نتيجة لعدم قدرة المسير على تبرير التكلفة من استخدام إطار تحليلي أكثر نضجا في عملية اتخاذ القرارات.

-يمكن النظر للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنه عملية تفاعلية مستمرة، تتماشى مع البيئة الخارجية دائمة التغير، بحيث يتم التركيز على رصد المتغيرات البيئية المحيطة بعمل المؤسسة بشكل مستمر، وتحليل المخاطر الإستراتيجية المحتملة ووضع سيناريوهات تقليل الآثار المحتملة لتلك المخاطر، كل ذلك بما يزيد من مرونة المؤسسة وقدرتها على مقابلة التحديات الراهنة بمستوى أكبر من الجاهزية والفاعلية.

-ترتبط الخيارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير بالموارد المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها صاحب المؤسسة، فأخذ المبادرة والمخاطرة واختيار أحسن البدائل الإستراتيجية ومنها الاستراتيجيات التعاونية، كلها عوامل ترتبط بالرؤية الإستراتيجية للمقاول التي تعمل على تجنيد موارد المؤسسة نحو بناء المزايا التنافسية، لذلك يجب أن تتميز هذه النظرة بالأسبقية في تحديدات تغيرات المحيط، وقيادة التغيير من خلال تصور واضح للوضعية المراد بلوغها مستقبلا، وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة.

-تختلف الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق الميزة التنافسية تبعا لسلوكها الاستراتيجي ونمط تفاعلها مع المتغيرات البيئية، فمن منطق التنافس تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استراتيجيات الهيمنة بالتكاليف، التمييز، والتركيز. وتعتبر إستراتيجية التركيز من خلال استهداف الفجوات السوقية الخيار الأنسب لهذه الاستراتيجيات نظرا للخصوصيات التي تتميز بها هذه المؤسسات. أما من منطق التعاون فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبع استراتيجيات الشراكة والتحالفات الإستراتيجية، وتعتبر العناقيد الصناعية إطارا متكاملًا لتفعيل تلك الخيارات، كما تعكس هذه الاستراتيجية تكامل الجهود على المستويين الجزئي والكلّي والهادفة إلى تعزيز تنافسية هذه المؤسسات واستدامتها. فمن خلال إقامة تعاون أفقي أي تعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى على نفس المستوى في سلسلة القيمة، يمكن لتلك المؤسسات أن تحقق وفورات الحجم بصورة جماعية بما يفوق ما يمكن أن تحققه كل مؤسسة صغيرة على حدى. وينتج التكامل الرأسي مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى ومع

المؤسسات الكبيرة أن تتخصص المؤسسات في نشاطها الأصلي وأن تشارك في نظام التقسيم الخارجي للعمل. كما يخلق التعاون بين المؤسسات مجالاً للتعلم الجماعي حيث يتم تبادل الأفكار وتطويرها وتقاسم المعرفة في محاولة جماعية لتحسين جودة المنتج والنفاد إلى أسواق أكثر ربحية.

- تتعرض المؤسسات عموماً والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لفقدان تنافسيتها كنتيجة طبيعية للتقليد وقدرات المنافسين. ويعد الإبداع الهادف إلى التحسين المستمر في جودة المنتجات أو تقديم منتجات جديدة، ومسايرة التغيرات البيئية من خلال تبني نظام اليقظة الإستراتيجية، والكفاءات الفردية للمسير آليات منطقية لديمومة الاستفادة من الآثار الإيجابية التي تفرزها حالة تحقيق استدامة المزايا التنافسية، وتحّد في الوقت نفسه من الآثار التي تلحقها المخاطر الناجمة عن فقدان المزايا التنافسية للمؤسسة.

- يعد فقدان فئة المؤسسات المتوسطة الذي تتسم به كثير من الدول النامية بما فيها الجزائر عائقاً رئيسياً أمام تحسين القدرة التنافسية للاقتصاد. فالبرغم من النمو الكبير في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنه يطغى على هذا النمو المؤسسات المصغرة التي تزيد نسبتها عن 94% من نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يؤثر سلباً في إحداث التكامل بينها وبين المؤسسات الكبيرة.

- بالرغم من النقائص والثغرات الموجودة على مستوى جهازي الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، صناديق ضمان القروض، إضافة إلى أجهزة المرافقة، إلا أنها قد ساهمت في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في ميدان الدعم والإشراف.

- إن أساليب وآليات الدعم المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر لا تزال بحاجة إلى تطوير وتفعيل أكبر، وهذا التطوير ينبغي أن يعتمد على بناء استخلاص مقومات الدعم التي أثبتت التجارب الدولية نجاحها وأهميتها، مع اختيار ما يلائم منها واقع هذه المؤسسات في الجزائر.

- إن الاهتمام بتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يجب أن يقتصر على الجانب التنظيمي من توفر الهيئات والإدارات التي تشرف على هذا النوع من المؤسسات فقط، بل يحتاج أيضاً إلى توفير المناخ المناسب لهذه المشاريع وذلك من خلال توفير منظومة متكاملة من الناحية القانونية والتنظيمية والتمويلية، وهذه المنظومة لا ينبغي أن تكون مبنية على أساس انطباعات سياسية أو من أجل شراء السلم الاجتماعي وإلا كانت النتيجة هي إهدار الأموال العمومية. بل ينبغي أن تكون مبنية على أساس دراسات دقيقة للعوامل الفردية والاقتصادية المؤثرة في تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

- يتطلب بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في السوق في ظل الانفتاح الذي تعرفه الجزائر تحقيق مستويات عالية من التنافسية، ويتم ذلك من خلال تحديد رسالة ورؤية المؤسسة وغايتها وأهدافها من خلال تحليل استراتيجي؛ ويرتكز على نوع واحد من القيم المضافة من منظور الزبائن متمثلاً في إستراتيجية التمييز لقطاع معين من السوق، ويشير البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نفس الإستراتيجية وهو ما يؤشر إلى أن إرادة الاستثمار والنهوض بالقطاع موجودة، غير أن هذه الإرادة تصطدم دوماً بعقبات عديدة تعطل أو تبطل تنفيذ المشاريع؛ كما أن انعدام بنوك المعلومات

التي تسمح للمؤسسات المالية والبنوك بالمعالجة السريعة لملفات القروض المقدمة من طرق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو معمول به في الدول المتقدمة، حال دون تنفيذ العديد من المشاريع حيث يسمح نظام المعلومات المتطور بتحليل أفضل لمخاطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من واقع الأرقام المقدمة في الجزائر عن أداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتبين التطور الذي عرفته هذه المؤسسات، إلا أنها لا تزال بعيدة عن تحقيق أهداف التنمية المنشودة، خاصة وأن مساهمتها في الصادرات الوطنية لا تكاد تذكر مقارنة بالصادرات النفطية، بالإضافة إلى أن مساهمتها في بعض القطاعات الرئيسية تبقى جد ضعيفة.

ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الوقوف على محددات تنافسياتها تم استنتاج مايلي:

- تشترك عينة الدراسة في كونها تعمل في بيئة تتسم بقدر عال من التغيير والتعقيد كان له انعكاس كبير على خياراتها الإستراتيجية وبالتالي تنافسياتها، وفي هذا السياق تظهر نتائج التحليل حالة الاقتران الجزئي بين بعدي البحث إلا أن هذا الاقتران متدني.
- عند تقييم مدى جاهزية هذه المؤسسات للدخول إلى العالمية خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي اتضح عدم امتلاك أفراد العينة للخبرة في كل المجالات الخاصة بالدخول إلى الأسواق العالمية سواء عن طريق الاستيراد أو التصدير، بناء تحالفات مع مؤسسات أجنبية أو إنشاء وحدات للإنتاج أو التوزيع في الأسواق العالمية. وترى هذه المؤسسات أن الاستيراد (الحصول على موارد التمويل) والتصدير يعتبران الخطوة الأولى للدخول إلى العالمية قبل التفكير في بناء التحالفات أو إنشاء فروع في الخارج.
- عند محاولة طبيعة الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة اتضح أنها مازالت بعيدة عن منهجية التسيير الاستراتيجي، حيث تبنى الاستراتيجيات وتحدد البدائل غالبا على أساس خبرات المؤسسة وتصرفاتها السابقة المبنية على الحدس والتجربة ، فغياب التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية حال دون تجنيد واستثمار جاد للموارد بطريقة فعالة مما انعكس سلبا عن تعظيم مستويات التنافسية المحققة.
- أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات محل الدراسة تأخذ بين الاعتبار حدود السوق أولا (إستراتيجية التركيز) والضغط على التكاليف (إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف)، وتعطي المؤسسة أولوية للعوامل التالية لتحقيق هذه الاستراتيجيات: ( تخفيض تكلفة السلع والخدمات من خلال اقتصاديات السلم، التركيز على فعالية العمليات الخاصة بمراقبة والضغط على التكاليف، تحديد أسعار جد تنافسية).
- تم ملاحظة ضعف الاهتمام بعوامل استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة خاصة تلك المتعلقة ببناء نظام اليقظة الإستراتيجية واستخدامه في رصد والتنبؤ بتطورات البيئة وكذا الاعتماد على الإبداع لتحقيق الريادة.



انطلاقاً من النتائج السابقة فإنه يمكن إثبات الفرضية صحة الفرضية الأولى والثانية وهذا بالنظر للنتائج النظرية التي تم التوصل إليها. أما بالنسبة للفرضية الثالثة فهي غير صحيحة على إطلاقها فقد تبين أنه من بين المحاولات الجدية التي لجأت إليها الحكومة الجزائرية في محاولتها تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد ما اصطلح على تسميته " ببرامج التأهيل"، الذي ينص على حتمية تأهيل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو بعبارة أخرى توفير الظروف والمناخ المناسب لتطوير قدراتها التنافسية، إلا أنه من واقع الأرقام نجد أن هذه الأخيرة لا زالت تحتل نسب ضئيلة خاصة من خلال مساهمتها في الناتج الداخلي الخام أو في الصادرات بمعنى أن تنافسية القطاع لا يزال محدوداً جداً. وفيما يخص الفرضية الرابعة فهي صحيحة أيضاً، فمن خلال الدراسة الميدانية تبين أن هذه المؤسسات بعيدة عن تطبيق مظاهر التسيير الاستراتيجي وغير مهتمة بتحليل عوامل المحيط بصفة مستمرة، كما أنها غير مهتمة بالإبداع وغير مستعدة للدخول في تحالفات أو عقود شراكة وهو ما يحد كثيراً من تنمية قدراتها التنافسية.

**التوصيات:**

على ضوء النتائج المشار إليها سابقاً فإننا نوصي بما يلي:

- وضع توجه أساسي وإطار مرجعي ينسق بين كل الخدمات، والبرامج، والحوافز، والمبادرات المتصلة بسياسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووضعها في الإطار الأشمل للسياسة الاقتصادية للحكومة نحو تعزيز القدرة التنافسية وتشجيع الصادرات من أجل الاستجابة للتحديات والفرص التي تخلقها التطورات الاقتصادية العالمية.

- يجب المحافظة على التكامل الوثيق بين سياسات وبرامج تنمية المؤسسات الصغيرة وبين التوجه العام للسياسة الاقتصادية، حيث أنه في ظل الافتقار إلى هذا التكامل يوجد خطر من أن تكون المحصلة النهائية إطاراً مفككاً للسياسات لا يقدم النتائج المرجوة منه لخدمة هذا القطاع بشكل خاص وخدمة الاقتصاد بأكمله بوجه عام. كما يجب أيضاً زيادة فعالية تمثيل المشروعات الصغيرة ومشاركتها في اتخاذ القرار، وأن يتم تشجيع هذه المؤسسات على تشكيل منظمات لتمثيلها وأن يراعي صانعو السياسات الاقتصادية إدراج هذه الهيئات التمثيلية في عملية صياغة السياسة الاقتصادية عموماً، وفي تلك المتصلة بصياغة السياسات الموجهة للمؤسسات الصغيرة خصوصاً.

- توجيه الاعتمادات المالية المخصصة في برامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنها البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة فعالة، حيث أن الاستهداف الخاطئ للإعانات المالية قد ينتج عنه خلل خطير في السوق. ويجب أن تتم دراسة كل التدخلات التي ترمي إلى تقديم إعانات مالية بعناية بغية تعظيم مزاياها إلى أقصى حد وتقليل عيوبها إلى أدنى وبنبغي أن يتم ربط الإعانات المالية المباشرة الضرورية بتحقيق النتائج.

- العناية بإعداد دراسات جدوى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة، والتأكد من سلامة المشروع من النواحي الفنية والمالية والتسويقية والإدارية، وحساب المخاطر المحتملة للقائمين بهذه

المشاريع، خاصة وأن العديد من الإحصاءات تشير إلى أن عددًا كبيرًا من هذه المشاريع يفشل خلال السنوات الثلاث الأولى من إنشائها. ومن المهم أن تشترط المؤسسات المالية الداعمة للصناعات الصغيرة والمتوسطة ضرورة وجود هذه الدراسات كشرط مسبق لتقديم العون المالي لأصحاب هذه المشاريع. ويمكن توفير آلية مؤسسية تساعد في القيام بهذه الدراسات مقابل رسم رمزي، وبدعم من الحكومات أو غرف التجارة والصناعة المعنية.

- ضرورة توفير البيئة المناسبة لإستراتيجية التصدير ووضع الحوافز الملائمة لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقيام بعمليات التصدير حيث تأخذ هذه الحوافز عدة جوانب كالتمويل، التأمين، السياسة الضريبية، النقل والتوزيع، نظام فحص المنتجات الموجهة للتصدير لضمان الجودة في الأسواق الخارجية. مع تشجيع الغرف على تنشيط مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المعارض المتخصصة وفقاً لخطة تعتمد على قطاعات محددة. بما في ذلك عقد اتفاقيات تجارية ممتدة مع المؤسسات المعنية بالدول الأخرى لشراء منتجات هذه الصناعات، مع العناية طبعاً بمواصفات الجودة التي أصبحت غاليبتها عالمية المعايير. إن الحلقة التسويقية تعتبر في معظم الحالات في المنطقة العربية أضعف الحلقات في عملية إنشاء وإدارة واستمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الاهتمام بتحسين جوانب التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إرساء مظاهر التسيير الاستراتيجي كثقافة وممارسة في هذه المؤسسات، وإيجاد النماذج النظرية التي تلائم خصوصية السوق الجزائرية. وهي خصوصية اشتكى منها كثير من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالتسارع المناقصة غير القانونية نتيجة لتسارع السوق الموازي، عدم الفوترة، عدم التصريح بالعمال، ضعف الحس الردعي لدى بعض المتعاملين إلى الحد الذي يجعل المؤسسة التي تنتشط في الشفافية القانونية التامة تتكبد تكاليف مرتفعة بالمقارنة مع غيرها.

- الاهتمام بتحسين نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنمية وتطوير الكفاءات، على أن تركز في البداية على المسير الأول الذي يكون في كثير من الأحيان هو مالك المؤسسة ثم يأتي الاهتمام بكل الكفاءات التي لديها. مع تشجيع الإبداع من خلال ربط هذه المؤسسات بمراكز البحث العلمي وتشجيع تعاون المؤسسات فيما بينها خاصة من خلال إقامة أقطاب تنافسية.

- التعامل مع المعلومات كأحد الموارد الاقتصادية الرئيسية واستغلال البنية التحتية لتقنية المعلومات في متابعة تغيرات البيئة.

## آفاق البحث:

تشير المراجعة النظرية للدارسات والأبحاث التي ركزت على موضوع الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن الموضوع لا يزال يكتنفه كثير من الغموض وهذا الأمر يشكل صعوبة في دراسة العلاقة بين المزايا التنافسية باعتبارها قوى دافعة للمؤسسات نحو تحقيق الأداء المتميز. وتتمحور تلك الصعوبة في كيفية تحديد السلوك الاستراتيجي المناسب في ظل تغيرات البيئة والخصوصيات الطبيعية لهذه المؤسسات. اعتماداً على ذلك فإن الدراسة الحالية واجهت مشكلة صعوبة في تفسير مستويات التنافسية التي حققتها تلك المؤسسات. وتمتد تلك المشكلة النظرية إلى الواقع الميداني لتخلق مشكلة أخرى متمثلة في:

-صعوبة تشخيص مصادر الميزة التنافسية لعينة الدراسة.

-الغموض في تحديد مؤشرات التنافسية التي تمثل تعبير عن مستوى طموح مديري المؤسسات في تحقيق أهدافهم نظراً لغياب أهداف واضحة لهذه المؤسسات.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح مجموعة من الأبحاث المرتبطة بموضوع الدراسة والتي من أهمها.

-إشكالية تقييم الأداء من منظور شمولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقاربة الموارد الكفاءات.

-فعالية الاستراتيجيات التعاونية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الله راجع

مراجع البحث:

أولاً: باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، «تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي»، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2000.
2. أسامة المجدوب، «العولمة والإقليمية : مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية» ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2000.
3. أسامة أمين الخولي، «العرب والعولمة»، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998.
4. جمال أبو شنب، «العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن»، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
5. حسين الماجي، « تنظيم المنافسة»، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.
6. حسين عبد المطلب الأسرج، «مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر»، كتاب الأهرام الاقتصادي، مؤسسة مطابع الأهرام، القاهرة، 2006.
7. خربوطلي عامر، « الانتقال من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية»، النشرة الاقتصادية، غرفة الصناعة دمشق، سورية، 2000.
8. رطاهر محسن منصور الغالبي ، «إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة»، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. رمزي زكي «العولمة المالية»، دار المستقبل العربي، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
10. سامي عفيفي حاتم، « دراسات في الاقتصاد الدولي»، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000.
11. شارلز هل وجاريت جونز، « الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل»، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعلي بسوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2008.
12. صفوت عبد السلام عوض الله، «اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية»، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993.
13. طارق نوير، « مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار»، مجلس الوزراء المصري، القاهرة، سبتمبر 2003.
14. عبد الحميد بهجت فايد، «إدارة الإنتاج»، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997.
15. عبد الحميد مصطفى، «إدارة المشروعات الصغرى العوامل العشرة لفشل المشروعات في الصناعات المختلفة»، دار الفجر للتوزيع، 2002.

16. عبد السلام أبو قحف، «التسويق الدولي»، الدار الجامعية، مصر، 2002.
17. عبد السلام أبو قحف، «بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية»، الدار الجامعية، بيروت 2001.
18. علي السلمي، «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية»، دار غريب للنشر، القاهرة، 2003.
19. علي السلمي، «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية»، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
20. علي توفيق الصادق، «القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق المالية»، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 1999.
21. عمرو خير الدين، «التسويق الدولي»، المكتبة الأكاديمية، مصر ، 1996.
22. فريد النجار، «التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون»، الطبعة الأولى، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2000.
23. محمد الصيرفي، «التسويق الاستراتيجي»، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
24. محمد محروس إسماعيل، «اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية»، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1992.
25. محمود يونس، «اقتصاديات دولية»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
26. مروة أحمد، نسيم برهم ، «الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة»، الشركة العربية المتحدة للتوثيق و التوريدات، مصر، 2007.
27. ممدوح محمود منصور ، «العولمة دراسة في المفهوم الظاهرة والأبعاد»، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
28. منظمة العمل العربية ( المركز العربي لتنمية الموارد البشرية ) ، « حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى»، الكويت، 2003.
29. نبيل خليل المرسي، «الميزة التنافسية في مجال الأعمال» ، مركز الإسكندرية ، مصر، 1998.
30. هانس بيتر مارتن ، هارولد شومان ، «فخ العولمة»، ترجمة عدنان عباس علي، عالم المعرفة ، الكويت، 1998.
31. ولعلو فتح الله، « تحديات عولمة الاقتصاد والتكنولوجيا في الدول العربية»، منتدى الفكر العربي، عمان، 1996 .
- ب- التقارير، الدوريات، والملتقيات العلمية:
32. الاستبيان الاحصائي للتقرير العربي الموحد لعام 2006، صندوق النقد الدولي، اتجاه التجارة الخارجية.
33. «المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود»، دراسة مقدمة للرفة التجارية والصناعية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

34. أحمد بلالي، « إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة »، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005.
35. أحمد بن عيشاوي، « دور إدارة المعرفة تحسين الميزة التنافسية للمنظمات»، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
36. أحمد بن قطاف، «أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر»، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، دفعة 2007.
37. إدريس محمد صالح، «المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية في ليبيا»، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، 2007.
38. معن وعد الله المعاضيدي ، «إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية» "دراسة نظرية" ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 15، مركز الدراسات المستقبلية ، كلية الحدباء جامعة الموصل، العراق، 2006.
39. البنك الأهلي المصري، «المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر فى ظل القانون رقم 141 لسنة 2004» .
40. العموش احمد سليمان علي، «آثار العولمة على قطاع التجارة الخارجية في الاقتصاد الأردني» ، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد ، 2002.
41. المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر المشاكل ومقترحات الحل»، ورقة عمل مقدمة من مركز المعلومات واتخاذ القرارات لمجلس الحكومة في مصر، 2002.
42. المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، «مقترح أولي لبرنامج تطوير دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية»، سبتمبر، 2010.
43. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، «تقرير مناخ الاستثمار فى الدول العربية لعام 2005» ، الكويت، 2006.
44. براق محمد، رايح بن الشايب، « تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة»، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، - 10 مارس 2004.
45. بركان دليلة، «حاضنات الأعمال كأداة فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة أيام 18/19 أبريل 2012.
46. بن عيسى محمد المهدي، «إستراتيجية تنمية المؤسسات الحرفية في الجزائر، نظام الإنتاج المحلي

- نموذجاً»، الملتقى الوطني الأول حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 19/18 /أفريل/2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
47. بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، «الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال»، الملتقى الدولي الأول حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب 19/18 ماي 2011.
48. جبار محفوظ، «دور السوق الثانية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة فرنسا»، متاح على [www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com) ، تاريخ التصفح 2013/01/15.
49. حسين عبد المطلب الأسرج، «المشروعات الصغيرة ودورها التتموي في مصر»، ورقة عمل مقدمة لوزارة التجارة والصناعة، مصر، متاح على [www.sme.gov.eg/papers.htm](http://www.sme.gov.eg/papers.htm). تاريخ التصفح 2009/03/05.
50. دادن عبد الغني، «المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية : من المرافقة الدولية إلى المرافقة الوطنية»، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة أيام 19/18 أفريل 2012.
51. روابح عبد الباقي، «تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجربة الاتحاد الأوروبي»، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليلة أيام 19/18/ماي 2011.
52. رياض بن جليلي، «تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الخصائص والتحديات»، المعهد العربي للتخطيط، العدد 93، ماي 2010، الكويت.
53. زايري بلقاسم ، بلحسن هوارى، «تحليل المحيط الاقتصادي لبيئة الأعمال وأثره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدول العربية، جامعة الشلف، أيام 18/17/أفريل 2006.
54. زايري بلقاسم، «العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر»، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد السابع، 2007.
55. سعد الغتري، «أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001.
56. سمير زهير الصوص، «بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة المتوسطة»، ورقة عمل مقدمة لوزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين، 2010.
57. سيد ناجي مرتجي، «المشروعات الصغيرة والمتوسطة المفهوم والإشكاليات وإطار التطوير»، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي الإشكاليات وأفاق التنمية، القاهرة، جانفي 2004.



58. شوقي جباري، «تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر»، مجلة الأكاديمية العربية في الدانمارك، العدد 14، الدانمارك، 2013.
59. شوقي جباري، بوديار زهية، «تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إستراتيجية العناقد الصناعية -دراسة للتجربة الإيطالية-»، الملتقى الدولي الأول حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، أيام 10/09/نوفمبر 2011.
60. صالح الصالحي، «أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري»، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر أيام 18-21 جانفي 2004.
61. عبد الرزاق الشربيني، «الوجه الجديد للشركات العالمية»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 19، مصر.
62. عبد العزيز العقل، «تقييم خبرة دول مجلس التعاون في تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة»، الملتقى السعودي الدولي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة أيام 28-29 ماي 2013، الرياض.
63. عبد الملوك مزهودة، «الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم»، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
64. عبد الملوك مزهودة، «التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسات المتوسطة والمصغرة»، ورقة عمل مقدمة للندوة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاد المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 25-28 مارس 2003.
65. عبد الملوك مزهودة، «التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات المنافسة»، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد رقم 04، 2000.
66. عبد الوهاب الزغبى، «تحليل الفرص والتحديات التسويقية»، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 06-08 أكتوبر 2003.
67. عبود زرقين، «تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية»، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 01/17، جامعة الجزائر، 2008، ص ص 238-239.
68. علي حسن، كامل رمضان، «محاسبة التكاليف حسب الأنشطة»، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 11، العدد 01، المكتبة الافتراضية، الرياض، 2000.
69. عمر شريف، «المظاهر الاقتصادية الحديثة وإستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.
70. غدير أحمد سليمة، كيجلي عائشة سلمى، «تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق»، الملتقى الدولي حول إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة

قاصدي مرياح ورقلة، أيام 19/18 أبريل 2012.

71. فرحي محمد، «المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي»، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، جامعة الشلف، أيام 17-18 أبريل 2006.

72. قدي عبد المجيد، «المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري»، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، 2002.

73. كرومي سعيد، «أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمنافسين»، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، أيام 10/9 / نوفمبر 2011.

74. ماهر حسن المحروق، «المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقات»، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأردن، 2006.

75. مجلس الشورى المصري، «خطة قومية وبرامج لتنمية الصناعات الصغيرة مع الاستفادة من تجارب الدول الأخرى»، التقرير المبدئي للجنة الإنتاج الصناعي والطاقة، دورة الانعقاد العادي الثالث والعشرون، 2003.

76. محمد الطيب دويس، «براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية الدول، حالة الجزائر»، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005.

77. محمد بن بوزيان، «التجارة الالكترونية في الجزائر: الفرص والتحديات»، الملتقى الدولي حول التجارة الالكترونية، جامعة ورقلة، مارس 2004.

78. محمد بن عبد الله العوض، «استراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 15-16 أكتوبر 2002، الإمارات العربية المتحدة.

79. محمد فتحي صقر، «واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية»، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي الإشكاليات وآفاق التنمية، جانفي 2004.

80. محمد فتحي صقر، «واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية»، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، 2004.

81. مداح عرابي الحاج، «التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.

82. مرعي إ، «المشروعات الصغيرة والتنمية: التجارب الدولية المقارنة والحالة المصرية»، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، قلوب، 2005.

83. مريت عديلة، «العناقيد الصناعية كتوجه حديث لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإدارة المخاطر»، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم تنافسيتها محليا ودوليا، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، أيام 30/29 ماي 2013.
84. مصطفى محمود، دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة خبرة دولية، المؤتمر السنوي العلمي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، 2010.
85. معموري صورية، الشيخ هجيرة، «محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية»، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، أيام 19/18 نوفمبر 2011.
86. معن وعدا الله المعاضيدي، «إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات : دراسة نظرية تحليلية»، المؤتمر العلمي الأول حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية الخاصة، 16-18 نيسان، 2007.
87. مغاري عبد الرحمان، بوكساني رشيد، «دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر»، الملتقى الوطني الأول حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، أيام 18-19 أفريل 2012.
88. موسي سهام، العمودي مينة، «تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية»، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، أيام نوفمبر 2011.
89. ميساء حبيب سليمان، «الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الممولة في ظل إستراتيجية التنمية- دراسة تطبيقية على المشروعات الممولة من قبل هيئة التشغيل و تنمية المشروعات في الجمهورية العربية السورية»، الأكاديمية العربية المفتوحة- الدنمارك -2009.
90. وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، « الوثيقة الأولية لتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر » ، مارس 2001.
91. وصاف سعدي، « التجارة الالكترونية كأداة لتنشيط الصادرات »، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23/22 أفريل 2003.
92. يعقوبي محمد، «مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (عرض بعض التجارب)» ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2006.

## ج-الرسائل والأطروحات

93. أميرة عبد السميع عمارة ، «تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري»، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة، 2002.
94. بلال خلف السكارنة، «استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن»، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان، الأردن، 2005.
95. خالد محمد حنفي، «متطلبات تحقيق مكاسب تحرير التجارة في مصر في إطار المتغيرات العالمية الجديدة»، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2001.
96. رميدي عبد الوهاب، «التكتلات الاقتصادية في عصر العولمة وتفعيل التكامل الاقتصادي في الدول النامية»، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
97. شريط عابد، «دراسة تحليلية لواقع وآفاق الشراكة الاقتصادية الأورو-متوسطة- حالة دول المغرب العربي-»، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
98. عمورة جمال المجيد، «دراسة تحليلية تقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية الأورو-متوسطة»، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2005.
99. فرحات غول، «مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية»، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
100. كبابي كلثوم، «التنافسية واشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة الجزائر، تونس والمغرب»، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، دفعة 2007-2008.
101. وديع إيمان عبد الحليم، «التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية»، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004.

## د- النصوص القانونية:

102. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية ، المرسوم التنفيذي رقم 03-78 يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، العدد 23، الصادرة في 26/02/2003.
103. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، العدد 52، الصادرة بـ11/09/1996.
104. المادة 02 من القانون رقم 141 لسنة 2004 المسمى بقانون تنمية المنشآت الصغيرة، جمهورية مصر العربية.
105. المادتين 4 و 5 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي

لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

106. المرسوم التنفيذي رقم 06-80 يتضمن إنشاء المجلس الوطني الإستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تنظيم عمله ، الجريدة الرسمية العدد 13 الصادرة بتاريخ 2003/02/26، المادة 03.  
ثانيا-باللغة الأجنبية:

### I-Ouvrages:

107. Alain Bienaymé, «Principes de concurrence», Ed :Economica, Paris, 1998.
108. Avenier M. J, « Le pilotage stratégique de l'entreprise», Presses CNRS, Paris.
109. BENSEBAA, «La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques», Finance, Contrôle, Stratégie, 2002.
110. Bourgeault H., Filipiak E., «Les programmes de mise à niveau des entreprises: Tunisie, Maroc, Sénégal, », Agence Française de développement (AFD), Paris, 2005.
111. BOYER Robert et DIDIER Michel, « Innovation et croissance », Ed la documentation Française, Paris, 1998.
112. Daniel Rouach, « la veille technologique et intelligence économique, Que sais-je ?»,
113. Desreumaux, A., « Structures d'entreprise», Ed: Vuibert gestion, Paris, 1992.
114. Desreumaux. A, «Introduction à la gestion des entreprises», Armand Colin, Paris, 1992.
115. Glass Neil, «Management : Les 10 défis», les éditions d'Organisations, Paris, 2001.
116. Groupe HEC de Paris, «strategor », DUNOD, Paris, 4<sup>eme</sup> édition, 2005.
117. Hafsi T, « Du Management au Méta-Management : Le Management Aujourd'hui, une Perspective Nord Américaine», Les presses de l'université Laval, Ed: Economica, Paris, 2000.
118. Issam MEJRI, «L'internationalisation des PME de haute technologie : Une analyse basée sur le management des connaissances», EDHEC Business School, Campus de Nice, France.
119. J.Lendrevie, D. Lindon, « Mercator, Théorie et pratique du Marketing », 5<sup>eme</sup> édition, ed Dalloz, France, 1997.
120. J.M. Chevalier, « L'économie industrielle et stratégies d'entreprises », Montchrestien, Paris, 2000.
121. JEAN Lachman, «Le financement des stratégies de l'innovation », Economica, Paris, 1993.
122. Jean pierre Détrie et autres, «Strategor : politique générale de l'entreprise», 4<sup>eme</sup> édition, Ed: Dunod, France, 2004.
123. Jean- Pierre Helfer, Michael Kalika, Jacques Orsoni, «Management stratégique et organisation», 6<sup>eme</sup> édition, Vuibert, France, 2006.
124. JOEL Broustail et FREDERIC Fréry, « le management stratégique de l'innovation », édition dalloz, 1993.
125. Michael Porter, «L'avantage concurrentiel», traduit de l'américain par Philippe Delverger, Ed: Dunod, Paris, 1999.
126. Michael Porter, «La concurrence selon Porter », édition village mondial, Paris, 1999.

127. Mintzberg, H, «Structure et dynamique des organisations», Ed: d'organisation, France, 1982.
128. Mohamed Lamine Dhaoui, «Guide méthodologie, Restriction, Mise à niveau et compétitivité industrielle», L'ONUUDI, Vienne, 2002.
129. Mohamed Seghir Djitli, « Marketing stratégique », ed Djitli, Alger, 1998.
130. Pierre André Julien, «Mondialisation de l'économie et PME Québécoise», Presse de l'université Québec, 1996.
131. Porter, «choix stratégiques et concurrence», Ed economica, Paris, 1986.
132. PUF, France, 1996.
133. Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb, « Stratégies concepts, méthodes, mis en œuvre», 2<sup>ème</sup> Edition, Ed Dunod, Paris, 2005.
134. Roger Percerou, «Entreprise, gestion et compétitivité» ed. economica, Paris, 1984.
135. Sadi Nacer, «la privatisation des entreprises publiques en Algérie: Objectifs, modalités et enjeux» ,Office des publication universitaires, Alger, 2005
136. Sargis, « Le processus d'identification des compétences clés», les cahiers de la recherche de CLAREE, Lille, 2000.
137. Sergis c, «Le processus d'identification des compétences clés», les cahiers de la recherche, de CLAREE, Lille, 2000.
138. Sophie Larivet, «Intelligence économique, enquête dans 100 PME», éd Harmattan, 2009.
139. Tarondeau, « Les stratégies fondées sur le savoir .in: L'art de la stratégie», éd: Pearson Education et village mondial, Paris, 2000.
140. Yves Simon, «PME de nouvelle approche», Ed economica , Paris , 1998.

## **II-ETUDES, REVUES ET RAPORTS:**

141. Amboise et Barakanoba, «la planification dans les PME une synthèse des résultats empiriques conclusions et recommandations », revue internationale PME, Vol3, N°02.
142. Audretsch David, « dynamique du rôle des petites entreprise», banque mondiale, rapport 2001.
143. Bijmolt et Zwart, Cavusgic et Karigt, « relation entre marketing stratégique et compétitivité des entreprises», journal de marketing, vol 8, N° 6, 1997.
144. Birgas. y, «Des PME transformées pour affronter la globalisation», congrès international : Mondialisation et identité régionale, Québec, 2000.
145. D'amboise, G et G. Plante, «La recherche sur la PME : quelques voies pour des relations efficaces entre chercheurs et dirigeants», Revue de gestion des Petites et Moyennes organisations, Vol 3, N°1, 1987.
146. Département de la recherche», Agence Française de développement (AFD), Paris, 2005.
147. Dominique Puthod et Catherine Thévenard, «La théorie de l'avantage concurrentiel

- fondé sur les ressources, une illustration avec le groupe salomon», Irege, Université De Savoie, France, 1998.
148. Frédéric Le Roy, et Olivier Torres, «la place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales»,  
[www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot4innov.PDF](http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot4innov.PDF), consulté le 05/10/2011.
149. Garrette B, « les européens se trompe d'alliances», l'expansion management review, mars 1998.
150. Jacob, R, «Globalisation, économie de savoir et compétitivité, une synthèse des tendances et enjeux stratégiques pour la PME Québécoise », rapport synthèse, institut de recherche sur les PME, université de Québec, 2001.
151. Julien, P.A., L. Raymond, R. Jacob, «La veille technologique dans les PME manufacturiers Québécoises: caractéristiques, Configurations et facteurs de succès», Rapport de recherche, Université du Québec Trois-Rivières, 1995.
152. «L'industrie Algérienne : réalités et perspectives», Ministère de l'industrie et de la restructuration, 2000.
153. Metais. E et Roux-Dufort, «Vision stratégique et apprentissage organisationnel ; des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention», AIMS, Montréal, 1997.
154. Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, «Bulletin d'information statistique de la PME», N°21, 2012.
155. Ministère de petites et moyennes entreprises et de l'artisanat, « Programme d'appui aux PME/PMI Algériennes : EURO développement PME», [www.pme-art.dz](http://www.pme-art.dz), le 04/09/2008.
156. Nadine levratto, Maarouf ramadan, «L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises», colloque international, la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, France, 27-29 Mai 2009.
157. OCDE, ,« Evaluation des politiques et programmes à l'égard des PME», Conférence des ministres responsables des PME et ministres de l'industrie, Améliorer la compétitivité des PME dans l'économie mondiale: Stratégies et politiques, atelier 2, Bologne, 14-15 juin 2000..
158. OCDE, « perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat», rapport de

L'OCDE, Ed OCDE, 2005.

159. OCDE, «promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée», 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME), Istanbul, Turquie 3-5 juin, 2004.

160. Olivier Torrès, « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proximité », Rapport d'Habilitation à diriger des recherches, université de Montpellier, 2004.

161. Pathé et Mivet, «du bilan patrimonial au bilan des ressources», revue de direction et de gestion, paris, N°172-1730, 1998.

162. Philippe Vaesken, «l'environnement territorialisé : Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise», colloque A I M S, 2000.

163. Pierre-André Julien, « Trente ans déjà! Où en sommes-nous avec la théorie de la PME ? », 75<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS, 10-11 mai 2007, Trois-Rivières, CANADA.

164. Robert C.hine, »Globalisation ou régionalisation? Le régionalisme et l'intégration de l'économie mondiale», problèmes économiques, 15-22 MARS, 1995.

165. S.Borcieu, «Une stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnelle: L'ascendance institutionnelle», 7eme congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, [www.airepme.org](http://www.airepme.org), consulté le 10/12/2013.

166. VARRAUT, N., «De la vision à l'intention stratégique : une application au dirigeant - propriétaire de PME», Economies et Sociétés, sciences de Gestion, n°26-27, 6-7/1999.

167. World Bank, « Ease of doing business Index », in <http://data.worldbank.org/indicator/ic.bus.ease.xq>, consulté le 15/02/2010.

### **III-THESES et MEMOIRES:**

168. Brahim Allali, «Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire», Thèse doctorat en administration, HEC de Montréal, 2003.

169. G. Gueguen, « Environnement et management des PME: Le cas du secteur internet », thèse doctorat, université de Montpellier, 2001.



170. Herrmann, J. L., «Contribution à la connaissance de la mise en œuvre du concept marketing en PME manufacturières : le cas du développement de produits», Thèse doctorat en Sciences de Gestion Université de Nancy2, Faculté de droit, Sciences Économiques et Gestion, Institut d'administration des entreprises, 1995.
171. Inès BOUZID, «La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques», Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 2011.
172. LISE PLOURDE, « l'internationalisation et les pme de l'industrie de l'aluminium au saguenay», thèse doctorat en développement régional, université du QUEBEC, 2007.
173. Olivier Cateura, « dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation : le cas de l'industrie électrique en France», thèse doctorat université de Montpellier, 2007.
174. Sami BASLY, «L'internationalisation de la PME familiale: une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance», thèse doctorat, université BORDEAUX IV, 2005.

#### **VI-Décrets et lois :**

175. Journal officiel de l'UE, Loi N° 124, du 24/05/2003, concernant la définition de la micro, petite et moyenne entreprise, Article 2 « annexe ».

#### **V-Sites web :**

176. <http://www.kenanaonline.com/page/8649> consulté le 10/08/2010..
177. <http://www.forrester.com>. 15/03/2010.
178. [www.competitiveness.gov.jo/arabic/files/globalcompetitiveness Reportta.V2005-2006.pdf](http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/files/globalcompetitiveness%20Reportta.V2005-2006.pdf).
179. [www.wiggo.com/CA97Acad.pdf](http://www.wiggo.com/CA97Acad.pdf) , consulté le 15/03/2010.
180. <http://www.andi.dz/index.php/ar/mesures-d-appui-a-l-entreprise>, le 12/01/2014.
181. [www.cci-souf.com/ar](http://www.cci-souf.com/ar) consulté Le 15/02/2014.
182. [www.fgar.dz/index.php](http://www.fgar.dz/index.php) ?, consulté Le 10/03/2012.
183. [www.andpme.dz](http://www.andpme.dz), consulté le 10/11/2011.
184. <http://data.worldbank.org/indicator/ic.bus.ease.xq>, consulté le 15/02/2010.
185. [www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/presentation.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/presentation.pdf), consulté 06/07/2010.

العلم لا يحرق

الملحق رقم 01: إستبيان موجه لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

محددات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات الاقتصادية العالمية

**les determinants de compétitivité des PME dans le cadre de la mondialisation.**

استبيان موجه لمجموعة من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX DIRIGEANTS DES PME**

من إعداد الطالب: غزيباؤن علي.

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير .

جامعة احمد بوقرة بومرداس.

من أجل إنجاز أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات.

السادة مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشاركين في الاستبيان:

تحية طيبة وبعد:

آمل أن تقدموا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات هذا الاستبيان الذي بين أيديكم شاكرا لكم حسن تعاونكم وكلي

ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها.

إن الغرض من تصميم هذا الاستبيان هو وضع أداة لقياس المتغيرات الخاصة بموضوع الأطروحة المعنونة بـ : **تنمية القدرة التنافسية**

**للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات الاقتصادية العالمية.**

يرجى التفضل بملء فقرات الاستبيان نظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في عملكم، مع اعتبار 3 سنوات الأخيرة كقاعدة للإجابة،

يكفي في أغلب الحالات وضع علامة X أمام الجواب المناسب، علما أنه سيتم التعامل مع إجاباتكم ومعلوماتكم بسرية تامة بغرض

البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير .

الباحث: غزيباؤن علي.

الفقرة 01 خصائص المؤسسة والسوق.

1. متى تم إنشاء مؤسستكم:
  - في فترة تقل عن 05 سنوات .
  - في الفترة من 05—10 سنوات.
  - أكثر من 10 سنوات.
2. كم يبلغ عدد العمال في مؤسستكم:
  - من 01---09 عمال.
  - من 10---49 عامل.
  - من 50---250 عامل.
3. بصفتكم مديرا للمؤسسة هل أنتم :
  - مالك مسير
  - مسير أجنبي.
4. كيف يتطور السوق الذي تنشط فيه مؤسستكم؟
  - السوق في تراجع كبير forte régression.
  - السوق في تراجع régression.
  - السوق ثابت stagnation.
  - السوق في نمو croissance.
  - السوق في نمو كبير forte croissance.
5. حاليا هل مؤسستكم ؟
  - تباع منتجاتها في الخارج؟
    - لا.
    - نعم
  - تقوم بتصنيع منتجات في الخارج؟
    - لا.
    - نعم

الفقرة 02: التحديات التي تواجه المؤسسة الناشطة دوليا: تهدف هذه الفقرة من الاستبيان معرفة التحديات التي يواجهها المسيرين في مؤسساتكم لتسويق المنتجات دوليا. تم شرح هذه التحديات في عناصر هي:

## 01. أسباب التوجه نحو الخارج. Les motifs d'internationalisation.

موافق تماما	موافق نسبيا	محايد	غير موافق نسبيا	غير موافق تماما	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الحصول على المعرفة والتكنولوجيا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تكلفة الإنتاج مرتفعة نسبيا في السوق المحلي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الدخول إلى أسواق جديدة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عدم ملاءمة التشريعات في السوق الوطني
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تصريف الطاقة الإنتاجية المعطلة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الحصول على مصادر جديدة للتمويل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الحصول على يد عاملة مؤهلة

## 02. الخبرة في التعامل مع الأسواق العالمية.

موجودة تماما	موجودة غالبا	موجودة أحيانا	غير موجودة غالبا	غير موجودة إطلاقا	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الخبرة في مجال الاستيراد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الخبرة في مجال التصدير
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الخبرة في القيام بتحالفات إستراتيجية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الخبرة في إنشاء وحدة للإنتاج أو التوزيع بالخارج.

## الفقرة 03: مؤشرات قياس التنافسية.

1. ما هو المعدل المتوسط لنمو مبيعاتكم الإجمالية خلال السنوات الثلاثة الأخيرة؟ %.....
2. ما هو المعدل المتوسط لنمو ربحية منتجاتكم خلال السنوات الثلاثة الأخيرة؟ %.....
3. حدد مستوى رضا إدارة مؤسستكم عن تحقيق أهدافها خلال السنوات الثلاثة فيما يخص:

راضية تماما	راضية نسبيا	متوسط	راضية نسبيا	غير راضية تماما	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	النمو الإجمالي للمؤسسة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ربحية المبيعات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الوضعية التنافسية للمؤسسة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	صورة المؤسسة ومنتجاتها
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	حجم المبيعات

الفقرة 04 العوامل المحددة لتنافسية مؤسساتكم:

01. عوامل الداخلية والخارجية: من بين العوامل التالية ماهي العوامل التي ترونها تؤثر على تنافسية مؤسساتكم :

جد عالي	عالي نسبيا	متوسط	ضعيف نسبيا	جد ضعيف	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عوامل البيئة الخارجية العامة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، ...).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهديدات الداخلين الجدد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهديدات المنتجات البديلة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القوة التفاوضية للزبائن
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القوة التفاوضية للموردين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المنتجات البديلة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وفرة الموارد المالية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مستوى المعرفة لدى العمال
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	البرامج الاشهارية والترويجية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	خدمة الزبائن
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الإنتاج والتصرف في الأوقات المحددة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الإنتاجية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الطاقة الإنتاجية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المرونة في الإنتاج
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الإبداع في الإنتاج
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	البحث والتطوير

02. الاستراتيجيات التنافسية: يرجى تحديد درجة الأهمية التي تحظى بها العوامل التنافسية التالية في مؤسساتكم.

تطبق تماما	تطبق غالبا	تطبق أحيانا	لا تطبق غالبا	لا تطبق تماما	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التميز من خلال بناء والمحافظة على صورة المؤسسة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التميز من خلال الإبداع في طرق وتقنيات العمل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التميز بعث منتجات جديدة في الأسواق.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التميز من خلال عرض سلع وخدمات ذات خصائص متعددة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تخفيض تكلفة السلع والخدمات المقدمة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التركيز على فعالية العمليات الخاصة بمراقبة والضغط على التكاليف.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحديد أسعار جد تنافسية مقارنة بالمنافسة

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التركيز على سوق جد محدد لتحقيق التميز
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التركيز على قطاع سوقي محدد للضغط على التكاليف.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسعى المؤسسة للدخول في تحالفات إستراتيجية لمواجهة المنافسة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسعى المؤسسة لعقد صفقات مع المنافسين.

**03. مظاهر التسيير الاستراتيجي.** تسعى هذه الفقرة من الاستبيان لتحديد مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق مبادئ التسيير الاستراتيجي عند

إعداد الإستراتيجية

موافق تماما	موافق نسبيا	محايد	غير موافق نسبيا	غير موافق تماما	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المؤسسة تتنبأ وتتابع مدى تحقق أهدافها الإستراتيجية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحدد البدائل الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	البدائل الإستراتيجية تبنى على أساس خبرات المؤسسة وتصرفاتها الماضية المبنية على الحدس والتجربة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يرجع ضعف اهتمام المؤسسة بمظاهر التسيير الاستراتيجي لعدم وجود نظام معلومات متكامل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يرجع ضعف اهتمام المؤسسة بمظاهر التسيير الاستراتيجي لمحدودية الموارد المالية ونقص الكفاءات المؤهلة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يرجع ضعف اهتمام المؤسسة بمظاهر التسيير الاستراتيجي لاعتقاد المؤسسة أن التكاليف الناتجة عنه أكبر من العوائد المتوقعة منه.

**الفقرة 05. عوامل استدامة الميزة التنافسية:**الهدف هنا تحديد مدى اهتمام مدري المؤسسات بالعوامل المحددة لاستدامة المزايا التنافسية

والمتمثلة في اليقظة الإستراتيجية والإبداع التكنولوجي والخصائص الريادية للمقاول.

**01. تطبيقات اليقظة الإستراتيجية:** من حيث البحث، تجميع، تحليل ونشر المعلومات حول البيئة الخارجية للمؤسسة.

صحيح تماما	صحيح غالبا	محايد	غير صحيح غالبا	غير صحيح تماما	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المؤسسة تعمل جاهدة للتنبؤ بالمستجدات البيئية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اليقظة محصورة على البيئة المباشرة فقط.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المؤسسة تعتمد أنظمة المعلومات بصفة دائمة لاتخاذ القرارات .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تمتلك المؤسسة حلية لليقظة تمتلك مهارات

ومكونة باستمرار.

المعلومات المتأتية من خلية اليقظة كافية  
وتستجيب لحاجيات المؤسسة.

## 02..مجالات اليقظة الإستراتيجية: الهدف هنا معرفة إلى أي درجة تقوم المؤسسة بجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالعناصر التالية

صحيح تماما	صحيح غالبا	محايد	غير صحيح غالبا	غير صحيح تماما	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	خصائص أو آراء أو سلوك الزبائن.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تطور ونمو الأسواق بصفة عامة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	متابعة تطور السياسات الاقتصادية والتغيرات في القوانين الحكومية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	متابعة تطور مناخ الأعمال والتنبؤ بتغير منظومة الحكم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	متابعة استراتيجيات المنافسين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	متابعة تطور المبيعات والحصص السوقية للمنافسين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	متابعة منتجات المنافسين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	متابعة التكنولوجيا الجديدة في مجالات التصميم والتصنيع.

## 03. الإبداع والابتكار:

صحيح تماما	صحيح غالبا	محايد	غير صحيح غالبا	غير صحيح تماما	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسعى المؤسسة لاكتساب التكنولوجيا المساعدة على الإبداع
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسعى المؤسسة لتنوع أساليب اعتماد الإبداع (عقود التعاون، المقابلة من الباطن)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسعى المؤسسة للإبداع في المنتجات من خلال التحسين المستمر لتحقيق التميز.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسعى المؤسسة للإبداع في طرق الإنتاج للضغط على التكاليف.



04. الخصائص الريادية للمقاول: بصفة عامة مسيري مؤسساتكم:

صحيح تماما	صحيح غالبا	محايد	غير صحيح غالبا	غير صحيح تماما	
<input type="checkbox"/>					لهم اهتمام كبير بالمشاريع قليلة الخطر مع مستوى مردودية معياري.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتعاملون بحذر شديد مع التغيرات التي تشهدها البيئة ويستثمرون مواردهم بطريقة تدريجية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ينظم الأفراد والموارد بهدف متابعة فعلية وفعالة للأهداف المحددة مسبقا.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يضع بشكل فعال كفاءته الفردية في خدمة تحقيق مجموعة من الأهداف والأعمال ضمن فريق العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	له مساهمة منتجة انطلاقا من مواهبه ومعارفه وكفاءاته وطرق أدائه للعمل .

الملحق رقم 02: مخرجات تحليل الدراسة الميدانية الخاصة بمحددات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستعمال SPSS.

1 - معامل ثبات أداة القياس:

## Fiabilité

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	46	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	46	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	79

2. اختبار T للعينة الواحدة لنظرة مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتدويل:

## Test-t

#### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتوسط الحسابي لمزايا الدخل للأسواق العلمية	46	2,4486	,45853	,06761

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المتوسط الحسابي لمزايا الدخل للأسواق العلمية	-8,156	45	,000	-,55138	-,6875	-,4152

3. اختبار T لتأثير لكل عامل من عوامل البيئة على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## Test-t

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
عوامل البيئة الخارجية العامة	46	2,54	1,882	,278
تهديدات الداخلين الجدد	46	2,46	1,858	,274
تهديدات المنتجات البديلة	46	3,67	1,814	,267
القوة التفاوضية للزبائن	46	3,20	1,641	,242
القوة التفاوضية للموردين	46	3,61	1,201	,177
المزاومة ما بين المؤسسات الموجودة	46	4,17	,769	,113
وفرة الموارد المالية وكفاءة استخدامها	46	3,61	1,220	,180
مستوى المعرفة لدى العمال	46	3,39	1,422	,210
البرامج الاشهارية والترويجية	46	3,78	1,519	,224
خدمات الزبائن	46	3,87	1,439	,212
الانتاج والتصريف في الأوقات المحددة	46	4,65	1,140	,168
الانتاجية	46	4,83	,486	,072
الطاقة الانتاجية	46	3,96	1,316	,194
المرونة في الانتاج	46	3,70	1,800	,265
البحث والتطوير	46	2,89	1,690	,249

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
العامّة الخارجيّة البيئّة عوامل	-1,645	45	,107	-,457	-1,02	,10
الجدد الداخليّن تهديدات	-1,983	45	,053	-,543	-1,10	,01
البديلة المنتجات تهديدات	2,519	45	,015	,674	,14	1,21
للزبائن التفاوضية القوة	,808	45	,423	,196	-,29	,68
للموردين التفاوضية القوة	3,436	45	,001	,609	,25	,97
المؤسسات ما بين المزاحمة الموجودة	10,354	45	,000	1,174	,95	1,40
وكفاءة الماليّة الموارد وفرّة استخدامها	3,384	45	,001	,609	,25	,97
العمال لدى المعرفة مستوى	1,867	45	,068	,391	-,03	,81
والترويجية الأشهارية البرامج	3,494	45	,001	,783	,33	1,23
الزبائن خدمات	4,098	45	,000	,870	,44	1,30
الأوقات في والتصريف الانتاج المحددة	9,833	45	,000	1,652	1,31	1,99
الإنتاجية	25,508	45	,000	1,826	1,68	1,97
الإنتاجية الطاقة	4,930	45	,000	,957	,57	1,35
الإنتاج في المرونة	2,622	45	,012	,696	,16	1,23
والتطوير البحث	-,436	45	,665	-,109	-,61	,39

4. تحليل التباين لأثر عوامل البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:  
أولا :عوامل البيئة الخارجية

## ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ماهو المعدل المتوسط لنمو مبيعاتكم	Inter-groupes	3,189	2	1,595	3,309	,046
	Intra-groupes	20,724	43	,482		
	Total	23,913	45			
ماهو المعدل المتوسط لنمو ربحية منتجاتكم	Inter-groupes	16,071	2	8,036	8,556	,001
	Intra-groupes	40,385	43	,939		
	Total	56,457	45			
مستوى الرضا عن النمو الأجمالي للمبيعات	Inter-groupes	1,169	2	,584	,476	,624
	Intra-groupes	52,766	43	1,227		
	Total	53,935	45			
مستوى الرضا عن ربحية المبيعات	Inter-groupes	9,949	2	4,974	2,185	,125
	Intra-groupes	97,877	43	2,276		
	Total	107,826	45			
مستوى الرضا عن الوضعية التنافسية للمؤسسة	Inter-groupes	11,794	2	5,897	8,492	,001
	Intra-groupes	29,858	43	,694		
	Total	41,652	45			
مستوى الرضا عن حجم المبيعات	Inter-groupes	5,728	2	2,864	2,545	,090
	Intra-groupes	48,381	43	1,125		
	Total	54,109	45			
مستوى الرضا عن صورة المؤسسة	Inter-groupes	16,190	2	8,095	5,375	,008
	Intra-groupes	64,766	43	1,506		
	Total	80,957	45			

## ثانيا :عوامل البيئة الخارجية الخاصة (هيكل الصناعة).

## ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ماهو المعدل المتوسط لنمو مبيعاتكم	Inter-groupes	20,306	6	3,384	36,591	,000
	Intra-groupes	3,607	39	,092		
	Total	23,913	45			
ماهو المعدل المتوسط لنمو ربحية منتجاتكم	Inter-groupes	55,957	6	9,326	727,435	,000
	Intra-groupes	,500	39	,013		
	Total	56,457	45			
مستوى الرضا عن النمو الأجمالي	Inter-groupes	28,220	6	4,703	7,134	,000
	Intra-groupes					
	Total					

للمبيعات	Intra-groupes	25,714	39	,659		
	Total	53,935	45			
مستوى الرضا عن ربحية المبيعات	Inter-groupes	82,112	6	13,685	20,756	,000
	Intra-groupes	25,714	39	,659		
مستوى الرضا عن الوضعية التنافسية للمؤسسة	Total	107,826	45			
	Inter-groupes	30,224	6	5,037	17,190	,000
مستوى الرضا عن حجم المبيعات	Intra-groupes	11,429	39	,293		
	Total	41,652	45			
مستوى الرضا عن صورة المؤسسة	Inter-groupes	28,394	6	4,732	7,177	,000
	Intra-groupes	25,714	39	,659		
	Total	54,109	45			
	Inter-groupes	35,242	6	5,874	5,011	,001
	Intra-groupes	45,714	39	1,172		
	Total	80,957	45			

### 5. اختبار T للعينة الواحدة لتأثير الخيارات الإستراتيجية على مستويات التنافسية.

#### Test-t

##### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتوسط الحسابي للإستراتيجيات التعاونية	46	2,78	1,172	,173
المتوسط الحسابي لإستراتيجية الهيمنة بالتكاليف	46	3,75	1,066	,157
المتوسط الحسابي لإستراتيجية التمييز	46	3,03	1,126	,166
التوكيز على قطاع سوقي محدد للضغط على التكاليف	46	3,91	1,071	,158
التركيز على قطاع سوقي ضيق لتحقيق التمييز	46	2,63	1,372	,202

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المتوسط الحسابي للإستراتيجيات التعاونية	-1,258	45	,215	-,217	-,57	,13
المتوسط الحسابي لإستراتيجية الهيمنة بالتكاليف	4,748	45	,000	,746	,43	1,06
المتوسط الحسابي لإستراتيجية التمييز	,196	45	,845	,033	-,30	,37
التركيز على قطاع سوقي محدد للضغط على التكاليف	5,780	45	,000	,913	,59	1,23
التركيز على قطاع سوقي ضيق لتحقيق التمييز	-1,827	45	,074	-,370	-,78	,04

## 6. معامل الارتباط لـ Pearson بين التوجهات الإستراتيجية ومستويات التنافسية.

## Corrélations

	المتوسط الحسابي للإستراتيجيات التعاونية	المتوسط الحسابي لإستراتيجية الهيمنة بالتكاليف	المتوسط الحسابي لإستراتيجية التمييز	المتوسط الحسابي لمتغيرات التنافسية	المتوسط الحسابي العام لعوامل البيئة الخارجية الخاصة	التركيز على قطاع سوقي محدد للضغط على التكاليف	التركيز على قطاع سوقي ضيق لتحقيق التمييز
Corrélation de Pearson	1	-,229	,586**	-,163	,593**	-,511**	-,562**
Sig. (bilatérale)		,126	,000	,279	,000	,000	,000
N	46	46	46	46	46	46	46
Corrélation de Pearson	-,229	1	-,264	-,305*	-,314*	-,149	,097
Sig. (bilatérale)		,126	,076	,039	,034	,322	,523
N	46	46	46	46	46	46	46
Corrélation de Pearson	,586**	-,264	1	,169	,737**	-,283	,245
Sig. (bilatérale)		,000	,076	,260	,000	,057	,100
N	46	46	46	46	46	46	46
Corrélation de Pearson	-,163	-,305*	,169	1	-,235	,305*	,228

	Sig. (bilatérale)	,279	,039	,260		,116	,039	,128
	N	46	46	46	46	46	46	46
المتوسط الحسابي	Corrélation de Pearson	,593**	-,314*	,737**	-,235	1	-,365*	,205
العام لعوامل البيئة	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,000	,116		,013	,172
الخارجية الخاصة	N	46	46	46	46	46	46	46
التكيز على قطاع	Corrélation de Pearson	-,511**	-,149	-,283	,305*	-,365*	1	,204
سوقي محدد للضغط	Sig. (bilatérale)	,000	,322	,057	,039	,013		,173
على التكاليف	N	46	46	46	46	46	46	46
التكيز على قطاع	Corrélation de Pearson	-,562**	,097	,245	,228	,205	,204	1
سوقي ضيق لتحقيق	Sig. (bilatérale)	,000	,523	,100	,128	,172	,173	
التميز	N	46	46	46	46	46	46	46

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## 7. نتائج اختبار T للعوامل المساهمة في استدامة الميزة التنافسية.

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
عوامل استدامة الميزة التنافسية	,996	45	,325	,087	-,09	,26



