

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

عنوان الأطروحة :

سبل دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- دراسة حالة الجزائر -

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
فرع : التحليل الاقتصادي

من إعداد الطالب : مباتي محمد
تحت إشراف : أ.د بن لوكيل رمضان

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ الدكتور: لخلف عثمان جامعة الجزائر3..... رئيسا
الأستاذ الدكتور: بن لوكيل رمضان ... جامعة الجزائر3..... مقررا
الأستاذ الدكتور: حميدي يوسف..... جامعة يحي فارس بالمدينة..... عضوا
الأستاذ الدكتور: يرقى حسين..... جامعة يحي فارس بالمدينة..... عضوا
الدكتور: دراجي كريمو..... جامعة الجزائر3..... عضوا
الدكتور: حميدوش امحمد جامعة خميس مليانة..... عضوا

السنة الجامعية : 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد و الشكر لله على توفيقه و عونته على إنجاز هذه الأطروحة ,
التي أتمنى أن تكون إضافة و لو بسيطة للإنتاج العلمي و الأكاديمي
للجامعة الجزائرية .

و أهدي هذا العمل المتواضع إلى من ربياني صغيرا و سهرا على
تعليمي و تشجيعي , والدي الكريمين حفظهما الله و وفقني لرد جزء
من خيرهما .

إلى الزوجة الكريمة على تعبها و مسانداتها لي في إنجاز هذا العمل ,
و إلى ابنتي و نور عيني الكتكوتة الصغيرة " ملينا " .

إلى الإخوة و الأخوات : سميرة , علي , عبد الحليم , أمال , مروان .
إلى كل الأصدقاء : خالد , عمرو , يوسف , فريد , مسعود , فاتح ...
و الآخرين .

إلى كل الزملاء بالمدرسة الوطنية للإدارة خاصة الدفعة السادسة
والتلاثون , إلى زملاء الدراسة بالماجستير و الأساتذة بجامعة الجزائر 3
و الزملاء السابقين بالمفتشية العامة للجمارك .

التشكرات

أحمد و أشكر الله سبحانه و تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن وفقني و أنار دربي لتحقيق النجاح و إتمام هذا العمل .

ثم أشكر والدي الكريمين على كل ما بذلاه لأجل تربيتي و تعليمي و وصولي إلى هذا المستوى و إتمام هذه الرسالة التي أقدمها كهدية بسيطة تنوع تعبهما و كدهما .

كما أشكر أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور بن لوكيل رمضان على قبوله تأطير هذه الرسالة و على توجيهاته و نصائحه القيمة ، و التي نرجو من الله عز و جل أن يجعلها في ميزان حسناته .

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الموقرين أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بمناقشة هذه الرسالة و تقديمهم للنصائح و الإرشادات اللازمة لتصويب هذا العمل .

و في الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو

بعيد .

فهرس المحتويات

	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ - ل	مقدمة
49-01	الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية
02	تمهيد
04	المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
04	المطلب الأول : نشأة وتطور الأعمال الصغيرة والمتوسطة :
04	1/ نشأة الأعمال الصغيرة و المتوسطة :
05	2/ أسباب الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
06	المطلب الثاني : إشكالية تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
07	1/ ضرورة إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
08	2/ صعوبات و عراقيل تحديد تعريف موحد
08	1-2/ اختلاف درجة النمو
08	2-2/ اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي
09	2-3/ اختلاف فروع النشاط الاقتصادي
10	2-4/ تعدد معايير التعريف
10	3/ خصائص التعريف الصحيح
10	3-1/ التعريف مرتبط بالمعلومات المتاحة

10	2-3 / بسيط و سهل الاستخدام
11	3-3 / الوضع الاقتصادي و الاجتماعي
11	3-4 / المرونة
11	المطلب الثالث : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و معايير تصنيفها
11	1 / مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	1-1 / تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
13	1-2 / مقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة
15	1-3 / التعاريف المقدمة في بعض الدول
19	2 / معايير تصنيف المؤسسات حسب الحجم
19	1-2 / المعيار الكمي
19	1-1-2 / معيار رأس المال
19	2-1-2 / معيار حجم الموجودات الثابتة
19	3-1-2 / معيار العمالة
20	4-1-2 / معيار معامل رأس المال
20	2-2 / المعيار النوعي
20	1-2-2 / معيار قيمة المبيعات
20	2-2-2 / المعيار القانوني
20	3-2-2 / معيار التنظيم
21	4-2-2 / المعيار التكنولوجي
21	المبحث الثاني : خصائص و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
21	المطلب الأول : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
21	1 / سهولة الإنشاء و التنفيذ و سهولة دخول السوق و الخروج منه
21	2 / القدرة على جذب المدخرات
21	3 / قصر فترة الاسترداد

22	4/ المركزية و سهولة الإدارة و بساطة الهيكل التنظيمي
22	5/ استغلال الطاقة الإنتاجية و القدرة على التكيف مع المتغيرات
22	6/ الاعتماد على الطلب المحلي و خلق تنمية متوازنة
23	7/ الاعتماد على التخصص الناجح
23	8/ اللارسمية
23	9/ مصدر لخلق فرص العمل و أداة للتدريب الذاتي
23	10/ من آليات إدماج المرأة في النشاط الاقتصادي
24	المطلب الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية
25	1/ مساهمتها في التشغيل
26	2/ مساهمتها في جذب و تعبئة المدخرات
26	3/ مساهمتها في تنمية الصادرات
27	4/ مساهمتها في تحقيق التكامل الصناعي
28	5/ تحقيق التوازن الجهوي في التنمية
30	6/ المساهمة في خلق القيمة المضافة و زيادة الناتج المحلي الإجمالي
30	7/ المساهمة في الإبداع و في نشاطات البحث و التطوير
32	المبحث الثالث : المشاكل و المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
32	المطلب الأول : المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
32	1/ المشكلات التمويلية
33	2/ المشكلات التكنولوجية
35	3/ المشكلات التموينية
37	4/ المشكلات التسويقية
39	5/ المشاكل الإدارية و التنظيمية
40	6/ المحيط الاقتصادي لنشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

41	7/ مشكلة العمالة و ظروف تأمينها
42	8/ مشكلة توفير الأراضي والبنية الأساسية
44	المطلب الثاني : المخاطر التي تهدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أسباب فشلها
44	1/ المخاطر التي تهدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
45	2/ أسباب فشل المؤسسات و المشاريع الصغيرة
48	خلاصة
102-50	الفصل الثاني : أساسيات حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
51	تمهيد
52	المبحث الأول : مفهوم التنافسية
52	المطلب الأول : تعريف التنافسية و مستوياتها
53	1/ التنافسية على مستوى الدولة
54	2/ التنافسية على مستوى القطاع
54	3/ التنافسية على مستوى المؤسسة
57	المطلب الثاني : مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة
58	1/ الربحية
58	2/ الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج
59	3/ تكلفة الصنع
59	4/ الحصة من السوق
60	المطلب الثالث : مفهوم اليقظة التنافسية
60	1/ تعريف اليقظة التنافسية
61	2/ بيئة أو محيط المؤسسة

62	1-2/ البيئة الداخلية
63	2-2/ البيئة الخارجية
63	1-2-2/ البيئة الخارجية المحلية
63	2-2-2/ البيئة الخارجية الإقليمية أو الدولية
63	المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية
64	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
64	1/ تعريف الميزة التنافسية
67	2/ دورة حياة الميزة التنافسية
67	1-2/ مرحلة التقديم
67	2-2/ مرحلة التبني
67	3-2/ مرحلة التقليد
68	4-2/ مرحلة الضرورة
69	المطلب الثاني : مصادر بناء الميزة التنافسية ومحدداتها
69	1/ مصادر بناء الميزة التنافسية
69	1-1/ الكفاءة العالية
69	1-1-1/ اقتصاديات الحجم الكبير
69	2-1-1/ آثار التعلم
69	3-1-1/ منحى الخبرة
70	4-1-1/ إدارة المواد
70	2-1/ الجودة المتفوقة
70	3-1/ الابتكار
70	4-1/ استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات
71	5-1/ المعرفة
71	6-1/ تحقيق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات الزبون

71	2/ محددات الميزة التنافسية كنظام متكامل
72	1-2/ عوامل الإنتاج
72	2-2/ شروط الطلب
72	2-3/ الصناعات المغذية و المرتبطة
73	2-4/ استراتيجية هيكل المنظمة و المنافسة
73	2-5/ دور الصدفة
73	2-6/ دور الحكومة
73	المطلب الثالث : دور سلسلة القيمة في تعزيز الميزة التنافسية
74	1/ تعريف سلسلة القيمة
75	2/ المكونات الأساسية لسلسلة القيمة
76	1-2/ الأنشطة الرئيسية
77	2-2/ الأنشطة الداعمة
77	3/ أهداف سلسلة القيمة
79	المبحث الثالث : تحليل التنافسية حسب " بورتر "
79	المطلب الأول : القوى التنافسية لبورتر
80	1/ تهديدات الداخلين الجدد
80	2/ تهديدات المنتجات الإحلالية أو البديلة
80	3/ قدرة تفاوض الزبائن
81	4/ قدرة تفاوض الموردين
82	5/ درجة حدة المنافسة بين المنافسين
84	6/ قيم الجاذبية الكلية الصناعية
86	المطلب الثاني : الاستراتيجيات التنافسية
86	1/ مفهوم الاستراتيجية التنافسية
89	2/ استراتيجية التركيز

89	1-2/ تعريف استراتيجية التركيز
90	2-2/ مزايا و مخاطر استراتيجية التركيز
91	3/ استراتيجية التمييز
91	1-3/ تعريف استراتيجية التمييز
92	2-3/ مزايا و مخاطر استراتيجية التمييز
94	4/ إستراتيجية الريادة أو السيطرة بالتكاليف
94	1-4/ تعريف إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
95	2-4/ أساليب تدنية التكاليف
95	1-2-4/ مفهوم تدنية التكاليف
96	2-2-4/ أثر التجربة في تدنية التكاليف
98	3-2-4/ بعض أساليب تدنية التكاليف
99	3-4/ مزايا استراتيجية السيطرة بالتكاليف و مخاطرها
101	خلاصة
-103 158	الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
104	تمهيد
105	المبحث الأول : ماهية الابتكار
105	المطلب الأول: مفهوم الابتكار
105	1/ مقارنة بين الابتكار و بعض المصطلحات المرتبطة به
105	1-1/ الابتكار و الإبداع
106	2-1/ الابتكار و التحسين
107	3-1/ الابتكار و الاختراع
108	4-1/ الابتكار و التقليد

108	2/ تعريف الابتكار
110	المطلب الثاني : أنواع الابتكار
111	1/ حسب طبيعة الابتكار
111	1-1 / الابتكار في المنتج
111	1-2 / الابتكار في طريقة الإنتاج
113	1-3 / ابتكارات تجارية أو تسويقية
114	1-4 / ابتكارات تنظيمية
115	2/ من حيث درجة الابتكار
115	1-2 / الابتكار الجزئي
116	2-2 / الابتكار النافذ
117	المطلب الثالث : مراحل عملية الابتكار
117	1/ توليد الفكرة
117	2/ تحويل الفكرة إلى مشروع
117	3/ تجسيد المشروع واقعيا
119	المبحث الثاني : أهمية الابتكار المؤسسة
119	المطلب الأول : دوافع تبني خيار الإبداع و الابتكار
120	المطلب الثاني : تطور دور الابتكار وفقا لسلسلة (البيانات - الابتكار)
121	1/ زبون التكلفة
121	2/ زبون التميز
121	3/ زبون الشريحة و الخدمة
121	4/ زبون الابتكار
122	المطلب الثالث : دور الابتكار في تحقيق الريادة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
122	1/ علاقة الابتكار بالريادة

124	2/ الابتكار كأحد مقومات الريادة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
126	المطلب الرابع : دور الإبداع و الابتكار في الاستراتيجيات التنافسية
126	1/ دوره في استراتيجية السيطرة بالتكاليف
127	2/ دوره في استراتيجية التمييز
128	3/ دوره في استراتيجية التركيز
129	المبحث الثالث : اعتماد الابتكار و تميمه
129	المطلب الأول : دورة حياة المنتج دافع لتبني الابتكار
129	1/ الابتكار في السلعة
131	2/ الابتكار في الخدمة
131	1-2/ خصائص الابتكار في الخدمة
132	2-2/ أشكال الابتكار في الخدمة
134	2-3/ دورة حياة الخدمة
135	المطلب الثاني : طرق اعتماد الابتكار
135	1/ التطوير من الداخل
135	2/ عقود التعاون
135	3/ النمو الخارجي
136	4/ المقاوله الباطنية
136	5/ اقتناء الرخص
138	المطلب الثالث : نشاط البحث و التطوير دعامة للإبداع و الابتكار في المؤسسة
138	1/ أهمية البحث و التطوير في دعم الإبداع و الابتكار
140	2/ تعريف البحث و التطوير
141	3/ أنواع نشاطات البحث و التطوير
141	1-3/ البحث الأساسي
141	2-3/ البحث التطبيقي

142	3-3/ التطوير التجريبي
142	المطلب الرابع : براءة الاختراع أداة لتثمين و حماية الابتكار
143	المبحث الثالث : دور حاضنات الأعمال في تنمية الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
143	المطلب الأول : مفهوم حاضنات الأعمال
143	1/ نشأة و تعريف حاضنات الأعمال
146	2/ مراحل عملية الاحتضان
146	1-2/ مرحلة الدراسة و المناقشة الابتدائية و التخطيط
146	2-2/ مرحلة إعداد خطة المشروع
147	2-3/ مرحلة التأسيس و الانضمام للحاضنة و بدء النشاط
147	2-4/ مرحلة نمو و تطوير المشروع
147	2-5/ مرحلة التخرج من الحاضنة
147	المطلب الثاني : أهداف حاضنات الأعمال و أهميتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
147	1/ أهداف حاضنات الأعمال
148	2/ أهمية حاضنات الأعمال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
151	المطلب الثالث : الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال
151	1- توفير المرافق المتعلقة بالبنية التحتية
151	2- تقديم الخدمات الفنية
151	3- توفير الأماكن و المكاتب المجهزة
152	4- تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل
152	5- توفير الخدمات القانونية
152	6- بناء شبكات التواصل
152	7- توفير الخدمات الإدارية و التدريبية و التسويقية و الاستشارية

153	المطلب الرابع : تقييم نجاعة حاضنات الأعمال
153	1/ شروط تفعيل دور الحاضنات في تنمية القدرة التنافسية تنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
155	2/ معايير قياس نجاعة أداء الحاضنة
157	خلاصة
-159 218	الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
160	تمهيد
161	المبحث الأول : من الجودة إلى الجودة الشاملة
161	المطلب أول : مفهوم الجودة
161	1/ تعريف الجودة
162	2/ مقاربات تعريف الجودة
163	3/ أبعاد الجودة
164	4/ مسؤولية الجودة
164	1-4/ قسم التسويق
164	2-4/ قسم هندسة المنتج
165	3-4/ قسم المشتريات
165	4-4/ هندسة التشغيل
165	5-4/ التشغيل
165	6-4/ الفحص و الاختبار
166	7-4/ التعبئة و الشحن
166	8-4/ خدمة المنتج
166	9-4/ توكيد الجودة

168	المطلب الثاني : مراحل تطور الجودة
169	1/ الجيل الأول (1940-1920)
170	2/ الجيل الثاني (1960-1940)
170	3/ الجيل الثالث (1970-1960)
170	4/ الجيل الرابع (1980-1970)
170	5/ الجيل الخامس (1980- إلى يومنا)
171	المطلب الثالث : مفهوم الجودة الشاملة
172	1/ تعريف الجودة الشاملة
174	2/ خصائص الجودة الشاملة
176	3/ المقارنة بين الإدارة التقليدية للجودة و إدارة الجودة الشاملة
177	المبحث الثاني : ماهية إدارة الجودة الشاملة
177	المطلب أول : عمليات إدارة الجودة الشاملة
178	1/ التخطيط
180	2/ التنظيم
181	3/ التوجيه
181	4/ المراقبة
181	5/ توكيد أو ضمان الجودة
183	المطلب الثاني : مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
185	المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة
185	1/ إسهامات ديمينغ
185	1-1/ حلقة ديمينغ في تحسين الجودة
186	1-2/ أهم النقاط المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
186	1-3/ حلقة رد الفعل المتسلسل لديمينغ

187	2/ إسهامات كروسبي
187	2-1/ أهم الأفكار الواردة في مجال الجودة
187	2-2/ ثوابت كروسبي
188	3/ إسهامات فيجنوم
188	3-1/ تكاليف الجودة
188	3-2/ الجودة الموجهة نحو الزبون
188	3-3/ المنافسة المعتمدة على الجودة
189	4/ إسهامات جوران
189	4-1/ ثلاثية جوران في إدارة الجودة
190	4-2/ الخطوات العشر في تحسين الجودة
190	4-3/ التوصيات بشأن المشاكل المزمنة
191	المطلب الرابع : علاقة إدارة الجودة الشاملة بإعادة هندسة العمليات
191	1/ مفهوم إعادة الهندسة
191	1-1/ تعريف إعادة الهندسة
193	1-2/ مقارنة بين إعادة الهندسة و بعض المداخل الإدارية
195	2/ خصائص إعادة الهندسة
196	3/ أهداف إعادة الهندسة
196	4/ مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة
198	المبحث الثالث : دور إدارة الجودة الشاملة في دعم تنافسية المؤسسة
198	المطلب الأول : علاقة الجودة ببعض المؤشرات التنافسية
198	1/ أهمية الجودة بالنسبة لمختلف المتدخلين
200	2/ علاقة الجودة بالتكاليف
200	2-1/ دور الجودة في تخفيض التكاليف
200	2-2/ تكاليف تحسين الجودة

202	2-3/ تكاليف الجودة و ثنائية (الجودة / السعر)
203	2-4/ دور الجودة في زيادة الحصة السوقية و تدنية التكاليف و زيادة الأرباح
205	المطلب الثاني : علاقة الجودة بالاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
205	1/ دور الجودة في استراتيجية السيطرة بالتكاليف
206	2/ دور الجودة في استراتيجية التمييز
206	3/ دور الجودة في استراتيجية التركيز
208	المطلب الثالث : أهمية الحصول على شهادة الإيزو في تعزيز تنافسية المؤسسة
208	1/ مفهوم الإيزو (ISO)
209	2/ مفهوم نظام إدارة الجودة (ISO 9000)
209	2-1/ تعريف نظام إدارة الجودة (ISO 9000)
210	2-2/ المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة (ISO 9000)
210	2-2-1/ عائلة المواصفات القياسية الدولية لنظم إدارة الجودة (ISO 9000)
212	2-2-2/ متطلبات اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة (ISO 9000)
215	2-3/ المقارنة بين شهادة الإيزو و مدخل إدارة الجودة الشاملة
216	3/ أثر الحصول على شهادة الإيزو على تنافسية المؤسسة
218	خلاصة
219-298	الفصل الخامس : واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها
220	تمهيد
221	المبحث الأول : واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
221	المطلب الأول : تطور قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

221	1/ المرحلة الأولى (1962-1982)
221	2/ المرحلة الثانية (1982-1988)
222	3/ المرحلة الثالثة : (منذ 1988)
223	المطلب الثاني : الإطار المؤسسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
223	1/ الوزارة المنتدبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
224	2/ المشاتل و حاضنات الأعمال
224	1-2/ أشكال المشاتل
225	2-2/ مهام المشاتل
225	2-3/ أهداف المشاتل
226	3/ مراكز المساعدة و التسهيل
226	1-3/ أهداف مراكز التسهيل
226	2-3/ وظائف مراكز التسهيل
227	4/ الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
228	5/ المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
229	6/ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)
229	1-6/ مهام الوكالة
229	2-6/ أشكال الدعم و الإعانات المقدمة من طرف الوكالة
230	7/ وكالة ترقية و دعم الاستثمار و الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
230	1-7/ وكالة ترقية و دعم الاستثمار (APSI)
231	2-7 / الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)
231	1-2-7/ مهام الوكالة
231	2-2-7/ الهيئات المكلمة للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

232	8/ صندوق ضمان القروض
232	9/ وكالة التنمية الاجتماعية
232	10/ الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
233	المطلب الثالث : معطيات و أرقام حول واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
233	1/ ديمغرافية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
233	1-1/ تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى غاية نهاية 2015
235	1-2/ توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الحجم
236	1-3/ توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاع النشاط
236	1-3-1/ توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الخاصة و العمومية) حسب قطاع النشاط
237	1-3-2/ توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة (طبيعية و معنوية) حسب قطاع النشاط
238	1-4/ توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المناطق الجغرافية
239	2/ تقييم أداء الهيئات المرافقة لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
239	1-2/ أداء مراكز التسهيل و المشاتل
240	1-1-2/ بالنسبة لمراكز التسهيل
241	2-1-2/ بالنسبة لمشاتل المؤسسات
242	2-2/ أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)
243	المبحث الثاني : برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
244	المطلب الأول : مفهوم و أهداف التأهيل
244	1/ مفهوم التأهيل
247	2/ أهداف عملية التأهيل
247	1-2/ تحسين تسيير المؤسسات

248	2-2/ تحسين تنافسية المؤسسات
248	2-3/ ترقية و تطوير محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
249	2-4/ توفير مناصب الشغل
249	2-5/ تعزيز و تقوية هياكل الدعم
249	المطلب الثاني : البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
249	1/ تقديم البرنامج
252	2/ الهيئات المشرفة على البرنامج
253	3/ نتائج البرنامج
253	3-1/ الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج الوطني للتأهيل خلال سنة 2015
254	3-2/ توزيع الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج خلال سنة 2015 حسب حجم المؤسسة
255	3-3 / توزيع الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج خلال سنة 2015 حسب قطاع النشاط
256	المطلب الثالث : برنامج اللجنة الأوروبية (MEDA)
256	1/ تقديم البرنامج
256	2/ أهداف البرنامج
257	2-1/ تحسين التسيير العلمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
257	2-2/ دعم الابتكار و ترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
257	2-3/ دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
258	3/ توجهات البرنامج
258	4/ طبيعة التدخلات
259	5/ شروط الاستفادة من البرنامج

260	6/ وسائل ومدة الدفع
260	7/ طرق التدخل
261	8/ النتائج المترتبة
262	المطلب الرابع : البرامج الأخرى الموجهة لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
262	1/ برنامج تنمية و تطوير بورصات معالجة المعلومات
262	1-1/ نشأتها
263	1-2/ مهامها
263	1-3/ أهدافها
264	2/ برنامج الهيئة التقنية الألمانية (GTZ)
264	3/ البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي
265	المبحث الثالث : واقع التنافسية في الجزائر
265	المطلب الأول : واقع التنافسية في الجزائر وفق تقرير التنافسية العالمي
265	1/ تقديم التقرير
268	2/ قراءة حول ترتيب الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمية (2015 - 2016)
272	المطلب الثاني : واقع التنافسية في الجزائر وفق تقرير التنافسية العربية
272	1/ تقديم التقرير
273	2/ التصنيف العام لتنافسية الدول العربية
275	3/ تحليل واقع تنافسية الدول العربية و الجزائر من خلال التقرير
276	1-3/ مؤشر التنافسية الجارية
276	1-1-3/ الأداء الاقتصادي الكلي
277	2-1-3/ ديناميكية الأسواق و المنتجات و التخصص
277	3-1-3/ الإنتاجية و التكلفة
278	3-1-4/ بيئة الأعمال و الجاذبية
280	2-3/ مؤشر التنافسية الكامنة

281	3-2-1 / مؤسر الطاقة الابتكارية و توطين التقانة
281	3-2-2 / رأس المال البشري
282	3-2-3 / البنية التحتية التقانية
283	المطلب الثالث : واقع الإبداع و الابتكار في الجزائر
283	1 / واقع الابتكار في الجزائر من خلال تقرير الإبداع العالمي
283	1-1 / تقديم التقرير
284	2-1 / تصنيف الجزائر ضمن تقرير الإبداع العالمي
287	2 / تطور براءات الاختراع
287	2-1 / تطور عدد طلبات براءة الاختراع في الجزائر
289	2-2 / تطور نسبة طلبات براءة الاختراع في الجزائر حسب الميادين التكنولوجية الأساسية
290	3 / دور المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية في دعم الابتكار
291	4 / الجائزة الوطنية للابتكار
292	المطلب الرابع : واقع الجودة في الجزائر
292	1 / مشكلات و صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
294	2 / تطور عدد شهادات نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في الجزائر
295	3 / دور المعهد الجزائري للتقييس دعم سياسات الجودة
296	4 / دور الجائزة الوطنية للجودة في دعم أنظمة الجودة
298	خلاصة
299	الخاتمة العامة
310	قائمة المراجع
330	الملاحق

فهرس الجداول و الأشكال و

الملاحق

1/ قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة	01
16	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاتحاد الأوربي وفق توصية 2003	02
18	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	03
44	أهم عشرة عوامل (مخاطر) تهدد نجاح المشروعات الصغيرة من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	04
88	ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس	05
107	خصائص الابتكار و الاختراع	06
131	خصائص دورة حياة المنتج	07
137	إيجابيات وسلبيات طرق اعتماد الابتكار	08
168	مراحل تطور الجودة (الأجيال الخمسة لنظم ضمان الجودة)	09
176	المقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة	10
189	العمليات الجامعة في إدارة الجودة الشاملة حسب ثلاثية جوران	11
193	مقارنة بين أسلوب إعادة الهندسة و بعض المداخل الإدارية	12
207	موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	13
211	عائلة المواصفات القياسية الدولية لنظم إدارة الجودة (ISO 9000) حسب إصدار سنة 1994 و إصدار سنة 2000	14
213	متطلبات (ISO 9000 : 1994)	15
216	مجالات المقارنة بين شهادة الإيزو و مدخل إدارة الجودة الشاملة	16
234	تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (2005-2015)	17
235	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر على القطاعين العام و الخاص مع نهاية 2015	18

235	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الحجم	19
236	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الشخصية المعنوية (الخاصة و العمومية) حسب قطاع النشاط	20
237	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة (طبيعية و معنوية) حسب قطاع النشاط	21
238	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الشخصية المعنوية حسب المناطق الجغرافية	22
240	مراكز التسهيل و مشاتل المؤسسات في الجزائر	23
241	عدد المؤسسات المحتضنة و المنشأة من طرف المشاتل عبر الوطن خلال كل من سنتي 2014 , 2015	24
242	توزيع المشاريع الممولة من طرف (ANSEJ) منذ نشأتها إلى غاية نهاية 2015	25
253	توزيع الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج الوطني للتأهيل خلال سنة 2015	26
254	توزيع الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج الوطني للتأهيل خلال سنة 2015 حسب حجم المؤسسة	27
255	توزيع الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج الوطني للتأهيل خلال سنة 2015 حسب حجم قطاع النشاط	28
269	تصنيف بعض الدول حسب مرحلة (مستوى) التنمية ضمن تقرير التنافسية العالمية (2015-2016) .	29
270	تصنيف الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمية للفترة (2013-2016)	30
274	تصنيف الدول العربية و دول المقارنة وفق مؤشر التنافسية العربية (2012)	31
276	تصنيف الجزائر وفق مؤشر التنافسية العربية لسنة (2012)	32
284	تطور ترتيب الجزائر ضمن تقرير الإبداع العالمي (2013 , 2014 , 2015)	33
287	تطور عدد طلبات براءة الاختراع في الجزائر خلال الفترة (2000-2014)	34
288	عدد طلبات براءات الاختراع في بعض الدول خلال سنة 2014	35

289	تطور نسبة طلبات براءة الاختراع في الجزائر حسب الميادين التكنولوجية الأساسية خلال الفترة (2010-214)	36
295	تطور عدد شهادات نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في الجزائر خلال الفترة (2000-2014)	37

2/ قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
68	دورة حياة الميزة التنافسية	01
75	نموذج سلسلة القيمة	02
79	القوى التنافسية لبورتر	03
85	إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموذج أستن)	04
97	منحنى الخبرة (التجربة)	05
118	مراحل الابتكار الأول إلى (الفكرة , المنتج , السوق)	06
129	دورة حياة المنتج النمطية (منحنى المبيعات)	07
134	دورة حياة السلعة و الخدمة	08
167	الأقسام المسؤولة عن الجودة	09
171	مراحل تطور الجودة	10
203	علاقة الجودة بالتكلفة	11
204	دور تحسين الجودة في زيادة الحصة السوقية و تدنية التكاليف	12
246	هيكل برنامج التأهيل	13
267	محاو التنافسية حسب تقرير التنافسية العالمية	14
283	هيكل تقرير الإبداع العالمي	15

3/ قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
331	ترتيب الجزائر ضمن مؤشر التنافسية العالمية (2015-2016)	01
337	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الرئيسية و الفرعية لتقرير الإبداع العالمي لسنة 2015	02

المقدمة

مقدمة :

لقد برز الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل جلي في العديد من الاقتصاديات التي تبنتها كخيار استراتيجي للتنمية ، و هو ما تبينه الإحصائيات و الأرقام الواردة في هذا المجال ، حيث تحوز مساهمتها النسبة الأكبر في الناتج الداخلي الخام لهذه الدول و في توفير مناصب الشغل ، و كذا في المساهمة في الرفع من الصادرات و الحد من الواردات ، و هذا دون إغفال دورها في خلق الانسجام و التكامل في تركيبة النسيج الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في خلق تنمية اقتصادية و اجتماعية متوازنة ما بين مختلف أقاليم و جهات البلد الواحد .

و عليه يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاعا استراتيجيا تعمل مختلف الدول على دعمه و تشجيعه ، و ذلك باعتباره خيارا و بديلا من شأنه المساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، إلا أنه و بالرغم من الإجماع الحاصل حول أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في دعم و إنعاش اقتصاديات الدول ، فإنه لم يتم الاتفاق بين الدول و المنظمات و الباحثين على تعريف موحد و دقيق لهذا النوع من المؤسسات ، و ذلك بالرغم من اتفاقها حول خصائصها و كذا المعايير المعتمدة في تصنيفها .

و تعمل المؤسسات الاقتصادية عموما و المؤسسات الصغيرة خصوصا في بيئة تنافسية فرضتها التحولات الإقليمية و العالمية ، و لعل أبرز التحديات التي تنافسها هي بروز ظاهرة العولمة و ما صاحبها من انفتاح اقتصادي و تجاري في بنية الاقتصاد العالمي، و تجسد ذلك من خلال المنظمة العالمية للتجارة و التكتلات الاقتصادية و التجارية الإقليمية بالإضافة إلى دور الشركات المتعددة الجنسيات ، فقواعد و شروط المنظمة العالمية للتجارة تجعل من المنتجات الوطنية عرضة للمنافسة المباشرة من خلال رفع الحماية الجمركية عنها ، و عليه يصبح المنتج محميا من خلال جودته العالية و سعره المناسب وكذا من خلال قدرته على تلبية احتياجات الزبون بمرونة عالية ، و هو ما يمكن تحقيقه برفع القدرة التنافسية لهذه المؤسسات عن طريق تبنيها لاستراتيجية الإبداع و الابتكار ، بالإضافة إلى اعتماد فلسفة و إدارة الجودة الشاملة .

حيث تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، و هو ما يحتم عليها مواجهتها بسرعة و بكفاءة و فعالية عالية ، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية و ابتكارية عالية لدى المؤسسات ، و ذلك حتى تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو ، حيث يتزايد الاهتمام بموضوع الابتكار في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة ، خاصة في ظل التغيرات التقنية المتسارعة و المنافسة الشديدة و ثورة المعلومات .

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة متغيرا استراتيجيا مهما يتضح دوره في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال علاقته ببعض مؤشرات التنافسية ، كالإنتاجية و الربحية و الحصة السوقية للمؤسسة ، وكذا من خلال دوره في تجسيد مختلف الاستراتيجيات التنافسية ، و عليه فإن مستوى الجودة يمكن أن يؤثر على صورة المنظمة العامة و سمعتها في الأسواق و على درجة ثقة العملاء في منتجاتها ، و بالتالي على قدرتها التنافسية على المستويين المحلي و الدولي .

أما في الجزائر و في ظل تبني الاقتصاد الموجه عادة الاستقلال ، و هو النظام الذي تم الاعتماد من خلاله على استراتيجية تكثيف الاستثمار الصناعي العمومي المتمثل أساسا في الصناعات الثقيلة ، فلم تعطى الأهمية اللازمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي و إن وجدت في ذلك الوقت فهي مؤسسات عمومية .

غير أنه و مع التحول التدريجي من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق بعد فترة الثمانينات و ما صاحبه من اتجاه نحو القطاع الخاص ، بدأ الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتزايد ، غير أن ذلك لم يكن كافيا لبعث و تأهيل القطاع ليلعب دورا أساسيا في الاقتصاد الجزائري .

كما أنه و مع تبني الجزائر لخيار الانفتاح التجاري و الاقتصادي ، من خلال إبرام اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ، و الانضمام للمنطقة العربية للتبادل الحر ، إضافة إلى إمكانية الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة ، أصبحت المنتجات الوطنية عرضة للمنافسة الشديدة ، حيث تتنافى القواعد الجديدة للمنافسة مع مبدأ الحماية الجمركية المعتمد على الحقوق و الرسوم الجمركية كأداة لحماية المنتجات الوطنية ، و هو ما يحتم على المنتجات الوطنية حماية نفسها بنفسها من خلال الرفع من تنافسيتها . هذا بالإضافة إلى حتمية إيجاد اقتصاد بديل لقطاع المحروقات ، من شأنه المساهمة في الصادرات

الجزائرية خارج المحروقات مع التقليل من فاتورة واردات السلع و الخدمات التي ما فتئت في تصاعد مستمر ، و هو ما يشكل مداخل إضافية من العملة الصعبة مع منع استنزافها .

إذن و لتمكين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من لعب الدور المنوط بها لاسيما على مستوى التجارة الخارجية ، لابد من العمل على التحسين من القدرة التنافسية لمنتجاتها من السلع و الخدمات مقابل المنتجات الأجنبية ، و هو ما عملت الجزائر على تحقيقه من خلال مختلف الهيئات و المنشأة لهذا الغرض ، و كذلك من خلال الترسانة القانونية و التنظيمية المعتمدة لدعم هذه المؤسسات ، بالإضافة إلى مختلف برامج التأهيل الهادفة إلى تحسين تنافسية هذه المؤسسات .

1/ أهمية البحث :

يكتسي موضوع تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية بالغة ، حيث يثير اهتماما كبيرا من طرف الباحثين الأكاديميين و صانعي القرار على حد سواء ، باعتبار الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني ، من خلال خلق القيمة المضافة و تحقيق التشغيل و خلق التكامل الاقتصادي و كذا الرفع من مساهمتها في الصادرات خارج المحروقات .

و بالنسبة للجزائر فيمكن أن تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاعا بديلا للمحروقات ، غير أن ذلك يحتم على الجزائر ضرورة العمل على الرفع من قدرتها التنافسية أمام المنتجات الأجنبية ، لاسيما و أن الجزائر تتجه تدريجيا لنهج خيار الانفتاح التجاري بإبرامها لاتفاقيات التبادل الحر، و المتمثلة في اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و الانضمام للمنطقة العربية للتبادل الحر ، و كذا من خلال المفاوضات الجارية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة .

2/ دوافع اختيار الموضوع :

- دوافع شخصية تتمثل في الرغبة في البحث في موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و ذلك نظرا لاعتباره موضوعا هاما و مجالا خصبا للبحث .
- الاهتمام و الإدراك المتزايد لدور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاديات العديد من الدول و اعتباره محركا للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

- تبرز في الجزائر ضرورة خلق تنمية مستدامة , و ذلك من خلال إيجاد بديل لقطاع المحروقات الذي يعتبر ثروة زائلة كما يتسم بعدم استقرار أسعاره .
- اعتماد الجزائر لسياسة الانفتاح التجاري و ما تتميز به المنتجات الأجنبية من تنافسية عالية ، يشكل تهديدا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هو ما يفرض ضرورة دعم تنافسياتها .

3/ إشكالية الدراسة :

ما سبق ذكره يؤدي بنا إلى طرح الإشكالية التالية :

" ما هي سبل دعم و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لمواجهة آثار الانفتاح على الاقتصاد العالمي ؟ "

و الإجابة على هذه الإشكالية تدفعنا ل طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟ و ما هي خصائصها ؟
- ما هو دورها و مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الوطنية للدول ؟
- ما هي مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة اعتمادها لمواجهة المنافسة المتزايدة ؟
- كيف يمكن للإبداع و الابتكار أن يكون مصدرا لخلق المزايا التنافسية و أن يساهم في الرفع من القدرة التنافسية لهذه المؤسسات ؟
- كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تكون مصدرا لخلق المزايا التنافسية و أن تساهم في الرفع من القدرة التنافسية لهذه المؤسسات ؟
- ما هي الظروف و التحديات الاقتصادية التي تفرض ضرورة تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ؟

- ما هو واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و ما هي أهم الهيئات و الآليات المساهمة في تعزيز تنافسيتها ؟

4/ الفرضيات :

للإجابة على الإشكالية المطروحة نضع الفرضيات التالية كإجابات مؤقتة عن الأسئلة المطروحة , و ذلك في انتظار مناقشتها و تحليلها و اختبار مدى صحتها :

- **الفرضية الأولى :** تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمجموعة من الخصائص و المميزات , تمكنها من احتلال مكانة استراتيجية حيث تلعب دورا هاما في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدول .
- **الفرضية الثانية :** على المؤسسات الصغيرة اعتماد تسيير استراتيجي من خلال اعتمادها استراتيجية تنافسية مناسبة لمواجهة المنافسة الحادة على الصعيدين المحلي و الدولي .
- **الفرضية الثالثة :** يلعب الابتكار دورا هاما في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بالتالي الرفع من قدرتها التنافسية .
- **الفرضية الرابعة :** تلعب إدارة الجودة الشاملة دورا هاما في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بالتالي الرفع من قدرتها التنافسية .
- **الفرضية الخامسة :** اعتمدت الجزائر مجموعة من الهيئات و القوانين و البرامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعم قدرتها التنافسية , لكنها جهود تبقى غير كافية لرفع تنافسية هذه المؤسسات

5/ المنهج المستخدم :

المنهج المناسب في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي في التطرق لمفهوم و مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية ، و كذا خلال التطرق إلى مختلف السبل و الآليات المناسبة

لرفع قدرتها التنافسية بالإضافة إلى تحليل واقع تنافسياتها , كما يعتبر المنهج التاريخي مناسباً للتطرق إلى التطور التاريخي لهذه المؤسسات في الجزائر .

6/ الدراسات السابقة :

هناك بعض رسائل الماجستير أو أطروحات الدكتوراه التي تناولت موضوع تنافسية أو تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة ، و هناك بعض الدراسات التي ركزت في دراسة التنافسية إما على الجودة و الجودة الشاملة و إما على الإبداع و الابتكار , و على حد علمنا لا توجد رسائل ركزت في دراستها لتنافسية المؤسسات على الابتكار و الجودة معا , و من بين أهم الدراسات في مجال التنافسية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نذكر ما يلي :

- بن نذير نصر , دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - حالة الجزائر - , أطروحة دكتوراه , جامعة الجزائر 3 , 2012/2011.

تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة إلى ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تقديم مختلف التعاريف و المفاهيم و الخصائص المرتبطة بها , و كذا إبراز أهميتها و دورها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الوطنية , ليقدم الباحث بعدها المفاهيم المرتبطة بالقدرة التنافسية من تعاريف و محددات و مؤشرات قياسها , ليتطرق بعدها الباحث إلى المفاهيم المرتبطة بتنظيم و تسيير الإبداع التكنولوجي و إلى الركائز الأساسية الداعمة له .

و في الدراسة التطبيقية حاول الباحث إبراز واقع الإبداع و دوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر , ليصل في الأخير إلى نتيجة مفادها أن هذا القطاع استطاع أن يلعب دوراً هاماً على الصعيد الداخلي من خلال المساهمة في الناتج الداخلي الإجمالي و في خلق القيمة المضافة و مناصب الشغل , و لكن و بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في ترقية و تطوير بيئة مشجعة لنمو هذا النوع من المؤسسات , إلا أن ذلك لم يؤثر بالشكل المطلوب و لم ينعكس إيجاباً على الأداء التنافسي و الإبداعي للاقتصاد الجزائري ,

و الذي شهد تأخرا ملحوظا باحتلال الجزائر لمراتب متأخرة في التصنيفات العالمية المتعلقة بمؤشرات التنافسية و الإبداع .

- **قويدر عياش , إدارة الجودة الشاملة و تحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية (حالة مجمع (E.N.A.D) , دكتوراه , جامعة الجزائر 3 , 2011/2010 .**

حيث ركز الباحث في الجانب النظري على دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري له أهميته في تحقيق تنافسية المؤسسة , و ذلك من خلال التحسين المستمر لكافة مكوناتها , فبعد التعرف على المنطلقات النظرية و الفلسفية التي يعتمدها مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال استعراض مختلف النماذج , توقف الباحث عند أهمية التغيير الثقافي كعامل أساسي في إبراز و قبول منهج إدارة الجودة الشاملة , و هذا من خلال دراسة مختلف الأبعاد المتعلقة به.

كما ركز الباحث على التنافسية باعتبارها مفهوم مرتبط بإدارة الجودة الشاملة , كون أن التحولات التي برزت على المستوى العالمي أسست لنمط إداري يمكن المؤسسة من تحقيق تنافسياتها وفق مداخل جديدة , و التي من أهمها إدارة الجودة الشاملة .

أما على المستوى التطبيقي فإن الدراسة أظهرت تلك الفجوة الفارقة بين المؤسسات الجزائرية و مثيلاتها في العالم , و ذلك بالرغم من الجهود المبذولة في هذا المجال , كما توصلت الدراسة إلى أن حصول المؤسسة على شهادة المواصفات الدولية لا تعني بالضرورة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة , و عليه فهي تعتبر خطوة على الطريق الصحيح و ليست هي الهدف أو الغاية المنشودة في حد ذاتها .

- **عماري جمعي , استراتيجية التصدير في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الجزائرية , أطروحة دكتوراه , جامعة الحاج لخضر بباتنة , 2011 .**

بعدما قدم الباحث مختلف الظروف و الدوافع التي ساهمت في تحول الجزائر نحو اقتصاد السوق وكذا أهمية و دور القطاع الخاص و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ذلك , حاول الباحث تبيان أهمية تطوير الصادرات في التنمية الاقتصادية من خلال التطرق في الدراسة التطبيقية إلى محاولة بناء استراتيجية للتصدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ,

حيث توصل الباحث إلى أن هذا القطاع لا يزال هشاً و لا يمكن الاعتماد عليه في الأجل القصير على الأقل ، و أن تبنيه كخيار بديل للتنمية يجب أن يتم على مراحل و وفقاً للدراسات العلمية المتخصصة التي يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف الأولية و هي إحلال الواردات خاصة بالنسبة للمنتجات التي لا تتطلب تكنولوجيا عالية كالمنتجات الفلاحية و بعض الصناعات التحويلية ، كما يجب تبني استراتيجية دقيقة لدعم بعض القطاعات للبدء في التصدير نحو أسواق جديدة يمكنها قبول المنتج الجزائري .

- واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها (دراسة حالة الجزائر) ، لخلف عثمان ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2003 .

بعد استعراض الباحث لمختلف التعاريف و المفاهيم المرتبطة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ركز الباحث على أن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو قطاع هام ، ذو أهمية كبيرة في الاستراتيجية الوطنية للتنمية ، و هو ما يستدعي ضرورة تدخل الدولة لإعادة تأهيلها و تنميتها ، و ذلك من خلال تقديم الباحث لمختلف الأساليب و البرامج الهادفة لترقية و دعم هذا القطاع ، و هو ما بادرت إليه الجزائر من خلال الإصلاحات الاقتصادية المختلفة ، و لكن الاهتمام بهذا القطاع لم يرتق إلى المستوى المطلوب ، وعليه لم تتمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من لعب الدور المنوط بها ، و يرجع ذلك لسببين رئيسيين حسب الباحث هما :

- ضعف الإمكانيات المالية و المادية المتوفرة لدى الأجهزة المسؤولة على تنفيذ البرامج الترقية و التدعيمية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- غياب سياسة واضحة المعالم و الأهداف لدعم نشاط القطاع ، تكون متناسبة و متكاملة مع السياسة العامة للإصلاحات الاقتصادية .

- سياسة تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (دراسة ميدانية) ، قريشي يوسف ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2005 .

حيث أظهرت الدراسة أن نظرية الوكالة و دورة الحياة و الالتقاط التدريجي للمؤسسة تحتل أهمية بالغة في تفسير اختيارات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كما أظهرت الدراسة الميدانية أن مستوى الاقتراض يعتمد غالبا على القدرات الشخصية للمسير على تحمل المخاطر المالية ، كذلك أظهرت الدراسة أهمية مصادر التمويل غير البنكية .

و قدم الباحث من خلال هذه الدراسة مجموعة من التوصيات في مجال تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي من أهمها :

- إيجاد بعض صيغ التمويل المتلائمة مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مثل رأس مال - مخاطرة (capital - risque) ، حيث تكون المخاطر متقاسمة بين المؤسسة و المقرض .
- وضع محفزات جبائية للمستثمرين المدخرين من أجل استقطاب ادخار العائلات و توجيهه مباشرة لتمويل هذا النوع من المؤسسات .
- إعادة التنظيم القانوني بحيث يصبح بإمكان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التوجه مباشرة للجمهور قصد الحصول على قروض مستندية عن طريق إشراف مؤسسات مالية متخصصة .
- دفع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بكل السبل إلى الدخول إلى البورصة باعتبار أن الأسواق المالية لا يمكن تنشيطها إلا بالمؤسسات الخاصة .

- يحي دريس ، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاندماج في الاقتصاد العالمي - حالة الجزائر - ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، 2015/2014 .

حيث استعرض الباحث مختلف المفاهيم و التعاريف المرتبطة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خصائصها و أهميتها الاقتصادية و الاجتماعية ، و كذا الاستراتيجيات المنتهجة من طرفها ، ثم تطرق الباحث إلى مفهوم عملية التأهيل و متطلباته و علاقته بالقدرة التنافسية للمؤسسة و دور الدولة في تعزيزها.

أما في الجانب التطبيقي فقد استعرض الباحث واقع تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، من خلال التطرق إلى الظروف و المستجدات التي استوجبت عملية التأهيل ، و إلى مختلف البرامج و السياسات المعتمدة و الشروط و المتطلبات اللازمة في ذلك .
ليخلص الباحث في الأخير إلى أن نتائج برامج التأهيل في الجزائر تبقى محتشمة إذا ما قورنت بتلك البرامج المطبقة في دول أخرى ، إلا أن تصويب هذه البرامج و توجيهها الوجهة الصحيحة من شأنه أن يساعد في تحقيق النتائج المرجوة و المرغوبة .

- مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة ، يوسف حميدي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2007/2008 .

ركزت الدراسة على تقديم مفاهيم عامة حول العولمة و التجارة الخارجية ، مع التطرق إلى تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و دورها في الاقتصاد الوطني ، مع عرض الاستراتيجيات الممكنة لهذه المؤسسات لمواجهة العولمة مع التركيز على التحالف الاستراتيجي .

حيث و حسب الباحث فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تتميز بضعف قدرتها التنافسية ، و عليه بات من الضروري اعتمادها على بعض أشكال استراتيجيات التحالف حتى تتمكن من الحفاظ على حصتها السوقية و تطور تنافسياتها ، معتمدة في ذلك على بعض الخيارات الاستراتيجية (استراتيجية البقاء ، استراتيجية النمو ، استراتيجية الانسحاب) .

كما بينت الدراسة أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ذات نشأة فنية و لا تملك القدرة على المنافسة ، و بالتالي فإن استراتيجية التنافس تبقى صالحة لها على المستوى المحلي فقط ، بينما لا تناسبها على المستوى الدولي .

- فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية) ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2005/2006 .

حيث ركز الباحث على المفاهيم المتعلقة بالعولمة الاقتصادية و المنافسة و التنافسية ، و كذا على دور و أهمية العنصر البشري و التنظيمي في تنمية تنافسية المؤسسات من خلال التركيز

على دور إعادة الهندسة في ذلك , كما استعرض الباحث مختلف العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة انطلاقا من دور التكلفة و الإنتاجية و الجودة الشاملة , بالإضافة إلى الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية و الإبداع , مع التطرق بشيء من التفصيل إلى دور التفكير الاستراتيجي في دعم تنافسية المؤسسة .

أما في الجانب التطبيقي فقد استعرض الباحث واقع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية , و مختلف الاستراتيجيات و السبل المعتمدة لتأهيلها و التحسين من تنافسيتها , ليخلص الباحث في الأخير إلى أن الإصلاحات المقدمة من طرف الحكومة لتحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية , لم ترقى إلى المستوى المطلوب في عصر العولمة و ما تقرضه من تحديات و شروط جديدة للمنافسة , و من بين المحاولات التي لجأت إليها الحكومة سعيا منها لمسايرة تبار العولمة و المنافسة العالمية ما اصطلح على تسميته " برنامج التأهيل " , و الذي ينص على حتمية تأهيل البيئة الخارجية و القطاعية للمؤسسة و تأهيل المؤسسة في حد ذاتها , و ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات التي لا بد من اعتمادها من طرف المؤسسة , و ذلك تبعا لإمكانات و أهداف و ثقافة كل مؤسسة , و التي من بينها (استراتيجية التركيز , إعادة التركيز , الشراكة , المرونة ...) .

- أحمد بن قطاف , مدى فعالية حاضنات الأعمال في الدول النامية - حالة الجزائر - , رسالة دكتوراه , جامعة الجزائر 3 , 2016/2015 .

حيث استعرض الباحث مختلف المفاهيم المتعلقة بالريادة و المقاوتية و الابتكار و الإبداع التكنولوجي , ثم تطرق إلى تعريف و خصائص المؤسسات الصغيرة و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها , مستعرضا واقع هذه المؤسسات و أهميتها في الاقتصاد الجزائري بالإضافة إلى مختلف التدابير المتخذة لترقيتها .

ليقوم الباحث أيضا باستعراض مفهوم حاضنات الأعمال و أنواعها و أهدافها و آليات عملها , مبرزا في ذات الوقت أهميتها و الخدمات التي تقدمها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و كذا مختلف التجارب الدولية في مجال حاضنات الأعمال .

أما في الجانب التطبيقي فقد استعرض الباحث الإطار القانوني و التنظيمي و واقع حاضنات و مشاتل المؤسسات في الجزائر ، مع دراسة مفصلة لمشتلة المؤسسات ببرج بوعريريج كحالة تطبيقية ، ليقوم في الأخير باستعراض مختلف عوامل و مقومات نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر ، مع اقتراح تصور لنموذج حاضنة أعمال جامعية .

و في الأخير خُص الباحث إلى أن حاضنات الأعمال في الجزائر لا تؤدي الدور المنوط بها على أكمل وجه ، حيث ما تزال متأخرة مقارنة بالدول الأخرى لاسيما العربية منها ، و هذا راجع إلى تأخر صدور الإطار التشريعي و القانوني الذي يضبط آليات عملها ، و هو ما عطل الانطلاق الفعلي لهذه الهيئات ، بالإضافة لنقص هياكل الاستقبال و عدم توفر الإطارات لتسييرها و غيرها من الصعوبات و المشاكل التي تعترضها .

- دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رحمانى أسماء ،رسالة ماجستير ، جامعة سي امحمد بوقرة ببومرداس ،2009/2008 .

ركزت الدراسة على أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و التشغيل ، كما خلصت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع يعتبر العامل الأنسب لخصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و ذلك لتحسين قدرتها التنافسية و مواجهة التحديات المختلفة ، غير أن ذلك يستلزم ضرورة حمايته من القرصنة عن طريق براءات الاختراع التي تعتبر إحدى أنواع الملكية الصناعية .

الفصل الأول :

ماهية المؤسسات الصغيرة و
المتوسطة و أهميتها في التنمية

تمهيد :

لقد أصبح موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية في مختلف مجالات و قطاعات النشاط الاقتصادي من المواضيع التي تلقى اهتماما متزايدا , و ذلك من طرف الحكومات و المنظمات الدولية و الإقليمية و المحلية , و كذا من طرف الكتاب و الأكاديميين و الباحثين في المجال الاقتصادي , و ذلك باعتبارها من أفضل الوسائل لإنعاش اقتصاديات الدول و من أحسن البدائل لضمان تنمية اقتصادية و اجتماعية شاملة و مستدامة .

و بالرغم من ضرورة إيجاد و صياغة تعريف محدد لهذه المؤسسات و انعكاسات ذلك على استفادتها من سبل الدعم و المساعدة , و حتى و إن اختلفت التشريعات و الآراء حول وضع تعريف دقيق محدد و موحد لها , إلا أنها تبقى تشترك في مجموعة من الخصائص و المميزات التي تفرق المؤسسات و المتوسطة عن غيرها من المؤسسات الكبيرة , و هو ما يمنحها المرونة و القدرة اللازمتين لكي تلعب دورا مهما كمحرك للتنمية .

غير أن الملاحظ هو أن الدول المتقدمة قامت بسن تشريعات هدفت من خلالها إلى تمكين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مختلف أشكال الدعم , كالدعم المالي و التقني و تأمين الحوافز الجبائية و الوصول إلى الأسواق المحلية و الدولية , في حين أن الاهتمام و الدعم لهذه المؤسسات يقل لدى الدول النامية , و لكن وبالرغم من ذلك يمكن لهذا النوع من المؤسسات الاستمرار و النمو بفضل ما تمتلكه من مميزات و مؤهلات , فهي تميل بحكم طبيعتها إلى الإبداع و الابتكار على مستوى مختلف وظائفها و لاسيما في ما يخص الإنتاج و التسويق .

و تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لاسيما في البلدان النامية العديد من المشاكل و العراقيل و التحديات , و هي صعوبات تجد مصدرها إما في طبيعة هذا النوع من المؤسسات في حد ذاتها , و إما لعدم منحها الاهتمام و الدعم الكافي من طرف الحكومات , و إما بسبب ما تفرضه شروط المنافسة على المستوى المحلي و الإقليمي و الدولي , لاسيما من خلال ما يعرفه الاقتصاد العالمي من تكتلات اقتصادية , بالإضافة إلى ما تفرضه المنظمة العالمية للتجارة من شروط على البلدان المنخرطة فيها , فضلا عن اتفاقيات التبادل الحر التي تيرمها مختلف الدول في ما بينها , و هو ما يحتم على الحكومات

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

ضرورة سن تشريعات خاصة بهذه المؤسسات لحماية و تمكينها من العمل و النشاط بسهولة , و هو ما يرفع من قدراتها التنافسية و يمكنها من البقاء و الاستمرار و النمو .

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

رغم الاختلاف الحاصل حول إيجاد تعريف موحد و محدد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , إلا أن مختلف الدول و المنظمات و الباحثين يجمعون على أهميتها , و ذلك بفضل ما تملكه من خصائص و مميزات تمكنها من لعب دور هام في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدول .

المطلب الأول : نشأة و تطور الأعمال الصغيرة و المتوسطة :

1/ نشأة الأعمال الصغيرة و المتوسطة :

لم تكن الأعمال الصغيرة وليدة اليوم بل هي أنشطه ولدت و نمت عبر أقدم الحضارات ، إذ بدأت جميع الأعمال في العصر القديم وهي صغيرة , وكانت الركيزة الأساسية لاقتصاديات الدول قبل الثورة الصناعية , كما كانت النواة الأولى للتطور الاقتصادي الذي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات الصناعية منها و التجارية و الخدمية و الزراعية ، و بالرغم من تحول الكثير من هذه المؤسسات إلى مؤسسات كبيرة بعد الثورة الصناعية (نتيجة اختراع الآلة و دخولها كافة المجالات و ما رافق ذلك من إهمال لدور الأعمال الصغيرة) , إلا أن ذلك لم يحو وجودها بل تغير دورها لتشكل قاعدة لانطلاق الكثير من الأعمال العملاقة في عالم اليوم .

إن توجه أنظار الاقتصاديين و الإداريين و رجال الأعمال مرة أخرى إلى الأعمال الصغيرة و المتوسطة في النصف الأول من القرن العشرين يعود لسببين أساسيين هما :¹

- **السبب الأول :** هو سبب إيديولوجي يتعلق بافتراضات (علماء الاقتصاد الليبراليين) حول النمو السليم للاقتصاد , فهم يفترضون بأن أفضل طريقة لنمو اقتصاد دولة ما ، يحصل عندما يسود التنافس الحر و يخضع الاقتصاد لقوى السوق و عوامل العرض و الطلب ، و بدون تدخل الدولة .

¹ - سعاد نائف برنوطي , إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد للريادة ، دار وائل ، عمان ، 2005 , ص 53-55 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

- السبب الثاني : ملاحظة ظواهر بدأت تبرز في الدول الصناعية الغربية ، و التي ولدت الشعور بأن الأعمال الكبيرة بدأت تبتلع الأعمال الصغيرة ، و بالتالي سيتحول السوق تدريجياً الى سوق احتكاري .

2/ أسباب الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

الأسباب المذكورة آنفا دفعت العلماء والحكومات إلى إجراء الدراسات لتحديد : (كيف ؟ وماذا ؟ ومتى يحصل مثل هذا الابتلاع ؟ وما هي اتجاهاته ؟) ، وبالفعل بدأت دراسات علمية جادة لمتابعة هذه الظاهرة وكانت نتائجها كالاتي :

- انتشار وأهمية الأعمال الصغيرة : فوجئ العلماء بمدى انتشار وأهمية الأعمال الصغيرة ، فقد أظهرت الدراسات و الإحصاءات بأن أعدادها تجاوزت كثيرا ما كانوا يعتقدون .
- وجود تيارين في الاقتصاد المعاصر : حيث أن الأعمال الكبيرة تبتلع الصغيرة ولكنها تولد طلباً عليها ، إذ أظهرت الدراسات العلمية أيضاً بأنه يوجد في الاقتصاد الغربي الحر تيارين وليس تيارا واحدا ، فقد يبتلع عمل كبير أعمالا صغيرة تنافسه في نفس النشاط ، ولكنه في نفس الوقت يولد الطلب على عدد كبير جدا من الأعمال الصغيرة التي يحتاجها لخدمته .

فمثلاً إذا أقيمت شركة كبيرة لصناعة الملابس ، فقد " تبتلع " الأعداد الكبيرة من المصانع والمشاغل ومحلات الخياطة الصغيرة التي لا تستطيع منافستها للإنتاج بنفس النوعية والكلفة ، و لكن و في نفس الوقت تولد هذه الشركة الكبيرة طلباً يؤدي إلى قيام أعداد كبيرة جداً من محلات التجارة و التوزيع والمعارض والصيانة و غيرها التي تقدم لها خدمات مساندة ، وهذا ما ينطبق على المتجر العملاق (super - market) الذي قد يقضي على المتاجر الصغيرة التي تعمل في المنطقة التي ينشط بها ، و لكنه و في نفس الوقت يولد الطلب على مئات أو آلاف الأعمال التي توفر له خدمات النقل والتجهيز والتوزيع وغيرها .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

- الأعمال الصغيرة باقية ولن تنقرض : كذلك ألفت الدراسات العلمية الضوء على خطأ الاعتقاد بأن هيمنة الأعمال الكبيرة سيؤدي تدريجياً إلى القضاء على الأعمال الصغيرة وأنه ليس لها مكانا في الاقتصاد المعاصر ، فقد كشفت عن مجموعة من الاتجاهات تبين بأنها ليست فقط باقية ، بل إنها في تنام و تزايد مستمر .
- للأعمال الصغيرة خصوصيات تميزها عن الأعمال الكبيرة : النتيجة الأخرى المهمة لهذه الدراسات العلمية هي أن للأعمال الصغيرة خصوصيات وسمات خاصة بها ، أي أن ما يصلح للأعمال الكبيرة لا يصلح للأعمال الصغيرة ، وهذا يعني بأن الأعمال الصغيرة بحاجة إلى مساعدة فنية و إدارية خاصة تختلف عما تحتاجه الأعمال الكبيرة .
- بدأ الاهتمام بالأعمال الصغيرة وحاجاتها : فقد أدى ذلك إلى اهتمام كل من علماء الاقتصاد والحكومات و الإدارة بالأعمال الصغيرة و بخصوصياتها .

هذه أهم النتائج التي أظهرتها الدراسات العلمية ، و التي أدت إلى تغير جذري في اهتمامات كل من علماء الاقتصاد و الإدارة و الحكومات بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

المطلب الثاني: إشكالية تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

انتشر مصطلح المؤسسات أو المنشآت الصغيرة و المتوسطة بشكل واسع في مختلف دول العالم ، غير أن الملاحظ هو غياب اعتماد مفهوم موحد و شامل لها سواء لدى الدول و المنظمات و حتى لدى الباحثين و الأكاديميين في المجال .

و من ذلك تظهر جليا على الأقل ضرورة الاتفاق على مختلف المعايير و الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى ، حيث أن تحديد تعريف هذا النوع من المؤسسات يتعدى الجانب العلمي الأكاديمي إلى الجانب القانوني و الاقتصادي .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

1/ ضرورة إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

هناك ضرورة ملحة لإيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاسيما ضمن نطاق البلد الواحد , سواء من الناحية الأكاديمية أو من الناحية القانونية , و ذلك بهدف زوال الغموض و عدم وضوح الرؤية حول مفهومها .

حيث أن عدم و جود وصف دقيق لهذا النوع من المؤسسات قد يؤدي إلى انخفاض درجة كفاءة البرامج الموجهة لهذا القطاع , كما قد يؤدي إلى حدوث تداخل و تناقض بين مختلف السياسات و البرامج الموجهة للقطاع أو إلى قطاع آخر , و من أهم الأسباب و الدوافع الداعية إلى إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نذكر ما يلي:¹

- تحديد أعضاء قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما فيها من مجموعات مستهدفة من أجل وضع استراتيجيات و اتخاذ أي إجراءات من أي نوع تجاه هذا القطاع ؛
- تسهيل وضع و تنمية و توضيح السياسات الاقتصادية التي تشجع النمو بصفة عامة و قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة ؛
- تيسير جمع البيانات عن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل استخدامها في إعداد التقارير للحكومة عن مدى التقدم في مجال التنمية الاقتصادية , و تقديم الاستشارات للمؤسسات حول الفرص و العقبات و كذا الاتجاهات الجديدة في الاقتصاد و في القطاعات ذات الصلة ؛
- المساعدة على فهم أفضل لدور و أثر قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النمو الاقتصادي , و مدى إسهامها في مختلف جوانب الاقتصاد , سواء في ما يخص الناتج المحلي الإجمالي أو خلق فرص العمل و كذا المساهمة في رفع قيمة الصادرات ؛
- المساهمة في تنسيق الجهود بين الحكومة و المنظمات غير الحكومية و غيرها من الجهات المانحة و الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و التي تقوم بتقديم برامج مساعدة لهذا

¹ - يحي دريس , « متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاندماج في الاقتصاد العالمي - حالة الجزائر - », أطروحة دكتوراه غير منشورة , جامعة الجزائر 3 , 2015/2014 , ص 14 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

القطاع , و هو ما يسهل تحديد وجهة هذه المساعدات من خلال تحديد الفئة أو القطاع المستفيد بدقة ؛

- يعتبر تحديد التعريف ضروريا خاصة إذا كان الغرض هو إضافة بعض المسؤوليات أو الحقوق لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , أو بغرض تقديم معاملة تفضيلية للقطاع .

2/ صعوبات و عراقيل تحديد تعريف موحد :

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من بلد لآخر , و كذا في عدة حالات داخل نفس البلد و من قطاع لآخر , و أهم العراقيل أو القيود التي تتحكم في إيجاد تعريف شامل و موحد لهذا النوع من المؤسسات نذكر ما يلي :

2-1/ اختلاف درجة النمو:¹ حيث أن تقسيم الدول حسب درجة النمو إلى بلدان صناعية متقدمة تتميز بتطور تكنولوجي كبير و أخرى نامية متخلفة من الناحية الاقتصادية والتكنولوجية , يؤدي إلى اختلاف في النظرة إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من بلد لآخر , حيث أن المؤسسات التي يمكن اعتبارها صغيرة أو متوسطة في بلد متطور كالولايات المتحدة الأمريكية قد لا تكون كذلك في بلد نام مثلا , و ذلك بسبب الاختلاف في درجة النمو و التطور التكنولوجي , و هو ما يفسر اختلاف التعاريف الواردة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من بلد لآخر , و عدم الاتفاق على تعريف شامل و واضح و موحد بين مختلف الدول , حيث لا يمكن تقديم تعريف موحد بين مختلف الدول و وفق معايير مشتركة بينها كعدد العمال أو رقم الأعمال مثلا ؛²

2-2/ اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي : حيث تتوزع المؤسسات على ثلاث قطاعات أساسية للنشاط الاقتصادي , و باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة أي باختلاف نشاطها الاقتصادي يختلف تنظيمها و هيكلتها المالية .

¹ - خلف عثمان , « واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها (دراسة حالة الجزائر) » , أطروحة دكتوراه غير منشورة , جامعة الجزائر , 2003 , ص 04 .

² - Elisabeth LOPEZ et José MUCHNIK , **Petites entreprises et grands enjeux** , TOME 01 , Editions l'Harmattan , Paris , 1997 , p 15 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

و تتمثل عادة القطاعات الاقتصادية في : القطاع الأولي و يشمل المؤسسات التي تستخدم أحد عوامل الطبيعة كعنصر أساسي في نشاطها كالزراعة و الصيد , القطاع الثاني و يضم المؤسسات الناشطة في مجال تحويل و إنتاج السلع أي القطاع الصناعي , القطاع الثالث و يشمل نشاط الخدمات المختلفة .

فالمؤسسة الناشطة في القطاع الصناعي مثلا تحتاج إلى استثمارات كبيرة في شكل عقارات و معدات و هياكل مختلفة و غيرها , على عكس المؤسسة التجارية التي لا تحتاج عادة إلى استثمارات كبيرة و إنما إلى العناصر المتداولة من مخزونات البضائع و غيرها . و على مستوى تنظيمها الداخلي تحتاج المؤسسة الصناعية إلى هيكل تنظيمي يعتمد على توزيع المهام و الوظائف مع تعدد مستويات اتخاذ القرار , و ذلك على عكس المؤسسة التجارية التي تتميز بهيكل تنظيمي بسيط .

و في ما يخص عدد العمال الذي تستخدمه كل مؤسسة , نجد أنه في العادة تحتاج المؤسسات الصناعية إلى عدد أكبر من العمال مقارنة بالمؤسسات التجارية أو الخدمية . و مما سبق ذكره تتضح لنا صعوبة إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي , فالمؤسسة التي يمكن اعتبارها صغيرة أو متوسطة في القطاع الصناعي , قد لا تكون كذلك في قطاع التجارة مثلا , و ذلك بالنظر إلى حجم استثماراتها أو عدد عمالها و كذا تعقد هيكلها التنظيمي ؛

2-3/ اختلاف فروع النشاط الاقتصادي : حيث يتفرع كل نشاط (قطاع) اقتصادي إلى مجموعة من الفروع الاقتصادية , و عليه قد يختلف تصنيف المؤسسة الاقتصادية إلى صغيرة أو متوسطة أو كبيرة من فرع لآخر , و ذلك بسبب الاختلاف في حجم الاستثمارات و التكنولوجيا المستعملة و كذا كثافة اليد العاملة , فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة الناشطة في مجال الصناعات الثقيلة كصناعة الحديد و الصلب قد لا تحظى بنفس التصنيف إذا ما كانت تنشط في فرع آخر كالصناعة الغذائية مثلا , و ذلك بالرغم من أن كلا الفرعين ينتمي إلى قطاع واحد و هو قطاع الصناعة ؛

2-4/ تعدد معايير التعريف : حيث أن تعدد المعايير الخاصة بتحديد حجم المؤسسة يختلف من بلد لآخر , و هي معايير كثيرة و متنوعة منها ما هو كمي و منها ما هو نوعي , و هو ما يؤدي إلى صعوبة الاتفاق على تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , حيث يختلف التصنيف حسب المعيار أو مجموعة المعايير المعتمدة في كل بلد .

3/ خصائص التعريف الصحيح :

كما ذكرنا سابقا فإن تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يختلف من بلد لآخر , بل في الكثير من الأحيان يختلف التعريف داخل البلد الواحد , و ذلك وفقا للهدف أو الاستخدام المراد من هذا التعريف , و أهم الخصائص الواجب توفرها في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى يعتبر تعريفا صحيحا و جيدا و قابلا للاستخدام من طرف الجميع هي :¹

3-1/ التعريف مرتبط بالمعلومات المتاحة : حيث لابد أن يتضمن التعريف قدرا من التحديد يتناسب و المعلومات و البيانات المتاحة و لا يتعدى حدود إمكانية تواجدها البيانات أو الطرق الممكنة للحصول على المعلومات , كأن يتطلب الإفصاح عن معلومات سرية تخص المؤسسة , و هي معلومات ليس من السهل الحصول عليها , و ينبغي تقييم قدر الحاجة إلى البيانات الدقيقة و الشاملة عن المؤسسة , و التي قد تفرض تكلفة و عبئا على المؤسسات أو الجهات التي تقوم بجمع البيانات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛

3-2/ بسيط و سهل الاستخدام : حيث تتمثل بساطة التعريف في سهولة فهمه بالنسبة لمسيري المؤسسات و بالنسبة لصانعي السياسات , و كذا بالنسبة لمختلف الفاعلين و المعنيين بالقطاع , كما تتمثل أيضا في الوضوح و عدم خضوع التعريف للجدل و التأويلات و التفسيرات المختلفة .

¹ - الغرفة التجارية و الصناعية بالرياض , دراسة المنشآت الصغيرة كمحركات أساسية لنمو اقتصادي منشود , منتدى الرياض الاقتصادي : " نحو تنمية اقتصادية مستدامة " , أكتوبر 2003 , ص 26 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

أما سهولة استخدامه و تطبيقه فتتمثل في عدم احتوائه صيغا معقدة , كأن يحتوي على صفحات أو جداول طويلة تجعل من التعامل معه شيئا صعبا أو مستحيلا , و أيضا في عدم احتوائه على صيغ أو عمليات رياضية أو حسابية كثيرة ومعقدة ؛

3-3/ الوضع الاقتصادي و الاجتماعي : فقد يشمل التعريف عدة عناصر مشتركة مع تعريف دول أخرى , لكن الأهم من ذلك هو ضرورة وضع تعريف مناسب و متسق مع الوضع و الواقع الاقتصادي و الاجتماعي للبلد المعني .

بحيث لا يكون هنا استخدام أي معيار من المعايير الدولية في تحديد التعريف , و إنما يكون الأساس النهائي لتحديد التعريف هو الوضع الاقتصادي القائم , و مدى ملاءمة التعريف لهذه الظروف و ارتباط قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتلك الظروف و مدى تأثيرها على الوضع الاقتصادي للبلد المعني ؛

3-4/ المرونة : حيث من الضروري إيجاد تعريف مرن و قابل للتعديل و التغيير , و هذا بهدف مسايرة التغيرات و المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية التي يشهدها البلد أو الاقتصاد العالمي ككل , كما لابد من وجود آلية تضمن تغيير التعريف بسهولة تبعا لتغير الظروف و المتطلبات الاقتصادية .

المطلب الثالث : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و معايير تصنيفها

1/ مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

1-1/ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

إن تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ينطلق حتما من تعريف المؤسسة باعتبارها وحدة اقتصادية .

حيث تعرف المؤسسة عموما على أنها : " وحدة اقتصادية مؤلفة من مجموعة افراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من اجل تحقيق هدف معين " .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

كما تعتبر : " مجموعة أفراد و أموال لها كيان واقعي خاص , تتمتع بالاستقلالية و الذاتية و تتكون من عناصر مختلفة تتفاعل فيما بينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة " .

إذن فالمؤسسة تعتبر : " كيان اجتماعي و تجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ و أداء أعمال و نشاطات لايمكن لفرد واحد القيام بأعبائه " ¹.

و تتوزع المؤسسات بناء على تصنيفها كمايلي :

- من حيث الحجم : مصغرة , صغيرة , متوسطة , كبيرة .
- من حيث قطاع الأعمال : خاصة , عمومية , مختلطة .
- من حيث طبيعة النشاط :² زراعية , صناعية , خدماتية , حرفية , تجارية.

و تتمثل العناصر المكونة للمؤسسة في عناصر مادية (البضائع , المعدات ...), و عناصر غير مادية (الاسم التجاري , الشعار , السمعة , حقوق الملكية الصناعية ...) .

أما المشروع الصغير فيعرف المشروع الصغير على أنه : " المشروع الذي يخلق عملا بدرجة مخاطرة عالية أو عدم تأكد عالي , و ذلك بغرض تحقيق الربحية و النمو عن طريق التعرف و دراسة الفرص المتاحة و تجميع الموارد الضرورية لإنشاء المشروع " .

و يمكن تعريفه أيضا كالاتي : " تعتبر المشروعات الصغيرة تلك المشروعات التي تتميز بانخفاض رأسمالها و قلة العدد الذي تستخدمه من العمال و صغر حجم مبيعاتها و قلة الطاقة اللازمة لتشغيلها , كما تتميز بارتباطها الوثيق بالبيئة , و اعتمادها على الخامات المتوفرة محليا و على تصريف و تسويق منتجاتها في نفس المنطقة التي تنشأ بها أو المناطق المجاورة لها " ³.

¹ - نبيل جواد , إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع , الطبعة الأولى , بيروت , 2007 , ص 19 .

² - نفس المرجع , ص 20 .

³ - نفس المرجع , ص 29 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

و يمكن القول أن مالكي المشروعات الصغيرة هم رواديون في أعمالهم كونهم يتحملون المخاطرة و يتميزون بالمغامرة أملا في تحقيق الربحية في المستقبل , و يعتقد مالكو المشروعات الصغيرة أنهم يبذلون جهودا عالية و يحققون إيرادات عالية .¹

و يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة من دولة لأخرى , كما يختلف بين الدول النامية و الدول الصناعية المتقدمة , و بالتالي لا يوجد تعريف موحد و محدد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن أن يطبق على مختلف دول العالم , كما أنه في الدولة الواحدة يمكن أن يختلف مفهومها بحسب القطاعات الاقتصادية التي تعمل فيها , وبحسب مرحلة النمو الاقتصادي و الصناعي التي يمر بها اقتصاد هذه الدولة بشكل خاص , بمعنى أن المؤسسات التي كانت تعتبر كبيرة في مرحلة ما يمكن أن تعتبر صغيرة أو متوسطة في مرحلة أخرى , كما يختلف مفهومها في نفس البلد من نشاط اقتصادي لآخر .

و ووفقا لما سبق ظهرت العديد من المعايير و الأسس التي يمكن على أساسها تمييز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن المؤسسات الأخرى , و أهم هذه المعايير نذكر : المعيار الكمي (يصنف المؤسسات وفق : عدد العمال , حجم رأسمال المؤسسة ... إلخ) , المعيار الوصفي (يصنف المؤسسات حسب : الإدارة , الإنتاج , الإستراتيجية , حجم الأرباح الصافية , القيمة المضافة ... إلخ) .

و يمكن القول بصفة عامة أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتسم بمحدودية عدد العمال العاملين فيها , و تعتمد في أعمالها على الفنون الإنتاجية البسيطة في تكوينها , إضافة إلى تركيز إدارة معظم هذه المؤسسات في يد مالكيها .²

1-2/ مقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة :

الجدول التالي يوضح الفرق بين مختلف المؤسسات تبعا لحجمها :

¹ - ماجدة العطية , إدارة المشروعات الصغيرة , الطبعة الثانية , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , 2004 , ص 15 .

² - نبيل جواد , مرجع سابق , ص 15 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

جدول رقم (01) : مقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة

المؤسسات الكبيرة	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	مجال المقارنة	
مجلس إدارة أو جمعية	فردية عادة	الإدارة العليا	الجوانب الإدارية
طويل الأجل / أساس علمي	قصير الأجل و غير علمي	التخطيط	
هيكل تنظيمي و مستويات استشرافية	غياب هيكل تنظيمي أو بسيط	التنظيم	
أنظمة إشراف و تحفيز و اتصالات	أساس شخصي	التوجيه	
أنظمة مركزية و لامركزية	مركزية و مباشرة	الرقابة	
يعتمد على أساليب علمية	محدود و يعتمد على الاجتهاد	الإنتاج	جوانب النشاط
وجود أنظمة تسويقية	محدود النشاط / بيعي عادة	التسويق	
أموال خاصة و مقترضة	محدود / ذاتي غالبا	التمويل	
متجددة	بسيطة	التكنولوجيا	
أنظمة عاملين	قرارات فردية	الأفراد	

المصدر : سيد ناجي مرتضى ، « المشروعات الصغيرة و المتوسطة : المفهوم و المشكلات و إطار التطوير » ، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي : الإشكاليات و آفاق التنمية ، القاهرة ، 18-22 جانفي 2004 ، ص 05.

تتصف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسيطرة نمط الملكية الفردية أو العائلية ، و يترتب عن ذلك ارتباط الإدارة ارتباطا وثيقا بالملكية و هو ما يكسبها المرونة و السرعة في اتخاذ القرارات و التكيف مع الأوضاع و التغيرات البيئية المحلية و الدولية ما يمنحها صفة الاستقلالية في الإدارة ، و ذلك على عكس المؤسسات الكبيرة التي تأخذ عادة شكل شركات مساهمة ، حيث يؤدي الفصل بين الملكية و الإدارة فيها

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

إلى تعدد الأهداف و صعوبة اتخاذ القرارات و طول مدتها , و عليه تعتبر هذه الخاصية ملائمة لنشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و جعلها أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات المفاجئة و الطارئة .¹

1-3/ التعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض الدول :

اختلفت التعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من دولة لأخرى , و من أهم التعريفات المقدمة لهذه المؤسسات :

• **في فرنسا :** اعتمدت الكنفدرالية الفرنسية العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التعريف

التالي : " المشروعات الصغيرة و المتوسطة هي تلك المؤسسات التي يتولى فيها قادتها شخصيا مباشرة المسؤوليات المالية و الاجتماعية و التقنية و المعنوية مهما كانت الطبيعة القانونية للمؤسسة " .

• **في مصر :** عرفها قانون الصناعات الصغيرة و المتوسطة على أنها : " كل نشاط

لشخص أو أكثر يعملون لحسابهم و يكون للمشروع صفة الاستقلالية في الملكية و الإدارة , و يقل عدد العمال فيه عن 100 عامل و يقل رأس مال المشروع عن مليون جنيه مصري " .

• **في بريطانيا :** يعتبر مشروعا صغيرا أو متوسطا كل مشروع يستوفي شرطين أو أكثر من

الشروط التالية :

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي .

- حجم رأسمال مستثمر لا يزيد عن 65.6 مليون دولار أمريكي .

- عدد العمال لا يزيد عن 250 عامل .

¹ - محمد فتحي صقر , « واقع المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها الاقتصادية » , ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي : الإشكاليات و آفاق التنمية , القاهرة , 18-22 جانفي 2004 , ص 20 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

مع الإشارة إلى أن هذه الشروط شاملة لكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و قد تم إعداد تعريف خاص بكل قطاع اقتصادي , حيث أن ما يعتبر صغيرا في قطاع الخدمات مثلا هو ليس كذلك في القطاع الصناعي .

• التعريف الأوربي :

تم تعريف المؤسسات الصغيرة من خلال التوصية المقدمة طرف المفوضية الأوروبية سنة 1996 , حيث تم تحديد المعايير الأساسية لتعريفها , بعدها و في شهر ماي من سنة 2003 تم الاحتفاظ بنفس المعايير السابقة و لكن مع تحيين المبالغ المالية المحددة لحجم كل مؤسسة و ذلك برفعها , مع الاحتفاظ بنفس القيم بالنسبة لمعيار عدد العمال .

جدول رقم (02) : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإتحاد الأوربي وفق توصية 2003

الاستقلالية	إجمالي الميزانية	رقم الأعمال (الأورو)	عدد العمال	المعيار نوع المؤسسة
أقل من 25 % من رأس مال المؤسسة أو من حقوق التصويت ملك لمؤسسة أخرى	> 2 مليون	> 2 مليون	09 – 01	مؤسسات صغيرة جدا (micro-entreprises)
	> 10 مليون	> 10 مليون	49 – 10	مؤسسات صغيرة
	> 43 مليون	> 50 مليون	249 – 50	مؤسسات متوسطة
	< 43 مليون	< 50 مليون	250 فأكثر	مؤسسات كبيرة

Source : Nadine LEVRATTO , Les PME : Définitions , Rôle économique et politiques publiques , De Boeck université , Bruxelles , 1^{ère} édition , 2009, p 22

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

حيث تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا للتوصية رقم 361-2003 الصادرة عن المفوضية الأوروبية باعتبارها تتمثل في : " المؤسسات التي تشغل أقل من 50 عاملا و لا يزيد رقم أعمالها عن 50 مليون أورو أو لا تتجاوز ميزانيتها السنوية 43 مليون أورو " , و عليه فقد اعتمد التعريف على معيار عدد العمال و رقم الأعمال و الميزانية الإجمالية السنوية للمؤسسة , كما ركز التعريف أيضا على ضرورة استقلالية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حيث يجب أن لا تكون جزءا أو فرعا من مجموعة مؤسسات (Groupe) .

- **دول جنوب شرق آسيا :** يختلف تعريفها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من دولة لأخرى , فإندونيسيا تعتبر مشروعا صغيرا كل مشروع لا يتجاوز عدد عماله 19 عاملا , بينها ماليزيا مثلا فتعتمد 25 عاملا كحد أقصى , بينما تعتمد سنغافورة 50 عامل كحد أقصى .

- **في الجزائر :** أما في الجزائر فإن تعريف هذا النوع من المؤسسات يقترب كثيرا من التعريف الأوروبي حيث تم اعتماد نفس المعايير , فقد نصّ القانون رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 , و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فصله الثاني من بابه الأول على تعريف هذا النوع من المنشآت , و أسهب في ذلك من خلال المواد (4 , 5 , 6 , 7) حيث نصّت المادة الرابعة منه على تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسات تنتج سلعا و / أو خدمات , كما تشغل من 1 إلى 250 شخصا , و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري , و أن تستوفي أيضا معايير الاستقلالية , و تعني هذه الأخيرة أن لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

و يمكن عرض هذا التعريف بمختلف جزئياته وفق الجدول الآتي الذي يلخص التعريف القانوني لهذه المؤسسات في الجزائر من خلال مختلف المعايير المذكورة :

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

الجدول رقم (03) : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

مجموع الحصيلة السنوية (دج)	أو	رقم الأعمال السنوي (دج)	التعداد (وحدات العمل السنوية)	المعايير الكمية للتصنيف أنواع المنشآت
10 مليون		> 20 مليون	> 10	المؤسسات المصغرة
> 100 مليون		> 200 مليون	من 10 إلى 49	المؤسسات الصغيرة
من 100 مليون إلى 500 مليون		من 200 مليون إلى 2 مليار	من 50 إلى 250	المؤسسات المتوسطة

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , العدد 77، بتاريخ 15 ديسمبر 2001، ص 6 .

- على العموم اتفق الباحثون على تعريف مشترك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , حيث تتميز هذه الأخيرة بالميزات التالية :

- محدودية الحصة السوقية : حيث لا يمكنها التأثير على أسعار السلع و الخدمات المقدمة .
- استقلالية المشروع : حيث أن صاحب المشروع يتمتع باستقلالية كاملة في إدارة شؤون مشروعه دون الرجوع إلى جهات أعلى منه لاتخاذ القرارات .
- فردية و شمولية الإدارة : حيث يشارك صاحب المشروع في مختلف المهام الإدارية للمؤسسة دون تفويض أشخاص آخرين كما في المؤسسات الكبيرة , و تختلف المؤسسات المتوسطة عن الصغيرة عموما بوجود فريق عمل إداري يساعد صاحب المشروع , بينما في المؤسسات الصغيرة يقوم صاحب المشروع بالعمل الإداري بمفرده أو بمساعدة شخص أو اثنين¹.

¹ - نبيل جواد , مرجع سابق , ص 28 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

2/ معايير تصنيف المؤسسات حسب الحجم :

حيث يمكن تقسيم المؤسسات حسب حجمها إلى مؤسسات كبيرة وأخرى صغيرة أو متوسطة و يعتمد التصنيف عادة على نوعين من المعايير للترقية بين مختلف الأنواع من المؤسسات .

أولها المعيار الكمي و هو معيار يصلح للأغراض الإحصائية و التنظيمية , حيث يسهل بمقتضاه جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة , مما يساعد الهيئات التنظيمية المسؤولة عن دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تحديد نطاق عملها على وجه دقيق .

أما النوع الثاني فيتمثل في المعايير الوظيفية و هي معايير تصلح لإجراء التحليل الاقتصادي و تقويم الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات و تحديد دور كل نوع منها في تحقيق التنمية الاقتصادية.¹

و يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بناءا على معيارين :

2-1/ المعيار الكمي : ويشمل بدوره المعايير التالية :

2-1-1/ معيار رأس المال : و يعتبر من المعايير الأساسية في تمييز حجم المؤسسة نظرا لأهميته في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة , مع الإشارة إلى أن قيمة رأس المال المعتمدة لتصنيف المؤسسة تختلف من دولة لأخرى .

2-1-2/ معيار حجم الموجودات الثابتة : إن القيمة المعتمدة لتصنيف المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى , حيث تعتمد قيمة أقل في المنشآت التي تعتمد تكثيفا للعمل , على عكس بعض القطاعات التي توظف تكنولوجيا أكثر تقدما أين ترتفع القيمة .

2-1-3/ معيار العمالة : و هو من أكثر المعايير المعتمدة لتمييز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في الدول النامية , كما يختلف استخدام هذا المعيار من دولة لأخرى , حيث تعتمد الدول النامية

¹ - محمد فتحي صقر , مرجع سابق .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

قيما أدنى من عدد العمال لتصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بالقيم المعتمدة لدى الدول المتقدمة .

2-1-4/ معيار معامل رأس المال : إن الاعتماد على معيار رأس المال أو معيار العمالة بشكل منفرد قد يؤدي إلى تصنيف غير دقيق لحجم المؤسسة , حيث قد توظف المؤسسة عددا قليلا من العمال بينما تعتمد أسلوب فن إنتاجي كثيف لرأس المال فتصنف من المنشآت الكبيرة والعكس صحيح .

لذلك فإن معيار معامل رأس المال هو معيار يمزج بين المعيارين المذكورين آنفا , و نتحصل عليه من خلال قسمة رأس المال الثابت على عدد العمال , و هو يعبر عن القيمة المضافة من رأس المال المستثمر المطلوبة لتوظيف عامل واحد إضافي في المؤسسة .¹

2-2/ المعيار النوعي :

و بدوره يعتمد في تصنيفه للمؤسسات على مجموعة من المعايير أهمها :

2-2-1/ معيار قيمة المبيعات : حيث تعبر قيمة المبيعات أو رقم الأعمال في المؤسسة عن حجمها , كما تعتبر مقياسا هاما لمستوى نشاط المؤسسة و قدرتها التنافسية .

2-2-2/ المعيار القانوني : حيث يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة و حجم رأس المال المستثمر فيها و طريقة تمويلها , و غالبا ما تشمل المشروعات الصغيرة مشروعات ذات شكل غير مؤسسي مثل مشروعات الأفراد و المشروعات العائلية و التضامنية و المهن الصغيرة الإنتاجية و الحرفية كالورش و المحلات التجارية .²

2-2-3/ معيار التنظيم : حيث تتسم المؤسسات الصغيرة ببعض الخصائص المتمثلة في : الجمع بين الملكية و الإدارة , قلة عدد مالكي رأس المال , صغر حجم الطاقة الإنتاجية , الاعتماد بشكل أساسي على مصادر تمويل محلية ... إلخ .

¹ - نبيل جواد , مرجع سابق , ص 32 .

² - نفس المرجع , ص 34 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

2-2-4/ المعيار التكنولوجي : حيث تستخدم المؤسسات الصغيرة أساليب إنتاج بسيطة ذات رأسمال منخفض و كثافة عمالية كبيرة .

المبحث الثاني : خصائص و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما و استراتيجيا في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لاسيما في الدول المتقدمة , و تستمد هذه المؤسسات قوتها من خصائصها التي تمنحها مرونة و بساطة و انسيابية أكثر في التسيير .

المطلب الأول : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمجموعة من الخصائص نلخصها في الآتي :

1/ سهولة الإنشاء و التنفيذ و سهولة دخول السوق و الخروج منه : حيث تتميز بصغر حجم رأس المال الضروري لإنشائها و تشغيلها و كذا سهولة إنشاء المباني و تركيب الآلات الضرورية لعملية الإنتاج , بالإضافة إلى انخفاض قيمة رأس المال الثابت و قلة المخزون السلعي من المواد الخام و المنتجات النهائية مع سهولة تحويل أصول المشروع إلى سيولة , و هذا ما يتيح لها الدخول إلى السوق و الخروج منه في فترة زمنية قصيرة ؛

2/ القدرة على جذب المدخرات : حيث يفترض أن تجد المؤسسات الصغيرة سهولة نسبية لتوفير الأموال اللازمة للمشروع سواء من طرف البنوك أو الأفراد , و ذلك لقلّة المخاطر و صغر حجم رأس المال المطلوب لإنشائها , وعليه فهي تعتمد في تمويلها على المصادر الذاتية لأصحابها , و ذلك على عكس المؤسسات الكبيرة التي بإمكانها الحصول على التمويل اللازم بطرق متعددة خاصة تلك المتعلقة بطرح أسهم جديدة لزيادة رأس مالها ؛¹

3 / قصر فترة الاسترداد : و هي الفترة المطلوبة لاسترداد تكاليف الاستثمار , أي عدد السنوات اللازمة لاسترداد الأموال التي تم توظيفها في المشروع , و القاعدة تقول أنه كلما

¹ - صلاح الدين عبد الباقي , قضايا إدارية معاصرة , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2001 , ص 103 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

كانت فترة الاسترداد أقصر كلما كان المشروع أرباح ، و يتم حسابها بتقسيم تكلفة الاستثمار الرأسمالي على التدفق النقدي السنوي في حال كانت التدفقات النقدية السنوية متساوية ؛¹

4/ المركزية و سهولة الإدارة و بساطة الهيكل التنظيمي : حيث تتسم إدارتها بالسهولة و المرونة و عادة ما يقوم بإدارتها شخص واحد أو عدد من الأشخاص ، و عليه يعتمد نجاحها على كفاءة مديرها و حسن أداء وظائفه المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و المتابعة و الإبداع ، إذن فهي تتسم بالمركزية في مباشرة أعمالها و في اتخاذ قراراتها ، و لعل تفسير ذلك يرجع إلى جمعها بين الإدارة و الملكية في نفس الوقت، حيث يقوم مالك المشروع بنفسه أو بمعاونة عدد محدود من المساعدين بتأدية و إدارة النشاطات المختلفة في المنظمة ، و عليه فهي تستخدم في الغالب الهيكل البسيط .²

كما تكون الرقابة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر فعالية منه في المؤسسات الكبيرة ، و ذلك يرجع إلى ضيق مجال عملها بساطة هيكلها التنظيمي ؛

5/ استغلال الطاقة الإنتاجية و القدرة على التكيف مع المتغيرات : حيث تتميز المؤسسات الصغيرة باستغلال الطاقة الإنتاجية القصوى ، و ذلك لإمكانية التحكم في عناصر الإنتاج وهو ما يؤدي إلى قصر دورة الإنتاج و سرعة دوران رأس المال ، كما تتميز بسهولة تكيفها مع المتغيرات كسياسات الإنتاج و التسويق و التمويل و تحديث التكنولوجيا المستخدمة ؛

6/ الاعتماد على الطلب المحلي و خلق تنمية متوازنة : حيث ينحصر نشاطها عادة في المنطقة التي تنشأ بها ، فأغلب عملياتها يكون في منطقة جغرافية واحدة عدا العمليات التسويقية ، هذا و تستطيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الانتشار جغرافيا في الأقاليم و المحافظات المختلفة داخل البلد الواحد ، و هو ما يساعد على استغلال الموارد و الإمكانات المحلية المتاحة

¹ - فلاح حسن الحسيني ، إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 92 .

² - فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد علي ، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 68 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

, حيث أنها لا تحتاج في الغالب إلى توافر شروط صارمة من حيث الموقع , و هو ما يعطي مرونة أكبر في إقامتها و توزيعها على معظم المناطق بعكس المؤسسات الكبيرة التي تحتاج بنية أساسية كبيرة ؛¹

7/ الاعتماد على التخصص الناجح : حيث تعتمد هذه المؤسسات في الغالب على التخصص في منتج معين , أو التخصص في نوع معين من المستهلكين حيث عادة ما تبحث عن سوق مستهدفة (Market Niche) معينة تستطيع أن تتميز في خدمته مما يمنحها ميزة تنافسية ؛²

8/ اللارسمية : حيث يغلب الطابع غير الرسمي على أنشطة المؤسسات الصغيرة , بسبب قلة عدد العمال و معرفتهم الجيدة ببعضهم البعض ففي معظم الحالات توجد بينهم صلة قرابة , بالإضافة إلى صغر حجم هذه المنظمات و تميزها بالتقارب المكاني و بهيكلها التنظيمي البسيط , و كذا زيادة عملية التفاعل فيها من خلال علاقة التعاون و الصداقة بين الإدارة و العمال , و بالتالي فغالبا ما تكون درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية ضعيفة في هذه المؤسسات فهي تعتمد الأسلوب غير الرسمي و ربما على خبرة الإدارة و معلوماتها فقط في التسيير ؛

9/ مصدر لخلق فرص العمل و أداة للتدريب الذاتي : حيث أن اعتمادها على وسائل إنتاج بسيطة يدفعها لاختيار أسلوب إنتاجي كثيف العمل و قليل رأس المال و هو ما يساهم في خلق مناصب شغل إضافية , كما تعتبر المؤسسات الصغيرة في حد ذاتها مراكز تدريب لأصحابها و العاملين بها فهي مصدر رئيسي للأفكار و الابتكار ؛

10/ من آليات إدماج المرأة في النشاط الاقتصادي : حيث يتطلب هذا النوع من المؤسسات مواهب و مهارات يدوية و حرفية بسيطة في مقابل رأسمال بسيط , و هو ما من شأنه تسهيل إدماج المرأة في عالم الشغل و زيادة مساهمتها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الوطنية , مع إمكانية القيام بنشاطها داخل المنزل .

1 - نفس المرجع , ص 68-69 .

2 - نفس المرجع , ص 69 .

المطلب الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية و
الاجتماعية

ظل الفكر الاقتصادي لفترة طويلة مركزا على المؤسسات ذات الحجم الكبير باعتبارها مصدر لتحقيق النمو و التنمية الاقتصادية , وذلك بالنظر الى الخصائص التي تتمتع بها والتي تسمح لها بالتحكم في التكاليف مع تنويع منتجاتها وإمكانية نفاذها الى الأسواق .

غير أن الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بدأ يظهر مع منتصف السبعينات من القرن العشرين , لاسيما مع ظهور كتاب البروفيسور " شموكلر " تحت عنوان " small is beautiful " , و عليه لم تعد الصناعات الكبرى رمزا للتصنيع و التطور التكنولوجي و النمو الاقتصادي .¹

و قد ساهم في هذا التوجه نحو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجموعة من الظروف و العوامل الاقتصادية أهمها:²

- الركود الاقتصادي العالمي الذي ساد منتصف الثمانينات , و هو ما تسبب في انهيار الأوضاع المالية لكثير من الدول النامية والتي من بينها الجزائر ؛
- فشل البرامج التنموية التي اعتمدت على المؤسسات الكبيرة والصناعات الثقيلة , وهو ما أدى إلى انتهاج سياسات إعادة هيكلة المؤسسات وتفكيكها إلى مؤسسات أقل حجما ؛
- سعي المؤسسات الكبيرة والمتعددة الجنسيات إلى البحث عن اليد العاملة الرخيصة , و بالتالي إنشاء مؤسسات صغيرة الحجم مكملة لنشاطها خاصة في مجال الخدمات ؛

وقد أدى هذا الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى بروز دورها الحيوي في مختلف مجالات التنمية , وعليه يمكن إيجاز أهميتها في ما يلي :

¹ - J.S.Juneja , « Development of small and medium enterprises in the Indian economy » , Third Arab Conference on small and medium enterprises , Feb , 2004 , p 05 .

² - لخلف عثمان , مرجع سابق , ص 56 .

1 / مساهمتها في التشغيل :

حيث تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل , فهي تتجاوز المؤسسات الكبيرة في ذلك , وعليه فهي الأقدر على محاربة البطالة , خاصة وأن مختلف الدراسات أثبتت أن هذه المؤسسات تعتمد على تكثيف عنصر العمل على حساب رأس المال , و هو ما من شأنه أن يمكن الدول النامية من التغلب على مشكل ندرة رأس المال , و منه تخفيض التكلفة الاستثمارية اللازمة لخلق فرص العمل , حيث أثبتت بعض الدراسات أن متوسط تكلفة العمل من الاستثمار في المؤسسات الصغيرة تقل ثلاث مرات عن متوسط تكلفة العمل في المؤسسات الكبيرة .¹

و في هذا المجال تشير الإحصائيات مثلا إلى أن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يشغل ما نسبته أكثر من 60 % من العمال في القطاع الخاص , و ذلك بالنسبة لدول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE) .²

و تقوم المؤسسات الصغيرة أيضا بدور رائد تجاه تكوين قاعدة عريضة من العمالة الماهرة و الإداريين , فغالبا ما تعتمد هذه المؤسسات على استخدام عمالة غير مدربة أو منخفضة المهارة , و مع مرور الوقت تتحول هذه العمالة إلى عمالة ماهرة حيث تكتسب الخبرة الفنية , و يتم ذلك في نطاق التكاليف المنخفضة للمجتمع لأن التدريب يرتبط بالإنتاج داخل المصنع الصغير .

كما تعد المؤسسات و الصناعات الصغيرة مصدرا هاما لمد القطاع الصناعي بجزء من العمالة الفنية المدربة , و ذلك من خلال مغادرتها للمؤسسات الصغيرة للعمل في المؤسسات و الصناعات الكبيرة بحثا في معظم الأحيان عن الأجور المرتفعة و المزايا الاجتماعية الأخرى .³

¹ - صفوت عبد السلام عوض الله , اقتصاديات الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في تحقيق التصنيع و التنمية , دار النهضة العربية , بيروت , 1993 , ص 42 .

² - La banque Mondiale , « Les petites et moyennes entreprises : force locale , action mondiale » , Juin 2000 .

³ - فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد , الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , 2005 , ص 67 .

2/ مساهمتها في جذب و تعبئة المدخرات :

حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجالا لجذب رؤوس الأموال المدخرة و تحويلها إلى استثمارات تساهم في زيادة الناتج الداخلي الخام للبلد و منه الرفع من معدل النمو الاقتصادي للبلد , حيث أن صغر حجم هذه المشاريع يتناسب مع المدخرات القليلة لفئة كبيرة من المجتمع تفضل الإشراف المباشر على استثماراتها على نمط المشاركة في رأس المال .

3/ مساهمتها في تنمية الصادرات :

حيث يمكن أن تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في تحسين وضعية الميزان التجاري , و ذلك من خلال المساهمة في إنتاج سلع ذات قدرة تنافسية عالية في الأسواق الدولية , و هو ما من شأنه المساهمة في الرفع من صادرات البلدان التي تنتمي إليها , أو إنتاج منتجات تحل محل السلع المستوردة و هو ما يساهم في خفض واردات البلد .

إذن يمكن أن تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا كبيرا في مجال ترقية الصادرات للدول التي تنتمي إليها , و لكن بشرط دعمها و تشجيعها من خلال تقديم المساعدات الفنية و المالية و التنظيمية لها , مع مدها بالمعلومات اللازمة حول وضعية الأسواق الخارجية و تسهيل الإجراءات المتعلقة بعملية التصدير .

أما العوامل التي من شأنها أن تكسب منتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ميزة في مجال التصدير فنذكر منها :¹

- منتجاتها عادة ما تظهر فيها اللمسة الفنية و المهارية التي تميز العمل اليدوي , و هو ما يمنحها رواجاً في الأسواق الخارجية ؛

- اعتمادها على أسلوب إنتاجي يعتمد على كثافة العمل , و هو ما من شأنه تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة , و هو ما يساهم في منح منتجاتها ميزة تنافسية تمكنها من ولوج الأسواق الخارجية ؛

¹ - لخلف عثمان , مرجع سابق , ص 58 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

- المؤسسات الصغيرة يمكنها أن تعدل من برامج إنتاجها تبعاً لاحتياجات السوق الخارجية , و ذلك بفضل ما تتمتع به من مرونة متمثلة في تواضع رأس المال المستثمر , و من ثم تكون قادرة على تلبية احتياجات أسواق التصدير؛¹

- المؤسسات الصغيرة يمكنها المساهمة بشكل مباشر في الرفع من الصادرات , أو بشكل غير مباشر من خلال تكاملها مع المؤسسات الكبيرة , حيث توفر لها مستلزمات الإنتاج تامة الصنع أو النصف مصنعة التي تستخدمها هذه الأخيرة في إنتاج منتجاتها النهائية , و بأسعار تنافسية تمكنها من المنافسة في الأسواق الخارجية و بالتالي الرفع من صادراتها و تحسين وضعيتها الميزان التجاري لبلدانها .

4/ مساهمتها في تحقيق التكامل الصناعي :

تساهم كل من المؤسسات الصغيرة و كذا المؤسسات الكبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية , حيث تتميز المؤسسات الكبيرة بنمط إنتاجي يعتمد على الكثافة الرأسمالية العالية , بينما تتركز نشاطات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النشاطات التي لا تظهر فيها أهمية كبيرة لوفورات الحجم .

فكلا النوعين من المؤسسات يعمل جنباً إلى جنب بصفة تكاملية , حيث تحتاج المؤسسات ذات الإنتاج الهائل و النشاط الواسع إلى منتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال المقاوله من الباطن مثلاً .

حيث و في إطار التكامل المباشر يتم التعاقد بين المؤسسات الصغيرة من جهة و المؤسسات الكبيرة من جهة أخرى , على أساس أن إحدى هذه الصناعات تستخدم منتجات الصناعات الأخرى بصورة منتظمة كمدخلات في عملية التصنيع , فعندما تحصل الصناعات الصغيرة على مدخلاتها من الصناعات الكبيرة تسمى هذه العلاقة بالتصنيع اللاحق , و في الحالة العكسية تسمى العلاقة بالتعاقد من الباطن .

¹ - فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد , مرجع سابق , ص 71 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

و المقابلة من الباطن هي عملية لجوء مؤسسات إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزء من عملياتها الإنتاجية ، وذلك لاعتبارات وأسباب اقتصادية أو قانونية أو استراتيجية ، فهي بذلك تحقق تكاملاً اقتصادياً بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة من خلال فرصة الإمداد بالمكونات والأجزاء التي تدخل في المنتج النهائي أو تنفيذ أعمال مكملة لأنشطة المؤسسات الكبرى .

إن عملية المقابلة من الباطن تساهم بشكل كبير في رفع مستوى إنتاجية المؤسسات ، وتعتبر أحد مميزات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في البلدان المتطورة ، فهذا التكامل بينها وبين المؤسسات الكبرى يعمل على بناء هيكل اقتصادي أكثر قدرة على التكيف في الأسواق وأكبر كفاءة في تخصيص الموارد الاقتصادية .

و بالتالي تستفيد المؤسسات الكبيرة من هذا النوع من التعاقد ، فبدلاً من أن تقوم بإنتاج كافة الأجزاء ومستلزمات الإنتاج التي تحتاجها ، تحصل عليها من المؤسسات الصغيرة بتكلفة أقل من تكلفة الوحدة المنتجة في حال أنتجتها بنفسها و هو ما يرفع من أرباحها .

أما المؤسسات الصغيرة فتلجأ إلى هذا النوع من التعاقد لأنه يساعدها في التغلب على بعض المشاكل و الصعوبات المترتبة عن تواضع قدرتها المالية و الإدارية و التسويقية ، حيث يوفر لها فرصاً تسويقية لمنتجاتها في ظل صعوبة تسويقها ، كما يساهم التعاقد من الباطن في ضمان نمو اقتصادي عام ومنتسق ومتوازن ، و ذلك من خلال التخصص و انسياب التسهيلات التكنولوجية و الفنية من المؤسسات الكبيرة إلى الصغيرة ، كما يساعد على نمو المهارات التنظيمية في الأعمال الصغيرة و الجديدة ، إن يمكن القول أن التعاقد من الباطن يضيف نوعاً من المرونة و الكفاءة خاصة على النظام الصناعي و منه الرفع من إنتاجيته .¹

5 / تحقيق التوازن الجهوي في التنمية :

حيث تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بانتشارها و توطنها جغرافياً عبر مختلف أنحاء و أقاليم البلد ، و هو ما يساعد على تحقيق الانتشار الجغرافي للأنشطة الاقتصادية المختلفة ، و بالتالي يعمل

¹ - نفس المرجع ، ص 70 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

على تحقيق نمو متوازن لجميع أقاليم الدولة و إزالة الفوارق بينها , و ذلك عكس المؤسسات الكبيرة التي غالبا ما تتركز في المدن الكبرى المتميزة بالنشاط الاقتصادي الكثيف .

حيث أن المؤسسات الصغيرة تتمتع بمرونة كبيرة في اختيار أماكن توطنها فهي تتطلب القليل من خدمات البنى التحتية , و هي قادرة على تصريف منتجاتها في الأسواق الصغيرة المجاورة , كما أن متطلباتها تكون عادة محدودة فهي قادرة على النشاط في المناطق التي تتوفر على كميات محدودة من المواد الخام و المستلزمات الإنتاجية الأخرى , و عليه فهي تساهم في امتصاص البطالة في الأقاليم الريفية و الداخلية , و هذا يمكن أن يساهم في الحد من الهجرة من الريف إلى المدينة و بالتالي تخفيف الضغط عن المدن الكبرى .

كما تساهم في تحقيق توزيع عادل للدخل عبر مختلف أقاليم البلاد من خلال تخفيف حدة الفقر في المناطق الريفية و النائية , و هو ما يقلل من الفروقات القائمة بين المناطق الحضرية و المناطق الداخلية للبلاد .

و باعتبار تميز المناطق الأقاليم الداخلية بالنشاط الزراعي , فإن انتشار المؤسسات الصغيرة الناشطة في المجال الصناعي من شأنه خلق نوع من التكامل بين القطاعين , و من أمثلة ذلك المؤسسات الناشطة في مجال الصناعات التحويلية الغذائية .¹

كما يمكن أن يساهم انتشارها في الأقاليم الريفية و الداخلية في الحد من مشكلة البطالة من خلال خلق مناصب شغل للأفراد , و امتصاص فائض العمالة من القطاع الزراعي الذي يعاني عادة من البطالة المقنعة و الموسمية , و هو ما من شأنه أن يقلل من الفقر في الريف و يحقق دخولا حقيقية للأفراد و يساهم في الرفع من مستوى معيشتهم , و هو ما يقلل من التفاوت الحاصل في توزيع الدخل بين المناطق الريفية و الحضرية , حيث يمكن أن يؤدي التفاوت إلى ازدواجية بنيان الاقتصاد القومي , و

¹ - لخلف عثمان , مرجع سابق , ص 60 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

عليه فانتشار هذا النوع من المؤسسات يساعد على تحقيق العدالة في توزيع ثمار النمو بين مختلف الأقاليم.¹

6/ المساهمة في خلق القيمة المضافة و زيادة الناتج المحلي الإجمالي :

حيث تساهم هذه المؤسسات مساهمة جوهرية في مخرجات التصنيع , فهي تساهم في خلق أكثر من 50 % من القيمة المضافة في دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) مثلا.²

كما أنه من الآثار الإيجابية للمؤسسات الصغيرة الريادية خاصة زيادة متوسط دخل الفرد , و التغيير في هياكل الأعمال و المجتمع حيث تنشط في مواقع متعددة , و هذا التغيير يكون مصحوبا بنمو و زيادة في المخرجات , و هو ما يسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية , مما يحقق العدالة في توزيع هذه المكاسب .³

7/ المساهمة في الإبداع و في نشاطات البحث و التطوير :

حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدرا مهما للإبداع و الابتكار , فهي تتميز بجهودها الحثيثة لتطوير المنتجات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها , و هذا ما يجعلها مصدرا دائما و مستمرا للتقدم التكنولوجي و منافسا أساسيا للمؤسسات الكبيرة التي تدفعها للإبداع للمحافظة على قدرتها التنافسية.⁴

فالتطوير يعتمد على الإبداع , ليس فقط بتطوير منتج أو خدمة جديدة للأسواق , و لكن أيضا الاهتمام بالاستثمار المترامن في تأمين مشاريع جديدة , و من هنا فإن المنظمات الصغيرة و خاصة

¹ - فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد , مرجع سابق , ص 74 .

² - بن نذير نصر الدين , « دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - حالة الجزائر - » , رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة الجزائر 3 , 2011/2012 , ص 45 .

³ - فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد علي , مرجع سابق , ص 24 .

⁴ - طاهر محسن منصور الغالبي , إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة , دار وائل للنشر , عمان , الأردن , 2009 , ص 33 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

الريادية منها تعتبر مصدرا من مصادر التجديد و الابتكار و المخاطرة أكثر من المؤسسات الكبيرة , لأن الأشخاص البارعين الذين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم يجدون في ذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر إلى المزيد من العمل , لذلك فهم يقدمون الكثير من الإبداعات و التجديد في عالم الأعمال , فالمشاريع الريادية هي القادرة على ردم الهوة بين المعرفة و حاجات السوق , و هي النقطة المعيارية في عملية تطوير المنتج لتزويد المجتمع بمنتجات إبداعية جديدة .

حيث أن المشروعات الأكبر حجما غالبا ما تركز على إنتاج السلع التي تتمتع بطلب مستمر يمكن التنبؤ به , بينما تترك للمنظمات الريادية الصغيرة إنتاج السلع التي ينطوي إنتاجها على مجازفة أكبر , فعصر التطور السريع يؤدي إلى أن تصبح المنافسة أداة التغيير من خلال الابتكار و التحسين , و عندها تظهر المنافسة في صور عديدة منها السعر و شروط الائتمان و الخدمة و تحسين جودة الإنتاج , مما يوفر في النهاية سيلا مستمرا من الابتكارات و الأفكار الجديدة .¹

و تمارس المؤسسات الاقتصادية الحديثة خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نوعين أو شكلين أساسيين للبحث و التطوير , أولها داخلي يتم داخل المؤسسة نفسها , وثانيها خارجي ينجز من قبل المؤسسات المتعاقد معها , و ذلك في إطار عملية المقابلة من الباطن أو عن طريق مراكز البحث , و هذا بهدف استغلال كل ما تتيحه البيئة العلمية والتكنولوجية من الإمكانيات لممارسة نشاطات البحث والتطوير .

¹ - فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد علي , مرجع سابق , ص 25 .

المبحث الثالث : المشاكل و المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الأول : المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مشكلات و صعوبات كثيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة , و هي مشكلات تميز المؤسسات الناشطة في البلدان النامية بشكل خاص , و هو ما يحول دون قيامها بالدور المنوط بها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الوطنية , و ذلك على مختلف المستويات التمويلية و التكنولوجية و التسويقية و غيرها , و التي يمكن إجمالها في ما يلي :

1/ المشكلات التمويلية :

حيث تعاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قصورا و صعوبة في الحصول على التمويل اللازم لنشاطها , و هو ما يعتبر من المعوقات الرئيسية التي تحول دون تنميتها و أدائها للدور المنوط بها , سواء في البلدان المتقدمة أو النامية , غير أن ذلك يكون أكثر حدة و أشد تأثير في هذه الأخيرة نظرا لما تعانيه من ندرة في رؤوس الأموال .

فأي مشروع (صغير , متوسط , كبير) لا بد و أن يمر بثلاث مراحل تمويلية بدءا من مرحلة التأسيس و مرورا بمرحلة التشغيل و انتهاء بمرحلة التجديد و النمو أو الإحلال و التوسع , قد تختلف فيها مصادر التمويل من مرحلة لأخرى حسب حاجة المشروع إلى ذلك , فإذا كانت مدخرات الأفراد غير كافية كمصادر لتمويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , فإنه لا شك من ضرورة اللجوء لمصادر تمويل بديلة , تتمثل في المصادر الرسمية التي تتكون من البنوك و المؤسسات التمويلية الأخرى , أو المصادر غير الرسمية و غير المنظمة و التي تتكون من فريق المقرضين و موردي المواد الأولية و غيرهم¹.

فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تواجه مشكلات و صعوبات تمويلية و ائتمانية كبيرة , خاصة في ظل عزوف البنوك التي تعتبر مصدر تمويل ائتمان هام بالنسبة لها عن إقراضها عند الحاجة , ففي معظم الأحيان تمنح البنوك قروضا مقابل ضمانات عقارية أو حيازية أو شخصية , و ترفض تمويل هذه

¹ - فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد , مرجع سابق , ص 84 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

المؤسسات بحجة تخوفها من عدم الوفاء بالتزاماتها في الوقت المناسب , و يعزى ذلك إلى مجموعة من الأسباب نوجزها في الآتي :

- أسلوب تعامل البنوك مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي يتمثل في ارتفاع أسعار الفائدة على القرض و قصر فترة السداد و كذا تعدد إجراءات الحصول على القرض ؛
- عدم توفر الوعي المصرفي و ثقافة التعامل مع البنوك لدى الكثير من أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- انخفاض العائد الذي تحققه البنوك من التعامل مع أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظرا لضآلة حجم معاملاتها ؛
- ارتفاع درجة المخاطرة في إقراض المؤسسات الصغيرة حيث يعتبر أغلبها مشروعات فردية لا تتوفر عنها المعلومات الكافية مقارنة مع المشروعات الكبيرة ؛
- ضعف إقبال رأس المال الأجنبي على الاستثمار في القطاع نتيجة اقتصر معظم مؤسساته على الأشغال العائلية و ارتفاع درجة المخاطرة نظرا لصغر رأس المال .

2/ المشكلات التكنولوجية :

أبرز ما يميز أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لاسيما في البلدان النامية هو استخدامها أساليب تكنولوجية تقليدية , و هو ما يضعف من قدرتها على النمو و التطور ومن حصتها السوقية , و ذلك مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي عادة ما تستعمل أساليب تكنولوجية أكثر تطورا , خاصة في الحالات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة بإنتاج منتجات نهائية لا يوجد فيها ترابط مع المؤسسات الكبيرة من خلال التعاقد من الباطن مثلا .

فكثيرا ما تعتمد المؤسسات الصغيرة على آلات و معدات قديمة مضي على تشغيلها وقت طويل نسبيا و أغلبها في حاجة إلى إحلال و تجديد شامل , حيث لا يتوفر عادة لهذه المؤسسات نظام دوري للصيانة و التصليح , و ذلك نتيجة عدم الوعي بضرورة أعمال الصيانة و قصور الموارد التمويلية , و يؤدي استمرار تشغيل معدات و آلات قديمة مهتلكة إلى ارتفاع التكاليف و عدم انتظام الإنتاج و

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

انخفاض الجودة بسبب كثرة الأعطال و صعوبة تدبير قطع الغيار و عمل التوصيلات المطلوبة , و بالتالي ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تعتمد في إنتاجها على آلات حديثة متطورة تكنولوجيا , كما تخضع لنظام كامل للصيانة و التشغيل .

و بالإضافة إلى ما سبق فإن بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة يترددون في استخدام الآلات الحديثة , لعدم الخبرة بها أو لارتفاع تكاليفها النسبية مقارنة بالآلات التقليدية المتعارف عليها , فضلا عن احتياجها لعمالة متخصصة و مدربة على تشغيل و استعمال مثل هذه التقنيات الحديثة , و يضاعف من صعوبة استيراد الآلات الحديثة عدم الدراية بقواعد الاستيراد و عدم المعرفة بالشركات المنتجة لها , بالإضافة إلى مشكلة تدبير النقد الاجنبي اللازم لتمويل استيرادها خاصة في الدول التي تعتمد نظاما صارما للرقابة على الصرف .¹

و من هنا تبرز ضرورة البحث عن أساليب تكنولوجية متطورة لتتلاءم مع متطلبات السوق و أحواله المتغيرة , خاصة في ما يخص الأساليب و الفنون الإنتاجية , كما يبرز اختيار التكنولوجيا الملائمة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأحد الاهتمامات الأساسية لمتخذي القرار , هذا الاختيار التكنولوجي يشمل بمعناه الواسع عملية اختيار المنتج و أساليب الإدارة والمهارات و اختيار فنون الإنتاج .²

و عليه فالتكنولوجيا التي يمكن اختيارها في هذه المؤسسات و الصناعات تتوقف على عدة عوامل , كطبيعة النشاط أو المنتج سواء كان مكملا أو نهائيا , القدرة التمويلية , السياسات الحكومية , مدى وفرة المواد الخام و كذا الجوانب التسويقية .

¹ - فرحي محمد و صالحى سلمى , « المشاكل و التحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي » , الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية , 17-18 أبريل 2006 , جامعة حسيبة بن بوعلي , الشلف , ص 744 .

² - فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد , مرجع سابق , ص 86 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

كما أن نوع التكنولوجيا الملائم لدولة ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لدولة أخرى , كما أن نفس النوع من التكنولوجيا الذي يلائم دولة معينة خلال مرحلة ما قد لا يلائم نفس الدولة خلال مرحلة أخرى من مراحل تطورها .

غير أن الدول النامية عموما تتاسبها التكنولوجيات المكثفة لاستخدام العمالة , و ذلك بالنظر لارتفاع معدلات النمو الديموغرافي و ما نتج عنه من ارتفاع في معدلات البطالة , و من هنا تبرز التكنولوجيا الوسيطة كأحد الخيارات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاسيما في الدول النامية , و هذا بفضل ما توفره من فرص عمالة أكثر و بتكلفة منخفضة نسبيا من رأس المال المستثمر في التكنولوجيا المعقدة , و هو نوع من التكنولوجيا يقع بين التكنولوجيا المعقدة لرأس المال التي تلائم الدول المتقدمة صناعيا من ناحية , و التكنولوجيا البدائية البسيطة التي تميز الصناعات الريفية التقليدية و المنزلية .

و رغم ما تتميز به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من قدرة على استيعاب التكنولوجيا المناسبة لها , و ذلك بفضل ما تتصف به من مرونة و قدرة على التكيف و إدخال تعديلات و تحسينات على التكنولوجيا المحلية من خلال قدراتها الابتكارية العالية , إلا أنها تعاني في هذا المجال من نقص الموارد المالية اللازمة لتمويل البحوث الخاصة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة , كما أن هذه الأخيرة و إن وجدت تظل بحوثا نظرية لغياب التفاعل و التنسيق بين البحث العلمي و التطبيق الصناعي خاصة في البلدان النامية , هذا بالإضافة إلى أن نتائج الأبحاث التي تتوصل إليها المؤسسات الكبيرة لا تصل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و ذلك بسبب احتكار التكنولوجيا أو بسبب عدم الترابط بين المؤسسات الصغيرة و الكبيرة .

3/ المشكلات التموينية :

تواجه المؤسسات الصغيرة في ما يتعلق بالمواد الاولية و مستلزمات التشغيل مشكلات وصعوبات كبيرة , حيث أنه في حال عدم توفر هذه المواد في السوق المحلية فإن المؤسسة الصغيرة ستضطر إلى استيرادها , و هنا يعترض سبيلها مجموعة من العراقيل و الصعوبات , كعدم دراية أصحابها

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

بقواعد الاستيراد و جهلهم بالأسواق الخارجية و عدم قدرتهم على دراستها و تحليل تطوراتها , بالإضافة إلى صعوبة تمويل عمليات الاستيراد إن وجدت .

أما في حالة اعتماد المؤسسات الصغيرة على المواد الخام المحلية , فإنها قد تواجه صعوبة تدبيرها بالكميات المناسبة و الجودة و السعر المناسبين , و ذلك لعدة أسباب أهمها :¹

- خضوع توزيع المود الخام لنظام الحصص في بعض الدول التي لا يكفي إنتاجها للوفاء بكامل احتياجات السوق المحلي , و هو ما يترتب عنه ظهور سوق سوداء تدفع أصحاب المؤسسات الصغيرة إلى التعامل مع التجار و الوسطاء لتدبير احتياجاتهم من الخامات بأسعار أعلى , و كذلك القبول بأنواع رديئة منها , مما ينعكس على مستوى و سعر المنتج النهائي سلبا و هو ما من شأنه إضعاف تنافسية هذه المؤسسات ؛
- عدم تمتع المؤسسة الصغيرة بحرية اختيار الأنواع المناسبة من المواد الأولية و مستلزمات التشغيل , و عدم إمكانية الحصول على خصم كبير أو تسهيلات دفع عند الشراء و ذلك بسبب صغر حجم طلبياتها ؛
- عدم توفر السيولة النقدية اللازمة لشراء المواد الأولية من السوق , مما يدفع المؤسسات الصغيرة في حال عدم إمكانية حصولها على قروض مصرفية ميسرة إلى الاقتراض من الوسطاء بأسعار فائدة عالية , أو إلى الشراء بأجل من الموردين و التجار بأسعار تزيد عن الأسعار الفورية , أو إلى التعاقد من الباطن مع منتجين آخرين يتمثلون في مؤسسات كبيرة عادة , و ذلك للعمل لحسابهم مقابل توفير المواد اللازمة , و التي قد تكون وفق شروط تعاقدية مجحفة غالبا .

¹ - فرحي محمد , صالحى سلمى , مرجع سابق , ص 744 .

4/ المشكلات التسويقية :

تعاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العديد من المشاكل في تسويق منتجاتها سواء على المستوى المحلي نتيجة المنافسة الشديدة التي تفرضها المؤسسات الكبيرة الخاصة و العمومية , أو على المستوى الخارجي من خلال غزو السلع المستوردة للسوق المحلية لاسيما من دول جنوب شرق آسيا , و ما تتصف به منتجاتها من انخفاض في أسعارها , أو من الدول المرتبطة بالدولة المعنية عن طريق اتفاقيات التبادل الحر و غيرها من اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة .

إذن فتعرض هذه المؤسسات إلى المنافسة الشديدة ترتب عنه ضآلة حجم و حصتها من الأسواق الداخلية و الخارجية , و ذلك بسبب صعوبة تسويق منتجاتها و ضيق المنافذ التسويقية , و هو ما قد يعرض إمكانية بقائها و استمرارها و تطورها للخطر , خاصة في ظل ضعف القدرة التنافسية لمنتجاتها سواء كانت سلعاً أو خدمات , و كذا في ظل ترابط و تداخل المشكلات المختلفة التي تتعرض لها هذه المؤسسات , من صعوبات تكنولوجية و مالية و تنظيمية و تسويقية و غيرها .

و يضاعف من هذه الصعوبات تفضيل الجهات الحكومية و العديد من فئات المجتمع التعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة و السعر , و لضمان انتظام التوريد بالكميات المطلوبة و في المواعيد المقررة , و كذلك تقاديا للمشكلات الإدارية و المالية الناجمة عن التعامل مع عدد كبير من المؤسسات الصغيرة , فضلا عن ظاهرة عدم الثقة في المنتج المحلي مقارنة بالمنتجات الأجنبية المنافسة .

و يمكن تلخيص أهم العراقيل و الصعوبات التسويقية التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الآتي :

- عدم قدرتها على التنبؤ و مسايرة التغيرات الحاصلة في اتجاهات السوق , و هو ما قد يعرضها لخسائر مفاجئة نتيجة حدوث تطورات سريعة و غير متوقعة في السوق ؛
- عدم توفرها على المهارات التسويقية اللازمة , و هو ما يدفعها إلى الاعتماد على الوسطاء في تسويق منتجاتها , مما قد يجبرها على قبول شروط و مزايا لا تكون غالبا في صالحها ؛

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

- عدم توفر و وعي الكثير من هذه المؤسسات بالمتطلبات و المفاهيم الأساسية للجودة , و هو ما يمكن أن يؤدي إلى تسرب للمنتجات المعيبة إلى السوق , و هو ما من شأنه التأثير سلبا على صورة المؤسسة و القدرة التنافسية لمنتجاتها ؛
- اقتصار أغلب هذه المؤسسات على الإنتاج وفقا للطلبات و الرغبات المعبر عنها من طرف العملاء , و ضعف القدرة على التنبؤ و دراسة ظروف الطلب و السوق و متطلبات العملاء , و هو ما يدل على قصور في الوعي التسويقي لأصحاب و مديري هذه المؤسسات , و الذي قد يكون مرده لعدم توفر البيانات و الإحصائيات حول الاحتياجات و التغيرات في السوقين المحلية والخارجية ؛
- سياسة الانفتاح التجاري للدول النامية في إطار ما يعرف بالعولمة , و ما تفرضه السلع و الخدمات المستوردة من منافسة شديدة من طرف المنتجات المستوردة , و التي تتميز في غالب الأحيان بتنافسية كبيرة سواء على مستوى السعر أو الجودة , خاصة في ظل اتفاقيات التبادل الحر التي تؤدي إلى التفكيك الجمركي و بالتالي خفض أسعار المنتجات المستوردة , و كذلك الأمر بالنسبة للدول المنظمة إلى اتفاقيات الجات أو ما يعرف حاليا بالمنظمة العالمية للتجارة ؛
- ضعف الاهتمام بتطوير و تحسين المنتجات بما يتناسب و أذواق و رغبات العملاء المحليين و الأجانب , و ذلك رغم تميز هذه المؤسسات بالمرونة و الروح الإبداعية و الابتكارية ؛
- في مجال التصدير تعاني هذه المؤسسات من عدم وجود نظام يربط الموزعين بالخارج بالمنتجين في الداخل , إلى جانب صعوبة مشاركتها في المعارض الأجنبية , و كذا الافتقار إلى القدرة على الترويج و الإعلان لمنتجاتها نتيجة ضعف مواردها المالية , كما تعاني من الإجراءات البيروقراطية و الإدارية الثقيلة التي تفرضها العديد من الإدارات المشرفة على عملية التصدير .

5/ المشاكل الإدارية و التنظيمية :

إن توفر الكفاءة و المهارة الإدارية و التنظيمية هو مفتاح نجاح و حجر الأساس لأي مشروع , بما في ذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تعاني في الكثير من الأحيان من صعوبات و مشاكل على المستوى الإداري و التنظيمي , و هو ما ينعكس في الأخير على أدائها و على تحقيق أهدافها المرجوة , و تتلخص هذه الصعوبات في ما يلي :¹

- أغلب هذه المؤسسات تقوم بتسييرها الإدارة الفردية أو العائلية , و هو نمط إداري لا يعتمد عادة على الأساليب و التقنيات الإدارية العلمية الحديثة , و إنما يقوم على مزيج من التقليد والاجتهادات الشخصية , و ذلك نتيجة لعدم اعتراف المسيرين لهذه المؤسسات لأساليب و متطلبات الإدارة العلمية أو لجهلهم بها ؛

- مالك المؤسسة عادة هو المدير و المسير لها , و هو حتما ليس على دراية و إلمام بكل نشاطاتها و وظائفها ومسؤولياتها , و عليه فالاعتماد على شخص واحد أو عدد محدود من الأشخاص لتسيير هذه المؤسسات من شأنه الرفع من هامش و معدل الخطأ , و ذلك باعتبار محدودية إمكانيات و خبرات الشخص الواحد , و افتقاره للكفاءة اللازمة في المجال الإداري و التسييري سواء في ما يخص القرارات الاستثمارية أو الإدارية , و هذا رغم الأثر الإيجابي لذلك في سرعة اتخاذ القرارات ؛

- صعوبة الاعتماد على أساليب الإدارة العلمية في التسيير و ذلك لصعوبة تقسيم الأعمال و تخصصها على أساس تنظيمي , و ذلك بسبب ضيق نطاق النشاط و العمل في المؤسسات و المصانع الصغيرة .

حيث أن تميزها بمرکزية اتخاذ القرار , و استئثار شخص واحد أو عدد محدود من الأشخاص بكافة المهام و المسؤوليات الفنية و الإدارية و التمويلية و التسويقية , و غياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة من خلال عدم وجود تنظيم واضح للأقسام يحدد المهام و

¹ - فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد , مرجع سابق , ص 95 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

الاختصاص , بالإضافة إلى غياب اللوائح المنظمة لسير العمل داخل المؤسسة , و عدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة و المهارة الإدارية للمدير المالك غير المحترف و تدخله في كافة شؤون المؤسسة , هي كلها عوامل تشكل قصورا في الخبرات الإدارية و القدرات التنظيمية , و تؤدي إلى عدم الاستفادة من مزايا التخصص و تقسيم العمل في زيادة الإنتاجية .

و عليه يتضح أن نمط الإدارة المطبق في المؤسسات الصغيرة يختلف تماما عن أنماط الإدارة الحديثة , و التي تأخذ بمفاهيم التخصص الوظيفي و تقسيم العمل و تفويض السلطات و الصلاحيات , بالإضافة إلى تطبيق مبدأ اللامركزية في التسيير و في اتخاذ القرارات و غيرها من نظم الإدارة الحديثة و المتطورة .

6/ المحيط الاقتصادي لنشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

ترتبط هذه المشكلات أساسا بطبيعة البيئة التي تحتوي هذه المؤسسات , حيث و بالنظر إلى الأنشطة الاقتصادية في الدول المتقدمة خاصة الصناعية منها , نجد أن تطورها يأتي في شكل مراحل بدأت بالعمل الحرفي ثم المصنع الصغير و مرورا بالمصنع المتوسط ثم الكبير , إلى مرحلة المشروعات والشركات العملاقة , مما أدى إلى خلق قاعدة عريضة و متنوعة لكافة الأنشطة الاقتصادية في هذه الدول وبمختلف الأحجام , و بمرور الوقت أصبح هناك تكامل وخدمات متبادلة بين هذه النشاطات , الأمر الذي تمخض عنه تطور مستمر في الأسواق والأنظمة المالية والمصرفية .¹

أما النشاط الاقتصادي في الدول النامية و منها الوطن العربي 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 , و الذين يتولون تشغيل المؤسسات الصغيرة ويقومون بتنمية الابتكارات و جلب المهارات إليها , وبالتالي أدى إلى اعتماد هذه المؤسسات

¹ - فرحي محمد , صالح سلمي , مرجع سابق , ص 742 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

خاصة الصناعية منها على العمالة الأجنبية ، و منه تراكمت الصعوبات التي تعاني منها الصغيرة و المتوسطة .

7/ مشكلة العمالة و ظروف تأمينها :

حيث تفتقر المؤسسات الصغيرة إلى الكوادر الفنية لأسباب كثيرة ، أهمها عدم ملاءمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية في هذا القطاع ، وتفضيل العمالة الماهرة العمل في المؤسسات الكبرى حيث الأجور الأعلى والمزايا الأفضل والفرص الأكبر للترقية .

و لذلك 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 اضطرار المؤسسات الصغيرة إلى توظيف عمالة غير ماهرة باستمرار وتحمل مشاكل وأعباء تدريبها ، فضلاً عن دفع أجور مرتفعة لبعض التخصصات النادرة لضمان بقائها و استمرارها في العمل لصالحها ، تشكل أسباباً من شأنها تخفيض الإنتاجية وجودة السلع والخدمات المقدّمة بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف¹.

و إلى جانب نقص الكفاءات العلمية هناك مشكلة التأمينات الاجتماعية حيث تشترط هيئة التأمينات الاجتماعية على صاحب العمل التأمين على كافة العاملين بالمؤسسة أياً 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 يتلكأ بعضهم في سداد ما عليهم من مستحقات للتأمينات الاجتماعية إذا لم تتوفّر لديهم السيولة الكافية مما يعرّضهم إلى دفع غرامات وفوائد تأخير تضيف أعباءً جديدة عليهم .

و أمام هذه التشريعات المنظمة لسوق العمل و وقوف الحكومات ونقابات العمال في هذه السوق باتجاه تحقيق جملة من الشروط الضرورية للتوظيف ، يلجأ منظمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحياناً إلى عدم الانضباط كدفع أجور دون الحد أو تشغيل القصر و الإناث أو التحايل على نظام

¹ - نفس المرجع ، ص 743 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

الإجازات والمكافآت أو تجاوز عدد ساعات العمل الرسمية , و في حالات المؤسسات المتناهية الصغر غالبا ما يلجأ أصحابها الى اعتماد العمالة الأسرية و الموسمية , وكذلك العمالة الوافدة غير الحاصلة على ترخيص عمل أو إقامة مع عدم الإبلاغ عن العمالة الفعلية المتواجدة بالمؤسسة , وتؤدي هذه الاعتبارات إلى ارتفاع معدل الغياب والانقطاع عن العمل وانخفاض إنتاجية العاملين وعدم انتظام الإنتاج , فضلاً عن صعوبة الحصر الدقيق للعمالة الفعلية الملحقة بقطاع الأعمال الصغيرة .

و عليه يمكن القول بان بطء الإجراءات و طول المدة اللازمة للترخيص لم تثني أصحاب المشروعات من الاستمرار في نشاطاتهم , لكنها غالبا ما تدفعهم إلى التهرب و ارتكاب المخالفات , كما يضطر عدد من المؤسسات الصغيرة إلى العمل بصورة غير رسمية , أي دون الحصول على ترخيص رسمي لمزاولة النشاط , مما يؤدي إلى عدم استقرار أوضاع المؤسسات وانخفاض الكفاءة الإنتاجية ومستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة , حيث يتردد صاحب المؤسسة في تطوير النشاط خوفاً من احتمال اكتشاف وضعه غير القانوني وحرمانه من الاستمرار في العمل .

8/ مشكلة توفير الأراضي والبنية الأساسية :

تواجه المؤسسة الصغيرة صعوبة في العثور على العقار اللازم لإقامة ورشات أو المصنع أو المتجر نظراً 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 نظراً 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 .

و عليه يشكل الحصول على العقار في الكثير من الدول النامية و من بينها الجزائر أولى العقبات التي يصادفها المستثمر , و يعود ذلك إلى تعقد و تطلب الإجراءات الموسومة بغياب الشفافية و الحوار , بالإضافة إلى الآجال المعتبرة لمعالجة الملفات , كل هذه الإجراءات و إجراءات أخرى مصاحبة لهذه الإجراءات تبقى عائقاً أمام المستثمرين للقيام بمشاريعهم .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

و يضاف الى ندرة العقار مشاكل انعدام المرافق و الخدمات الأساسية و التي على رأسها التيار الكهربائي , حيث يمكن أن تعاني بعض المناطق التي توجد بها المؤسسات الصغيرة من مشكلة انقطاع التيار بصفة متكررة أثناء العمل , و ذلك بسبب الضغط على شبكات الكهرباء في المناطق المزدحمة بالسكان والأنشطة الاقتصادية والخدمية مع قصور أعمال الصيانة والتجديد للمحطات والشبكات .

أما المؤسسات التي يتم توطينها من جديد في مناطق حديثة , فقد تكون بعيدة نسبياً عن مراكز العمران و لا تصلها خدمة الكهرباء بصورة منتظمة , و قد لا تستطيع معالجة هذه المشكلة باقتناء مولدات كهربائية خاصة لارتفاع تكلفة هذه الأخيرة مقارنة بالإمكانات المالية للمؤسسة , مما يعرضها لخسائر مالية نتيجة لنقص الإنتاج في فترات انقطاع التيار الكهربائي , فضلاً عن الخسائر الناشئة عن تلف بعض الأجهزة والآلات والخامات والمنتجات النهائية , خاصة في الصناعات الغذائية والكيماوية والدوائية .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

المطلب الثاني : المخاطر التي تهدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أسباب فشلها

على العموم تزايد الاهتمام بموضوع نجاح وفشل المشروعات الصغيرة مع بداية الثمانينات باعتبار أنهما وجهان لعملة واحدة , ويمكن الاستفادة من نتائج العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في وضع دليل يرشد رائد الأعمال نحو المخاطر التي تهدد نجاح المشروعات الصغيرة , وأسباب فشلها حتى يتجنبها ويوضح له أهم أسباب نجاحها ليستفيد منها .

1/ المخاطر التي تهدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

حيث يمكن حصر أهم المخاطر التي تهدد المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الجدول التالي :

جدول رقم (04) : أهم عشرة عوامل (مخاطر) تهدد نجاح المشروعات الصغيرة من وجهة نظر

بعض الكتاب والباحثين

Janet Harris_range (بالنسبة للملاك من الإناث)	Harold.welsch	W.GibbDyer	shartonNelton
عدم القدرة على توفير رأس المال	ادعاء أسباب خارجية للفشل	عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي	عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع
نقص العمالة المدربة	ضعف التخطيط	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع	قصور في التعامل مع الغير
عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد	عدم توافر المعلومات المناسبة	ضعف علاقات التعامل مع الغير	ضعف التمويل وإدارة الأموال
عدم توافر بيانات عن الملاك من الأثاث	ضعف التوجيه بالسوق	عدم القدرة على مواجهة الضغوط	النمو السريع بدون تحكم
عدم القدرة على مواجهة التشريعات	الفشل في التفويض	عدم التوازن في حياة رائد	نقص التخطيط الاستراتيجي

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

الحكومية		الأعمال	
صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة	تعدد الأدوار التي يقوم بها رواد الأعمال	عدم القدرة على تكوين فريق	عدم القدرة على الابتكار
ارتفاع تكلفة تطوير تكنولوجيا خاصة	عدم المرونة	قلة التزام وجهد (المالك /المدير)	عدم وجود معاونين للمالك/المدير
عدم توافر عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات	الرغبة في المستوى المعيشي الفاخر	التأخير في تنفيذ بعض التصرفات	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية
ضعف التدفق النقدي	نقص المعلومات المرتدة	السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني	الفشل في التعرف على نقاط القوة والضعف
ارتفاع تكلفة التأمين	عدم القدرة على مسايرة التطورات	ضعف القدرة على التغيير وإقناع الآخرين	عدم تقبل النقد أو الاستقادة منه

المصدر : هالة محمد لبيب غنية ، « إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي » ، سلسلة بحوث ودراسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2002 ، ص 43 .

2 / أسباب فشل المؤسسات و المشاريع الصغيرة :

عادة ما تكون نسبة فشل المشاريع الصغيرة كبيرة ، خاصة باعتبارها أعمالا ريادية تتسم بالمخاطرة العالية و بعدم التأكد ، و من أهم العوامل التي قد تؤدي إلى فشل بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نذكر الآتي¹:

¹ - ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص ص 19-21 .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

- **عدم كفاءة الإدارة :** حيث قد يفتقر صاحب المشروع إلى الخبرة و الكفاءة اللازمين , و كذا إلى المواصفات القيادية و المعرفة الضرورية لإنجاز العمل و اتخاذ القرارات المناسبة في تسيير مؤسسته , و هو ما ينعكس سلبا على أدائها و تحقيق النتائج المرجوة منها ؛
- **نقص الخبرة :** حيث ينبغي على الأشخاص المقبلين على تأسيس مؤسسات خاصة بهم العمل على اكتساب الخبرة أولا في المجال الذي يرغبون النشاط فيه , كأن يبدأ صاحب المشروع العمل أولا في مؤسسة تنشط في نفس مجال عمل المؤسسة المراد إنشاؤها , و هو ما يمنحه الخبرة اللازمة حول طبيعة العمل و طرق تسيير هذا النوع من النشاط ؛
- **سوء تسيير الإدارة المالية :** حيث أن مفتاح نجاح المؤسسات الصغيرة هو ضرورة التحكم في التسيير المالي للمشروع , و عليه فأى خطأ في هذا المجال قد يؤدي إلى فشل المشروع , و عليه يجب أن يكون هامش الخطأ في إدارة الأموال صغيرا جدا , سواء كان ذلك عند بداية النشاط أو في مراحل لاحقة ؛
- **الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي :** فالعديد من أصحاب المؤسسات الصغيرة يهملون عملية التخطيط الاستراتيجي , و ذلك لاعتقادهم بعدم ضرورتها في هذا النوع من المؤسسات , أو لجهلهم أصلا بها و بمتطلباتها , و عليه فعدم اعتماد المؤسسة لتخطيط استراتيجي يعمل على ضمان استمرارية المؤسسة و تنميتها من خلال تطوير قدرتها التنافسية , سيؤدي حتما إلى الجهل بما تتسم به البيئة الداخلية للمؤسسة من نقاط قوة و ضعف , و كذا البيئة الخارجية للمؤسسة من فرص و تهديدات , و هو ما يعني فشلا حتميا للمؤسسة خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة محليا و إقليميا و دوليا ؛
- **النمو غير المسيطر عليه :** حيث يعتبر النمو حالة عادية و طبيعية بالنسبة لكل منشآت الأعمال , لكن النمو و التوسع يجب أن يكون مخططا له و مسيطرا عليه , فالتوسع في النشاط يتطلب التمويل اللازم عن طريق إعادة استثمار الأرباح أو زيادة رأس مال الشركة و ليس عن طريق الاقتراض .

كما أن عملية التوسع تتطلب تغييرات على مستوى بنية و تركيبة المشروع و أسلوب عمله و حجم المخزون السلعي , بالإضافة إلى ضرورة تعيين أفراد جدد و توفر الخبرة و الكفاءة اللازم للمدير للتعامل مع التعقيدات و التحديات التي تفرضها عملية التوسع ؛

• **الموقع غير الملائم :** حيث تعتبر عملية اختيار مكان لاحتضان المشروع عملية أساسية و مهمة تمزج بين العلم و الفن , و غالبا ما يتم اختيار أماكن إقامة المشاريع الصغيرة دون بحث و دراسة و تخطيط , حيث ينبغي على صاحب المشروع التركيز على نقطتين أساسيتين في اختياره للمكان , أول نقطة تتمثل في اختيار أماكن تضمن أكبر قيمة ممكنة من المبيعات خاصة بالنسبة للمشروعات التجارية , و النقطة الثانية تكمن في تكلفة إيجار المحل أو العقار المخصص لاحتضان المشروع , و عليه يجب على صاحب المشروع مراعاة التوازن بين خاصيتين هما الكلفة و المبيعات التي يمكن تحقيقها بسبب الموقع ؛

• **نقص السيطرة على المخزون :** حيث تعتبر عملية تسيير المخزون و السيطرة عليه عملية مهمة بالنسبة لكل المؤسسات و لاسيما الصغيرة منها , حيث أن استثمار مبالغ كبيرة في المخزون قد يؤدي إلى وقوع المشروع في أزمة سيولة , و بالتالي تضييع فرص استثمارية بسبب عدم توفر الأموال الكافية لاغتنامها , كما أن عدم كفاية مستويات المخزون قد تؤدي إلى عدم تلبية طلبات العملاء في الوقت المناسب و هو ما قد يفقدهم الثقة في المؤسسة و بالتالي تحولهم إلى مصادر أخرى للحصول على متطلباتهم , و هو ما يؤثر سلبا على الحصة السوقية للمؤسسة و على وضعيتها التنافسية في السوق ؛

• **عدم القدرة و القابلية على التحول :** حيث أن الأساليب الإدارية المعتمدة في تسيير المشروع في بداية نشاطه تصبح غير مجدية و غير مناسبة في حال نمو المشروع و توسعه , و عليه تتطلب الحالة الجديدة للمشروع ضرورة توفر قدرات و إمكانيات جديدة في التسيير قد لا يتوفر عليها صاحب المؤسسة , خاصة في ظل رفض هذا الأخير تفويض الصلاحيات لمستويات إدارية أدنى , و هذا بالرغم مما تفرضه عملية التوسع من تفويض أكبر للصلاحيات لتخفيف العبء على صاحب المؤسسة و لإعطاء مرونة و انسيابية أكبر لاتخاذ القرارات .

خلاصة :

رغم الاتفاق بين مختلف الحكومات و المنظمات و الأكاديميين على الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمحرك للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية , إلا أن الملاحظ أن مختلف الأطراف لم تتمكن من تحديد صياغة تعريف دقيق و مشترك لهذا النوع من المؤسسات , غير أن التمييز بين هذه المؤسسات و غيرها من المؤسسات الكبيرة يستند إلى مجموعة من المعايير الكمية و النوعية , و لعل أهم المعايير التي تستخدمها معظم الدول في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إن اختلفت من حيث الأرقام و القيم , هي معيار حجم العمالة و معيار رأس المال و كذا معيار رقم الأعمال أو المبيعات .

و لعل ما يمكن هذه المؤسسات من اكتساب مكانة مهمة و استراتيجية في نماذج التنمية للكثير من الدول و التي حققت نتائج كبيرة في هذا المجال , هو تميزها بالعديد من الخصائص فهي مؤسسات تتسم بسهولة الإنشاء و التنفيذ و سهولة الدخول إلى السوق و الخروج منه , مع القدرة على جذب المدخرات و قصر فترة الاسترداد , بالإضافة إلى مركزية و سهولة إدارتها و بساطة هيكلها التنظيمي و قدرتها على التكيف مع المتغيرات , و كذا اعتمادها على الطلب المحلي و خلق تنمية متوازنة .

أما أهميتها باعتبارها محركا للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدول , فتكمن في مساهمتها في خلق مناصب الشغل و القضاء على البطالة , و في جذب و تعبئة المدخرات و استثمارها , مساهمتها في خلق القيمة المضافة و الرفع من قيمة الناتج المحلي الإجمالي , مساهمتها في تخفيض الواردات و تنمية الصادرات , مساهمتها في تحقيق التكامل الصناعي و خلق تنمية جهوية و إقليمية متوازنة , بالإضافة إلى مساهمتها في الإبداع و الابتكار .

غير أن الخصائص التي تميز هذه المؤسسات و بقدر ما منحها من قدرات و إمكانيات مكنتها من تبوء مكانة مهمة في اقتصاديات الدول , بقدر ما جعلتها عرضة لمجموعة من الصعوبات و المشاكل خاصة في الدول النامية و التي لا تمنح الاهتمام و الدعم الكافي لهذه المؤسسات , و هو ما يهدد إمكانية استمرارها و نموها و يحد من قدرتها التنافسية .

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية

و من أهم هذه المشاكل و الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نذكر :
المشكلات التمويلية , المشكلات التكنولوجية , المشكلات التسويقية , المشكلات الإدارية و التنظيمية ,
المشكلات المرتبطة بالعمالة و ظروف تأمينها , مشاكل العقار و البنية التحتية , بالإضافة إلى المشاكل
المرتبطة بالمحيط الاقتصادي و تطوراتهِ .

الفصل الثاني :

التنافسية و الاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسة

تمهيد :

اختلفت التعاريف المقدمة حول التنافسية تبعا للمستوى الذي تتم دراستها فيه , فالتنافسية على مستوى الدولة تختلف عن تنافسية القطاع و التي بدورها تختلف عن تنافسية المؤسسة أو المنظمة , حيث تتمثل هذه الأخيرة في قدرة المؤسسة على الحصول على نصيب أو حصة من السوق و هو ما يعني القدرة على الفوز برضا المستهلك و ولائه , و هذا لن يتحقق إلا بالقدرة على توفير المنتجات و إيصالها للمستهلك بكفاءة و فعالية تسمح بالتغلب على المنافسين الآخرين في السوق المحلية و الدولية .

و من هنا يبرز مفهوم الميزة التنافسية كمفهوم استراتيجي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمؤسسة ما في مواجهة منافسيها , و يتجلى ذلك الوضع في تقديمها لمنتجات تتميز بخصائص منفردة و متميزة تجعل العميل يدفع أكثر للحصول عليها , أو يتجلى ذلك في تقديم منتجات لا تقل قيمة عن بقية المنتجات التي يقدمها المنافسون لكن بسعر أقل , و في هذا الصدد يبرز دور نموذج سلسلة القيمة المقدم من طرف (بورتر) في مساعدة المؤسسات على فهم و اكتساب ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة .

و عليه ينبغي على المؤسسة أن تكون في حالة مراقبة و يقظة و متابعة لما يجري من تطورات في مجال عملها , و ذلك من خلال عملية مسح للبيئة الخارجية للمؤسسة و جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق و أولئك المحتمل ظهورهم مستقبلا , ثم القيام بتحليل تلك المعلومات و استغلالها لمعرفة نقاط قوة و ضعف المنافسين , و هو ما يترجم في الأخير في شكل فرص و تهديدات للمؤسسة , مع العمل على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة بهدف اكتشاف نقاط القوة و العمل على استغلالها , و نقاط الضعف مع العمل على تصحيحها و تقاؤها .

إذن عليه تعتبر اليقظة التنافسية و ما يتبعها من تحليل للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة عاملا و وسيلة مهمة للمؤسسة , حيث تمكنها من مواجهة مجموعة من القوى و الضغوطات التي من شأنها التأثير على تنافسياتها , و من ثم صياغة الاستراتيجية التي تناسبها و تضمن استمرار ميزتها التنافسية و تثبيت قدرتها التنافسية و تنميتها , و هي استراتيجيات حصرها " بورتر " في : استراتيجية التركيز , استراتيجية التمييز , استراتيجية السيطرة بالتكاليف .

المبحث الأول : مفهوم التنافسية

المطلب الأول : تعريف التنافسية و مستوياتها

المنافسة تعرف على أنها : " حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق " .¹

كما تعرف باعتبارها : " مكون أساسي للنظام التسويقي , وتتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة , أو السلعة الشبيهة لها , و درجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة و اختيار الوسطاء و الموردين و المزيج التسويقي و مزيج المنتج " .²

و تعرف المنافسة أيضا على أنها : " تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالسعر و الجودة و خدمة ما بعد البيع و غيرها من الأساليب " .³

إذن فالمنافسة هي شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد , يحدد آليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة بين المتعاملين الاقتصاديين بشكل يؤثر في تحديد السعر , و بذلك يقتصر دور الدولة على ضمان السير الحسن لهذا النظام , و ذلك من خلال توفير الأمن و فرض احترام القوانين المختلفة و الالتزام بها من جميع الأطراف المعنية .

بينما يختلف مفهوم التنافسية حسب المستوى المراد دراسته فتنافسية الدولة تختلف عن تنافسية القطاع و كذا عن تنافسية المؤسسة , و هذا بالرغم من العلاقة التكاملية التي تربط بين مختلف المستويات المذكورة , فوجود مؤسسات ذات تنافسية عالية على المستوى الجزئي من شأنه تحسين تنافسية القطاع الذي تنتمي إليه ككل , و في الأخير الوصول طبعاً إلى الرفع من مستوى الدخل القومي و نصيب الفرد منه على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة .

¹ - J.C.Trondeau , **Marketing : stratégie industrielle** , Edition Vuibert , Paris , 1998 , p 33 .

² - توفيق محمد عبد المحسن , **بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية** , دار النهضة العربية , بيروت , 2001 , ص 152 .

³ - فريد راغب النجار , **المنافسة و الترويج التطبيقي : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية** , مؤسسة شباب الجامعة للنشر , الإسكندرية , 2000 , ص 10 .

1/ التنافسية على مستوى الدولة :

تعرف التنافسية على مستوى الدولة و وفقا لتقرير المنافسة العالمية باعتبارها : " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستديمة في دخل الفرد الحقيقي , مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي " .

وتعرف تنافسية الدولة على أنها : " قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية و تساعد في نفس الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لمواطني الدولة المعنية , مع العمل على الحفاظ عليه و استمراريته " .¹

كما تعرفها منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE) على أنها : " الدرجة التي يستطيع بلد ما , في ظل أسواق حرة و عادلة , إنتاج سلع و خدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية , و في الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها على المدى الطويل " .

و من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن التنافسية على المستوى الكلي تأخذ بعين الاعتبار تحقيق النمو الاقتصادي في ظل رفع مستوى معيشة المواطنين , و هو ما لا يتحقق دون تحسين مستوى التشغيل

كما أن هذه التعاريف تتفق على أن القدرة التنافسية تتمثل في الكيفية التي تتمكن من خلالها الدولة من استخدام التدابير التي تسمح لها بالتميز عن منافسيها و من ثم التفوق عليهم , و هو ما ينعكس في الأخير على تحسين مستوى معيشة أفراد تلك الدولة , و هذا الأمر لا يتحقق في الواقع إلا من خلال تحقيق تنمية مستدامة للاقتصاد الوطني .²

¹ - قدور بن نافلة , « المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية » , الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية , جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف , 17-18 أفريل 2006 , ص 122 .

² - زغدار أحمد , المنافسة - التنافسية و البدائل الإستراتيجية , الطبعة الأولى , دار جريز للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2011 , ص 25-26 .

2/ التنافسية على مستوى القطاع :

تنافسية القطاع تعرف بأنها : " قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية , وبالتالي تميز الدولة في مجال نشاط هذا القطاع , و عادة ما تقاس التنافسية الصناعية من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج , إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و الجودة في منتجات القطاع المعني " ¹.

كما تعرف التنافسية على مستوى القطاع على أنها : " قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل " ².

و تعرف أيضا باعتبارها : " قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية , و ذلك دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية " , و هو تعريف يربط تنافسية القطاع بتنافسية المؤسسات المكونة له .

و عموما يكون القطاع تنافسيا في مواجهة باقي القطاعات المشابهة له في الخارج , متى ما كانت إنتاجية عوامله المختلفة أعلى أو مساوية على الأقل لمثيلاتها بالنسبة للقطاعات الأخرى المشابهة له في البلدان الأخرى , و هو ما يظهر في انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من منتجات القطاع , و ذلك بما يجعلها أحسن أو مساوية لتكلفة مثيلاتها من القطاعات الأجنبية ³.

3/ التنافسية على مستوى المؤسسة :

على عكس أغلب الدراسات التي ارتكزت على تحليل الاقتصاد الكلي في دراسة التنافسية و البحث عن النمو , استند " بورتر " في ذلك على تحليل الاقتصاد الجزئي , حيث اعتبر بأن المنظمة هي وحدة التحليل الأساسية , فيتم الانتقال حسبه من تنافسية المنظمة في صناعة ما إلى تحقيق تنافسية الدولة ,

¹ - كمال رزيق و عمار بوزعرور , الملتقى حول التنافسية الصناعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية , البلدة , 2006 , ص 14 .

² - زغدار أحمد , مرجع سابق , ص 26 .

³ - نفس المرجع و نفس الصفحة .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

فهو يرى أن إصلاح الاقتصاد الكلي هو أمر ضروري لتحقيق النمو إلا أنه يعتبر ذلك غير كاف , حيث أكد على أن المنظمات و ليس الدول هي من تتنافس في صناعة أو قطاع معين , في حين تستمد الدول تنافسياتها من المنظمات و الصناعات العاملة بها , و أن رفع مستوى المعيشة داخل الدولة يتوقف على قدرة منظماتها على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية و زيادتها عبر الزمن .¹

تنافسية المؤسسة فتعرف على أنها : " قدرة المؤسسة على إنتاج السلع و الخدمات بال نوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب , و هذا ما يعني ضرورة تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى " .²

كما تعرف أيضا على أنها : " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق , و التي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي , و يترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي معين " .³

و تعرف تنافسية المؤسسة أيضا باعتبارها : " القدرة المستمرة للمؤسسة على بيع منتجاتها بربحية في الأسواق " .⁴

كما تعرف باعتبارها : " مجموعة الجهود و الابتكارات و الإجراءات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها " .⁵

¹ - Michael Porter , **La concurrence selon Porter**, édition Village mondial , 1999 ,pp167-168 .

² - كمال رزيق و عمار بوزعرور , مرجع سابق , ص 14 .

³ - فريد راغب النجار , إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا : مدخل تكاملي تجريبي , مكتبة الإشعاع للنشر , الإسكندرية , 1997 , ص 123 .

⁴ - زغدار أحمد , مرجع سابق , ص 27 .

⁵ - علي السلمي , إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية , دار غريب للنشر , القاهرة , 2001 , ص 101 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

و تعرف أيضا على أنها : " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار و توسع و ابتكار و تجديد , و تسعى المؤسسات بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية " ¹.

و تتوقف القدرة على تحقيق تنافسية عالية للمؤسسة على الاستخدام الجيد لعوامل الإنتاج المختلفة , و على توفير الشروط اللازمة للحفاظ على نصيبها من السوق أو العمل على توسيعه , حيث أن ذلك هو الكفيل بضمان تزويد المستهلك بالسلع و الخدمات التي تضمن ولاءه و بقاءه مرتبطا بالمؤسسة , و هو ما يعني ضمنا تقديم سلع و خدمات أحسن من بقية المنافسين ².

و عليه يرى البعض أن القدرة التنافسية للمؤسسة تعتمد على شقين رئيسيين هما :³

- **الأول** : يتمثل في قدرتها على التميز عن المنافسين من حيث الجودة , السعر , الوقت , الابتكار و القدرة على التغيير السريع , و هذا التميز قد يشمل كافة هذه العناصر , كما قد يقتصر على أحدها فقط .
- **الثاني** : يتمثل في قدرتها على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم و زيادة ثقتهم و ولائهم للمؤسسة و منتجاتها , و لا شك أن النجاح في الشق الثاني يتطلب أساسا النجاح في الشق الأول .

و هذه القدرة التنافسية يتم بناؤها على المستوى الداخلي المحلي , كما قد تدفع الظروف بالمؤسسة إلى ولوج الأسواق الدولية , و في هذه الحالة أيضا يتحتم على المؤسسة بناء قدرة تنافسية تراعى فيها الظروف و المتغيرات الحاصلة في السوق الدولية من طلب و عرض و منافسة .

و من أهم الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في عالم الأعمال المعاصر نذكر :⁴

1 - فريد راغب النجار , مرجع سابق , ص 10 .
2 - زغدار أحمد , مرجع سابق , ص 30 .
3 - أحمد سيد مصطفى , التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية , مركز الاستشارات و التطوير الإداري , القاهرة , 2001, ص 366 .
4 - علي السلمي , مرجع سابق , ص 102 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد تحرير التجارة العالمية ووضوح اتفاقيات الجات ؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و سهولة متابعة المتغيرات الدولية نتيجة تطور أساليب ووسائل الاتصال ؛
- سهولة الاتصال بين مختلف المؤسسات و كذا مع فروعها و وحداتها المختلفة عبر شبكات الإنترنت و الإنترنت ؛
- زيادة نشاطات البحث و التطوير و تسارع عمليات الابتكار و الإبداع ؛
- زيادة قوة و نفوذ العميل (الزبون) الذي انفتحت أمامه فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة .

و تدور عادة التنافسية بين مختلف المؤسسات حول أحد العناصر التالية¹:

- تحديد أسعار المنتجات بما يتناسب مع قدرات المستهلكين مقارنة بالمنافسين مما يساعد المؤسسة على الحفاظ على حصتها السوقية و تطويرها ؛
- تقديم أفضل مستوى جودة لمنتجاتها و خدماتها بالإضافة إلى الخدمات المرافقة لها ؛
- التجديد و الابتكار في المنتجات بهدف إشباع حاجيات المستهلكين و خلق فرص جديدة للاستثمار .

المطلب الثاني : مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة

في كثير من الأحيان يوجد تداخل بين مؤشرات قياس التنافسية و مؤشرات قياس الأداء في المنظمة , و في حقيقة الأمر يستجيب الأداء لتطلعات مختلف الأطراف ذات المصلحة في المنظمة من : عمال , إداريين , موردين , عملاء... إلخ .

في حين تتجسد التنافسية و إن كانت تتوقف على الأداء من خلال العلاقة بالعملاء و المقارنة مع المنافسين , فهي تتميز بخاصية الديناميكية بينما يميل الأداء إلى السكون لأنه يركز على

¹ - محمد صالح الحناوي و آخرون , مقدمة في المال و الأعمال , الدار الجامعية للنشر و التوزيع , الإسكندرية , 2001 , ص 28-29 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

الإجازات , و المنظمة بدون أداء يصعب عليها أن تكون ذات تنافسية , و بدون تنافسية لن تستطيع تحقيق الأداء , و لذلك فالجانبيين متكاملين و هما الشرطان و النتيجة في الوقت نفسه لنجاح الاختيارات الإستراتيجية للمنظمة ¹.

و يمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات تتمثل في ما يلي :

1 / الربحية : حيث تشكل الربحية أحد أهم المؤشرات لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة , خاصة و أن حسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها مقارنة بالمواد المستهلكة , فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بين ما تحقق و ما تم تقديره , كما تساعد على اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساسها , كالتخلي مثلا عن المشاريع ذات التكلفة العالية و الربحية المنخفضة , و توسيع الاستثمار في المشاريع ذات الربحية العالية و التكلفة المنخفضة , و يمكن أن تتحقق ربحية المؤسسة عن طريق زيادة المبيعات أو زيادة الإنتاجية أو تلبية التكاليف .

2 / الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج : و هي تقيس الفعالية التي تحول بها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات , أي تحويل المدخلات إلى مخرجات , غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و مساوي تكلفة عناصر الإنتاج ².

إذن فالإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع و الخدمات خلال فترة زمنية معينة , و كمية المدخلات المستخدمة في تحقيق تلك الكمية من الإنتاج , بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع و خدمات , و بالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاح نظام إنتاجي معين , فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم استهلاكه في الحصول على المنتجات , و من ثم تخفيض سعر تكلفتها , و هو ما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على المنافسة في السوق .

¹ - سامية لحول , « التسويق و المزايا التنافسية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر » , دكتوراه علوم غير منشورة , جامعة الحاج لخضر بباتنة , 2008/2007 , ص 75 .

² - محمد عدنان وديع , « القدرة التنافسية و قياسها » , مجلة جسر التنمية , المجلد الثاني , العدد 24 , المعهد العربي للتخطيط , الكويت , ديسمبر 2003 , ص 11 .

3 / تكلفة الصنع : حيث أن الوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض و جودة عالية و وقت توريد قصير مناسب لطلب السوق , يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع المختلفة , و المتمثلة في المواد الخام و العمال و الآلات المستخدمة في الإنتاج , و بالتالي النظر إلى عناصر تكلفة الصنع , لأن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس , و ذلك ما لم يكن انخفاض التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ¹.

4 / الحصة من السوق : و تتمثل في المقدار الذي تستحوذ عليه المؤسسة من السوق الداخلي أو الخارجي , حيث تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية , لكن يمكن أن تكون حصتها من السوق الداخلي كبيرة نظرا لأنها تستفيد من الحماية المفروضة من طرف الدولة على السوق المحلية , في حين لا تستطيع المنافسة على المستوى الدولي , حيث أن حصتها من السوق المحلي لا تعكس المستوى الحقيقي لتنافسياتها .

و لقد بينت الدراسات التي أجريت على عدد من المؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع أو المنظمة ومن هذه النتائج ²:

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج ؛
- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفورات الحجم ، سلسلة العمليات ، حجم المخزون ، الإدارة ، علاقات العمل،... إلخ) ؛

¹ - براهمية براهمي , « تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته -ECDE- » , مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية , العدد 05 , 2011 , ص 102 .

² - محمد عدنان وديع , القدرة التنافسية و قياسها , مرجع سابق , ص 13 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

- يمكن للمشروعات أن تحسن من أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي و أن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أقل تكلفة ؛
- من الأهمية معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير ؛
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج ؛
- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص ؛
- يمكن للدولة مع ذلك أن تساهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال : توفير استقرار الاقتصاد الوطني ، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية و الدولية ، إزالة الحواجز أمام التعاون بين المشروعات ، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له ، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض ، والخدمات العمومية .

المطلب الثالث : مفهوم اليقظة التنافسية

1/ تعريف اليقظة التنافسية :

على المؤسسة دراسة و تحليل بيئتها الخارجية بشكل مستمر و ذلك بهدف اكتشاف الفرص المتاحة و بالتالي العمل على استغلالها أحسن استغلال , و كذا اكتشاف التهديدات الموجودة و المحتملة و العمل على تجنبها أو مواجهتها و التقليل قدر الإمكان من آثارها السلبية المحتملة على المؤسسة , و لعل أهم مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة و التي تؤثر بشكل مباشر في حصتها السوقية و وضعها التنافسي هي المؤسسات المنافسة , خاصة في ظل اشتداد المنافسة محليا و دوليا و تناقص فرص التمتع بمزايا تنافسية , و من ثم برز مفهوم اليقظة التنافسية لمساعدة المؤسسة على البحث و التطوير و تحليل

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

المعلومات بشكل جيد و اتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب , و كذا إكسابها القدرة على الاستجابة السريعة و الجيدة لاحتياجات الزبائن , بالإضافة إلى تمكينها من تقليص دورة حياة منتجاتها .

و يمكن تعريف اليقظة التنافسية أو ما يعرف أيضا عند البعض بمصطلح الاستعلام التنافسي (Le renseignement concurrentiel) بأنها : " وضع تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة و متابعة لما يجري في مجال عملها , و ذلك من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق و أولئك المحتمل ظهورهم مستقبلا , ثم القيام بتحليل تلك المعلومات و استغلالها لمعرفة نقاط قوة و ضعف المنافسين , و من ثم صياغة الإستراتيجية التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة و تثبيت قدرتها التنافسية " ¹.

و عليه تهدف اليقظة التنافسية إلى توفير المعلومات حول الإمكانيات المتوفرة للمنافسين و الإستراتيجية المتبعة من طرف كل منافس في مواجهة منافسيه , و ذلك من خلال تحليل شبكة البيع و التوزيع و الأسعار المطبقة من طرف المنافسين , و دراسة مصادر التوريد من خلال تحليل شبكة الموردين , و على مستوى الإنتاج يتعين على كل منافس معرفة الطريقة المتبعة من طرف منافسيه في ما يخص المواد و المهارات المستعملة و تكلفة الإنتاج , بالإضافة إلى الجهود المبذولة في مجال تطوير عمليات الإنتاج من خلال الاهتمام بالجانب التكنولوجي , و عليه فإن اعتماد المؤسسة لليقظة التنافسية يمر حتما عبر تحليل بيئتها أو محيطها .

2 / بيئة أو محيط المؤسسة :

يعتبر تشخيص و تحليل بيئة المؤسسة نقطة البداية للتخطيط الفعال باعتبار أن الإستراتيجية لا تعتمد على قدرات و إمكانيات المؤسسة فقط , بل تتعداه إلى التقييم التام و الشامل لمختلف العناصر و المتغيرات التي لها تأثير على نشاط و نتائج و أهداف المؤسسة .

أما الهدف الرئيسي لعملية المسح البيئي (التشخيص الاستراتيجي) فيتمثل في الحصول على صورة واضحة و شاملة عن الوضعية الحالية للمؤسسة , و ذلك من خلال العمل على توفير المعلومات الكافية , و التي يجب أن تتصف بالشمولية و أن تصنف تبعا لأهميتها بالنسبة للمؤسسة , حيث يمكن استعمالها

¹ - زغدار أحمد , مرجع سابق , ص 41 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

في صياغة أو تصحيح الإستراتيجية المعتمدة من طرفها , فأى خطة لابد و أن تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة سواء كان مصدرها داخليا أو خارجيا , و ذلك باعتبار أن المؤسسة نظام متكامل يتفاعل مع محيطه باستمرار¹.

و تصنف المعلومات الناتجة عن المسح البيئي إلى فرص و تهديدات و قيود بالنسبة لتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة , و تصنف إلى نقاط قوة و نقاط ضعف بالنسبة لتشخيص البيئة الداخلية .

كما تتميز كل من الفرص و التهديدات و القيود , و كذا نقاط القوة و نقاط الضعف بالديناميكية و التغير المستمر , حيث ما يمكن اعتباره قوة أو فرصة للمؤسسة في مرحلة زمنية معينة قد يتحول إلى ضعف أو تهديد في مرحلة لاحقة , كما أن ما يمكن اعتباره ضعف أو تهديد لمؤسسة ما هو في نفس الوقت بمثابة قوة وفرصة بالنسبة للمؤسسات المنافسة , و لذلك على المؤسسة التفاعل و في الوقت المناسب مع مختلف المتغيرات التي تطرأ على محيطها , و إلا فستكون في حالة قصور عن التعامل مع هذه المتغيرات و هو ما يعود بالسلب عليها , و يحد من إمكانية تحقيقها للأهداف المحددة سلفا .

و لذلك فهي تنقسم إلى نوعين هما :

1-2 / البيئة الداخلية : و هي ترتبط ارتباطا وثيقا بأنشطة الأداء و بالوظائف المختلفة داخل

المؤسسة , و قد أطلق عليها ميلز (Milles) اسم المجموعة التنظيمية , بينما سماها تومبسون (Thompson) بيئة العمل , أما بورتر فسماها البيئة العملية , و ترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة و تشكيل أهداف المؤسسة , و في نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة و الأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج².

أما العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة فتتمثل في العوامل المتعلقة بنمط و أسلوب الإدارة و كفاءة العمليات التنظيمية الرئيسية مثل : التخطيط الاستراتيجي , الاتصالات , اتخاذ القرار , إدارة الموارد

¹ - هشام سفيان صلواتشي و يوسف بودلة , « تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة و علاقتها بالتقسيم الاستراتيجي و تقسيم السوق » , الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية , نوفمبر 2011 , ص 03 .

² - نفس المرجع , ص 01 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

البشرية , تخصيص الموارد و إدارة الأصول , قياس و تقييم الأداء المؤسسي و التنظيمي و الفردي , إدارة الجودة الشاملة , التجديد و التعلم التنظيمي و التفاعل مع البيئة المحيطة محليا و إقليميا و دوليا .

2-2 / البيئة الخارجية : و تشمل مختلف المتغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة و بعيدا عن سيطرتها و لكنها تؤثر عليها , و تعمل المؤسسة في هذه البيئة المعقدة على التكيف من خلال وضع برامج و خطط ملائمة , و في حال فشلها في التكيف معها فلن تتمكن من تحقيق أهدافها , و تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة نوعين :

1-2-2 / البيئة الخارجية المحلية : و تشمل العوامل و المتغيرات الوطنية المحلية الخارجة عن سيطرة المنظمة , و بدورها تنقسم إلى نوعين هما :

أ/ البيئة الخارجية العامة : و تؤثر العوامل المكونة لهذه البيئة على جميع المؤسسات باختلاف أنواعها و نشاطها , و تتمثل أساسا في : العوامل أو المتغيرات الاقتصادية , السياسية , القانونية , الاجتماعية و التكنولوجية .

ب/ البيئة الخارجية الخاصة : و تشمل مختلف المتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا و مباشرة بنشاط المؤسسة و نذكر منها : المنافسين , الموردين , المستهلكين ... إلخ .

2-2-2 / البيئة الخارجية الإقليمية أو الدولية : و تتنوع العوامل و المتغيرات المؤثرة فيها و التي نذكر منها : أثر التكتلات السياسية و الاقتصادية , دور المنظمات الدولية و الإقليمية و منها المنظمة العالمية للتجارة , حركة رؤوس الأموال , نشاط الشركات المتعددة الجنسيات , التطورات التكنولوجية و المعرفية , السياسات التجارية و سياسات الاستثمار و الأعمال في الدول المختلفة .

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

أصبح اكتساب الميزة التنافسية أهم مفاتيح النجاح في إطار الاقتصاد الحديث المتميز بالانفتاح , حيث يتمثل الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة في تحديد طبيعة الميزة التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى , ثم عن بقية المنافسين في السوق الوطنية و الخارجية بدرجة ثانية , مما يسمح لها بالحفاظ على حصتها السوقية و توسيعها , و هو ما يتطلب استثمار مختلف الأصول التي تملكها

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

المؤسسة من أموال و موارد بشرية و تكنولوجية , تسمح لها في النهاية من إنتاج منتج أو منفعة تمكنها من إرضاء العملاء و كسب ولائهم لها .¹

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

1/ تعريف الميزة التنافسية :

يعود الفضل أولا لشميرلين (1939) الذي وضع مفهوم الميزة التنافسية ثم جاء بعده سالزنيك (1959) و الذي ربط ما بين الميزة التنافسية و القدرة التنافسية , ثم جاء بعدهما كل من شندلر و هوفر اللذين وضعوا تعريفا للميزة التنافسية حيث عرفاها على أنها : " الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها , و ذلك من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين " .²

و تعرف الميزة التنافسية للمنظمة على أنها : " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك , أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج , مثل الجودة العالية " .³

كما تعرف على أنها : " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب , و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى " .⁴

و تعرف أيضا بأنها : " جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات , و جعلها تتفوق عليها من خلال استحوادها على جزء معتبر من السوق , و هو نصيب قد يتجه إلى التزايد تبعا للقدرة التنافسية للمؤسسة , و كل هذا يضمن لها في الأخير تحقيق أرباح تضمن لها الاستمرار " .⁵

¹ - Nacer Daddi – Addoun , **Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale** , n° 03 , Ecole Supérieure du commerce , Alger , 2007, p 33 .

² - زغدار أحمد , مرجع سابق , ص 27 .

³ - نبيل مرسي خليل , **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** , مركز الإسكندرية للكتاب , الإسكندرية , 1998 , ص 82 .

⁴ - محمد عدنان وديع , « محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية » , المعهد العربي للتخطيط , الكويت, 2001 , ص 59 .

⁵ - زغدار أحمد , مرجع سابق , ص 30 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

كما يرى بورتير (M.E Porter) أن : " الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها , إذ يمكن أن تتمثل في السعر المنخفض أو تقديم منافع متفردة و متميزة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة و ذلك مقارنة بالمنافسين " ¹.

و عليه فحسب " بورتير " فإن الميزة التنافسية تخص المؤسسة و لا تخص الدولة , و هي تعتبر هدف الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة , حيث أن الإستراتيجية كمتغير مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين و هو الهدف أو المتغير التابع , كما تسمح للمؤسسة باحتلال مركز متميز مقارنة بمنافسيها , يساعدها على جذب العملاء إليها و يصعب تقليده أو مجاراته من طرف منافسيها , على أن يتحقق هذا المركز من خلال تقديم قيمة متفوقة أو رفيعة المستوى .

وتعرف الميزة التنافسية أيضا باعتبارها : " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه من خلال اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس , سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة و ما تضمنه من تحقيق ميزة التكلفة الأقل , أو بإستراتيجية التمييز و بالتالي تحقيق الجودة الأعلى " ².

و تعرف أيضا على أنها : " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون , و يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز , حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون " ³.

و يعرفها (Barney) على أنها : " تطبيق المؤسسة لإستراتيجية خلق أو إيجاد قيمة لا يطبقها في نفس الوقت المنافسون الحاليون أو المرتقبون , و أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية قد يتم من خلال التنفيذ الكفء أو المتميز أو الفريد للإستراتيجية " ⁴.

¹ - PORTER . M , l'avantage concurrentiel , Dunod ,Paris , 2000, p 08 .

² - نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مرجع سابق , ص 37 .

³ - علي السلمي , مرجع سابق , ص 104 .

⁴ - وائل ابراهيم عبد الرحيم هميمي , « التحليل الاستراتيجي للقدرة التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام » , أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال , غير منشورة , جامعة قناة السويس , مصر , 2001 , ص 98 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

فيما قدم (Thompson and Strickland) التعريف التالي : " الميزة التنافسية هي مركز فريد تحققه المؤسسة لنفسها عبر فترة من الزمن في مواجهة منافسيها , و هو مركز ناتج عن تلاحم التميز و التكلفة و الأداء في قطاع سوقي محصن " .¹

وعليه فالميزة التنافسية للمنظمة تتمثل في قدرتها على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط , وتتمثل الاستراتيجيات التنافسية الأساسية كما قدمها (بورتر) في ثلاث استراتيجيات : إستراتيجية التركيز , إستراتيجية التميز , إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف .

و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية , بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيتها التنافسية , و يرتبط تحقيق هذه الميزة ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز .²

و تركز الميزة التنافسية على المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس فيها غيرها بطريقة أكثر فعالية , و بهذا فهي تعتبر نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها , و ذلك في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية , أو فيما يتعلق بمواردها و كفاءاتها البشرية .

و عليه فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية , بالإضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المؤسسة الخارجية , و هذا مقارنة بمنافسيها .³

إذن فالبحث عن ميزة تنافسية للمؤسسة يقتضي ضرورة دراسة و تحليل كل من البيئة الداخلية للمؤسسة , و ذلك بغرض اكتشاف نقاط القوة و من ثم تمييزها و استغلالها أحسن استغلال , و كذا نقاط الضعف و من ثم العمل على تصحيحها , كما ينبغي على المؤسسة دراسة و تحليل بيئتها الخارجية

¹ - نفس المرجع , ص 97 .

² - معالي فهمي حيدر , نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية , الدار الجامعية للنشر , القاهرة , 2003 , ص 08 .

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , الإدارة الاستراتيجية , مجموعة النيل العربية , القاهرة , 1999 , ص 27 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

بهدف اكتشاف و رصد الفرص المتاحة و العمل على استغلالها , و كذا التهديدات و المخاطر المحتملة و بالتالي العمل على مواجهتها و التقليل من آثارها السلبية على المؤسسة .

و تعتمد فعالية الميزة التنافسية على ضرورة توفر بعض الشروط , حيث يجب أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية في التفوق على المنافسين , و أن تتميز بالاستمرارية خلال الزمن , كما يجب أن تكون هناك إمكانية للدفاع عنها من خلال صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين .

و تتميز الميزة التنافسية في حد ذاتها بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- الميزة التنافسية ليست شيئاً ثابتاً , و ليست شيئاً تملكه أو لا تملكه المؤسسة .
- هي ليست حكراً على مؤسسة ما دون غيرها من المؤسسات .
- هي من نتائج جهود الإدارة و الابتكار و التطوير على عكس الميزة النسبية .
- تعتبر الميزة التنافسية وسيلة لتحقيق غاية معينة .

2/ دورة حياة الميزة التنافسية :

للميزة التنافسية مثلها مثل المنتجات من سلع و خدمات دورة حياة تعبر عن مدى استمرارها في الزمن و صمودها أمام المنافسين , حيث تنقسم دورة حياة الميزة التنافسية إلى المراحل التالية :

1-2 / مرحلة التقديم : و هي تعد أطول مرحلة بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية , حيث تتطلب الكثير من التفكير و الإمكانيات البشرية و المادية و المالية , و خلالها تعرف الميزة التنافسية الانتشار أكثر فأكثر مع مرور الزمن , و ذلك باستعمال الأدوات التسويقية المختلفة و خاصة الترويجية منها .

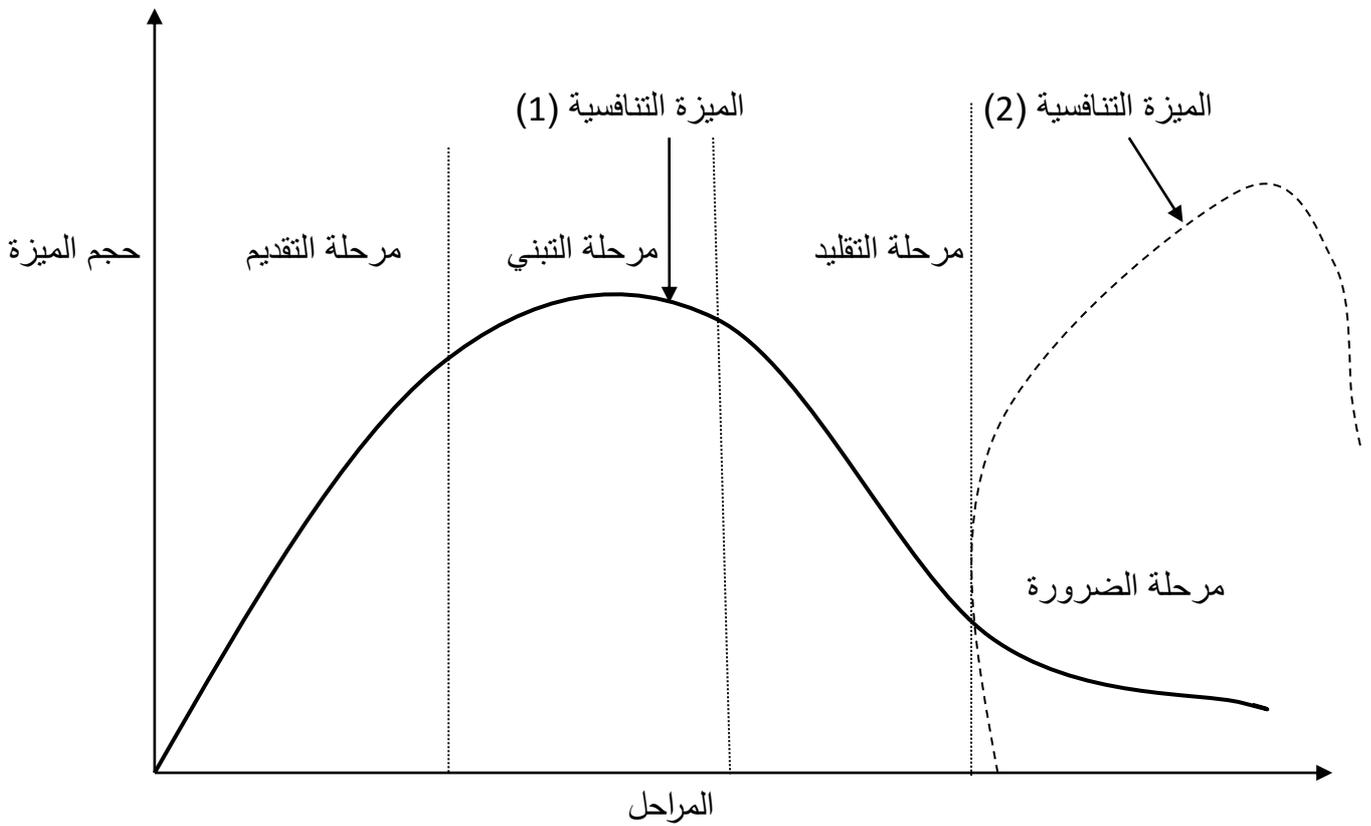
2-2 / مرحلة التبني : حيث تعرف الميزة التنافسية خلال هذه المرحلة نوعاً من الاستقرار النسبي من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين قد بدؤوا في التركيز عليها .

3-2 / مرحلة التقليد : و خلال هذه المرحلة يبدأ حجم الميزة التنافسية بالتراجع و يتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود , و ذلك لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة و بالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

4-2 / مرحلة الضرورة : و هي مرحلة تظهر خلالها ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة , و ذلك على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية , حيث تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق قيمة أكبر للعملاء , و إذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما , و عندها يكون من الصعب عليها العودة إلى المنافسة من جديد .

الشكل رقم (01) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مركز الإسكندرية للكتاب , الإسكندرية , 1998 , ص 86 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

و تجدر الإشارة إلى أنه وبالرغم من سعي المنظمة لضمان استمرارية ميزتها التنافسية و بالتالي إطالة دورة حياتها قدر الإمكان , إلا أن الواقع العملي يجعل من ذلك أمرا صعبا و خاصة إذا كانت الجهود المبذولة من طرف المؤسسات المنافسة تهدف إلى التغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها , هذا بالإضافة إلى أن المزايا التنافسية تمتاز في عصرنا الحالي بقصر حياتها نظرا لما يشهده العالم من ابتكارات كثيرة و بشكل يومي في مختلف الميادين .

المطلب الثاني : مصادر بناء الميزة التنافسية ومحدداتها

1/ مصادر بناء الميزة التنافسية :

يعتمد بناء الميزة التنافسية في أي منظمة صناعية كانت أو خدمة على توفر مجموعة من العناصر تتمثل في ما يلي :

1-1 / الكفاءة العالية : و يتم قياسها من خلال المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة , فكلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج نفس المخرجات ارتفع معدل الكفاءة للمنظمة , و هو ما يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تخفيض التكاليف , و أهم العوامل المؤدية و المساعدة على الرفع من كفاءة المنظمة :

1-1-1 / اقتصاديات الحجم الكبير : و هي تعتمد على تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة من خلال الإنتاج بكميات كبيرة و على نطاق واسع , و الاستعانة بذلك في تخفيض التكاليف الثابتة بتوزيعها على حجم كبير من الوحدات المنتجة , و يرتبط هذا العامل بإنتاجية العمال و بالكمية المنتجة .

1-1-2 / آثار التعلم : و هي عبارة عن وفورات في التكلفة تنتج من خلال التطبيقات العملية , و عليه فالممارسة المتكررة للعامل تعتبر طريقة فعالة تمكنه من أداء عمله بأكبر كفاءة ممكنة , و ذلك من خلال زيادة إنتاجيته و خفض تكاليف الوحدة المنتجة .

1-1-3 / منحنى الخبرة : و يتم ذلك من خلال تخفيض التكاليف من ناحية و زيادة حجم الإنتاج المتراكم من ناحية أخرى , و يمكن القول أن تشكل اقتصاديات الحجم و آثار التعلم هما الأساس لما يسمى منحنى الخبرة .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

4-1-1 / إدارة المواد : و تشمل إدارة الأنشطة الضرورية لتوفير المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية و توصيل المنتجات تامة الصنع للمستهلك النهائي من خلال نظام التوزيع , و يكون ذلك عن طريق تطبيق الإنتاج الآني أو المخزون الصفري , و هو ما يعتمد أساسا على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن , مع ضمان الإنتاج بالنوعية و الكمية المطلوبة .

2-1 / الجودة المتفوقة : حيث تعتبر جودة المنتجات و الخدمات مصدرا هاما لكسب ثقة العميل و بالتالي بناء ميزة تنافسية للمؤسسة , و يتم ذلك من خلال ما يلي :

- توفير المنتجات بجودة عالية يزيد من قيمتها في نظر المستهلكين و من ولائهم و هو ما يسمح للمنظمة بعرض منتجاتها بأسعار أعلى ؛
- التأثير الثاني للجودة العالية يصدر من الكفاءة العالية و التكاليف المنخفضة , و ذلك بفضل اختصار عامل الوقت الذي يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل و تكاليف أقل للوحدة المنتجة .

3-1 / الابتكار : و هو يمثل أهم الأسس و المصادر لبناء الميزة التنافسية على المدى الطويل , و يتمثل الابتكار في استغلال الأفكار الجديدة و بالتالي تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين , و هو ما يمنح المؤسسة صفة التميز و التفرد مقارنة بالمؤسسات المنافسة .

4-1 / استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات : حيث أن استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في المؤسسة تعتبر مصدرا للميزة التنافسية , و ذلك من خلال العمليات و الأعمال و الأنشطة المختلفة التي تنجز عبر هذه الاستراتيجيات , حيث تعمل هذه الأخيرة على تحقيق العناصر المكونة للميزة التنافسية المتمثلة أساسا في : تعزيز الكفاءة , الجودة , تعزيز القدرة على الابتكار , تخفيض التكاليف و اختصار الوقت¹.

و تؤثر التكنولوجيا على الميزة التنافسية من خلال ما يلي :

- تحدث تغييرا في القطاع و تمنح المنظمة طرقا جديدة في تصفية و مواجهة منافسيها ؛
- تولد أعمالا جديدة و متعددة ؛
- إحداث التغيير في الطبيعة التنافسية .

¹ - نبيل مرسي خليل , مرجع سابق , ص 11 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

1-5 / المعرفة : و تتمثل في حصيلة رصيد المعلومات و الخبرة و التجربة و الدراسات المنجزة من طرف فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجتمع معين في وقت محدد , حيث أن الميزة التنافسية هي نتاج الإبداع و الابتكار , و عليه فالمعرفة و إدارتها هي عبارة عن عملية خلق للميزة التنافسية الدائمة من خلال التحكم في التعلم المستمر , و تتلخص المعرفة الإستراتيجية للمنظمة في : معرفة المنتج , معرفة الزبون و المعرفة الإدارية .

1-6 / تحقيق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات الزبون : حيث كلما ارتفع مستوى و سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن و متطلباتهم , كلما ارتفع مستوى ثقتهم و ولائهم للمنتج و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية , كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتطلب الكفاءة المتفوقة و الجودة العالية و الابتكار المتفوق , و ذلك من خلال تحسين كفاءة عمليات الإنتاج وتحسين الجودة و العمل على تطوير منتجات جديدة .

و مما سبق ذكره يتضح أن تنافسية المؤسسة تتمثل في قدرتها على الحصول على نصيب من السوق , أي القدرة على الفوز برضا المستهلك , و هذا لن يتحقق إلا بالقدرة على توفير المنتجات و إيصالها للمستهلك بكفاءة و فعالية تسمح بالتغلب على المنافسين الآخرين في السوق المحلية و الدولية و هذا في ظل غياب الدعم المقدم من طرف الدولة , و من ثم فإن الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمؤسسة ما في مواجهة منافسيها , و يتجلى ذلك الوضع في تقديمها لمنتجات تتميز بخصائص منفردة و متميزة تجعل العميل يدفع أكثر للحصول عليها , أو يتجلى ذلك في تقديم منتجات لا تقل قيمة عن بقية المنتجات التي يقدمها المنافسون لكن بسعر أقل , و عليه فالميزة التنافسية تعتبر هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و تحسين الجودة بشكل يضمن ولاء العملاء , و من ثم السيطرة على جزء من السوق بشكل يضمن الربحية على المدى الطويل .¹

2/ محددات الميزة التنافسية كنظام متكامل :

اكتشف " بورتر " من خلال دراسة قام بها لعشرة دول أن المنظمات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية دولية , و تستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة الدولية هي التي تواصل عملية التحسين و

¹ - زغدار أحمد , مرجع سابق , ص 28 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

الابتكار و التطوير , و ذلك من خلال عمليات ديناميكية متصلة و مستمرة , و ليس من خلال إجراءات منفردة و منعزلة , مع ضرورة العمل على اغتنام الفرص و تعظيم المكاسب , و قد توصل " بورتر " إلى تحديد مجموعة من المحددات التي تساهم في صياغة المناخ الصناعي المحدد لأداء المنظمة , و تعمل هذه المحددات ضمن نظام ديناميكي متكامل تتفاعل من خلاله كل المحددات و العوامل مع بعضها البعض , و تشمل هذه المحددات : محدّدات رئيسية (ظروف عوامل الإنتاج , ظروف الطلب المحلي , الصناعات المرتبطة و المدعمة , استراتيجية المنظمة و طبيعة المنافسة) , محدّدات مساعدة (دور الحكومة , دور الصدفه) .

1-2 / عوامل الإنتاج : و تشمل مختلف المدخلات الضرورية لدعم القدرة التنافسية لصناعة ما , و تشمل العوامل الأساسية الموروثة بطبيعتها داخل الدولة , و التي تتميز بسهولة انتقالها و الحصول عليها من قبل المنافسين , أما العوامل المطورة و هي الأكثر أهمية لصعوبة الحصول عليها أو تقليدها , و هي عوامل يتم اكتسابها من خلال استثمارات مستمرة في كل من رأس المال البشري و المادي مثل المعرفة و المهارات الخاصة و الخبرات الإدارية و غيرها .

2-2 / شروط الطلب : و تتعلق بحجم الطلب و هيكلته و طبيعته و نموه و الآلية التي يتم بها تدويله في الأسواق العالمية , حيث أن الضغوط المستمرة الممارسة من طرف المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة و متفردة , قد تؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات لتحفيزها على المزيد من الابتكار و التجديد لتلبية رغبات عملائها , و هو ما يمكن أن يترجم في الأخير في شكل مزايا تنافسية .

2-3 / الصناعات المغذية و المرتبطة : و تتمثل الصناعات المغذية أو المساندة في تلك الصناعات التي تمد الصناعة المعنية بالمدخلات اللازمة للإنتاج , أما الصناعات المرتبطة فهي تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة المعنية في التقنيات و المدخلات وقنوات التوزيع و العملاء أو تلك التي تقدم منتجات متكاملة , و عليه تساهم كل من الصناعات المغذية و المرتبطة في دعم القدرة التنافسية للصناعة محل الدراسة و زيادة إنتاجيتها , و هو ما يترجم في آخر المطاف في تكوين مزايا تنافسية للدولة في أنشطة صناعية محددة .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

2-4 / استراتيجية هيكل المنظمة و المنافسة : و يتمثل هيكل المنظمة في طريقة إدارتها و تنظيمها و انعكاس ذلك على تنافسياتها , كما أن المنافسة المحلية القوية تلعب دورا مهما في خلق المزايا التنافسية في أي صناعة .

2-5 / دور الصدفة : حيث تلعب الأحداث العفوية و التلقائية التي تحدث بالصدفة دورا في نجاح و تنافسية العديد من الصناعات و لو أن تأثيرها يبقى ضئيلا , و هي في الغالب تقع خارج قوة و سيطرة كل من المنظمة و الدولة .

2-6 / دور الحكومة : رغم أن " بورتر " لا يعتبر دور الحكومة عاملا أساسيا أو محددًا رئيسيا من محددات الميزة التنافسية , إلا أنه لم يغفل دورها باعتبارها أحد العوامل و المحددات المساعدة في خلق و اكتساب الميزة التنافسية الدولية من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات .

و ينبغي أن لا يكون دور الحكومة ساكنا بل يجب أن يكون ديناميكيا و متكيفا مع كل مرحلة من مراحل تطور الميزة التنافسية , حيث لخصها " بورتر " في أربع مراحل و ذلك تبعا لما يتوفر من محددات و وفقا لمدى ترابطها و تشابكها مع بعضها البعض (مرحلة سيطرة عناصر الإنتاج , مرحلة سيطرة الاستثمار , مرحلة سيطرة الابتكار , مرحلة سيطرة الثروة) , و عليه فأى تدخل خاطئ و في غير محله من طرف الحكومة سوف يؤثر سلبا على المسار الطبيعي للميزة التنافسية .

المطلب الثالث : دور سلسلة القيمة في تعزيز الميزة التنافسية

من الصعب دراسة و تحديد مصدر الميزة التنافسية عبر دراسة المؤسسة ككل , و إنما يتم ذلك عبر تفكيكها إلى مجموعة من النشاطات لكل منها قيمتها و تكلفتها, و عليه فالميزة التنافسية قد تتجم عن أي نشاط من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة .

و عليه و لفحص مصادر الميزة التنافسية ينبغي أولا فحص و اختبار كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة , و كذا العلاقات التي تربط هذه الأنشطة ببعضها البعض , و تعد سلسلة القيمة الوسيلة الأنسب لتحقيق ذلك .¹

¹ - PORTER .M , *l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, DUNOD , Paris , 2000 , p 52 .

1/ تعريف سلسلة القيمة (la chaîne de valeur) :

ينطلق مبدأ سلسلة القيمة من تجزئة المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف و النشاطات (تصميم , تصنيع , تسويق ... إلخ) , و تمثل سلسلة القيمة مجموع المهام التي تقوم بها المؤسسة , و ذلك انطلاقا من تكوين الأفكار و وصولا إلى تقديم خدمات ما بعد البيع للزبون .

و تنقسم هذه النشاطات و المهام إلى فئتين هما : النشاطات الأساسية و هي الأنشطة التي تساهم مباشرة في إنتاج و تسويق المنتجات , أما الصنف الثاني و هو نشاطات الدعم فهي مختلف الأنشطة المشاركة في عمليات الإنتاج و التسويق بطريقة غير مباشرة , كما تساهم في تسهيل الأداء الجيد للأنشطة الأساسية¹.

و يساعد نموذج سلسلة القيمة المقدم من (بورتر) المؤسسات في فهم و اكتساب ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة , و يعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر , و الهامش يعبر عن القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها و خدماتها مطروح منها التكاليف².

و تعرف سلسلة القيمة على أنها : " تقنية تستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة , و ذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية , و بالتالي معرفة عناصر القوة و الضعف الداخلية الحالية و المحتملة أيضا , حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها " ³.

كما تعرف أيضا باعتبارها : " أسلوب من الأساليب الحديثة في تحليل المناخ الداخلي , لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة و مدى التناسق فيما بينها , و إمكانية التحسين و التطوير من خلال تغيير العلاقات و الأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة , و هي تهدف أساسا إلى تحديد درجة

¹ - THIERTART Raymond , **La stratégie d'entreprise** , 2^{ème} édition , éd . Ediscience International , Paris , 1997 , p 91 .

² - معالي فهمي حيدر , مرجع سابق , ص 10 .

³ - سعد غالب ياسين , الإدارة الإستراتيجية , دار اليازوري للنشر , عمان , الأردن , 1998 , ص 139 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

التكامل و التعامل الداخلي بين الأنشطة و التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر " ¹.

2/ المكونات الأساسية لسلسلة القيمة :

تتكون سلسلة القيمة من مجموعة من الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الداعمة مثلما يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : نموذج سلسلة القيمة



Source : Michael Porter , l'avantage concurrentiel, Op-Cit, p53.

¹ - علي السلمي , السياسات الإدارية في عصر العولمة , دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع , مصر , 1995 , ص 165-166 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

و يتضح من الشكل أن نموذج سلسلة القيمة يتكون من صنفين من الأنشطة :

2-1/ الأنشطة الرئيسية أو الأولية :

و هي الأنشطة التي تساهم في التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة و تسلمها و تسوقها للزبون , و كذلك تقديم خدمات ما بعد البيع , و كل نشاط يمكن أن تنبثق عنه أنشطة فرعية متميزة¹ .

و تنقسم هذه الأنشطة إلى خمسة أصناف أساسية هي :

- **الإمدادات الداخلية :** و تعرف بالأنشطة اللوجستية , و ترتبط باستلام و تخزين و توصيل المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية و تشمل : استقبال المواد , مناولة المواد , المخازن , الرقابة على المخزون , برمجة نقل المواد و مردودات المواد للموردين .
- **الإنتاج (العمليات) :** و تتمثل في الأنشطة المرتبطة بتحويل مدخلات العملية الإنتاجية أي وسائل الإنتاج إلى منتجات نهائية و تشمل : تشغيل الآلات , التركيب و الجمع , التغليف , صيانة الآلات , الاختبارات المعملية و التسهيلات .
- **الإمدادات الخارجية :** و تشمل الأنشطة المرتبطة بالجمع , التخزين و التوزيع المادي للمنتج إلى الزبائن من خلال تخزين المنتجات النهائية , طرائق التوزيع على الزبائن , و كافة الأنشطة المرتبطة بنقل و تسليم المنتجات , بما فيها دراسة و جدولة و تنفيذ طلبيات الزبائن .
- **التسويق و البيع :** و تضم مختلف الأنشطة المرتبطة بتزويد الوسائل التي تمكن الزبون من اقتناء المنتج و تحفيزه على الشراء , و تتمثل في العمليات التسويقية و البيعية من إعلان و ترويج و قوى البيع و اختيار منافذ التوزيع و كذا العلاقات مع الموزعين و التسعير .

¹ - بن نذير نصر الدين , مرجع سابق , ص 103 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

- **الخدمات :** و تشمل مختلف الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمات الهادفة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج , أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من الإصلاح و التركيب و التدريب و توفير قطع الغيار و تعديل المنتج .
- **2-2 / الأنشطة الداعمة :** و هي مختلف الأنشطة التي توفر المدخلات , أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويساعد على القيام بالأنشطة الرئيسية و بشكل مستمر , و هي بذلك تساعد في خلق القيمة , و تتمثل الأنشطة الداعمة في الآتي :
- **التموين :** و يرتبط خاصة بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستخدمة في سلسلة القيمة , و تتمثل في المواد الأولية و مستلزمات و لوازم الإنتاج بالإضافة إلى الآلات و معدات المكاتب و المباني .
- **التطوير التكنولوجي :** و يتمثل في الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج و تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة و تشمل : المعرفة الفنية , الإجراءات و المدخلات التكنولوجية , الأبحاث , تحسين العمليات و تطوير المنتجات .
- **إدارة الموارد البشرية :** و هي تشمل الأنشطة المتعلقة باختيار و تعيين و توظيف المستخدمين و تكوينهم و تنمية مهاراتهم و الترقية و التحفيز و تقويم الأداء بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .
- **البيئة القاعدية للمؤسسة :** و تتمثل في البيئة التنظيمية , و تشمل الإدارة و التخطيط الاستراتيجي , الشؤون القانونية , المحاسبة و المالية , العلاقات الخارجية و تسيير الجودة .

3/ أهداف سلسلة القيمة :

يساهم تحليل سلسلة القيمة في تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي ذكره ¹:

- **تحسين فعالية المؤسسة :** حيث تنتج فرص تحسين أداء المؤسسة عن طريق تحقيق أفضل علاقة و تنسيق بين مختلف الأنشطة المترابطة فيما بينها و التي تؤدي إلى خلق

¹ - GLASS Neil , **Management : les 10 défis** , les édition d' Organisation , Paris , 2001 , pp 285-287 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

قيمة للزبون , كالتنسيق بين الشراء و الإنتاج و البيع مثلا , و ليس عن طريق تحسين أداء كل وظيفة أو نشاط على حدى .

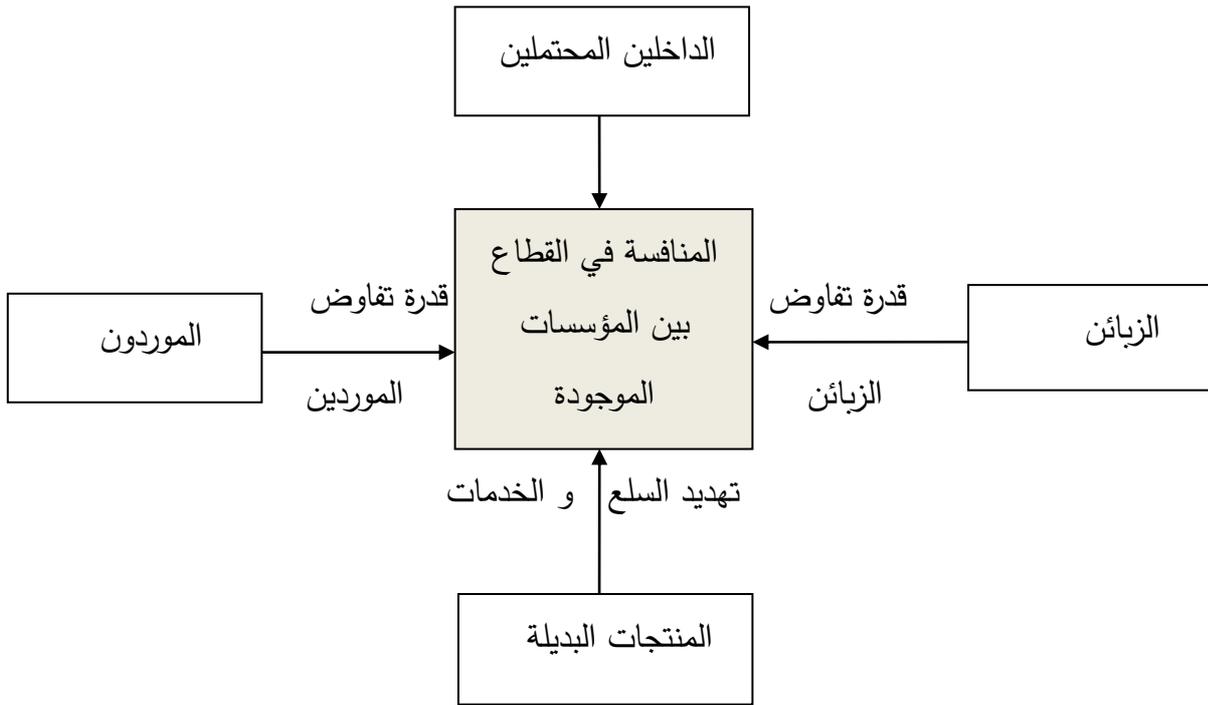
- **تسيير التكاليف و القيمة :** حيث تقوم المؤسسة بتسجيل تكلفة كل نشاط و كذا القيمة التي يحققها للعميل , و من ثم مقارنتها و اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة الأعلى و الأقل مساهمة في خلق القيمة .
- **التحكم في تكاليف الدعم :** حيث تسمح دراسة سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة , و بالتالي يمكن للمؤسسة اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها .
- **ضمان التميز :** حيث تعتبر سلسلة القيمة مصدرا لتحسين ربحية المؤسسة من خلال تقديمها منتجات و خدمات بتكلفة أقل و جودة أعلى , و بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ مالية إضافية للحصول عليها .

المبحث الثالث : تحليل التنافسية حسب " بورتر "

المطلب الأول : القوى التنافسية لبورتر (M.E PORTER)

حسب " بورتر " هناك خمسة قوى يمكن أن تحد من تنافسية المؤسسة , فدراسة و تحليل هذه القوى يمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها التنافسية و بالتالي تحديد سياساتها و استراتيجياتها التسويقية , و عليه فالمؤسسة مجبرة على التأقلم مع الضغط الذي تحدثه هذه القوى , و ذلك من خلال تحديد و معرفة أصل مختلف التهديدات و الضغوطات بدقة , و ترتيبها حسب تأثيرها مع توقع الاستراتيجيات الممكن اتباعها لمواجهة هذه القوى .

الشكل رقم (03) : القوى التنافسية لبورتر



Source : M.Porter ,choix stratégique et concurrence , Economica , Paris , 1982 , p04.

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

و عليه فأهم القوى أو الضغوطات التنافسية حسب بورتر هي :

1/ تهديدات الداخلين الجدد : حيث يمكن أن يخلق المنافسون الجدد ضغطا على تنافسية المؤسسة و مركزها في السوق , إذ يؤدي ذلك إلى تغيير الوضعية التي تحتلها المؤسسة كما يؤدي إلى خلق قواعد جديدة , و عليه فالمؤسسة مهددة من خلال تأثير ذلك على هامش أرباحها , و بالتالي فتحليل السوق لا يتوقف على تحليل أثر المنافسين الموجودين في السوق , بل ينبغي على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق .

و لمواجهة هذا النوع من المنافسة تعمل المؤسسة على تركيز نشاطها في بعض القطاعات التي تفرض حواجز أمام دخول مؤسسات جديدة , و هي حواجز تقنية لا قانونية و مثال ذلك ارتفاع أسعار الآلات و مستلزمات الإنتاج , صعوبة التسويق , صعوبة الحصول على المواد الأولية بالشكل و السعر و في الوقت المناسب ¹.

2 / تهديدات المنتجات الإحلالية أو البديلة : حيث أن لهذه المنتجات تأثير كبير على منتجات المؤسسة , و هذا من ناحية النوعية و السعر و التكلفة و هامش الربح ² .

و عليه و بهدف تمكنها من السيطرة على جزء من السوق أو السيطرة على السوق بالكامل , على المؤسسة دراسة و تحليل الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات التي تنتج منتجات بديلة لمنتجاتها , سواء في ما يخص المنتجات الحالية أو المستقبلية , لأن عدم أخذ ذلك بعين الاعتبار من شأنه التقليل من ربحية المشروع و جعله أقل جاذبية .

و يتم تحليل تأثيرها من خلال دراسة المنتجات التي من شأنها تلبية نفس الحاجات و بأقل تكلفة ممكنة باستعمال تكنولوجيا مغايرة مثلا .

3 / قدرة تفاوض الزبائن : و يتمثل ذلك في قدرة الزبائن على التفاوض على تخفيض الأسعار و رفع النوعية و تنويع الخدمات , و هو ما قد يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة , حيث يمكن أن يشكل الزبائن

¹ - زغدار أحمد , مرجع سابق , ص 47 .

² - Porter. M, l'avantage concurrentiel , Op-Cit , p 06 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

قوة مهددة لمصالح المؤسسة و لإمكانية تحقيقها لأهدافها , و تتحدد قوتهم بعوامل مختلفة تتمثل في ما يلي¹:

- عدد المشترين المتعاملين مع المؤسسة : حيث أنه كلما كان عدد الزبائن كبيرا كلما وجدت المؤسسة أريحية في التعامل معهم , لأن ذلك يجنبها الضغوط التي تنجم في حالة العدد القليل للزبائن , ففي حالة قلة عدد الزبائن يمكنهم التغايم و التكتل للتفاوض و تحديد سعر المنتج و نوعيته وبالتالي فرض شروطهم عليها ؛
- انعدام أو محدودية المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة : حيث يمنح هذا الوضع للمؤسسة قوة تفاوضية أكبر تسمح لها بتحقيق المزيد من المزايا و المكاسب , و ذلك على عكس الوضع الذي تكثر فيه المنتجات البديلة , حيث تكون للزبائن إمكانية المفاضلة و الاختيار بين منتجات المؤسسة و المنتجات البديلة ؛
- تكاليف الإحلال بالنسبة للمشتريين : حيث و في حال توفر منتجات بديلة فإن قرار الاختيار بالنسبة للزبون سيخضع لتكلفة إحلال المنتج , فإذا كانت تكلفة التغيير مرتفعة فإن ذلك سيثني الزبون عن التغيير و العكس صحيح ؛
- مدى مساهمة المؤسسة في التكلفة الكلية التي يتحملها الزبون ؛
- ربحية المشتريين المتمثلة في المنافع التي يجنيها الزبون من تعامله مع هذا البائع دون غيره .

4/ قدرة تفاوض الموردين : حيث قد يؤثر هؤلاء على مردودية المؤسسة , و ذلك من خلال تحكمهم في أسعار المواد الأولية أو نصف المصنعة التي تحتاجها المؤسسة في عملية الإنتاج , مع إمكانية فرضهم لشروط بيع معينة , خاصة في حال عدم وجود منتجات بديلة تنافس تلك التي يقوم بتوفيرها هؤلاء الموردين .

و تتحدد قوة الموردين بعدة عوامل تتمثل في ما يلي :

- عدد الموردين : حيث أنه كلما كان عددهم محدودا كلما زادت قدرتهم على التفاوض و فرض شروطهم على المؤسسة , و ذلك من خلال فرض الأسعار التي يريدونها , و أكثر من ذلك

¹ - زغدار احمد , مرجع سابق , ص 49 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

- إرغام المؤسسة على قبول المنتجات بنوعية معينة , حيث لا يتوفر لها في هذه الحالة إمكانية المفاضلة و الاختيار ؛
- مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من الموردين : حيث أنه في حالة محدودية أو غياب البدائل المطروحة في السوق , تضطر المؤسسة إلى القبول بالمنتجات المعروضة عليها و بالشروط المفروضة من طرف الموردين , و ذلك دون أن يكون لديها هامش للتفاوض و الاختيار ؛
 - مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة , و كذا درجة مساهمتهم في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة ؛
 - أهمية الصناعة بالنسبة للمورد : حيث تتحدد هذه الأهمية بقيمة الأرباح المحققة نتيجة تعامله مع هذه الصناعة , فكلما زادت أرباحه الناتجة عن التعامل مع المؤسسة كلما تشجع أكثر للتعامل معها بهدف الحفاظ على المستوى المحقق من الأرباح أو رفعه لمستوى أعلى ؛
 - درجة الخطورة التي يشكلها الموردون على المؤسسة في حالة ميلهم إلى التكامل في المنبع (التكامل الأمامي) .
- 5 / درجة حدة المنافسة بين المنافسين : حيث أن كل مؤسسة تسعى للحصول على أكبر حصة سوقية مقارنة بالمؤسسات الأخرى الناشطة في نفس القطاع , و لا يتحقق ذلك إلا بالمزاحمة فيما بينها و المنافسة على السوق .
- و الملاحظ هنا أنه في واقع الأمر لا يمكن الاكتفاء بالعوامل المباشرة في السوق كمحدد للتنافسية المؤسسة , و إنما هناك عوامل أخرى ترتبط أساسا بالنظام الاقتصادي المتبع في المجتمع , و كذا طريقة تسيير المؤسسة , و مدى نضج ثقافتها الإدارية و التسييرية , و كذا هيكل السوق و سياسة الأسعار و درجة التطور التكنولوجي و الصناعي في النشاط المعني ... إلخ .¹

¹ - Nacer . Daddi- Addoun , **Op-Cit** , p 42,43 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

و تتحدد عادة درجة المنافسة بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع تبعا لعدة عوامل تتمثل أهمها في ما يلي¹:

- نمو الصناعة : فعندما يشهد قطاع معين اتساعا و نموا في نشاطه الاقتصادي , فإن ذلك من شأنه إتاحة الفرصة للمؤسسات المتنافسة في ما بينها في هذا القطاع لزيادة مبيعاتها و بالتالي تحقيق المزيد من الأرباح ؛
- التكاليف الثابتة للإنتاج : حيث يلعب هذا النوع من التكاليف دورا كبيرا في تحديد سعر السلعة , و بالتالي في التأثير على القدرة التنافسية للمنتج , و منه يتوجب على المؤسسة التي تواجه منافسة حادة العمل على تخفيض الأثر النسبي للتكاليف الثابتة من مجموع التكاليف ؛
- تمييز المنتج : حيث تعتمد القدرة التنافسية للمؤسسة على مدى تقديمها لمنتجات منفردة و متميزة عن باقي منافسيها و ذلك بالاعتماد على عوامل غير سعرية , و إلا فاعليها الاعتماد على عامل السعر للرفع من قدرتها التنافسية ؛
- درجة التمرکز في القطاع : حيث أن درجة التمرکز السائدة في القطاع هي التي تحدد مكانة المؤسسة ضمنه و كذا استراتيجيتها المتبعة , فكلما ارتفع عدد المنافسين في السوق كلما تعددت الرؤى و الاستراتيجيات المتخذة للبقاء في السوق , و بالتالي ازدادت صعوبة التنبؤ بتصرفات المنافسين و ارتفعت نسبة المفاجآت من طرفهم , و العكس صحيح في حال قلة عدد المنافسين حيث تضي هذه الحالة صفة احتكار القلة على السوق , و هو ما يؤدي إلى التجانس في أفكارهم و نظرتهم للسوق و المنافسة داخل الصناعة الواحدة , كما يقلل من إمكانية حدوث مفاجآت و تصرفات غير متوقعة .
- حواجز الخروج من السوق : حيث أنه كلما قلت فرص الربح في قطاع معين كلما اضطرت المؤسسات للخروج منه , غير أن ذلك لا يتم بسهولة و إنما لهذا الخروج تكلفة قد تكون في الكثير من الأحيان مرتفعة و هو ما يثني المؤسسة عن المغادرة ؛

¹- زغدار أحمد , مرجع سابق , ص 45-46 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

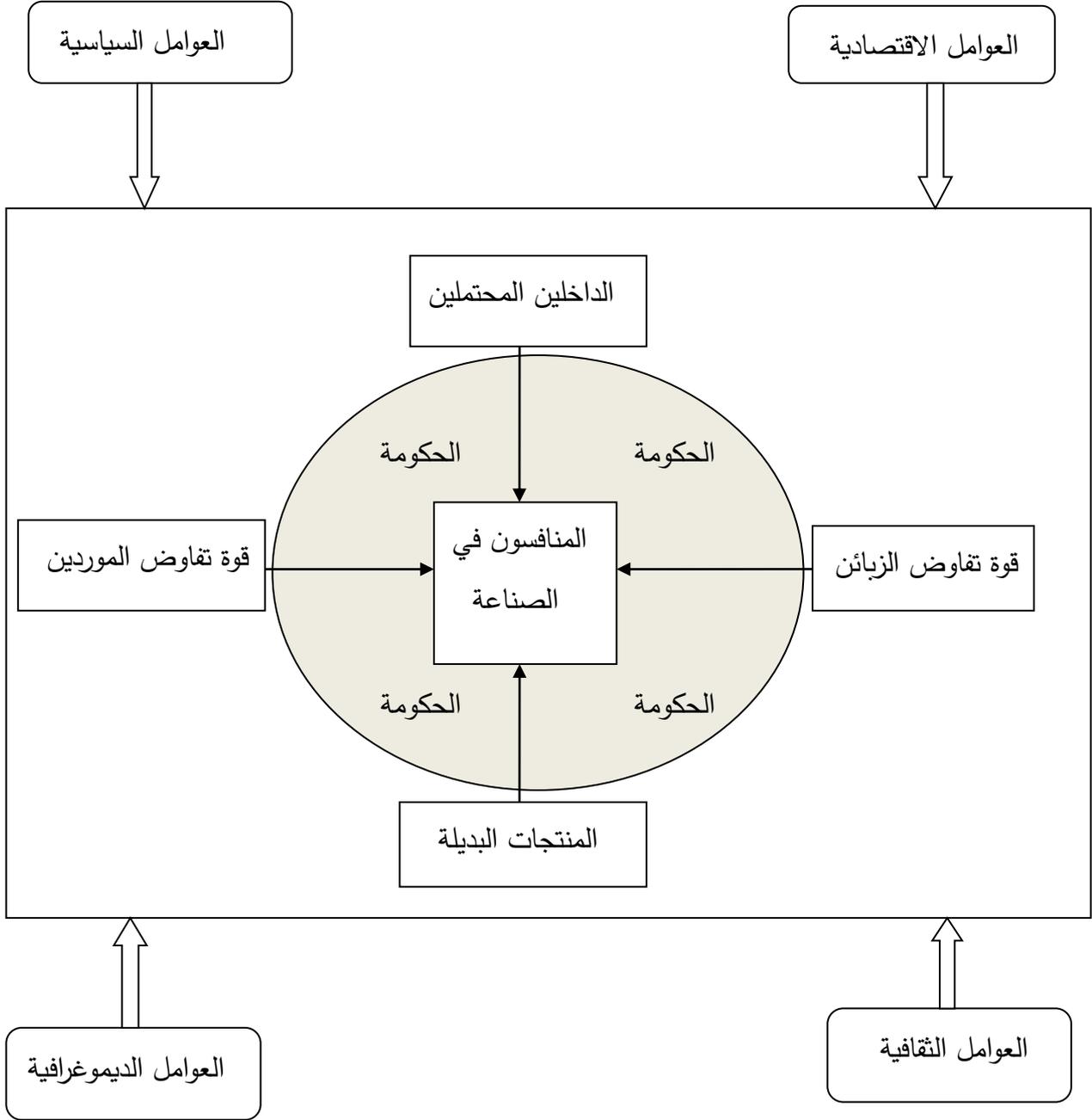
- موانع الدخول إلى السوق : فقد تحول بعض الحواجز و العراقيل دون دخول المؤسسات لسوق معينة , و من أمثلة ذلك ارتفاع الحد الأدنى من رأس المال الواجب توفيره من طرف المؤسسة لممارسة هذا النوع من النشاط .

6/ قيم الجاذبية الكلية الصناعية : حيث أن النموذج المقدم من طرف " بورتر " و هو نموذج قوى التنافس الخمس ينطبق أكثر على أسواق و صناعات الدول المتقدمة , و لذلك فهو يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات حتى يمكن الاستفادة منه من طرف مسيري و مديري المؤسسات في الدول النامية في ما يخص تحليل ظروف الصناعة و المنافسة .

و يعتمد تحليل جاذبية الصناعة على تحليل متكامل الخطوات لمساعدة المديرين على إجراء مثل هذه التحليلات انطلاقاً من مدى مساهمة قوى التنافس الرئيسية في تحديد جاذبية الصناعة حالياً و مستقبلاً , و كذا تأثيراتها الإيجابية المتمثلة في الفرص و تأثيراتها السلبية المتمثلة في التهديدات .

و مثلما يوضحه الشكل أدناه , يعتمد التعديل الأول على إضافة عنصر آخر و هو تصرفات الحكومة باعتبارها إحدى القوى الكبرى و المؤثرة , بينما يتمثل التعديل الثاني في إضافة العوامل و المتغيرات الاقتصادية و السياسية و الثقافية و الديموغرافية , و التي لها تأثير كبير في هيكل الصناعة و في ديناميكيات المنافسة .

الشكل رقم (04) : إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموذج أستن)



المصدر : نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مركز الإسكندرية للكتاب , الإسكندرية , , 1998 , ص 77 .

المطلب الثاني : الاستراتيجيات التنافسية

1/ مفهوم الاستراتيجية التنافسية :

تلعب المنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا مهما في التأثير على قدرتها على تحقيق أهدافها , و هو ما يتطلب ضرورة دراسة بيئتها الخارجية , و ذلك بهدف التعرف على المنافسين و تحليل استراتيجياتهم التنافسية , و هذا حتى تتمكن المؤسسة من تحديد الاستراتيجية المناسبة لها و التي عليها اتباعها لمواجهة المؤسسات المنافسة في السوق ¹.

إذن و في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة عليها أن تعتمد على استراتيجية تنافسية معينة , و ذلك انطلاقا من المزايا التنافسية التي تملكها , و تبعا لظروفها و إمكانياتها و قدراتها , و وفقا للنتائج المترتبة عن دراسة السوق و تحليل بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية دراسة دقيقة و محكمة و في الوقت المناسب , و يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة من خلال الخطوات التالية ²:

- تحديد نوع السوق الذي تتواجد به المؤسسة و مجال الإنتاج الخاص بها , من سلع و خدمات , و أفكار و حجمها و معدل النمو المنتظر و متطلبات النجاح في المستقبل ؛
- تحديد المنافسين , و ذلك لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة و تحديد الاختلاف بينها و بين المؤسسات المنافسة الأخرى ؛
- تقييم سياسات و برامج المؤسسة الإنتاجية و التسويقية مقارنة بالمنافسين مع تحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة ؛
- تحديد هيكل الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة .

و تعرف استراتيجية التنافس على أنها : " مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين " ³.

¹ - عصام الدين أبو علقه , التسويق : (المفاهيم و الاستراتيجيات) النظرية و التطبيق , مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع , الإسكندرية , 2003 , ص 423 .

² - طلعت أسعد عبد الحميد , التسويق الفعال , دار الكتب المصرية , القاهرة , 2002 , ص 75 .

³ - نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مرجع سابق , ص 81 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

كما تعرف باعتبارها : " فن خلق و استغلال المزايا التنافسية التي تتسم بالديمومة و التي يصعب تقليدها " ¹.

إذن فالإستراتيجية التنافسية المتبعة من طرف المؤسسة تلعب دورا مهما في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين , و لكن مع ضرورة العمل على استمرارها و ديمومتها , و ذلك من خلال تقديم مزيج من القيمة يتماشى و متطلبات و رغبات الزبون .

و رغم أهمية التسيير الاستراتيجي في المنظمات إلا أن معظم مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتمدون على التسيير العادي و اليومي , أي على التسيير الروتيني من خلال اعتماد تخطيط و أهداف قصيرة المدى , و ذلك إما لأنهم لا يدركون أهمية و إيجابيات التسيير الاستراتيجي بالنسبة لضمان ديمومة و استمرارية مؤسساتهم و الرفع من قدرتها التنافسية , أو لأنهم غير مستعدين لتحمل ما يكلفهم هذا النوع من التسيير من جهد و وقت و مال , و بالتالي فهم يرون أن التسيير و التخطيط الاستراتيجي البعيد المدى هو حكر على المؤسسات الكبيرة فقط ².

و تتحدد الإستراتيجية التنافسية أساسا من خلال ثلاث مكونات تتمثل في ³:

- طريقة التنافس : استراتيجية المنتج , الموقع , السعر , التوزيع , التصنيع ... إلخ .
- حلبة التنافس : و تتضمن اختيار ميدان التنافس (الأسواق و المنافسين) .
- أساس التنافس : و هي الأصول و الإمكانيات و المهارات الخاصة بالمؤسسة و التي تعتبر مصدر الميزة التنافسية .

و حسب " بورتر " تنقسم الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تبنيها و اتباعها إلى ثلاث أنواع تتمثل في ما يلي ⁴: استراتيجية التركيز , استراتيجية التمييز و استراتيجية السيطرة بالتكاليف .

¹ - الزعبي حسن علي , نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر , عمان , 2005 , ص 141 .

² - Farhad Analoui and Azhdar Karami , **Stratégic Management In Small And Médium Entreprises** , First edition , éd Thomson Learning , Great Britain , 2003 , p 10 .

³ - نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مرجع سابق , ص 81-82 .

⁴ - علي شريف , الإدارة المعاصرة , الدار الجامعية للنشر , الإسكندرية , 2000 , ص 204 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

و الملاحظ على الاستراتيجيات المذكورة أنفا أن كلا من استراتيجية الريادة في التكلفة و استراتيجية التمييز تعملان على استهداف سوق واسعة , و ذلك على عكس استراتيجية التركيز التي تستهدف سوقا ضيقة و محدودة .

و الجدول التالي يلخص خصائص كل استراتيجية من الاستراتيجيات الثلاث :

جدول رقم (05) : ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس

أنواع الاستراتيجيات			
التركيز	التمييز	قيادة التكلفة	
منخفض و مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج فريد	مرتفع أساسا من خلال تقديم منتج فريد	منخفض أساسا من خلال السعر	تميز المنتج
منخفضة قطاع أو عدد محدود من القطاعات	مرتفعة عدة قطاعات سوقية	منخفضة السوق ككل	قطاعات سوقية
أي نوع من جوانب التفرّد و التمييز	البحوث و التطوير , المبيعات و التسويق.	التصنيع و إدارة الموارد	جوانب التمييز و التفرّد

المصدر : نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مرجع سابق , ص 125 .

2/ استراتيجية التركيز (concentration) :

1-2 / تعريف استراتيجية التركيز :

و تعرف استراتيجية التركيز على أنها : " تركيز المؤسسة على جزء من السوق , و التوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن , أو لقسم خط إنتاج معين , أو سوق جغرافية محدودة , و ذلك بهدف تقديم خدمة أفضل من المنافسين " ¹.

حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة مع التركيز الكلي عليه (قطاع محدود من السوق المستهدفة) , حيث و بدلا من التعامل مع السوق ككل تسعى المؤسسة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف , و ذلك بواسطة تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة و المواصفات أو خدمة العملاء .

و عليه فهي تركز على بعدين أساسيين يتمثلان في :²

- التركيز على تخفيض التكلفة أو تقديم منتج بنوعية عالية مقارنة بالمنافسين , أو التركيز على التكلفة و الجودة معا في نفس الوقت , و هذا بهدف ضمان التميز في السوق المستهدفة .
- التركيز على فئة محددة من الزبائن و المستهلكين الذين لديهم حاجات و رغبات مختلفة و متميزة عن الزبائن الآخرين , أو الزبائن الذين يرغبون في خدمات متميزة .

كما يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية نفس التقنيات و الأساليب المستعملة في كل من استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف و استراتيجية التمييز , وبضرورة توفر متطلبات و شروط كليهما , و عليه تعمل هذه الاستراتيجية على تحقيق هدف استراتيجي محدد بفعالية وكفاءة عالية , مع التركيز على فئة محددة من الزبائن .

و تعتمد استراتيجية التركيز على التركيز على قطاع معين و يتم ذلك من خلال : حجم القطاع , وجود احتمالات نمو السوق و ازدهاره , ربحية السوق , مدى قوة قوى التنافس الخمس في القطاع ,

¹ - E.COLLIGNON et M.WISSLER , **Qualité et compétitivité des entreprises** , 2^{ème} édition , édition Economica , Paris , 1983 , p 61 .

² - فلاح حسن الحسيني , الإدارة الاستراتيجية , دار وائل للنشر , عمان , 2000 , ص 184 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين , مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة و نقاط قوتها و حاجات القطاع السوقي الذي تنشط فيه , و لهذا السبب يرى البعض أن هذه الاستراتيجية تناسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و التي لا تستطيع منافسة الشركات العملاقة في كل الأسواق , و منه فهي تستطيع أن تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المؤسسات العملاقة خدمته بكفاءة , أو لأنها تتجاهله نظرا لصغره و عدم أهميته بالنسبة إليها بفعل تواجد أسواق أكبر تحقق فيها مداخيل أكبر و بأقل استثمارات ¹.

2-2 / مزايا و مخاطر استراتيجية التركيز :

و حسب بورتر تتميز هذه الاستراتيجية ببعض المزايا نلخصها في ما يلي :

- تحقق تميز أفضل للمنتجات من خلال تحقيق جودة أفضل أو خدمات أفضل , بحيث تؤدي إلى إشباع قطاع السوق المستهدف .
- تقديم منتج بأقل التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة في قطاع السوق المستهدف .
- التميز يكون على مستوى الجودة و الخدمات و التكلفة معا .

و ينطوي الاعتماد على هذا النوع من الاستراتيجيات بدوره على مجموعة من المخاطر و الصعوبات , و التي قد تعرقل تنفيذها على أرض الواقع و من بينها نذكر ما يلي ²:

- زيادة تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج , و ذلك بسبب محدودية هذا الأخير نتيجة التركيز على فئة من الزبائن و التوجه إلى قطاع ضيق من السوق , و بالتالي الإنتاج بحجم محدود (و ذلك عكس استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف التي تطبق ما يسمى اقتصاديات الحجم و بالتالي الإنتاج بكميات كبيرة) , و هو ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب توزيع التكاليف على حجم محدود من الإنتاج ؛

¹ - فرحات غول , « مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية -

« , أطروحة دكتوراه , جامعة الجزائر , السنة الجامعية 2005/2006 , ص 274

² - فلاح حسن الحسيني , الإدارة الاستراتيجية , مرجع سابق , ص 187.

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

- تضارب بين الرغبة في تخفيض أسعار المنتجات من جهة , و تلبية رغبات فئة محددة من الزبائن من جهة أخرى , لأن ذلك يؤثر على أرباحهم ؛
- اتساع المجالات التي قد تتميز بها المؤسسة عن منافسيها , مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد من طرف المؤسسة أمرا صعبا ؛
- بما أن المؤسسة المتبنية لاستراتيجية التركيز تعتمد على نفس تقنيات كل من استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف و استراتيجية التمييز , فإن ذلك سيجعلها عرضة لنفس الصعوبات و المخاطر التي تواجه تنفيذ هاتين الاستراتيجيتين .

3 / استراتيجية التمييز (Différenciation) :

3-1/ تعريف استراتيجية التمييز :

و تعرف هذه الاستراتيجية على أنها : " قدرة المؤسسة على إنتاج سلع و خدمات ذات قيمة أكبر من سلع و خدمات المنافسين الآخرين , و قدرتها على تحقيق التميز بخصائص و مواصفات معينة للمنتج مثل : الجودة , التصميم , شبكة البيع , صورة العلامة و غيرها , يتم تقديرها من طرف الزبائن و المستهلكين , و يساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن و المستهلكين و كسب ثقتهم و وفائهم " ¹.

و على المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التمييز أن تكون دائما هي السبابة في تقديم الجديد و على فترات قصيرة , و البقاء دائما في مقدمة المؤسسات المتنافسة و التي يصعب على الآخرين تقليدها , فضلا على أن هذه الاستراتيجية تعتمد أساسا على الإبداع و تتطلب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة استثماره في مجال البحث و التطوير, و ذلك من أجل إطلاق المنتجات الجديدة و التميز باستمرار ².

¹ - E.Collignon et M.Wissler , **Op-Cit** , p 66 .

² - محمد أحمد عوض , الإدارة الاستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2001 , ص 176 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

كما يتطلب نجاح هذا النوع من الاستراتيجيات ضرورة توفر مجموعة من الشروط و المتطلبات و التي نذكر منها:¹

- امتلاك و معرفة تامة و دقيقة للمهارات الكامنة و استغلالها في الإبداع و الابتكار ؛
- في ما يخص عملية التصنيع : ينبغي التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع , بالإضافة إلى ضمان تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية , مع توفير الصيانة و الاستخدامات المرنة للمنتج و أخيرا جودة المنتج ؛
- امتلاك قدرات بحث و تطوير قوية , و ذلك بهدف تطوير المنتج و تحسين جودته و تنويع استخداماته ؛
- الاستخدام الأمثل للموارد و الكفاءات البشرية و تشجيعها على الإبداع و الاستغلال الجيد لمهاراتها و قدراتها ؛
- ضرورة امتلاك قدرات تكنولوجية و تسويقية و إبداعية عالية ؛
- ضرورة التنسيق بين وظائف البحث و التطوير و التسويق ؛
- ضرورة وجود اتصال فعال بين مختلف قنوات التوزيع ؛
- بالنسبة لأنشطة التسويق و المبيعات و خدمة المستهلك : ضرورة تقديم المساعدة الفنية للمستهلك , صيانة أسرع , خدمات تصليح أفضل , معلومات أكثر عن كيفية استخدام المنتج , تقديم شروط ائتمانية أفضل , التشغيل السريع للأوامر و الطلبات , بالإضافة إلى وجود نظام تسليم في أقصر وقت ممكن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات و الأوامر المطلوبة ؛²
- التمتع بسمعة جيدة سواء في الجودة أو في التكنولوجيا المستعملة ؛
- مسايرة أذواق و رغبات المستهلكين من خلال نظام المعلومات التسويقية , و ضرورة إدراكهم و إحساسهم بالتميز في منتجات المؤسسة ؛
- مدى قلة عدد المؤسسات المنافسة التي تنتهج نفس الاستراتيجية .

2-3 / مزايا و مخاطر استراتيجية التمييز :

¹ - فلاح حسن الحسيني , الإدارة الاستراتيجية , مرجع سابق , ص 186 .

² - نبيل مرسي خليل, الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس , دار المعارف, 1999 , ص 287 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

إن تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات لا يخلو من المخاطر و الصعوبات التي تعرقل تطبيقها , و التي من أهمها ما يلي:¹

- خسارة بعض الزبائن و المستهلكين بسبب ارتفاع أسعار المنتجات المقدمة إليهم , و التي تلجأ المؤسسة المتبنية لاستراتيجية التمييز لرفعها , و ذلك بهدف تغطية تكاليف الاستثمارات المالية الكبيرة التي تتحملها من وراء اعتمادها لهذه الاستراتيجية ؛
- إمكانية فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء صفة التميز لسلعها و خدماتها بالنسبة للزبائن مع مرور الزمن (دورة حياة الميزة التنافسية) ؛
- سهولة التقليد و كثرة المنافسين , مما يقلل من قدرة الزبائن و المستهلكين على إدراك و تلمس جانب التميز في السلع و الخدمات المقدمة إليهم .

إذن فهي استراتيجية موجهة لسوق كبيرة الحجم , تعتمد على إنتاج سلع و خدمات متميزة و ذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة , و قد يكون هذا التميز على أساس الجودة أو العلامة أو الخدمة , كما تركز هذه الاستراتيجية على الابتكار و التطوير في المنتج أو الخدمة , و يعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية , أحد الحواجز التي تحول دون دخول المنافسين في مجال صناعة المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية .

حيث يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالحصول على نصيب من السوق يضمن لها تحقيق أرباح معينة , و ذلك عن طريق التميز عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس القطاع , و يتحقق هذا التميز بعرض نفس المنتج الذي يعرضه باقي المنافسين , لكن بمواصفات تختلف عن مواصفات ما ينتجه الآخرون.²

و حسب بورتر تتميز هذه الاستراتيجية ببعض المزايا نلخصها في ما يلي :

- التميز يكون على أساس التفوق الفني .
- التميز على أساس الجودة و الخدمات .

1 - فلاح حسن الحسيني , الإدارة الاستراتيجية , مرجع سابق , ص 187 .

2 - زغدار أحمد , مرجع سابق , ص 29 .

- التميز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع لاقتناء المنتج .

4 / إستراتيجية الريادة أو السيطرة بالتكاليف (Stratégie de domination par les coûts) :

1-4 / تعريف إستراتيجية السيطرة بالتكاليف :

و تعرف استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف على أنها : " قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين الآخرين , على أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتج و مستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون أو المستهلك " .¹

كما تعرف على أنها : " استراتيجية توجه بصفة أولية كل مجهودات المؤسسة نحو هدف يعتبر جوهرى يتمثل في تدنية تكاليفها الكلية , حيث تكون المؤسسة ضمن أقل المنتجين تكلفة في القطاع الذي تنشط فيه , و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد , مع الإنتاج بمعايير نموذجية , و تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من العناصر المكونة للتكلفة " .²

إذن فهي استراتيجية تعتمد على التكلفة المنخفضة , إذ تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل من أسعار المنافسين , و تكون موجهة بالدرجة الأولى إلى أسواق مستهدفة كبيرة , و هو ما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها و حصتها السوقية , و تتطلب هذه الاستراتيجية أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية و ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تخفيضها .

حيث تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على التكلفة و العمل على تخفيضها بالشكل الذي يجعل الزبائن يميلون للمنتج الأقل سعرا , و في هذه الحالة يتعين عليها استعمال مواردها المختلفة استعمالا عقلانيا يضمن تحسين إنتاجيتها و بالتالي تخفيض إنتاج الوحدة الواحدة , بما يضمن تسويق أكبر عدد من الوحدات و تحقيق ربح أكبر جراء ذلك , و لا تقتصر الميزة التنافسية هنا على الوظيفة أو المجال الإنتاجي و إنما تتعداه إلى مجالات أخرى كالتسويق و التمويل .³

¹ - ردينة عثمان يوسف , بحوث التسويق , دار زهران للنشر و التوزيع , عمان , 2008 , ص 122 .

² - A.Barelier et autres , **Exporter : pratique du commerce international** , 13^{ème} édition, éd Foucher, Paris, 1997,p82.

³ - زغدار أحمد , مرجع سابق , ص 29 .

2-4 / أساليب تدنية التكاليف :

1-2-4 / مفهوم تدنية التكاليف :

حيث تهدف المؤسسة الاقتصادية إلى زيادة أرباحها و الرفع من قدرتها التنافسية عن طريق الحصول على تكلفة أقل من منافسيها , مع تقديم منتج بالجودة المطلوبة , و تعرف تدنية التكاليف على أنها : " تخفيضات حقيقية و دائمة في تكلفة الوحدة من الإنتاج أو الخدمات المقدمة و بدون التأثير على ملاءمتها للاستخدام المطلوب " ¹.

إذن يتحتم على المؤسسة البحث عن الوسائل و الطرق الخاصة بتحسين تصميم المنتجات من أجل تدنية التكاليف المرتبطة بها , و بالتالي الانتقال من مستوى التكلفة الحالي إلى مستوى أقل منه , و يتطلب ذلك تغير في الظروف التي تحسب على أساسها التكاليف , بحيث يمكن للوحدة الاقتصادية إنتاج نفس المنتج بتكلفة أقل , أو استخدام آلة جديدة تؤدي نفس العمليات بتكلفة أقل أو تعطي إنتاجا أكبر بنفس التكلفة , أو عندما يستعمل في الإنتاج مادة خام جديدة ذات تكلفة أقل من تكلفة المادة المستخدمة من قبل , أو عن طريق تغيير نظام العمل كوسيلة للقضاء على الوقت الضائع أو بتخفيض تكلفة وقت العمل الإضافي .

و ينبغي على المؤسسة أن تعمل على تدنية تكاليفها مع مراعاة درجة مرونة العملاء بالنسبة للسعر الذي تضعه بعد عملية الإنتاج , و الأخذ أيضا بعين الاعتبار ردة فعل المؤسسات المنافسة , حيث أن هذه الأخيرة و بدون شك ستعمل على رفع جودة منتجاتها و تخفيض تكاليفها بقدر ما تستطيع , لذلك على المؤسسة التي تعتمد على أسلوب تدنية التكاليف للرفع من قدرتها التنافسية أن تعمل على الحفاظ على جودة منتجاتها , و التقيد بالتوقيت المناسب لتسليم المنتج , و أن يكون السعر متناسبا مع السعر السائد في السوق قصد كسب رضا الزبائن ².

¹ - عدنان هاشم السمراي , محاسبة التكاليف : المبادئ الأساسية , الجزء الأول , الجامعة المفتوحة , طرابلس , 1998 , ص 247 .

² - براهيمية براهيم , مرجع سابق , ص 106 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

و يلعب أسلوب تدنية التكاليف دورا مهما في زيادة أرباح المؤسسة و بالتالي تحسين قدرتها التنافسية , و ذلك باعتبار أن هامش الربح يعتبر أحد المؤشرات الأساسية التي تساهم في استمرارية المؤسسة الاقتصادية و نموها .

خاصة و أن اعتماد المؤسسة على زيادة المبيعات لزيادة ربحيتها , قد يواجه بعض الصعوبات و العراقيل , مثل وجود عدد معتبر من المنافسين في السوق , إضافة إلى محدودية السوق و كذا التكاليف التي تنتج عن الاعتماد على زيادة المبيعات .

كما أن الاعتماد على زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج تتطلب ضرورة توفر المؤسسة على قدرات إنتاجية يتم من خلالها إنشاء خطوط إنتاجية جديدة , و هو ما يتطلب ضرورة توفير استثمارات مالية جديدة .

إذن فتدنية التكاليف تعتبر من الطرق و الأساليب البسيطة التي يمكن أن ترفع من ربحية المؤسسة , فهي طريقة تعتمد على جدية المؤسسة و عملها الدائم و المستمر , دون أن يتأثر تطبيقها بظروف السوق و الطاقة المتوفرة للمؤسسة , و هذا على عكس الاعتماد على أسلوب زيادة أسعار المنتجات أو تحسين نوعيتها .

4-2-2/ دور أثر التجربة في تدنية التكاليف :

من بين الأساليب المعتمدة في تخفيض التكاليف نجد ما يسمى " أثر التجربة " , و الذي يرتبط أساسا باقتصاديات الحجم (وفورات الحجم) و بأثر التعلم , و يعرف أثر التجربة على أنه : " عملية التخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج , و بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات " ¹.

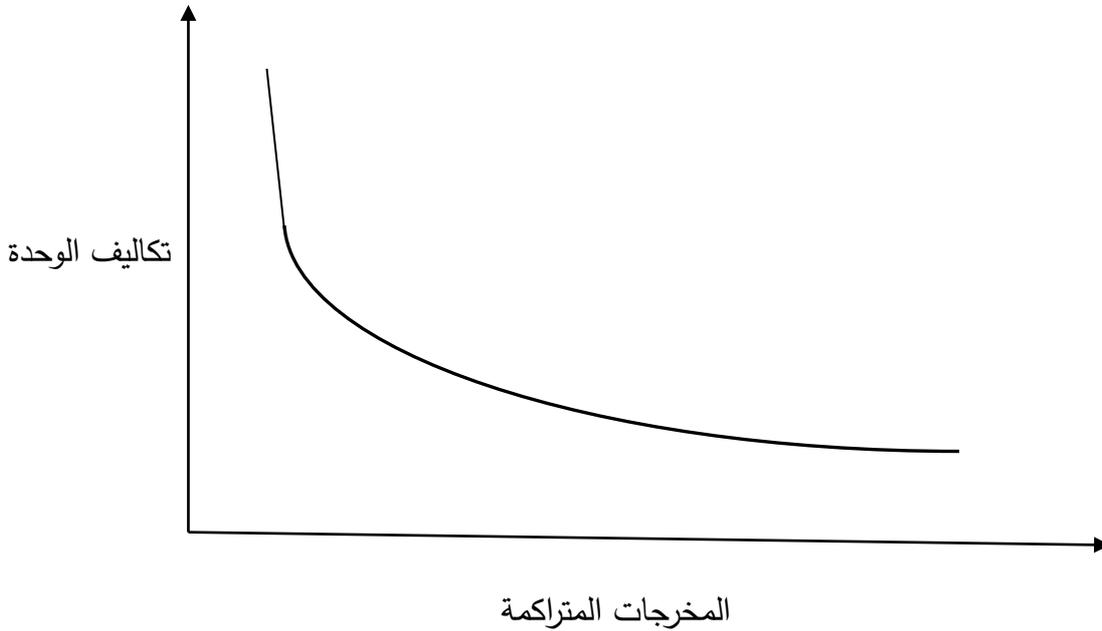
و تتكون الخبرة لدى المؤسسة عند إنتاج سلعة أو تقديم نفس الخدمة لفترة طويلة نسبيا , و يلاحظ أن هذه الخبرة تؤدي إلى انخفاض في التكاليف , و ذلك بواسطة : تحقيق وفورات الحجم الكبير , زيادة فعالية العمالة نتيجة الخبرة , تحسين العملية الإنتاجية , تنميط المنتج , الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج و التوصل إلى مكونات أفضل للمنتج .

¹ - شارلز و جاريت جونز , الإدارة الاستراتيجية , ترجمة محمد رفاعي , دار المريخ للنشر , 2001 , ص 245 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

كما يترتب عن مضاعفة الخبرة تخفيض تكلفة الإنتاج و التسويق بمعدلات مهمة , و بالتالي فإن الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة هي التركيز على النشاط أو الأنشطة التي اكتسبت فيها المؤسسة قدرا كافيا من الخبرة.¹

الشكل رقم (05) : منحنى الخبرة (التجربة)



المصدر : شارلز و جاريت جونز , مرجع سابق , ص 246.

و يتبين من الشكل أعلاه انخفاض تكاليف الوحدات المنتجة تدريجيا مع الوقت , و ذلك تبعا لتزايد تراكم حجم المنتجات (المخرجات) .

¹ - نادية العارف , الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة , الدار الجامعية للنشر , الإسكندرية , 2000 , ص 223 .

3-2-4 / بعض الأساليب المعتمدة لتدنية التكاليف :

إضافة إلى منحى الخبرة , و بهدف تخفيض التكاليف يتم استعمال ما يسمى التكلفة على أساس النشاط (Activity Based System) , و هو نظام لجمع المعلومات الخاصة بالأداء المالي و التشغيلي , الهدف منه هو تتبع أنشطة المؤسسة المهمة ودراسة صلتها بتكاليف الإنتاج .

و على العموم المحددات الرئيسية للتكلفة (Cost drivers) و التي يمكن أن تؤدي إلى اكتساب ميزة التكلفة الأقل فقد لخصها المفكرون في الآتي¹:

- وفورات اقتصاديات الحجم ؛
- وفورات منحى التعلم والخبرة ؛
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة ؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض ؛
- درجة مشاركة وحدات نشاطات أخرى في استغلال الفرص المتاحة ؛
- وفورات التكلفة المحققة نتيجة التكامل الرأسي ؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة التحرك في السوق , أي السبق إلى الإبداع و الابتكار , و ذلك بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء و الاحتفاظ باسم العلامة ؛
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع و مكاتب الشركة و مخازنها و عمليات الفروع ؛
- اختيار استراتيجية و قرارات تشغيلية أخرى مثل تخفيض عدد المنتجات المعروضة , الحد من الخدمات المقدمة للعملاء بعد الشراء , خفض حجم الإنفاق على البحث و التطوير مقارنة بالمنافسين و غيرها .

¹- نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مرجع سابق , ص 117 .

4-3/ مزايا استراتيجية السيطرة بالتكاليف و مخاطرها :

و يتوقف تنفيذ هذه الاستراتيجية على تحقيق مجموعة من الشروط و المتطلبات نوجزها في مايلي¹:

- ضرورة دخول السوق باستثمارات رأسمالية كبيرة ؛
- الاعتماد على المهارات و الخبرات الهندسية للعمليات لرفع إنتاجية المؤسسة ؛
- المراقبة و الإشراف المحكم و الدقيق على التكاليف الثابتة و المتغيرة ؛
- الرقابة الفعالة على العمالة ؛
- تقليص النفقات المتعلقة بالبحث و التطوير و الخدمات الإشهارية و الترويج و التوزيع ؛
- القدرة على تحمل الخسائر .

و حسب بورتر تتميز هذه الاستراتيجية ببعض المزايا نلخصها في ما يلي²:

- تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر ؛
- تتمتع المؤسسة بحصانة من العملاء الأقوياء إذ لا يمكنهم مساومتها على تخفيض الأسعار ؛
- تتمتع المؤسسة بحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار مدخلات الإنتاج ؛
- تحتل المؤسسة موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد في السوق ؛
- يمكن للمؤسسة استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة ذات الأسعار المغرية وهذا مقارنة بالمنافسين .

كما يصطدم اعتماد المؤسسة على هذه الاستراتيجية بالعديد من القيود والمخاطر نذكر منها³:

1 - فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 186 .

2 - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 115-116 .

3 - فلاح حسن ، الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 187 .

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

- سهولة تقليد هذا النوع من الاستراتيجيات , و هو ما يجعل المؤسسة مهددة بفقدان مركزها التنافسي في أي وقت ؛
- إمكانية تأثر و انخفاض مستوى الجودة , و ذلك نتيجة التركيز الكبير على تخفيض التكاليف , مما يؤدي إلى تأثر سمعة المؤسسة و فقدانها لحصص سوقية , و هو ما يتطلب ضرورة توفر المؤسسة على قدرات و مهارات تكنولوجية عالية لتحقيق التوازن بين تخفيض التكاليف من جهة و تحسين الجودة من جهة أخرى ؛
- عدم مواكبة التغيرات و التطورات الحاصلة في السوق , و ذلك بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف و إهمال جانب التكيف مع تطور و تغير أذواق الزبائن و حاجاتهم , و هو ما يؤثر على مكانتها التنافسية ؛
- تحمل المؤسسة لخسائر كبيرة , و ذلك لأن اعتماد المؤسسة على هذه الاستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة و الدخول بحجم إنتاج كبير , لذا لا بد عليها أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تطبيقها لهذه الاستراتيجية .

خلاصة :

يختلف مفهوم التنافسية حسب المستوى المراد دراسته فتنافسية الدولة تختلف عن تنافسية القطاع و كذا عن تنافسية المؤسسة , و هذا بالرغم من العلاقة التكاملية التي تربط بين مختلف المستويات المذكورة , فوجود مؤسسات ذات تنافسية عالية على المستوى الجزئي من شأنه تحسين تنافسية القطاع الذي تنتمي إليه ككل , و في الأخير الوصول طبعاً إلى الرفع من مستوى الدخل القومي و نصيب الفرد منه على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة , و على عكس أغلب الدراسات التي ارتكزت على تحليل الاقتصاد الكلي في البحث عن النمو , استند بورتر في ذلك على تحليل الاقتصاد الجزئي , حيث اعتبر بأن المنظمة هي وحدة التحليل الأساسية , فيتم الانتقال حسبه من تنافسية المنظمة في صناعة ما إلى تحقيق تنافسية الدولة .

و على الرغم من تعدد التعاريف المتعلقة بتنافسية المشروعات و المنظمات , إلا أن معظمها اتفق على اعتبارها قدرة المؤسسة على إنتاج السلع و الخدمات بال نوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و بأسبقية عن باقي المنافسين , و ما يرفع من تنافسية المؤسسة هو تمتعها بميزة تنافسية أو أكثر , و هو ما يحتم عليها ضرورة اكتشافها و تثمينها و السعي لاستغلالها أحسن استغلال , حيث تنشأ الميزة التنافسية من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها , و هو ما يمكن المؤسسة من المحافظة على حصتها السوقية و تطويرها و بالتالي تحقيق أكبر قدر من الأرباح , و هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة اقتصادية .

و تواجه المؤسسة مجموعة من القوى التي يمكن أن تؤثر على قدرتها التنافسية و تحد منها , و تتمثل هذه القوى و التهديدات حسب " بورتر " في : تهديدات الداخلين الجدد , تهديدات المنتجات الإحلالية او البديلة , قوة تفاوض الزبائن , قوة تفاوض الموردين , درجة حدة المنافسة , بالإضافة إلى قيم الجاذبية الصناعية و هو عامل تمت إضافته ضمن النموذج المقدم من طرف " أستن " .

إن و في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة عليها أن تعتمد على استراتيجية تنافسية معينة , و ذلك انطلاقاً من المزايا التنافسية التي تملكها و تبعاً لظروفها و إمكانياتها و قدراتها , و وفقاً للنتائج المترتبة عن دراسة السوق و تحليل بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية دراسة دقيقة و محكمة و في

الفصل الثاني : التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

الوقت المناسب , حيث أن اكتشاف نقاط قوة و ضعف المؤسسة و الفرص و التهديدات التي تواجهها يمكنها من صياغة الاستراتيجية التنافسية المناسبة لمواجهة المنافسين , سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي , و قد اقترح " بورتر " في هذا الشأن ثلاث استراتيجيات يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها للحفاظ على حصتها السوقية و تتميتها :

- استراتيجية التركيز : حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة مع التركيز الكلي عليها (قطاع محدود من السوق المستهدفة) , حيث و بدلا من التعامل مع السوق ككل تسعى المؤسسة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف , و ذلك بواسطة تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة و المواصفات أو خدمة العملاء .
- استراتيجية التمييز : حيث على المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية أن تكون دائما هي السبابة في تقديم الجديد و على فترات قصيرة , و البقاء دائما في مقدمة المؤسسات المتنافسة و التي يصعب على الآخرين تقليدها , فضلا على أن هذه الاستراتيجية تعتمد أساسا على الإبداع و تتطلب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة استثماره في مجال البحث و التطوير, و ذلك من أجل إطلاق المنتجات الجديدة و التميز باستمرار .
- استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف و هي استراتيجية قد لا تناسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , فهي استراتيجية تعتمد على التكلفة المنخفضة , و هو ما يسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل من أسعار المنافسين , و هو ما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها و حصتها السوقية و الرفع من أرباحها .

الفصل الثالث :

أهمية الابتكار في دعم تنافسية
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمهيد :

يشهد عالم الأعمال الحديث بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ، وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة و ما صاحبها من انفتاح تجاري و تأسيس مناطق للتبادل الحر، و كذا الدرجة العالية من التعقيد و التكنولوجيا الجديدة و زيادة حدة المنافسة ، بالإضافة إلى التغيير في الهياكل الاقتصادية والسياسية و القانونية و الاجتماعية . و ينعكس أثر هذه القوى و التغييرات على المنظمات بكافة أشكالها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، و هو ما يستدعي ضرورة أن تكون سريعة التكيف والاستجابة بمرونة عالية لهذه المتغيرات و لمتطلبات العملاء ، مع أخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريته و نموها ، و من هنا يظهر جليا دور الابتكار باعتباره أحد المفاتيح الرئيسية لمواجهة المنافسة على الصعيدين المحلي و الدولي ، و ذلك باعتباره مصدرا مهما لمنح المؤسسة مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها .

حيث أن الابتكارات الجديدة التي تؤدي إلى إدخال منتجات جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو طرق إنتاج جديدة تعتبر مصدرا للنجاح الاقتصادي ، سواء على المستوى الكلي بالنسبة للدول أو على المستوى الجزئي بالنسبة للمؤسسات ، حيث أن قدرة المؤسسة على الابتكار هي قدرتها على خلق فرص نمو في السوق و فرص تحقيق الربح و زيادة المبيعات ، و هو ما يعني اكتسابها لميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين على المستوى المحلي و الدولي ، حيث أصبح البحث و التطوير الهادف إلى تحقيق الابتكار يمثل استثمارا يحقق القيمة المضافة .

و يبرز دور الابتكار بشكل خاص في تجسيد مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و في تحقيقها لأهدافها ، حيث أن مقولة " الكبير هو الأفضل " ظلت سائدة لفترة طويلة حتى منتصف القرن العشرين ، فاقترادات الحجم تعتبر أن الشركة الأكبر تنتج حجما كبيرا من منتج واحد من دون تنوع بهدف خفض تكلفة الوحدة إلى أدنى حد ممكن ، و لكن مع ظهور المنافسة الشديدة التي تجاوزت الاعتماد على التكلفة الأدنى إلى الجودة والمرونة و التنوع و التميز و الاستجابة لحاجات الزبون ، تم الانتقال من اقتصاديات الحجم إلى اقتصاديات النطاق و هو ما يصب في صالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

المبحث الأول : ماهية الابتكار

إن أهم ما يمكن ملاحظته على المؤسسات في الوقت الراهن هو تنافسها المستمر في تحسين منتجاتها من سلع أو خدمات , أو إدخال منتجات جديدة إلى السوق من خلال الابتكار.

و لعل ما دفعها للاستثمار في مجال الابتكار هو اعتبار هذا الأخير نشاطا من شأنه تحقيق قيمة مضافة عالية , وسلاحا تنافسيا أساسيا لضمان الحصة السوقية الحالية للمؤسسة و توسيعها , حيث أصبح الابتكار أحد أهم مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء و النمو في السوق , وعليه فالمؤسسة الناجحة اليوم هي المؤسسة التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من منافسيها , أو تكون أكثر قدرة منهم على الاستجابة لحاجيات الزبون وتقديم قيمة حقيقية مكافئة لما يدفعه كسعر.¹

و عليه تعتبر استراتيجية الإبداع و الابتكار من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة , فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة و زيادة نموها و بالتالي نمو القطاع بأكمله , كما يؤثر الإبداع على هيكل المنافسة و على المركز التنافسي للمؤسسة , حيث يمنحها ميزة تنافسية و أسبقية على المؤسسات المنافسة .

المطلب الأول: مفهوم الابتكار

1/ مقارنة بين الابتكار و بعض المصطلحات المرتبطة به :

إن تعريف الابتكار يدفعنا حتما إلى تمييزه عن بعض المفاهيم الأخرى و التي غالبا ما تستخدم كمترادفات مع الابتكار , و تقاديا لهذا الخلط نحاول التمييز بين مصطلح الابتكار من جهة , و مفاهيم الإبداع و التحسين والاختراع و التقليد من جهة أخرى .

1-1/ الابتكار و الإبداع : يتمثل الإبداع في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة

جديدة , في حين أن الابتكار هو تطبيق هذا الحل أو الفكرة , إذن فالإبداع هو الجزء المرتبط

¹ - نجم عبود نجم , إدارة الابتكار : المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر , 2003 , ص 15 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بالفكرة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج .

حيث يعرف الإبداع على أنه : " قيام المؤسسة بقبول و تبني أفكار و سلوكيات جديدة تتعلق بمجال الصناعة التي تنشط فيه و سوقها و بيئتها العامة " .¹

بينما يعرف الابتكار على أنه : " الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المؤسسات التي تنتمي إلى مجموعة المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة " .²

إن الإبداع هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه , بينما الابتكار هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصل إليها و تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو طريقة عمل مفيدة .³

غير أن الملاحظ هو أن التمييز بين المفهومين لم يعد مطروحا عمليا في الوقت الحالي كما كان في الماضي , حيث كان التوصل إلى فكرة جديدة يتطلب وقتا طويلا لتنفيذها و تحويلها إلى عملية أو منتج جديد , حيث أصبحت المؤسسات التي تتوصل إلى أفكار جديدة هي نفسها من تقوم بتنفيذها وتحويلها إلى منتج جديد في السوق.

2-1 / الابتكار و التحسين :

يعتبر التحسين كعملية إدخال تعديلات أو تغييرات على العمليات أو المنتجات الحالية , بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملاءمة في الاستخدام .

أما الابتكار فهو يأخذ شكلين الأول هو الابتكار الجذري (الابتكار الكلي) , ويتمثل في التوصل إلى المنتج أو العملية الجديدة مرة واحدة , أما الشكل الثاني فيتمثل في الابتكار التدريجي (الابتكار الجزئي)

¹ - Richard L . Daft , **Organization theory and design** , 4th ed , Westen publishing , New York , USA,1992, p245.

² - محمود سليمان , **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** , الطبعة الثانية , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2004 , ص 389.

³ - حسن ابراهيم بلوط , **المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة** , الطبعة الأولى , دار النهضة العربية , بيروت , 2005 , ص 358 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و هو مفهوم ينطبق على مفهوم التحسين , حيث يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة و الصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات , و عليه فهناك الكثير من الكتاب الذين قاموا بترجمة كتاب بيتر دروكر من " Innovation and entrepreneurship " إلى " التجديد و المقابلة , غير أن الملاحظ هو أن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وأن تراكمها مع الزمن يؤدي إلى تحقيق ابتكار جذري .

3-1 / الابتكار و الاختراع :

الابتكار يختلف عن الاختراع , فهذا الأخير يدخل ضمن نطاق العلم و التقنية , في حين أن الابتكار يهدف إلى خلق ثروة جديدة و ليس معارف جديدة , ويكون حينئذ ميدان الابتكار هو السوق و ليس المخبر .¹

جدول رقم (06) : خصائص الابتكار و الاختراع

الاختراع	الابتكار	
- العلم - الأفراد و الجماعات	- منظمات - تقسيم العمل	الأصل
تنمية المعارف	- اقتصادي - خلق ثروات و منتجات وأنماط انتاج جديدة	الميدان و الأهداف
الإحلال	- مردودية - دورة حياة المنتج - تكامل	الخصائص

المصدر : مليكة حفيظ , « تثمين و حماية الابتكار كشرط للاندماج في العولمة » , مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة , العدد 18 , 2008 , ص 38 .

¹ - الببلاوي حازم , المجتمع التكنولوجي الحديث , دار المعارف , مصر , 1992 , ص 102 .

1-4/ الابتكار و التقليد :

لا يمكن اعتبار كل تقليد خارجا عن الابتكار , فالتقليد الذي يخلو من الجديد هو التقليد الاستساخي الذي يعتبر نقيضا للابتكار .

غير أن هناك التقليد الابتكاري (innovative imitation) و هو تقليد يأتي بالجديد من خلال التحسينات التي يأتي بها على المنتج إلى حد يجعله يتفوق على المنتج الأصلي في حالات عديدة¹.

2/ تعريف الابتكار :

وفق المفهوم الشائع للابتكار , يعتبر هذا الأخير عملية التوصل إلى فكرة أو مفهوم جديد , غير أن هذا التعريف لا يجد ضالته في مجال الأعمال و المؤسسات , حيث لابد من تطبيق الفكرة في منتج جديد أو عملية جديدة , وعليه هناك من عرف الابتكار على أنه : " التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم و التطبيق العملي لفكرة جديدة " .²

كما يعرف على أنه : " تطبيق تبديلات في التكنولوجيا أو توليفات التكنولوجيا التي تؤدي إلى تغيرات في المنتج , في أساليب الإنتاج و في التنظيم " .³

و يعرف أيضا باعتباره : " إنتاج سلعة جديدة باعتماد طريقة عمل جديدة و إدخال هيكلية إنتاج جديدة أو فتح سوق جديدة أو الحصول على مورد جديد " .⁴

كما يعرف الابتكار أيضا باعتباره : " تعبير و ابتكار يمكن أن يحدث في جوانب تقنية (تقنيات جديدة لخلق السلع و الخدمات) , أو جوانب إنتاجية (تعديلات أو إيجاد منتجات أو تطوير خطوط

¹ - نجم عبود نجم , مرجع سابق , ص 21 .

² - Robert Kreitner , **Management** , Houghton Mifflin , Boston , 1989 , p 118 .

³ - CK.Prahalad et MS.Krishnan , **The new age of innovation** , Mc.Graw-hill Education , USA, 2008 , p 320.

⁴ - نجم عبود نجم , مرجع سابق , ص 16 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المنتج الجديد) , أو جوانب إدارية (تغيير في الهياكل التنظيمية , الأهداف , الأنظمة) , أو جوانب شخصية (تغييرات في القدرات , في القيادة للأفراد , حل المشكلات , المهارات) ¹ .

كما يقدم توم بيترز " T.Peters " تعريفا واسعا للابتكار ويعرفه على أنه : " التعامل مع شيء جديد أو شيء لم يسبق اختباره " ² , وهو تعريف يوسع مفهوم الابتكار حيث أن الشيء الجديد بالنسبة لمؤسسة قد لا يكون كذلك بالنسبة لمؤسسة أخرى , كما أن التعامل مع شيء جديد لا يعني بالضرورة ابتكاره داخل المؤسسة فقد يتم شراؤه من الآخرين .

ويعرف تشيرميرهورن " J.R.Schermerhorn " الابتكار على أنه : " عملية إنشاء الأفكار الجديدة و وضعها في الممارسة " ³ , حيث يعتبر الابتكار عملية متكاملة تنتقل من الفكرة إلى المنتج و من ثم إلى السوق , بل أكثر من ذلك حيث اعتبر هذا الباحث أن (الابتكار = الميزة التنافسية) .

وهناك تعريف آخر قدمه شاني و لاو " Chani and Lau " مفاده أن : " الفكرة الجديدة قد تكون تكنولوجيا جديدة , منتجا جديدا , عملية تنظيمية أو إدارية جديدة , كما قد يكون الابتكار تقليدا لمنتج أو فكرة مستخدمة في مكان آخر ويصبح تطبيقها فريدا عند وضعه في سياق جديد " ⁴ .

وعليه يعتبر الباحثان أن الابتكار لا يقتصر على التكنولوجيا أو المنتج وإنما يمتد إلى الابتكار الإداري و التنظيمي , كما يوسعه إلى التقليد لإيجاد شيء جديد منه من خلال وضعه في سياق جديد .

و هناك من حاول تضيق مفهوم الابتكار إلى المفهوم الاقتصادي حيث ينحصر الابتكار في الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغييرات عميقة في الإنتاجية وتحفز النمو الاقتصادي و تنشئ مناصب الشغل في القطاعات الصناعية و الخدمية و تحقق الرفاهية الاجتماعية , كما يعتبر الابتكار حسبهم هداما خلاقا ⁵ .

¹ - تيقاوي العربي , « دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية - دراسة ميدانية تحليلية- » , جامعة أدرار , ص 11 .

² - توم بيترز , ثورة في عالم الإدارة , ترجمة محمد الحيدري , الجزء الأول , الدار الدولية للنشر و التوزيع , القاهرة , 1995 , ص 386 .

³ - JOHN R .Schermerhorn , **Organizational Behavior** , Inc , New York ,1997 , p 409 .

⁴ - A.B Shani and J.B.Lau , **Behavior Organizations** , Irwin , Chicago , 1996 , pp 14-15 .

⁵ - Maureen Mckelvey , **Evolutionary innovation** , Oxford University Press , 2000 , p 01 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أما بيتر دراكر " P.F.Druker " فيعرف الابتكار باعتباره : " التخلي المنظم عن القديم " , و هو ما يعني الإدخال المنظم للجديد مع ضرورة الاستمرار في الابتكار.¹

أما التجربة اليابانية فتعتبر الابتكار القدرة على تمييز الفرصة الجديدة و حشد الموارد للمساك بها , و الفرصة الجديدة هنا قد تكون مفهوما أو أسلوبا أو منتجا أو تقنية , و ليس المهم أن تكون المؤسسة هي صاحبة الابتكار , و إنما المهم أن تستغله و تحقق ميزة تنافسية على منافسيها في السوق .

كما تعرف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE) الابتكار على أنه : " مجموعة الخطوات العلمية والفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة , و الاستخدام التجاري لأساليب و عمليات و معدات جديدة أو محسنة , أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية , و يعتبر البحث و التطوير خطوة واحدة من هذه الخطوات " .²

و من خلال ما سبق يمكن تقديم التعريف الآتي للابتكار باعتباره : " قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد و يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق " ³ , و هو ما يعني ضرورة أن تكون المؤسسة هي السبابة للوصول إلى الفكرة أو المفهوم الجديد أو إلى المنتج الجديد , و أن تكون الأولى في الوصول إلى السوق .

المطلب الثاني : أنواع الابتكار

لقد حدد " Joseph Schumpeter " أشكال الابتكار في خمسة أنواع تتمثل أساسا في :⁴

- إنتاج منتج جديد .
- إدخال طريقة إنتاج جديدة .
- تحقيق تنظيم جديد (مثل حالة الاحتكار) .

¹ - بيتر دراكر , الإدارة للمستقبل : التسعينات و ما بعدها , ترجمة صليب بطرس , الدار الدولية للنشر و التوزيع , القاهرة , 1994 , ص 514 .

² - نبيل جواد , مرجع سابق , ص 182 .

³ - نجم عبود نجم , مرجع سابق , ص 22 .

⁴ - TOM Peters , **Fabriquer le futur : l'imaginaire au service de l'innovation** , Dunod , Paris, p 05 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- استخدام مصدر جديد للمواد الأولية .
- فتح منفذ جديد لتصريف المنتج (سوق جديدة) .

و تجدر الإشارة إلى أن أنواع الابتكار في تزايد مستمر وعلى كل المستويات المتعلقة بأنشطة المؤسسة ، و التي يمكن حصرها في الآتي :

1/ حسب طبيعة الابتكار : حيث يمكن التمييز بين الابتكار في المنتج ، الابتكار في طريقة الإنتاج ، ابتكارات تجارية و ابتكارات تنظيمية¹.

1-1 /الابتكار في المنتج : و يقصد به : " إدخال منتج جديد سواء كان سلعة أو خدمة إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية ، مميزاته التقنية أو كل مكوناته غير المادية ، فضلا عن الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك " .

و بذلك يمكن أن يأخذ الابتكار في المنتج ثلاثة أشكال تتمثل في الآتي²:

- إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج ؛
- إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج ؛
- إبداعات تغير العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج.

مع إمكانية تداخل هذه الإبداعات فيما بينها، أي يمكن للإبداعات الخاصة بالتركيبة الوظيفية للمنتج أن تستوجب إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية له .

1-2 /الابتكار في طريقة الإنتاج : و تعرف على أنها : " إدخال طريقة إنتاج جديدة في المؤسسة ، طريقة جديدة في تقديم الخدمات أو تسليم المنتجات ، و النتيجة تظهر في المنتج على مستوى الجودة أو تكلفة الإنتاج و التوزيع " .

¹ - بن عنتر عبد الرحمان ، « واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر : دراسة ميدانية » ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 24 ، العدد 01 ، 2008 ، ص 150 .

² - Joel Broustail et Frederic Fréry, **le Management stratégique de l'innovation** ,Dalloz , Paris , 1993, P07.

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و ينصب هذا النوع من الابتكار على ابتكار طرق أو أساليب صناعية جديدة لإنتاج منتج موجود مسبقا و ليس إنتاج شيء جديد , و ذلك من خلال مساهمة هذا الابتكار في تقدم ملموس في الفن الصناعي يتجاوز ما هو مألوف و معروف في الطرق العادية للصناعة .¹

و من ثم فالابتكار في طريقة الإنتاج تشمل تغييرات في المواد الأولية أو في معدات الإنتاج , و هذه التحولات يمكن أن تحدث في إعادة تنظيم النشاطات أو مراحل العملية الإنتاجية , والهدف منها هو تحقيق تكاليف أقل من أجل الحفاظ و تقوية تنافسية المؤسسة بزيادة كمية المخرجات أي المنتجات النهائية .

كما أن الابتكارات في مجال طرق و أساليب الإنتاج من خلال اعتماد وظيفة الإنتاج لأساليب تكنولوجية جديدة تحسن من الإنتاجية و تسمح للمؤسسة بالاستفادة من أثر عامل الحجم و الخبرة , و عليه فالابتكارات في هذا المجال من شأنها أن تسمح بإدخال نظام إنتاج آلي (Automatisation) , و هو ما من شأنه المساهمة في تحسين الجودة التقنية و التقليل من الوقت المستغرق في عملية الإنتاج , هذا بالإضافة إلى الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء المختلفة و المتغيرة باستمرار من خلال نظام إنتاجي مرن .²

حيث أن إحداث التغييرات في أساليب الإنتاج لتحسين أدائها وتبسيطها ينجر عنه نتائج إيجابية , تتمثل في السرعة في معالجة المدخلات وتدفق المخرجات وتخفيض في تكاليف الإنتاج وترشيد العملية الإنتاجية , أي الرفع من فعالية جهاز الإنتاج و هو ما يسمح للمؤسسة من تحقيق هامش أكبر و ضمان لاستمراريتها التنافسية , وعليه فالبحث عن إبداعات في الأسلوب الفني الإنتاجي و استغلالها يمكن

¹ - سائد أحمد الخولي , حقوق الملكية الصناعية : مفهومها و خصائصها و إجراءات تسجيلها , دار مجدلاوي للنشر و التوزيع , عمان , 2004 , ص 86 .

² - Marc INGHAM , Management stratégique et compétitivité , De Boeck Université , Bruxelles , 1995 , p 84 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المؤسسة من تحسين أداء أسلوبها الإنتاجي فنيا و اقتصاديا ، حيث يكمن الجانب الفني في تحسين جودة المنتجات وسرعة في معالجة المدخلات ، أما الجانب الاقتصادي فيتمثل في تخفيض تكاليف الإنتاج¹.

1-3/ ابتكارات تجارية أو تسويقية : على القائمين في المنظمات ضرورة التفريق بين ثلاثة أنواع من التسويق ، و ذلك تبعا لحاجيات عملائها :

- التسويق المستجيب (Marketing réactif) : ويوجه هذا النوع من التسويق لتحديد و دراسة الحاجات المعلن عنها من طرف الزبائن و العمل على إشباعها.
- التسويق المستبق (Marketing anticipatif) : و يهتم هذا النوع من التسويق بما يمكن أن يحتاجه الزبائن في المستقبل القريب .
- التسويق الابتكاري (Marketing créatif) : و يعمل هذا النوع على تخيل الحاجات الكامنة مع تقديم حلول لم يفكر فيها الزبائن بعد .

و تجدر الإشارة إلى أن التسويق المستجيب لا يلغي التسويق المستبق و الذي بدوره لا يلغي التسويق الابتكاري ، بل على المنظمة العمل على تطبيق الأنواع الثلاثة المذكورة آنفا ، لاسيما في ظل تزايد و اشتداد المنافسة .

و يقصد بالابتكار التسويقي : " وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية ، وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة ، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع ، أو على كل هذه العناصر في آن واحد ، وبمعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا " .²

¹ - بن نذير نصر الدين ، بداوي مصطفى ، « الإبداع كأداة لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد العالمي » ، الملتقى العلمي حول " الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة " ، 18-19 ماي 2011 ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، ص 08 .

² - عطا الله فهد سرحان ، « دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية » ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان ، 2005 ، ص 11 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كما يعرف الابتكار التسويقي على أنه : " ابتكار يركز على النشاط التسويقي و أساليب العمل التسويقية , و لاسيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي , و ما تقوم به المؤسسة من أساليب و طرائق و إجراءات , أو استخدام معدات أو آلات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقيا , سواء في مجال المنتج أو التوزيع أو الترويج أو التسعير , و هكذا فإن استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة هو ابتكار تسويقي , كما أن توزيع المنتج بطريقة آلية هو ابتكار تسويقي , و أيضا ابتداع طريقة تسعير تعزز القيمة هو ابتكار تسويقي , و كذلك الأمر بالنسبة لابتكار طريقة جديدة للاتصال الترويجي " ¹.

إذن فالابتكار التسويقي يسعى إلى اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين و العمل على تلبيتها , فالحاجات الحالية هي تلك الموجودة فعليا في أذهان المستهلكين و التي يمكنهم التعبير عنها بسهولة , و يمكن للمؤسسة من خلال وسائل بحث السوق التقليدية تحديد و اكتشاف هذه الحاجات , أما الحاجات الكامنة فتعني تلك الحاجات التي لا يدركها المستهلكون اليوم , لذا فهم غير قادرين على التعبير عنها أو غير راغبين في التعبير عنها , و عليه فتحديد هذا النوع من الحاجات يتطلب استخدام وسائل و طرق مبتكرة في بحوث التسويق ².

و تضم هذه الابتكارات مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع و التوزيع و الإشهار و كل ما يتعلق بالوظيفة التجارية , و تهدف إلى الزيادة في المبيعات و التعريف بالعلامة التجارية للمؤسسة قصد كسب ثقة الزبون .

1-4/ ابتكارات تنظيمية : و تعرف على أنها : " إدماج وتغيير إجراءات و طرائق التسيير و يعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي , يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق و أساليب التسيير و المعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة و الأفراد أكثر إيجابية و فعالية " ³.

¹ - بن يعقوب الطاهر و هباش فارس , « دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية » , بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول : منتجات و تطبيقات الابتكار و الهندسة المالية , 05-06 ماي 2014 , جامعة فرحات عباس , سطيف , ص 06 .

² - دون إياكوبوتشي , البحث في التسويق , ترجمة ابراهيم يحي الشهابي , مكتبة العبيكان , الرياض , 2002 , ص 235 .

³ - OUKIL M.S , recherche et développement , aspects théoriques et pratiques , CERIST , Alger , 1999 , p 05 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وتعتمد على تغييرات في تقسيم و توزيع النشاطات بين الأفراد في المؤسسة و في تركيب الوظائف داخلها , فيمكن أن تأتي بهيكلية تجارية أو هيكلية توزيع جديدة أو طريقة تسيير جديدة ... إلخ .

و هذه التغييرات غالبا ما تتطلب استثمارات غير مادية في العنصر البشري أي في التكوين , حيث أن التحسينات التي تجري على وظيفة التسيير من شأنها أن تجلب قيمة مضافة للمؤسسة , حيث أن أغلب المشاكل الناشئة في المؤسسة مردها إلى سوء التسيير .

2/ من حيث درجة الابتكار :

و هنا نميز بين الابتكار الجزئي و الابتكار الجذري أو النافذ .

2-1/ الابتكار الجزئي : هذا النوع من الابتكار يتمثل في إدخال تحسينات متتالية على السلع و الخدمات و لا يتطلب معارف علمية جديدة , و هذه التحسينات لا يكون لها تأثيرا كبيرا على المؤسسة ككل و إنما تعبر عن نجاعة أدائها .¹

فالتحسين الذي يحدثه الإبداع الجزئي على المنتجات وأساليب الإنتاج مهم و ذو أثر وفائدة كبيرة على المؤسسة , خاصة أنه يعتمد على متطلبات و مجهودات بسيطة وغير مكلفة كثيرا , و يمكن للقائم به مثلا أن يكون عاملا أو مهندسا أو مجموعة منهم , ويبدأ بمجرد فكرة لتتحول بعد دراسة أو تجربة إلى منبع للربحية بعد استغلالها وتجسيدها على المنتجات أو أساليب الإنتاج.

و يتميز هذا النوع من الإبداع بالاستمرارية كون التحسين تدريجي و مستمر , ويمكن لتراكم الإبداعات الجزئية أن تحدث تغييرا جذريا في المنتج أو أساليب الإنتاج , كابتكار منتج جديد أو أسلوب إنتاج جديد , خاصة أن المؤسسات تتسابق في إحداث التغييرات البسيطة على منتجاتها أو أساليب إنتاجها لتحقيق تفوق تنافسي .²

و يمكن أن تنتج هذه التحسينات من بعض المعارف المتأتية من الميدان التكنولوجي , أو ملاءمة حلول كانت موجودة من قبل في التجهيزات الصناعية .

¹ - Joel Broustail et Frederic Fréry , **Op-Cit** , p 12 .

² - بن نذير نصر الدين , بداوي مصطفى , مرجع سابق , ص 09 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

2-2 / الابتكار النافذ : و يعرف على أنه : " تصور مختلف وجديد جذريا عن الأشياء الموجودة في الأسواق أو التي يعرفها الناس ، و من خصائصه الكبرى أنه يحدث على فترات متباعدة نسبيا " ¹. و عليه فالإبداع النافذ يحدث تغييرا جوهريا على المنتجات أو أساليب الإنتاج ، ويتطلب وسائل و مجهودات كبيرة ومكلفة ومعلومات و معارف علمية مركزة ومعقدة وحديثة ، و المؤسسة التي تصل إلى تحقيق هذا النوع من الإبداع تكسب سلطة قوية في السوق تصل إلى احتكار مؤقت له ، وبالتالي تكون الرائدة في صناعتها وتحقق ميزة تنافسية قوية و ذلك بانفرادها في عرض المنتج .

و لهذا النوع من الابتكار تأثير كبير على المؤسسة فهو يتطلب معارف و أفكار كبيرة و جديدة ، كالبحت عن كفاءات خارج المؤسسة للوصول إليها ، و على المؤسسة تكريس الجهد و الوقت و المال الكافي لتحقيقه ، و عليه فهو غير متاح لجميع المؤسسات ، و يكون تأثيره ملاحظا في المتعاملين و القوى الخارجية للمؤسسة من زبائن و منافسين .

¹ - محمد سعيد أوكيل ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 114 .

المطلب الثالث : مراحل عملية الابتكار

يمر الابتكار بعدة مراحل قبل تجسيده على أرض الواقع و تتمثل هذه الخطوات في ما يلي¹:

1 / توليد الفكرة : في هذه المرحلة يتم توليد فكرة الابتكار أو الإبداع , و يتم ذلك من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسة و تشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد عن طريق قنوات الاتصال المختلفة , و هو ما يؤدي إلى سهولة حصول المؤسسة على هذه المعلومات بطرق مختلفة كجمع آراء الزبائن و الممولين و الموردين , أو عن طريق البحث عن التكنولوجيات الصناعية الجديدة , و من ثم اختيار الأفكار الجديدة المناسبة و الممكن تطبيقها من طرف الأفراد و هيكل الإنتاج المتاح , و بالأخذ بعين الاعتبار القدرة المالية للمؤسسة .

2 / تحويل الفكرة إلى مشروع : و ذلك من خلال وضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع التجديد المستخدم و حدود تطبيقه و نوع وسائل العمل المطلوبة , مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف وفق احتياجات الزبائن المستهدفين .

كما تقوم المؤسسة بتحديد تكاليف مشروع الابتكار من تكاليف البحث و التطوير, و كذا التكاليف المتعلقة بتطوير المشروع سواء من الناحية الصناعية أو التجارية , مع وضع دراسة تتعلق بتوقع المبيعات و التطورات المتعلقة بالسوق و رد فعل المنافسين إزاء نتائج مشروع الابتكار, أي مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في محيط المؤسسة و التي يمكن إدخالها و أخذها بعين الاعتبار في أية لحظة .

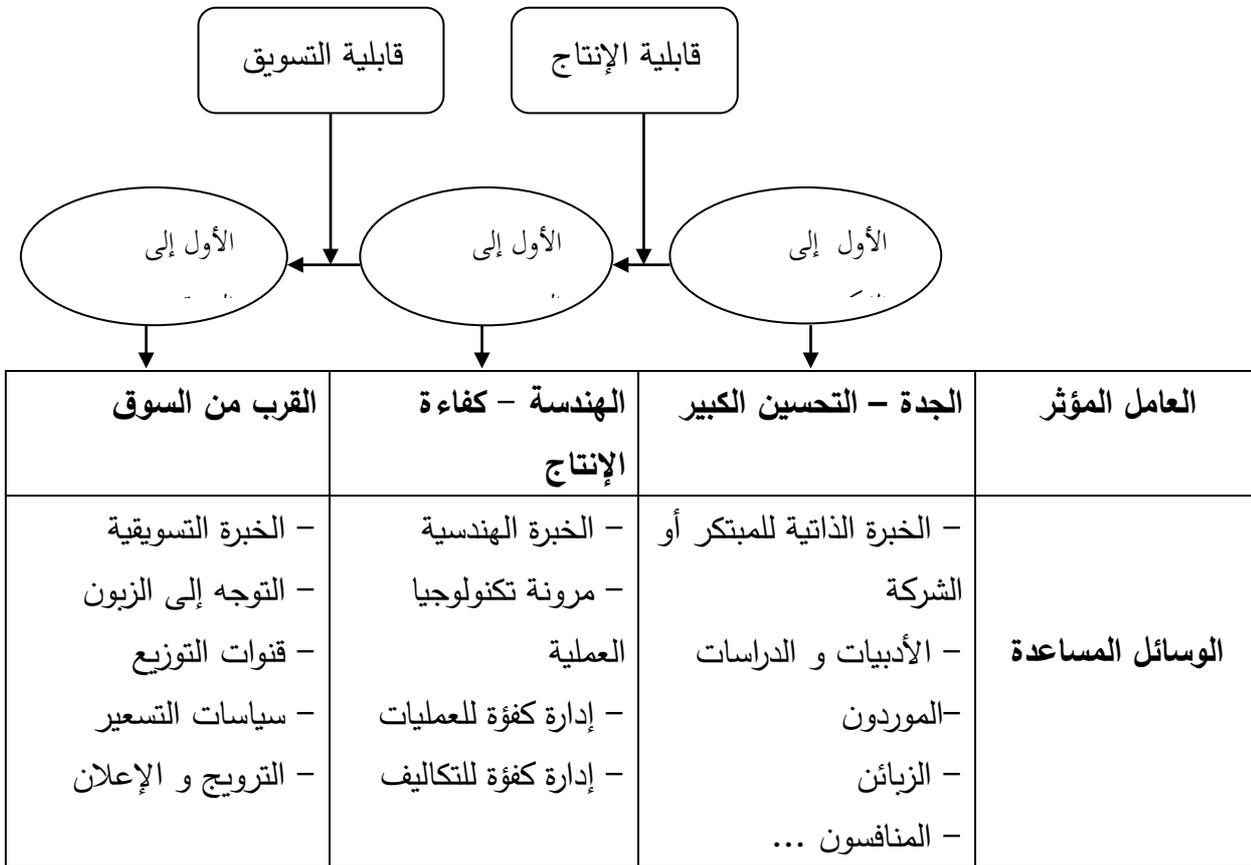
3 / تجسيد المشروع واقعياً : و يكون ذلك وفق مجموعة من الخطوات , تبدأ المؤسسة من خلالها بإنتاج منتج تجريبي , و هذا حتى تتمكن من خلاله من التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة و المواد الأولية , و كفاءة اليد العاملة المتخصصة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة , كما يسمح المنتج التجريبي للمؤسسة بتحليل آراء و ردة فعل الزبائن و الموردين و الموزعين .

¹ - أحمد طرطار و حليمي سارة , « حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة » , الملتقى الدولي : المقاولاتية , التكوين و فرص العمل , 06-08 أبريل 2010 , جامعة محمد خيضر , بسكرة , ص 08 - 09 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لتأتي بعدها مرحلة الإنتاج الفعلي , حيث تتصف عملية الإنتاج بالمرونة و القابلية للتعديل , حيث يمكن إضافة أي تعديلات جديدة و في أي لحظة أثناء عملية الإنتاج , و بعد اكتمال عملية التصنيع يصبح المنتج جاهزا لولوج السوق , و الشكل التالي يوضح هذه المراحل :

الشكل رقم (06) : مراحل الابتكار الأول إلى (الفكرة , المنتج , السوق)



المصدر : نجم عبود نجم , مرجع سابق , ص 23.

المبحث الثاني : أهمية الابتكار في المؤسسة

إن الابتكارات الجديدة التي تؤدي إلى إدخال منتجات جديدة , تكنولوجيا جديدة و طرق إنتاج جديدة تعتبر مصدرا للنجاح الاقتصادي , سواء على المستوى الكلي بالنسبة للدول أو على المستوى الجزئي بالنسبة للمؤسسات , حيث أن قدرة المؤسسة على الابتكار هي قدرتها على خلق فرص نمو في السوق و فرص تحقيق الربح و زيادة المبيعات , حيث أصبح البحث و التطوير استثمارا يحقق القيمة المضافة .

المطلب الأول : دوافع تبني خيار الإبداع و الابتكار

حيث أن الفرصة الجديدة والثمينة التي يحقق فيها المبتكر سبق في التوصل إلى ابتكاره , تسمح له باحتكار السوق لفترة معينة و هو ما يمكنه من فرض سعر المبتكر على السوق مما يضمن له ربحا عاليا , حيث يعتبر شومبيتر " J.A.Schumpeter " أنه لا يوجد ربح إلا ربح المبتكر¹ .
و هناك عدة أسباب و ظروف دفعت المنظمات المختلفة إلى تبني خيار الابتكار كأسلوب و منهج عمل و من أهمها²:

- التغيرات الحاصلة في عناصر البيئة التنافسية و تزايد المستجديات التي تواجه المنظمات , و هو الأمر الذي بات يتطلب التحديث و التجديد و ضرورة الاستجابة لتبني سياسات و أنشطة داعمة للإبداع و الابتكار حتى تتمكن من مواكبة التغيرات و التحديات و إيجاد و تطوير حلول و أفكار جديدة تمكنها من النمو و الاستمرارية ؛
- زيادة تحديات و ضغوط المنافسة الشديدة و انفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة و ثورة المعلومات و التحولات العالمية الجديدة , مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار و التنوع في السلع و الخدمات أمام المستهلك ؛
- الاستجابة إلى ما شهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجية و خاصة في مجال السلع و الخدمات و طرق الإنتاج و التوزيع في سبيل كسب رضا الزبون , مما حتم على المنظمات

¹ - نجم عبود نجم , مرجع سابق , ص 221 .

² - عاكف لطفي خصاونة , , إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال , الطبعة الأولى , دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان , 2010 , ص 41-42 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ضرورة الاستجابة لهذه الثورة من خلال إجراء بعض التغييرات الإدارية بشكل إبداعي من أجل مواكبة الثورة التكنولوجية , و لتتمكن من المنافسة و مواصلة المحافظة على رضا الزبون و البقاء في السوق ؛

- ندرة الموارد و هو الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة ؛
- زيادة الوعي و التوقعات للمستهلكين مما أدى إلى إكسابهم معرفة أكبر عن مدى توافر المنتجات و درجة جودتها و الخدمات الإضافية المرتبطة بها , و هو ما ينعكس على نوعية طلب المستهلكين للسلع و الخدمات و يحتم على المنظمة تلبية رغباتهم , و يعتبر الإبداع و الابتكار أهم الموارد و الوسائل التي تحقق للمستهلك نوعا من التغيير و الإضافة و بالتالي كسب رضاه ؛
- المسؤولية الاجتماعية : نظرا لمبدأ الكينونة الاجتماعية و العلاقات المتداخلة و المتبادلة ما بين المنظمة و العاملين فيها , فقد أصبحت المنظمات تعيش في واقع أكثر وعي و مرونة و ذلك من خلال سعيها لزيادة إسهامها في دعم و تحسين ظروف و قدرات العاملين فيها , و ذلك عن طريق تبني أنشطة داعمة للابتكار تعمل على تنمية الإبداع لديهم , و ذلك انطلاقا من كونهم جزءا مهما من الكينونة الاجتماعية للمنظمة , و تعرف هذه التحسينات بالمسؤولية الاجتماعية .

المطلب الثاني : تطور دور الابتكار وفقا لسلسلة (البيانات - الابتكار)

تتكون سلسلة (البيانات - الابتكار) من العناصر التالية : البيانات - المعلومات - المعرفة - الابتكار, و هي تعتبر بمثابة خط الإنتاج الذي يحول المادة الأولية عبر مراحل متعددة إلى المنتج النهائي , و في كل مرحلة هناك إنشاء للقيمة يكون أكبر في المرحلة اللاحقة مقارنة بالتي سبقتها , ليبلغ خلق القيمة ذروته في مرحلة الابتكار , و الذي هو إنشاء لقيمة جديدة و إضافة نوعية جديدة للقيمة .

حيث أن المنظمات التي تستطيع إنشاء قيمة بواسطة المعرفة تستطيع إعادة استخدامها في عدد لا متناه من الصفقات , ففي الاقتصاد التقليدي القائم على الأشياء هناك قانون تناقص الغلة , بينما في الاقتصاد القائم على المعرفة هناك قانون تزايد الغلة .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ليظل الابتكار هو العنصر الأكثر خلقا و إنشاء للقيمة و تحقيقا للقيمة المضافة , و هذا مقارنة بكل مكونات السلسلة الأخرى من بيانات و معلومات و معرفة , و السبب راجع إلى كون الابتكار منشأ لميزة تنافسية جديدة للمنظمة ¹.

و بما أن التسويق يهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن و كسب رضاهم و باعتبار الزبون هو المحور الرئيسي لوظيفة التسويق , فينبغي التفريق بين أربعة أنواع من الزبائن , حيث يرتبط كل نوع بمستوى معين من السلسلة , حيث ينقسم الزبائن إلى :²

1/ زبون التكلفة : وهو الزبون الذي يركز في عملية الشراء على تكلفة (سعر) المنتج , وقد ساد هذا النوع من الزبائن خلال فترة اقتصاديات الحجم , و تقابله في سلسلة مرحلة البيانات التي سادت في سنوات الخمسينات و بداية الستينات .

2/ زبون التميز : و هو الذي يركز على الجودة والتنوع (الاستجابة) , و قد ساد هذا النوع من الزبائن خلال فترة الانتقال من اقتصاديات الحجم إلى اقتصاديات النطاق (أي وجود تشكيلة متنوعة على خط الإنتاج المرن بدلا من منتج واحد) , و يقابل ذلك مرحلة المعلومات التي سادت أواخر الستينات و النصف الأول من السبعينات .

3 / زبون الشريحة و الخدمة : و هو الذي يركز على الحاجات المتميزة لفئات معينة أو شريحة سوقية مع الاهتمام بالخدمة لتحسين قيمة المنتج من حيث التوقيت و الملاءمة , و كذا المحتوى المعلوماتي و المعرفة في العمل , و يقابل ذلك مرحلة المعرفة في السلسلة , و هي المرحلة التي سادت أواخر السبعينات و الثمانينات .

4/ زبون الابتكار : و هو الذي يركز على المنتج الجديد و الخدمة الجديدة و الأسلوب الجديد و التقنية الأخيرة , و يقابل ذلك مرحلة الابتكار في السلسلة و التي هي في تطور مستمر في السنوات الأخيرة .

¹ - نجم عبود نجم , مرجع سابق , ص 197 .

² - نفس المرجع , ص 195-196 .

المطلب الثالث : دور الابتكار في تحقيق الريادة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1/ علاقة الابتكار بالريادة :

إن كلا من مصطلحات الإبداع و الابتكار و الريادة هي مصطلحات متداخلة مع بعضها البعض حيث تربط بينها علاقة تكاملية , حيث يساعد كل منها في دعم المنظمة و تحقيق الجديد و القيمة المضافة , و هو ما يضمن لها مكانة ريادية بين المنظمات الأخرى , و ذلك من خلال ما يهدف إليه كل من المفاهيم السابقة من تحقيق التميز و التفرد و المكانة التنافسية و الربحية و التطوير و الخروج عن المألوف , كما تتوافق في خصائصها و مميزاتها التنظيمية من مهارة و تخطيط و تنظيم و اتخاذ القرار و كذا القدرة على التواصل مع الآخرين , و تتوافق أيضا في بعض الخصائص التي تميزها من مخاطرة و جرأة و تكاء .

1

و تعرف الريادة (Entrepreneurship) على أنها : " عملية الإتيان بقيمة مضافة و شيء جديد من خلال تخصيص الوقت و الجهد و المال و تقبل المخاطر " .²

و عليه فالريادة تعني التفرد و الاعتماد على الاختلاف و التنوع و التوافق و الطرق الجديدة , فهي لا تعتمد على النماذج و العادات السائدة التي يفعلها الآخرون , و إنما هي الوصول إلى منتجات و طرق فريدة و جديدة لا تتطابق مع الطرق المعتادة أو الطرق المعمول بها .³

و تعتمد الريادة على ما يلي :

- الإتيان بشيء جديد لم يسبق لأحد أن جاء بمثله .
- الشيء الجديد يعبر عن إضافة قيمة معينة .
- قبول المخاطرة في العملية الريادية .
- توفير الموارد من الوقت و الجهد و المال اللازم للعملية الريادية .

¹ - عاكف لطفي خصاونة , مرجع سابق , ص 139-140 .

² - Hisrich Robert.D and Peters Michael.P , **Entrepreneurship** , 5 th edition , Irwin: McGraw-Hill Companies Inc , New York , 2002 , p 10 .

³ - فايز جمعة صالح النجار , عبد الستار محمد علي , مرجع سابق , ص 06 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أما الريادي (Entrepreneur) فهو الشخص الذي يبني و يبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء , و الذي يتميز باغتنام الفرص المتعلقة بالموارد و بالمخاطرة ¹.

و عرف " بيتر دراكر " الريادي بأنه الشخص المبادر الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية عالية .

و يرى (Frederick Harbison) أن الريادي هو الشخص الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية و إبداعية تساعده في بناء التنظيم أو إدارة المؤسسة .

و لا يختلف (McClelland) كثيراً عن سابقه في تحديد مفهوم الريادية ، فالريادي عنده هو الإنسان غير التقليدي والذي يقوم بأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة ، والأهم من ذلك أنه قادر على اتخاذ القرار في ظروف غامضة ترتفع فيها نسبة المخاطرة ، ولديه سلوك اقتصادي ودافعية قوية لبلوغ الهدف و أداء مميز و خيال واسع ².

إن فالريادي هو الجهة التي تبذل ثم تبتكر إبداعاتها لتحقيق من ذلك قيمة مضافة تعود عليها بالميزة التنافسية , و قد تكون هذه الجهة شخصاً على المستوى الفردي أو جماعة ريادية على مستوى التنظيم , أو مؤسسة على المستوى المؤسسي , فهذه الجهة تأتي بأفكار (الإبداع) ثم تخرجها إلى الواقع و الوجود (الابتكار) , لأن الإبداع حتماً دون ابتكار يبقى جانباً نظرياً أو كالمادة الخام التي لا قيمة لها قبل إجراء عملية المعالجة عليها , أي بالمعنى الضمني أن الابتكار يترجم ما يحمله الإبداع و الريادة من كلمات و أفكار إلى جمل و معاني مفيدة ³.

أما الأعمال الريادية فهي عملية إنجاز قيمة مضافة أو تحقيق الفروق , مثل أن يتم تحقيق الفرق في القيمة بين التكاليف و الأرباح أو قيادة التكلفة أو تحقيق التميز و التفرد في منتج ما .

¹ - بلال خلف السكارنة , الريادة و إدارة منظمات الأعمال , الطبعة الأولى , دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان , 2008 , ص 20 .

² - حمد مروة وبرهم نسيم , « الريادية و إدارة المشروعات الصغيرة » , منشورات جامعة القدس المفتوحة , عمان , 2002 , ص 09 .

³ - عاكف لطفي خصاونة , مرجع سابق , ص 143 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و يمكن تعريف الأعمال الريادية بأنها الأشياء الفريدة التي يقوم بها الريادي و يخرجها إلى حيز الوجود , أو بمعنى آخر النتائج الريادية المحققة و التي ما هي إلا كم من المدخلات التي تنبثق عن الريادي , سواء كان هذا الأخير شخصا أو جماعة أو مؤسسة , ثم تمر هذه المدخلات في بوتقة العمليات ليصار إلى معالجتها ثم إخراجها إلى الوجود كمنتج نهائي , و لا شك أن مخرجات الأعمال الريادية مرتبطة نظميا بعناصر العمليات و العناصر الداخلة , و أن أي خلل في ذلك يؤثر على المخرجات لأن ما يميز الأعمال الريادية عن غيرها هو امتلاكها صفة التميز و التقرد و إضافة القيمة .¹

و مما سبق ذكره يتضح أنه ليس كل من يقيم عملاً صغيراً هو ريادي , فقد يقيم شخص ما عملاً صغيراً يبقيه على حاله بدون تغيرات لعشرة سنوات أو أكثر , فهذا الشخص يفقد إلى المهارات الريادية التي تعتبر اليوم ضرورية لتنشيط الاقتصاد , والريادي هو من يقيم هذا العمل ويحوله إلى عمل كبير و نشط .²

ويشار كثيراً إلى الريادية (entrepreneur ship) عند الحديث عن الأعمال الصغيرة والمتوسطة باعتبار أن هذه الأعمال تتمي روح الإبداع و الصبر و التحدي والمخاطرة من أجل بقاء وديمومة المشاريع , والريادي (entrepreneur) هو الفرد الذي يقيم عملاً صغيراً ويجعل منه خلال فترة قصيرة عملاً كبيراً وناجحاً لكونه يتمتع بمهارات ريادية (entrepreneurial skills) .

2/ الابتكار كأحد مقومات الريادة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن مقولة " الكبير هو الأفضل " ظلت سائدة لفترة طويلة حتى منتصف القرن العشرين , حيث أن اقتصاديات الحجم تعتبر أن الشركة الأكبر تنتج حجماً كبيراً من منتج واحد من دون تنوع بهدف خفض تكلفة الوحدة إلى أدنى حد ممكن .

¹ - نفس المرجع , ص 148 .

² - برنوطي سعاد نائف , مرجع سابق , ص 26 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و لكن مع ظهور المنافسة الشديدة التي تجاوزت الاعتماد على التكلفة الأدنى إلى الجودة والمرونة و التنوع و التميز و الاستجابة لحاجات الزبون , و بالتالي تم الانتقال من اقتصاديات الحجم إلى اقتصاديات النطاق " Economie Of Scope ".¹

و أشارت بعض الدراسات إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر مصدر معظم الابتكارات الجذرية , كما أن الدولار الواحد المنفق في مجال البحث في المؤسسات الصغيرة يقدم عددا أكبر من الابتكارات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة , و من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة أكثر ابتكارا نذكر ما يلي :

- المؤسسات الكبيرة عادة و بفضل مواردها الكبيرة تتجه دائما إلى الاختراقات العلمية و التقنية الكبيرة (ابتكار - اختراق) , و هي على مستوى العلم و التكنولوجيا دون أن تكون كذلك على مستوى السوق , بينما المؤسسات الصغيرة تكون أقرب إلى السوق و أكثر استجابة لمتطلبات و حاجات الزبون , و هو ما يجعلها تركز على (الابتكار - التحسين) من خلال إدخال تغييرات سريعة و متتالية على المنتج ؛
- يتم تسيير المؤسسات الصغيرة من طرف مدير المشروع أو المقاول الذي يتمتع عادة بروح المبادرة و القدرة على دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة , ومنه العمل على انتهاز الفرص التجارية المتاحة في السوق , في حين تدار المؤسسات الكبيرة من طرف مستويات مختلفة من مديريين و مديريين تنفيذيين و غيرهم , حيث عادة ما يكون هؤلاء أقل ارتباطا بالحالة القائمة ؛
- المؤسسات الصغيرة تكون بسيطة في تنظيمها , و هي توجه اهتمامها الأساسي إلى إنتاج سلعة أو خدمة جديدة أو تحسينها , في حين أن المؤسسات الكبيرة عادة ما تعتمد وظائف كثيرة و عديدة تتقاسم الاهتمام مع النشاط الرئيسي , و هو ما من شأنه أن يضعف و يشتت التركيز للموارد و المواهب و القدرات ؛
- المؤسسات الصغيرة الحجم تتميز بالسرعة و الخفة و المرونة في التغيير عكس المؤسسات الكبيرة , كما أن استثماراتها المحدودة تجعل الانتقال إلى كل ما هو جديد أقل مخاطرة بكثير من المؤسسات الكبيرة ؛

¹ - J.D.Goldhar and Mariann Jelinek , **Plan for economies of scope** , HBR , N° 06 , Dec 1983 , p 141 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- في المؤسسات الصغيرة المقاول مستعد لاصطياد الفرص و تطبيق أفكاره الجديدة مباشرة (دون معارضة) ، بينما المؤسسات الكبيرة يسود فيها الكثير من القيود و الإجراءات التي تضعها الأقسام الوظيفية (محاسبة التكاليف التقليدية مثلا) ، و بالتالي فإن مختلف النقاشات و الاجتماعات و المعارضات قد تؤدي إطفاء وميض الفكرة الجديدة و تحول دون تجسيدها .

المطلب الرابع : دور الإبداع و الابتكار في الاستراتيجيات التنافسية

يتضح دور و أهمية الإبداع و الابتكار لاسيما التكنولوجي في تجسيد و تحقيق أهداف مختلف الاستراتيجيات التنافسية من خلال ما يلي :¹

1/ دوره في استراتيجية السيطرة بالتكاليف :

إن الإبداع لاسيما التكنولوجي الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة ، حيث يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف الثابتة للإنتاج ، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة ، في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف ، بدلا من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح ، إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحودية بصفة خاصة. لأنه في ظل المنافسة الشرسة والحرّة يحدث وأن تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها ، وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة .

و الغرض الرئيسي من الابتكار و تطوير المنتجات هو تقليص التكاليف ، و ذلك عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية و التعديل من حصة المشتريات و استهلاك الطاقة ، و عليه فتطوير المنتج مهما كانت

¹ - بن لحسن الهواري ، « الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية و تحقيق التنمية المستدامة » ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية - ، 18-19 ماي 2011 ، جامعة سعد دحلب البليدة ، ص ص 11-13 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

درجته جذريا أم طفيفا يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج ، و إلى تعديل بنية التكاليف و توزيعها حسب طبيعتها ، و هو ما يعني التأثير بشكل إيجابي على المردودية .

كذلك و عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فإن كمية الإنتاج سترتفع حتما ، حيث أن التقنيات الجديدة المستعملة ترفع من عدد الوحدات المنتجة ، كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج من خلال معالجة كمية أكبر من المدخلات خلال فترة زمنية معينة ، و هذه الزيادة غالبا ما تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بصفة عامة و تكلفة الوحدة المنتجة بصفة خاصة ، و هو الأمر الذي يضمن للمؤسسة أفضل إنتاجية ممكنة ، و هنا يظهر الأثر الحقيقي للابتكار في تخفيض التكلفة عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية و الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج¹.

و ما يجب الإشارة إليه هو أنه إذا قامت المؤسسات العاملة في نفس المجال الصناعي التي تعمل فيه المؤسسة محل الدراسة بتقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها ، فإن المؤسسة التي تتحكم في تكاليفها (الرائد في مجال التكلفة) ستستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة ، وإذا ما زادت حدة المنافسة داخل المجال الصناعي و بدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار ، نجد بأن المؤسسات ذات التكلفة الأقل (أي المؤسسات التي تتحكم في تكاليفها) تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أحسن من المؤسسات الأخرى ، و ذلك نظرا لانخفاض تكاليفها ، وإذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق فإن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة تستطيع أن تخفض من أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار .

2/ دوره في استراتيجية التمييز : يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق ، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات و إنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه

¹ - عمار عماري ، سعيدة بوسعدة ، « الإبداع التكنولوجي في الجزائر : واقع و آفاق » ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 03 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة فرحات عباس بسطيف ، 2004 ، ص 51 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المنافسين ، و هذه العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء (الزبائن) لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة ¹.

3/ دوره في استراتيجية التركيز :

إن الابتكار يمكّن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج ، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه .

فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة ، فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة ، وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز ، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز .

و غالبا ما نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف ، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن المؤسسة التي تركز على نطاق محدود من المنتجات فإن عملية قيامها بالابتكار تكون أسرع .

و عليه فالابتكار له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات ، إذن يمكن القول بأن الابتكار له تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز (إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز) ، ففي حالة قيام المؤسسة بالابتكار من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة ، فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج ، و نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالابتكار بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة ، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة .

¹ - تشارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق ، ص 194 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

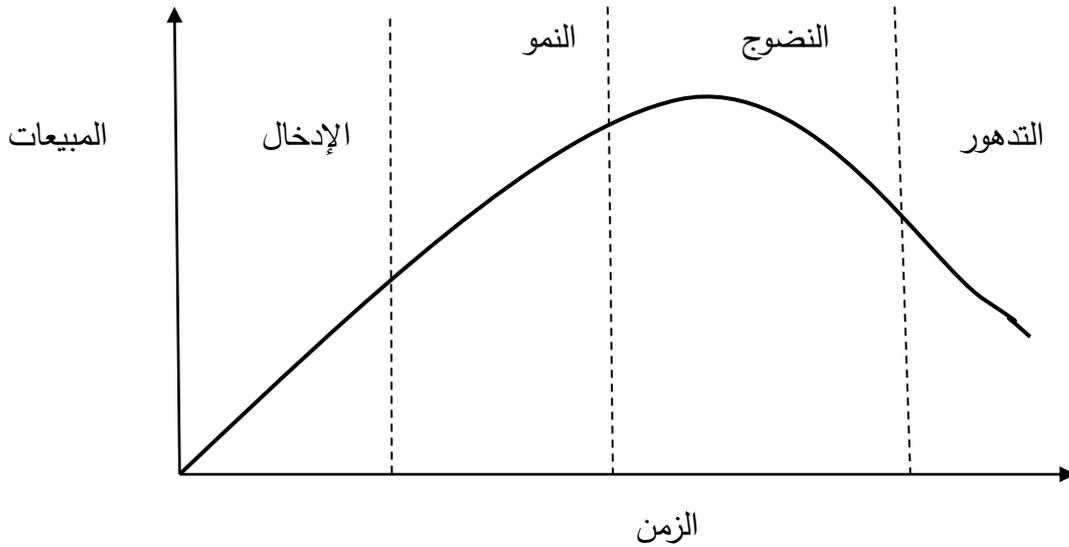
المبحث الثالث : اعتماد الابتكار و تميمه

إن تميز المنتجات من سلع و خدمات بدورة حياة يجعل من خيار الابتكار أمرا حتميا بالنسبة للمؤسسة و إن اختلفت طرق اعتماده , و ذلك بهدف تجديد منتجاتها و تطويرها لتصبح قادرة على المنافسة في السوق , و عليه فهي أمام حتمية تحسين منتجاتها أو إدخال منتجات جديدة إلى السوق , كما ينبغي على المؤسسة العمل على حماية ابتكاراتها و الاستفادة منها و استغلالها قدر الإمكان .

المطلب الأول : دورة حياة المنتج دافع لتبني الابتكار (Cycle de vie du produit)

1/ الابتكار في السلعة : كما أن للإنسان دورة حياة فكذلك للمنتج دورة حياة ، و هي تمثل الفترة الزمنية التي يمر بها المنتج عبر مختلف مراحلها , بداية من إدخال أو تقديم المنتج ثم مرحلة النمو مرورا بمرحلة النضوج و أخيرا مرحلة التدهور, و يسبق ذلك طبعاً عمليات و مراحل مختلفة من بينها أنشطة البحث و التطوير و تصميم المنتج , و هو ما يدفع المؤسسة لتبني خيار الابتكار كوسيلة لتجديد المنتج أو طرح منتجات بديلة عنه .

الشكل رقم (07) : دورة حياة المنتج النمطية (منحنى المبيعات)



المصدر : نجم عبود نجم , مرجع سابق , ص 276 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و يهتم المختصون في التسويق بدراسة دورة حياة المنتج , بهدف دراسة خصائص السوق في كل مرحلة , وذلك لتطوير خصائص المنتج و ما يتبعه من تطور للمبيعات , إضافة إلى اختيار نمط التشغيل حسب كل مرحلة من دورة حياة المنتج .

1-1 / مرحلة الإدخال (Introduction) : تتمثل في مرحلة إدخال المنتج إلى السوق , و خلالها تكون المبيعات منخفضة و الأرباح ضئيلة , كما أن تردد الزبائن و عدم معرفتهم بالمنتج تدفعهم إلى عدم الإقبال على اقتنائه , كما تتميز هذه المرحلة بالمنافسة المحدودة .

2-1 / مرحلة النمو (Growth) : تتميز هذه المرحلة بنمو سريع و متزايد للمبيعات و الأرباح , و توسع الأسواق بالإضافة إلى زيادة المنافسين كاستجابة للمنتج الجديد .

3-1 / مرحلة النضوج (Maturity) : و خلال هذه المرحلة يكون نمو المبيعات متباطئا , كما تأخذ الأرباح في التناقص , و تتميز أيضا بتوسع الأسواق و زيادة عدد الزبائن مع اشتداد المنافسة , كما يكون المنتج في هذه المرحلة في أعلى مستوياته من الناحية الوظيفية و السعرية و الجمالية¹ .

4-1 / مرحلة التدهور (Décline) : و تبدأ خلالها المبيعات و الأرباح في الانخفاض , كما تتميز بتناقص عدد المنافسين و تقلص الأسواق .

¹ - نجم عبود نجم , مرجع سابق , ص 285 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

جدول رقم (07) : خصائص دورة حياة المنتج

التدهور	النضوج	النمو	الإدخال	
تدهور و انخفاض	نمو بطيء	نمو سريع	منخفضة	المبيعات
منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية للزيون	التكلفة
منخفض	انخفاض	مستوى عالي (الذروة)	ضئيلة أو سالبة	الأرباح
متناقص	عالي	متواضع	سالب	التدفق النقدي
المتكئون	الأغلبية المتوسطة	المتبنون	مبتكرون	الزبائن
عدد متناقص	يبدأ بالتناقص	عدد متزايد	عدد قليل	المنافسون

Source :P.Kotler and G.Armstrong, **Principles of marketing** , Prentice Hall, 1996, New Jersy,p332.

2 / الابتكار في الخدمة :

2-1 / خصائص الابتكار في الخدمة :

إن الجزء الأكبر من الزيادة في الإنفاق نتيجة الزيادة في الدخل يذهب إلى استهلاك الخدمات بدل السلع المادية , فحسب فرضية (كلارك- فيشر Clurk- Fisher) فإن المجتمعات في تطورها تنتقل من مستوى لآخر , حيث يعتمد المستوى الأول على الصيد و الزراعة , و يعتمد المستوى الثاني على التصنيع للسلع المادية , بينما يعتمد المستوى الثالث في المجتمعات ما بعد الصناعية على الخدمات بدل إنتاج و تسويق السلع المادية .¹

¹ - نجم عبود نجم , « إدارة الخدمة : المراجعة و الاتجاهات الحديثة » , مجلة الإدارة العامة , المجلد 37 , العدد 02 , معهد الإدارة العامة , الرياض , 1997 , ص ص 261-296 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و يبدو للكثيرين أن الخدمات هي الأسهل في التطور و الأسرع في الابتكار , و الأقل مخاطرة من حيث عدم استخدامها لتكنولوجيا مادية عالية , غير أن ذلك لا يعتبر دقيقا و صحيحا في الكثير من الأحيان حيث :¹

- الكثير من الخدمات تستلزم استخداما كثيفا للتكنولوجيا , مثل الأدوات المستخدمة في المجال المصرفي كالبطاقات الذكية و الصراف الآلي ... إلخ ؛
- دورة حياة الخدمة في الغالب أطول من دورة حياة السلعة , و هذا يعود إلى أن الخدمة لا تخزن و لا تنقل كما هو الحال في السلعة , لهذا لا يحدث التشبع كما يحدث في السلعة , كما أن السلعة تتقادم مع الوقت في حين أن مقدم الخدمة يزداد مع الوقت خبرة و سمعة , و الملاحظ أن الشركات الخدمية الحديثة تتجه نحو تقليص دورة حياة الخدمة , و ذلك من خلال الإدخال السريع لخدمات بديلة جديدة إضافة إلى التنوع في الخدمة الحالية ؛
- ابتكار الخدمة الجديدة غالبا ما يكون أصعب من ابتكار السلعة الجديدة , حيث أن اختبار السلع الجديدة في مختبرات البحث و التطوير يمنح المؤسسة الثقة اللازمة في المنتج الجديد , بينما تقوم المؤسسة الخدمية بتصور حاجات الزبائن , و بالتالي لا يكون لديها الثقة الكاملة في قدرة الخدمة الجديدة على إرضاء الزبون , و بالتالي فالشركات الخدمية أقل مخاطرة على الأرجح فيما يتعلق بالابتكار .²

2-2/ أشكال الابتكار في الخدمة :

يمكن أن يأخذ الابتكار في الخدمة أحد الأشكال التالية :

- تغيير مهم و جوهري في الخدمة , و مثال ذلك الانتقال من التسوق النقدي إلى التسوق اللانقدي عن طريق البطاقات الذكية , و من ثم الانتقال إلى السوق الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت , و غالبا ما ينصب هذا النوع من الابتكار على مكون المنفعة أو الخدمة الجوهرية التي يبحث عنها الزبون ؛

¹ - نجم عبود نجم , إدارة الابتكار , مرجع سابق , ص 284-285 .

² - James L. Heskett , **Managing in the Service Economy** , Harvard Business School Press , Boston , 1986 , p 84 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

• تقديم عروض أفضل للزبائن من ناحية الأسعار , و يكون ذلك عن طريق إحداث تحسينات على الخدمة تفوق المنافسين , و هو ما يعني خفض التكاليف و بالتالي خفض الأسعار , كما قد ينعكس ذلك على الجودة بتكلفة أقل من القيمة المضافة لصالح الزبون , و ينصب هذا النوع على المكون الثاني للخدمة و هو السمات التي تشمل العلاقة مع المنافسين في السوق ؛

• تحسين تقديم الخدمة من زبون لآخر و هذا عن طريق عملية التفاعل مع الزبائن , مما ينتج عنه إدخال تحسينات مستمرة من زبون لآخر , و ينصب هذا النوع من الابتكار على المكون الثالث للخدمة و هو التفاعل الذي يرتبط بالزبائن من خلال تحسين الخدمة المقدمة من الزبون الأول إلى الزبون اللاحق .

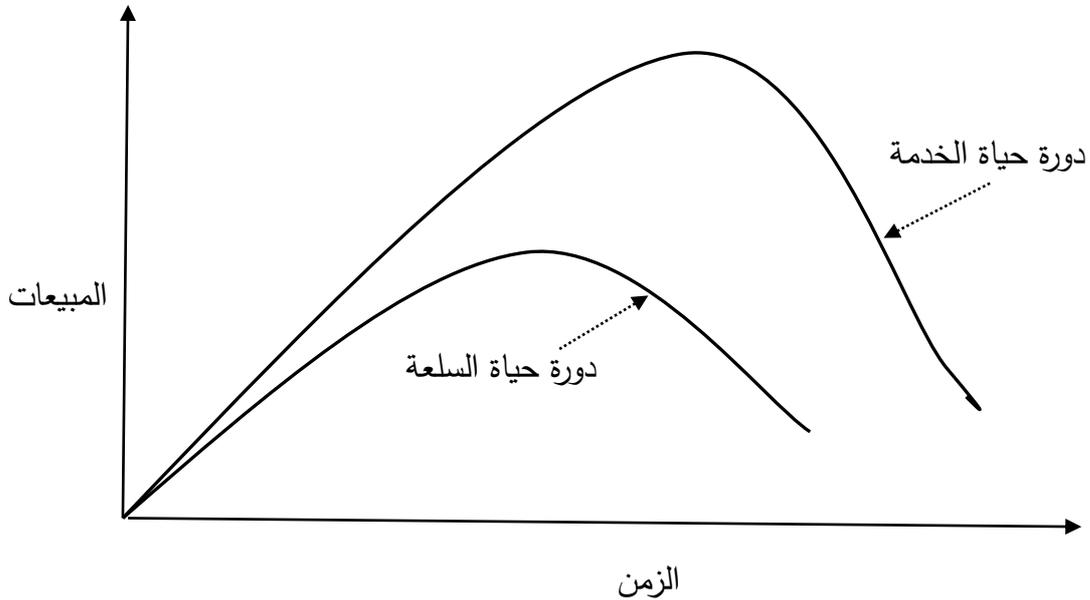
كما تعتبر المعرفة هي أساس الابتكار في المؤسسات الخدمية , فالمعرفة تمثل مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات , لذلك أن المعرفة المكثفة هي التي تجعل التغييرات و التحسينات على الخدمة عملية منهجية منظمة و ليست مجرد حالة عرضية , حيث أشار بيتر دراكر لمفاهيم " ما بعد النظرية الاقتصادية " إلى أن المعرفة هي مصدر الثروة , فالمعرفة المطبقة على الأعمال الجديدة نطلق عليها الابتكار , أما المعرفة المطبقة على كيفية أداء هذه الأعمال فنسميها الإنتاجية , و عليه يظهر في الوقت الحالي ما نسميه اقتصاد المعرفة .

و يمكن تقييم أداء المؤسسات الخدمية من خلال أدائها الإبتكاري بناءا على بعض المؤشرات و التي من بينها : عدد الخدمات الجديدة , التحسينات المدخلة على الخدمة الحالية خلال فترة زمنية معينة , قصر دورة حياة الخدمة , إيجاد الأسواق الجديدة و غيرها , و يكون ذلك من خلال مقارنتها بالفترات السابقة أو مقارنتها بالمؤسسات المنافسة , و هذا قصد تحديد موقعها التنافسي في السوق .

2-3 / دورة حياة الخدمة :

- كما للسلعة دورة حياة فإن للخدمة أيضا دورة حياة , غير أن أهم الاختلافات بينهما تكمن في الآتي :¹
- دورة حياة الخدمة أطول على العموم من دورة حياة السلعة , حيث أن الخدمة أبطأ في التعرض للتقادم مقارنة بالسلعة , بل قد يزيد ذلك لصاحبها خبرة و شهرة أكبر؛
 - فترة الربح هي أطول و أسرع في الخدمة مقارنة بالسلعة , حيث تكون فترة الخسارة أقصر في الخدمة و أطول في السلعة , لأن حجم ما سبق تحمله من تكاليف بالنسبة للسلعة أكبر ؛
 - بلوغ الخدمة مستوى الذروة يكون أبطأ لأن السلعة قابلة للنقل خلافا للخدمة ؛
 - مستوى الذروة في الخدمة يكون أعلى منه في السلعة .

الشكل رقم (08) : دورة حياة السلعة و الخدمة



المصدر : نجم عبود نجم , إدارة الابتكار , مرجع سابق , ص 290.

¹ - نجم عبود نجم , إدارة الابتكار , مرجع سابق , ص 289 .

المطلب الثاني : طرق اعتماد الابتكار

و تتمثل طرق اعتماد الإبداع أو الابتكار في الطرق التالية:¹

1/ التطوير من الداخل :

تطوير الإبداع من داخل المؤسسة ، خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير هي الطريقة الكلاسيكية لاعتماد الإبداع أو الابتكار ، و هي الطريقة التي توفر وتمنح المؤسسة أكثر استقلالية في حالة نجاح الابتكار ، لكنها كذلك الأكثر خطورة ، فهي تتطلب مدة طويلة لتحقيق أهدافها وتكلفتها عالية ، وكذلك هي معرضة لأخطار تقليد المنتج الإبداعي من طرف مؤسسات منافسة .

و من جهة أخرى فإن ميلاد الإبداعات في داخل المؤسسة بل أكثر من ذلك الاعتراف بها ، يعتبر من المشاكل الرئيسية التي تواجه المؤسسات في هذه الطريقة بالنظر إلى النتائج التي تترتب عنها من تغيير ، و الذي يقابل غالبا بمقاومة من النقابات أو من المسيرين بهدف الحفاظ على الوضع الحالي .

2/ 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 منها ، زيادة على البحث عن الحجم للتجاوب مع عولمة الأسواق .

3 / النمو الخارجي :

اعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يتمثل في تملك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية ، وذلك بحيازة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع و الاستفادة من النتائج المحصل عليها ، أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة .

¹ - Joel Broustail et Frederic Fréry , **Op-Cit** , p 146 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

النمو الخارجي بواسطة التملك أو المشاركة في رأسمال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة ، لكنه مكلف خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأس مال كبير مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة ، بالإضافة إلى مجموعة أخطار أخرى منها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأسمال الشركة .

4 / المقاوله الباطنية :

المقاوله الباطنية للإبداع تخص عقود بحث بين المؤسسة و هيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات و الاستشاريين و مراكز البحوث العمومية و الخاصة و مع الجامعات .

و في 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 للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على اختلافها .

5 / اقتناء الرخص :

الطريقة الخامسة لاعتماد الإبداع هو اقتناء 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 صعب ويتطلب طاقات مؤهلة لذلك ، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية و ثقافية وغيرها ، زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم ، هذا النقص في الاستقلالية جعل منها طريقة أقل استعمالا خاصة في الدول المتقدمة .

و على أساس الإيجابيات و السلبيات و بناء على التكلفة و المخاطر المترتبة عن كل طريقة ، و تبعا للإمكانيات البشرية و المالية و المادية لكل مؤسسة ، تختار المؤسسة ما بين الخمسة طرق وفقا لما يلخصه الجدول الآتي:

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الجدول رقم (08) : إيجابيات و سلبيات طرق اعتماد الإبتكار

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
المقابلة الباطنية	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
اقتناء الرخص	قصيرة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

Source : JOEL Broustail et FREDERIC Fréry , **Op-Cit** , p 15.

و يظهر من الجدول أن التطوير من الداخل هي طريقة تبقى مخصصة للمؤسسات ذات السيولة المالية الكبيرة ، والتي تبحث عن الاحتفاظ بالميزة التنافسية الممكنة عن طريق إبداعاتها. بينما عقود التعاون واللجوء للمقاولات الباطنية يعتبران أصعب الطرق اعتمادا للإبداع في المؤسسة ، نظرا لعدم التأكد الكبير في التكلفة و في المدة و التحكم فيها ، رغم أنها الأقل خطورة. و بالنسبة للنمو الخارجي غالبا ما يعتمد في حالات استعجالية ، و في المؤسسات التي تملك موارد مالية هائلة وتتحمل بذلك أخطار و تكلفة . أما فيما يخص اقتناء الرخص فهي الأكثر أهمية مقارنة بالطرق الأخرى ، فهي أقل تكلفة وأقل خطورة و واحدة من الطرق الأسرع (مباشرة التطبيق) ، و مشكلتها أنها تقيد المؤسسة بالمؤسسة الأصلية (تؤثر على استقلالية المؤسسة) .

المطلب الثالث : نشاط البحث و التطوير دعامة للإبداع و الابتكار في المؤسسة

1/ أهمية البحث و التطوير في دعم الإبداع و الابتكار :

لقد أولى مختلف المفكرون في مجال إدارة الأعمال و على رأسهم بورتر أهمية خاصة لعنصر البحث و التطوير و الذي يتطلب استثمارا مستمرا و متراكما , فهو يعتبر أساسا في العملية الإنتاجية و في اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة , و ذلك باعتبار الحركية و الديناميكية التي تميز الميزة التنافسية , و ذلك على عكس الميزة النسبية التي تتميز بالسكون و بالاعتماد على وفرة عناصر الإنتاج و استبعاد المتغيرات التكنولوجية من عملية التحليل , حيث يؤدي نشاط البحث و التطوير إلى خلق و اكتساب مزايا تنافسية للمؤسسة في صناعة معينة , كما يؤدي إلى اكتشاف طرق جديدة للتسويق و إدخال التعديلات و التحسينات على منتجات المنظمة , و ذلك بغية مواكبة الرغبات و الحاجات المتزايدة و المتجددة للمستهلكين , بالإضافة إلى أنه يولد الدافع المستمر للاستثمار في المهارات الفنية و التكنولوجية التي تضيف مزيدا من الإبداع و الابتكار على الصناعة , و عليه يتوقف استمرار أو فقدان الميزة التنافسية على حجم الاستثمار في البحث و التطوير داخل المنظمة.¹

و تشير الدراسات إلى أن المؤسسة الأكثر نجاحا هي المؤسسة التي تستخدم استراتيجية للبحث و التطوير , تربط من خلالها ما بين الفرص الخارجية و جوانب القوة الداخلية و أهداف المؤسسة , و تتسم سياسات البحث و التطوير الفعالة بتحقيق التطابق بين الفرص التسويقية و القدرات الداخلية كما تقدم وسيلة لمراجعة كل الأفكار.²

و في ما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فإنه و على الرغم من قدرتها على تحسين أدائها عن طريق التركيز على قطاعات صغيرة في السوق , إلا أن الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات المنافسة لها , و التي تركز في اكتسابها و المحافظة عليها على قدرتها على الإنفاق على برامج البحث

¹ - M.Porter , **The competitive advantage of nations : A New Introduction** , New York , Free Press , 1998, pp 20-30 .

² - نادية العارف , مرجع سابق , ص 386 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و التطوير تشكل خطرا كبيرا عليها ، لاسيما في ظل ضعف الإمكانيات المالية للمؤسسات الصغيرة و انعكاس ذلك على أنشطة البحث و التطوير .¹

و يهتم نشاط البحث والتطوير بالتفاعل مع بيئة المؤسسة من خلال توظيف إمكانياتها باتجاه خدمة حاجات ورغبات تلك البيئة من المنتجات النافعة ، و هناك مجموعة من العوامل تستدعي الاهتمام بهذا النشاط تتمثل فيما يلي :²

- **الاحتفاظ بالموقع في السوق وتحسينه** : لم يعد كافيا الإبقاء على المنتجات كما هي حتى تتجح المؤسسة في السوق ، فالسوق يتسم بالتغير والتطور السريع ، وعلى من يريد البقاء والنمو أن يهتم بتطوير ما يبيع ليوكب هذه التطورات ، بل يسبقها كما أنه إلزامي للمؤسسة التي تعتمد إستراتيجية القيادة في السوق ؛
- **معالجة مشاكل عمل يومية** : قد يتعرض العمل اليومي لمشاكل تتطلب معالجتها بواسطة نشاط البحث والتطوير مثل نفاذ مادة أولية معينة في السوق ، فيحتاج الأمر إلى إجراء بحث وتطوير لتحديد مادة بديلة ، إلى غير ذلك من المشاكل التي يتعرض لها كل عمل وتستدعي معالجتها بالبحث والتطوير ؛
- **التطوير المنظم للسلع والخدمات المقدمة** : وهذا لا يمكن تحقيقه بدون الاهتمام بنشاط البحث والتطوير ، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في مجال تقني معقد أو سوق تنافسي ، كمراكز تصميم برامج الحاسوب وغيرها من المؤسسات التي تريد متابعة التطورات العلمية والتقنية والاستفادة منها ؛
- **ابتكار واكتشاف سلع وخدمات جديدة** : وهذا ما يحتاجه المبتكر الذي يحصل على براءة اختراع وأقام عمله للاستفادة منها ، وهو ما يتطلب الاستمرار بالبحث والتطوير للتوصل إلى ابتكارات جديدة .

¹ - كامل السيد غراب ، الإدارة الاستراتيجية : أصول علمية و حالات عملية ، ردمك للطباعة ، الرياض ، 1995 ، ص 189 .

² - سعاد نائف برنوطي ، مرجع سابق ، ص 318-319 .

2/ تعريف البحث و التطوير :

و يقصد بالبحث و التطوير النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية , و ذلك بهدف زيادة مخزون المعرفة و استخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي و تحقيق عائد من وراء ذلك , و عليه فهو يتمثل أساسا في نشاطين هما :

- **البحث** : و هو الفحص المتعمق الهادف إلى اكتشاف معرفة جديدة , و ذلك بهدف استعمالها في تطوير منتج جديد أو عملية جديدة , أو في اكتشاف تحسين جوهري للموجود من المنتجات و العمليات .
- **التطوير** : و يعني تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد , أو التحسين الجوهري لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف من قبل , سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام .

كما يقصد بنشاطات البحث و التطوير مختلف النشاطات و الفعاليات الخاصة بتراكم و توسيع و نشر و تطبيق المعارف العلمية و التكنولوجية , و عليه فأى نشاط منهجي و مبدع يهدف إلى زيادة تراكم المعرفة في جميع حقول العلم يمكن إدراجه ضمن نطاق البحث و التطوير .¹

و يعرف نشاط البحث و التطوير أيضا باعتباره : " المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها من نظريات و قوانين وقواعد علمية إلى حلول فنية , في صور أساليب أو طرائق إنتاج أو منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية , و تتم مباشرة هذه النشاطات في المخابر الجامعية أو مراكز البحث أو في المؤسسات الصناعية باختلاف أحجامها " .²

1 - بن نذير نصر الدين , مرجع سابق , ص 136 .

2 - محمد سعيد أوكيل , مرجع سابق , ص 113 .

3 / أنواع نشاطات البحث و التطوير :

تنقسم نشاطات البحث و التطوير إلى ثلاثة أنواع :

3-1 / البحث الأساسي : و يشمل كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج و إضافة معلومات علمية و نظرية إلى حجم المعلومات الموجودة.¹ و عليه يمكن اعتباره مجموعة من الأعمال التجريبية و النظرية التي تهدف أساسا لاكتساب معرفة جديدة , و ذلك دون وجود هدف مباشر لتطبيقها على أرض الواقع , و عليه فالغرض من إجراء هذه البحوث هو المساهمة في زيادة و تراكم المعرفة العلمية و كشف الحقائق المتعلقة بالظواهر الملاحظة و فهم أسرارها و مبادئها و القوانين التي تحكمها , و تقسم عادة البحوث الأساسية إلى بحوث تجريدية و بحوث موجهة , حيث تهدف هذه الأخيرة إلى زيادة المعارف في حقول معينة و محددة و لها علاقة مباشرة بالمصالح الاقتصادية و الاجتماعية .

3-2 / البحث التطبيقي : و يشمل هذا النوع من البحوث مختلف الأنشطة البحثية الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية الهادفة إلى استخدامها في التطبيق العملي , و ذلك لتحقيق هدف أو غرض تطبيقي محدد , سواء تمثل في استنباط طرائق إنتاجية جديدة أو إنتاج سلع أو خدمات جديدة.² إذن يهدف هذا النوع من البحوث إلى إخراج البحث من طابعه النظري و الأساسي إلى الاستفادة منه في الجانب التطبيقي , و ذلك قصد الوصول إلى حلول لمشاكل قائمة أو الوصول إلى إنتاج سلع أو خدمات جديدة أو تطبيق أساليب و طرق إنتاج جديدة , و غالبا ما تكون الحدود بين البحث التطبيقي و البحث الأساسي متداخلة و مشتركة , حيث تكون درجة العلاقة و الاعتماد بينهما كبيرة خصوصا بين البحوث الأساسية الموجهة و البحوث التطبيقية.³

¹ - نفس المرجع , ص 112 .

² - عمر البيلي , « اقتصاديات البحث و التطوير في العالم العربي » , مجلة آفاق اقتصادية , العدد 28 , 1986 , ص 09 .

³ - بن نذير نصر الدين , مرجع سابق , ص 137 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

3-3/ التطوير التجريبي : و يتمثل في مجموعة الأعمال المعتمدة على المعارف المحصلة عبر البحث أو التجربة , و ذلك من أجل إنتاج مواد أو معدات أو منتجات أو طرائق إنتاج أو أنظمة جديدة أو من أجل تحسينها ¹.

المطلب الرابع : براءة الاختراع أداة لتأمين و حماية الابتكار

تعتبر براءة الاختراع وسيلة لتأمين الابتكار والاستفادة منه من طرف المؤسسة فهي أداة لحماية الملكية الصناعية , حيث تعرف حقوق الملكية الصناعية على أنها نوع من أنواع الملكية الفكرية إلى جانب الملكية الأدبية و الفنية , و ما يميزها هو مجال التطبيق حيث أن حقوق الملكية الصناعية هي وحدها من بين أنواع الملكية الفكرية القابلة للتطبيق في مجال الصناعة ².

و عليه فإن حقوق الملكية الصناعية تمنح لصاحبها حق الاستثناء و قبل الجميع باستغلال ابتكار جديد أو علامة مميزة , و ذلك من خلال منحه شهادة من الجهات المختصة تخوله التمتع بهذه الحقوق , و تسمى هذه الشهادة ببراءة الاختراع .

و تعرف براءة الاختراع على أنها : الشهادة التي تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة , للمخترع كي يثبت له حق احتكار استغلال اختراعه مالياً ولمدة زمنية محدودة وفي ظروف معينة وبذلك فهي تمثل المقابل الذي تقدمه الدولة والمجتمع ككل للمخترع تقديراً لجهوده ويصبح له حق خاص ومطلق قانوناً على الاختراع , ويستطيع الاستفادة منه مالياً بنفسه مباشرة أو يتنازل عنه لغيره .

وبراءة الاختراع عبارة عن مال منقول معنوي يجوز التصرف فيه لأنها آلية تمثل حق المخترع , ويتمثل المقابل الذي تقدمه الدولة والمجتمع إلى المخترع في حماية اختراعه , و ذلك عن طريق فرض عقوبات رادعة على من يقوم بنقل اختراعه أو استخدامه بدون موافقة صاحبه , والذي يتوجب عليه القيام بإجراءات ضرورية وفقاً للتشريعات المعمول بها في كل دولة , وأن يقوم بدفع رسوم نظير هذه الخدمة , للتأكد من جدية صاحب الاختراع في المحافظة والاستفادة من اختراعه , لكن هذا لا يمنع الدولة إذا ما

¹ - P.Caspar et C.Afriat , **l'investissement intellectuel : Essai sur l'économie de l'immatériel** , Edition Economica , Paris , 1988 , p 34 .

² - جلال أحمد خليل , « النظام القانوني لحماية الاختراعات و نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية » , جامعة الكويت , الكويت , 1983 , ص 18 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

اقتضت المصلحة الوطنية أن تستولي على الاختراع بغية استغلاله ، وتستطيع أيضا أن لا تمنح له أصلا براءة الاختراع خاصة إذا كان الاختراع يدخل ضمن قطاع حساس واستراتيجي (الدفاع) ، بشرط أن تحافظ للمخترع على حقه المالي نظير جهود البحث والتطوير التي قام بها .¹

كما يمكن أن تمنح براءة الاختراع لكل تعديل أو تحسين أو إضافة تخص اختراعا سبق و أن منحت له شهادة البراءة ، أو لطريقة صناعية مستحدثة و مطورة بشكل يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ، أو إنتاج سلعة أكثر جودة ، أو استعمال مزدوج لذات السلعة التي كانت تنتج بالطريقة السابقة .²

المبحث الثالث : دور حاضنات الأعمال في تنمية الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن الهدف الأساسي لحاضنات الأعمال هو تنمية القدرات الإبداعية و الابتكارية لأصحاب المؤسسات الصغيرة ، فهي تقدم لصاحب المشروع كل الحماية من الصدمات و المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها في السوق ، لكن الأهم من ذلك هو ترسيخ مبادئ العمل الحر و المغامرة و بلوغ درجة الإبداع و الابتكار لدى أصحاب المشاريع لكي يصبحوا أكثر اعتمادا على أنفسهم .

المطلب الأول : مفهوم حاضنات الأعمال

1/ نشأة و تعريف حاضنات الأعمال

إن الظروف الحالية للسوق ليست هي نفسها تلك السائدة من قبل ، فوجود قوة عالمية من الابتكارات تجعل من المؤسسة التي لا تواكب التطور و تساير حركية الابتكارات السريعة التي تفرضها الاقتصاديات المتطورة و الناشئة مؤسسة متخلفة و فاشلة ، حيث أن هذا الوضع من المنافسة يتطلب من حاضنات

¹ - إبراهيم بختي ، محمد الطيب دويس ، « براءة الاختراع مؤشر لتنافسية الاقتصاديات (الجزائر و الدول العربية) » ، مجلة الباحث ، العدد 04 ، 2006 ، ص 149 .

² - أنور طلبية ، حماية حقوق الملكية الفكرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 136 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الأعمال أن توجه عملها و جهودها من أجل تنمية القدرات الإبداعية و الابتكارية لصاحب المشروع و دعم سماته الإبداعية .¹

و تعود نشأة فكرة حاضنات الأعمال إلى عام 1959 , حيث تم إنشاء أول حاضنة أعمال بالمركز الصناعي (The Batavia Industrial Center) , و ذلك بمدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية , حيث تحولت فكرة تأجير مقر شركة للأفراد الراغبين في إقامة مشروعات مع توفير النصائح و الاستشارات لهم إلى ما يعرف بالحاضنة .

لكن نشأة الحاضنات في إطار العمل المنظم و المنسق بدأ مع سنة 1984 , حيث قامت هيئة المشروعات الصغيرة (SBA : Small Business Administrator) بوضع برنامج لتنمية و إقامة عدد من الحاضنات وصل حوالي عشرين حاضنة خلال سنة 1984 , ليشرع عددها في الارتفاع تدريجيا خاصة مع بداية 1985 , و ذلك بإنشاء الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال من طرف رجال الصناعة الأمريكيين (National Business Incubation Association) , و هي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط و تنظيم صناعة الحاضنات بهدف رعاية و مساعدة المؤسسات الصغيرة المبدعة .²

و تعتبر حاضنات الأعمال كمؤسسات تنموية و اقتصادية هدفها دعم و رعاية المبادرين و المبدعين و المبتكرين من أصحاب أفكار المشروعات الطموحة .³

كما تعتبر وسيلة هامة لمساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على البقاء و النمو خلال مرحلة الإقلاع (Start-Up) , حيث تقدم لها يد العون في ما يخص الجانب الإداري , بالإضافة إلى توفير منفذ إلى التمويل و تقديم الدعم التقني .⁴

1 - عماري بوجمعة , « إستراتيجية التصدير في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة » , رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة الحاج لخضر باتنة , 2011 , ص 80 .

2 - أحمد بن قطاف , « مدى فعالية حاضنات الاعمال في الدول النامية - حالة الجزائر - » , رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة الجزائر 3 , 2016/2015 , ص 136 .

3 - عبد السلام أبو قحف , حاضنات الأعمال , الطبعة الأولى , الدار الجامعية للنشر , الإسكندرية , 2001 , ص 45 .

4 - نفس المرجع و نفس الصفحة .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إذن فهي تعتبر كمجموعة متكاملة من الخدمات و التسهيلات و آليات المساندة و الاستشارة توفرها مؤسسة ذات كيان قانوني , تتوفر على الخبرات اللازمة و القدرة على الاتصالات و الحركة الضرورية لنجاح مهامها , و تقدم هذه المؤسسة خدمات للأفراد الذين يملكون مواهب العمل الحر و الذين يرغبون في إنشاء مؤسساتهم الصغيرة , و ذلك بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق , و يشترط على المؤسسات المستفيدة ترك الحاضنة بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة لذلك , بهدف إفراح المجال أمام مؤسسات صغيرة أخرى هي قيد التأسيس .

و تعرف حاضنات الأعمال باعتبارها : " آلية من الآليات المعتمدة لدعم المؤسسات الصغيرة المبتدئة , فهي تعتبر كمؤسسة قائمة بذاتها تتميز بالشخصية الاعتبارية , توفر مجموعة من الخدمات و التسهيلات للمؤسسات الصغيرة لتتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق , قد تكون حاضنة الأعمال مؤسسة خاصة أو مختلطة أو تابعة للدولة , و هذه الأخيرة قد تمنحها دعما و دفعا أقوى " ¹.

كما تعرف على أنها : " الجهة التي تتبنى أفكار المبدعين و المبادرين لاستحداث منتجات جديدة أو تطوير صناعات قائمة , و ذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهذه المشروعات الجديدة و بتقديم الخدمات الإدارية و الاستشارات الفنية و الاقتصادية , إلى جانب توفير بعض المعدات و المستلزمات الضرورية لنشاطها , كما تتولى التنسيق مع الجهات المساعدة لإنجاح المشروعات المحتضنة , مثل مصادر التمويل و غيرها , و ذلك لفترة زمنية محددة تصبح فيها هذه المشروعات الجديدة قادرة على الخروج من الحاضنة و مواجهة الصعوبات و التحديات الصناعية و الاقتصادية في السوق " ².

أما الحاضنات التكنولوجية و هي أحد أشكال الحاضنات فتعرف على أنها : " مؤسسة تنموية تعمل على تشجيع و دعم الشباب المبادر من أصحاب الأفكار الإبداعية الذين لا يملكون الموارد المالية أو الخبرة العالية اللازمة لتحقيق مشاريعهم و تجسيد أفكارهم , حيث يتم خلال فترة الحضانة تقديم مكان

¹ - حسين رحيم , « ترقية شبكة دعم الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر : نظام المحاضن » , الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية , جامعة عمار ثليجي بالأغواط , 08-09 أبريل 2002 , ص 59 .

² - توفيق عبد الرحيم يوسف حسن , إدارة الأعمال التجارية الصغيرة , الطبعة الأولى , دار صفاء للنشر و التوزيع , عمان , 2002, ص 93 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

العمل , بالإضافة إلى خدمات استشارية و فنية و إدارية وإنتاجية و تسويقية و مالية و قانونية وصولاً إلى تأسيس المؤسسة , و ربما بدء عملية الإنتاج و العمل الفعلي , و ذلك خلال فترة زمنية محددة " .¹

كما يعرفها تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2003 على أنها : " نمط جديد من البنى الداعمة للنشاطات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , أو للمطورين المبدعين المفعمين بروح الريادة الذين يفتكرون للإمكانيات الضرورية لتطوير أبحاثهم و تقنياتهم المبتكرة و تسويقها " .²

2/ مراحل عملية الاحتضان :

تمر عملية رعاية و احتضان المؤسسات المحتضنة بعدة مراحل نلخصها في ما يلي:³

1-2/ مرحلة الدراسة و المناقشة الابتدائية و التخطيط : حيث و في هذه المرحلة و من خلال

المقابلات الشخصية بين إدارة الحاضنة و أصحاب المشروعات , يتم التأكد من الشروط التالية :

- جدية صاحب الفكرة أو المشروع و مدى انطباق معايير الاختيار على المستفيدين و مشروعاتهم .
- قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع .
- الدراسة التسويقية و الخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق .
- الخطط المستقبلية لإمكانية توسعات المشاريع .

2-2/ مرحلة إعداد خطة المشروع : حيث و في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة

الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصادياً و فنياً و تسويقياً , يقوم صاحب المشروع بإعداد خطة المشروع (Business plan) .

¹ - عاطف الشبراوي ابراهيم , « حاضنات الأعمال : مفاهيم مبدئية و تجارب عالمية » , منشورات المنظمة الإسلامية للتربية و الثقافة (الأيسيسكو) , 2005 , ص 05 .

² - تقرير التنمية الإنسانية للعام 2003 , المكتب الإقليمي للدول العربية , برنامج الأمم المتحدة الإنمائي , المطبعة الوطنية , عمان , 2003 , ص 101 .

³ - عاطف الشبراوي ابراهيم , مرجع سابق , ص 58 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

2-3/ مرحلة التأسيس و الانضمام للحاضنة و بدء النشاط : و يتم خلال هذه المرحلة تأسيس المشروع و التعاقد مع الحاضنة , كما يخصص له مكان أو موقع يتناسب مع نوع نشاطه و حجمه .

2-4/ مرحلة نمو و تطوير المشروع : و يتم خلالها متابعة أداء المشروعات التي تعمل داخل الحاضنة و مساعدتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات و الاستشارات من طرف الأجهزة الفنية المتخصصة المتعاونة مع إدارة الحاضنة , علاوة على المشاركة في الندوات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية .

2-5/ مرحلة التخرج من الحاضنة : و هي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة , و تتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة , و ذلك طبقا لتوفر شروط و معايير محددة للتخرج , حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرا من النجاح و النمو , و أصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة و بحجم أعمال أكبر .

المطلب الثاني : أهداف حاضنات الأعمال و أهميتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و

المتوسطة

1/ أهداف حاضنات الأعمال :

تتمثل أهداف حاضنات الأعمال أساسا في الآتي ذكره¹:

- تطوير أفكار جديدة لخلق و إيجاد مشروعات إبداعية جديدة أو المساعدة في توسعة مشروعات قائمة ؛
- مساعدة أصحاب الابتكارات و الاختراعات على تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق ؛
- توفير الدعم و التمويل و الخدمات الإرشادية و التسهيلات اللازمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛

¹ - مريزق عدمان و قاسم كريم , « دور حاضنات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة » , الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية , جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف , 17-18 أبريل 2006 , ص 550 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- توفير خدمات للجهات التمويلية من حيث الأبحاث و المعرفة و التكوين و الإشراف و المراقبة لزيادة و تعزيز النمو ؛
- مراجعة عمليات التشغيل لمنتسبها بصورة دورية لتحقيق الأهداف المسطرة ؛
- تحقيق التقارب بين النشاطات الصناعية و البحوث العلمية التطبيقية , أي العمل على تطبيق تلك البحوث و الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في مجال البحث العلمي و تحويل أفكارها إلى الواقع التطبيقي ؛
- العمل على استقطاب العمالة الوطنية و تطوير المهارات و القدرات الاحترافية و التكنولوجية المتوفرة محليا .

2/ أهمية حاضنات الأعمال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تتعلق فكرة إنشاء حاضنات للمشروعات الصغيرة أساسا من أهمية الموارد البشرية و المادية , و ذلك بهدف زيادة فاعليتها و مردوديتها على الاقتصاد الوطني , و ما يؤكد البعد التنموي للحاضنات كونها تتعامل مع المبادرات الجديدة ضامنة لها جملة من المعطيات لكي تنشأ و تنمو و تتمكن من شق طريقها كشريك فاعل في منظومة الاقتصاد الوطني , فالمشروعات و الأعمال الصغيرة و الابتكارات التكنولوجية تحتاج إلى وسط داعم و إلى حضانة كفؤة تهيئ لها فرص النجاح و تقيها من تداعيات المخاطرة و تزيد من قدرتها التنافسية¹.

وعليه تكتسي الحاضنات لاسيما التكنولوجية منها أهمية بالغة في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك من خلال ما يلي²:

- الحاضنات تقوم بنقل و تسويق التكنولوجيا , فهي ترتبط بمؤسسات البحث و التعليم مثل الجامعات و بعض مراكز التكنولوجيا ؛

¹ - ماجدة العظيمة , إدارة المشروعات الصغيرة , الطبعة الأولى , دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع , عمان , 2002, ص 124 .

² - سامر الدقاق , « الحاضنات التكنولوجية جسر التواصل الأقوى بين البحث العلمي و الصناعة » , الندوة القومية حول أهمية البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في مجال الصناعة , دمشق , 26-27 نوفمبر 2007 , ص 06 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- الحاضنات ذات توجه عام يرتبط بدعم الصناعة بشكل علمي و رفع الكفاءة العلمية و التقنية للصناعة المحلية , ما يعني أن الهدف الذي تسعى لتحقيقه في المقام الأول هو تحسين الصناعة المحلية من التراجع و دعم قدراتها التنافسية , و حشد القدرات العلمية و التكنولوجية لخدمتها و تطويرها ؛
- تركز الحاضنات التكنولوجية على دعم و رعاية و تفعيل نتائج البحوث التكنولوجية و تحويلها إلى مشروعات صغيرة , و بهذا فهي تعتبر أداة فعالة من أدوات التنمية و التطوير التكنولوجي ؛
- الحاضنات تحدث تواصلا بين الجامعات و مراكز التدريب و مراكز البحث العلمي و مختلف الأنشطة الاقتصادية , مما يساعد في تسويق الاختراعات للمستثمرين , كما تخلق لطلاب الدراسات العليا و الباحثين استخدام أمثل لكفاءاتهم و قدراتهم و تشجيع مبادراتهم ؛
- تقديم المشورة في الإدارة و التخطيط و التدريب و التسويق , و تقديم الدعم الفني من خلال باحثين و تقنيين و أدوات تقنية مساعدة ؛
- تسهيل الحصول على التمويل اللازم لأصحاب المشروعات الصغيرة الريادية خاصة ؛
- لحاضنات الأعمال و الابتكارات دور اجتماعي باعتبارها وسيلة فعالة في مواجهة المشاكل الاجتماعية كالبطالة و الفقر و التفكك الاجتماعي ؛
- تساعد الحاضنات على تطوير القدرات التكنولوجية المحلية ذات الأهمية الكبيرة في التنمية الاقتصادية , و ذلك من خلال المساهمة في تسهيل الحصول على التكنولوجيا و تحويل الأبحاث الناجحة إلى فرص تسويقية ؛
- الاستفادة من علاقة الحاضنة مع اتحاد الحاضنات في عدد من الدول السبابة في مساعدة المؤسسات المحتضنة للحصول على معلومات علمية و فنية و صناعية و دعم فني من تلك الحاضنات و حسب الحاجة ؛
- تقديم تسهيلات و مساعدات في مجال الاتصال بالمؤسسات المالية و البنوك , مع تقديم توصيات حول جدوى المشاريع المقترحة , و كذلك تقديم المقترحات حول المبالغ المالية اللازمة للتمويل ؛

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- المساعدة في إقامة الصلة المناسبة و حسب المشروع بين المؤسسة المحتضنة و الهيئات العلمية من جامعات و معاهد و مخابر بحث , لاستخدام المخابر و التجهيزات و لمساعدتها في الحصول على الاستشارة العلمية و الفنية المطلوبة ؛
- المساعدة في إقامة الصلة المناسبة و حسب المشروع بين المؤسسة المحتضنة و الورشات الفنية في الأسواق و المؤسسات الصناعية التي تساعد على تنفيذ تصنيع منتج أو تصنيع نماذج منه أو حتى تنبيه و تصنيعه بالكامل ؛
- إقامة دورات تأهيل فنية و إدارية مكثفة لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و دورات تدريب حول بعض القضايا ذات العلاقة بنجاح المشروع ؛
- مساعدة المقيم في الحاضنة على دراسة و تشخيص السوق المحلية و حتى الخارجية لتسويق منتجاته , و في تأمين المواد الأولية اللازمة , و كذا مساعدته في المشاركة في المعارض المحلية و الدولية لعرض منتجاته ؛
- يمكن للحاضنات إنشاء صندوق مالي لتقديم التمويل قصير الأجل للمشروع المحتضن , و كذا المشاركة في المشاريع لتأمين دخل يساعد على استمرارها في المستقبل ؛
- تلعب الحاضنات دورا أساسيا في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و ذلك من خلال احتضان و رعاية ذوي الأفكار الإبداعية و المشروعات ذات النمو السريع , و تقديم تسهيلات و خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين للشروع في تجسيد مشاريعهم الجديدة على أسس و معايير متطورة قائمة على الإبداع و الابتكار , من خلال توفير الموارد المالية المناسبة و الإمكانيات التقنية و الاستشارات الفنية المتخصصة و المساعدات التسويقية .

المطلب الثالث : الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال

تقوم حاضنات الأعمال بتقديم مجموعة من الخدمات التي تساهم في مساعدة المؤسسات المحتضنة على النمو و التطور , و تتمثل هذه الخدمات فيما يلي :¹

1- **توفير المرافق المتعلقة بالبنية التحتية :** حيث توفر الحاضنات للمؤسسات التي تنتسب إليها المرافق الأساسية اللازمة من مختبرات و معامل و تجهيزات , و مختلف الأجهزة و البرامج و خدمات تقنية المعلومات و شبكات الاتصالات , كما تقوم بعمل الإجراءات اللازمة لتوفير متطلبات البنية التحتية عن طريق المشاركة أو التنسيق مع الجامعات و هيئات نقل التقنية و مقدمي الخدمات المساندة المرتبطين بها أو عن طريق الاستئجار .

2- **تقديم الخدمات الفنية :** حيث يعتبر وجود بيئة مشجعة لنقل التقنية أساسيا لنجاح عمل الحاضنات في حصول المؤسسات المنتسبة لها على التقنيات الضرورية لتطويرها و نموها , إلى جانب تأمين وسائل استعادتها من المرافق التقنية و المكتبات و قاعدات المعلومات , مع توفير سبل استعانتها بالخبراء و المتخصصين المميزين , و ترتيب طرق استخدامها عن طريق عقود و اتفاقيات خاصة , أما بالنسبة للحاضنات المرتبطة بالجامعات فتعتبر استفادة المؤسسات المنتسبة لها من الأكاديميين و الباحثين و الطلاب في هذه الجامعات من أهم المميزات التي توفرها الحاضنة للمؤسسات المنتسبة لها , و ذلك عن طريق ما تقدمه الجامعات من استشارات و دراسات و بحوث في مختلف المجالات .

3- **توفير الأماكن و المكاتب المجهزة :** حيث تقوم الحاضنة بتوفير الأماكن المناسبة و المكاتب المجهزة و توفير متطلبات الاتصالات الأساسية (من الهاتف و الفاكس و الإنترنت و مكونات تقنية المعلومات من أجهزة و برامج) , إلى جانب توفير المرافق المشتركة (مثل غرف الاجتماعات و القاعات المجهزة للعرض) , بالإضافة إلى تقديم الخدمات المساندة (مثل التنظيف و الصيانة و الأمن و الحراسة) , مع توفير معدات التنزيل و التحميل و النقل , إلى جانب تخصيص أماكن للتخزين المؤقت و مرافق للاستلام و التسليم و الشحن , بهدف تلبية

¹ - أحمد بن قطاف , مرجع سابق , ص 159-161 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

احتياجات المؤسسات الصغيرة التي تنتسب إليها , و ذلك مقابل مبالغ صغيرة نسبيا تدفعها هذه المؤسسات مما يقلل من احتياجاتها الرأسمالية في مراحلها الأولى .

4- تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل : حيث تقوم الحاضنات بمساعدة المؤسسات المنتسبة لها في إعداد خطط العمل اللازمة للاتصال بالراغبين في الاستثمار فيها و هي في طور النمو , كما يمكن لهذه الحاضنات إقامة ندوات بهدف استقطابهم , و يمكن للحاضنات نفسها المشاركة في ملكية هذه المؤسسات , موفرة بذلك مصادر دخل مستقبلية كنتيجة لنمو المؤسسات التي تشارك فيها , كما يمكن للمؤسسات المنتسبة للحاضنات التقنية المرتبطة بالجامعات و مراكز البحث الحصول على التمويل اللازم لها , و ذلك بموجب ترتيبات تشارك فيها هذه الجامعات في ملكية هذه المؤسسات مقابل حقوق الملكية و الاستفادة من براءات الاختراع .

5- توفير الخدمات القانونية : حيث تحتاج المؤسسات المنتسبة للحاضنات إلى خدمات قانونية مرتبطة بأمور عديدة مثل تأسيسها و تسجيلها , و كل ما يتعلق بحماية الملكية الفكرية و براءات الاختراع , و يمكن للحاضنات تخفيض التكاليف المرتبطة بتوفير الخدمات القانونية للمؤسسات المنتسبة لها , و ذلك بتوحيد مقدمي هذه الخدمات و الاتفاق معهم لتقديم هذه الخدمات بصفة دائمة و جماعية .

6- بناء شبكات التواصل (Networking) : حيث تقوم الحاضنات ببناء شبكات التواصل فيما بينها (سواء على مستوى الدولة أو العالم) عن طريق تنظيم الندوات و الملتقيات , للوقوف على المستجدات و المشاركة في الخبرات و العمل بشكل متكامل , كما تضمن الحاضنات الاستمرار في التواصل مع المؤسسات المتخرجة إلى جانب الاستمرار في تقديم بعض الخدمات التي كانت تقدمها لهذه المؤسسات قبل تخرجها , كما تعتبر الحاضنات أداة تسويق فعالة من خلال ضمان استعادة المؤسسات المنتسبة لها من تسويق منتجاتها , و ذلك من خلال إيجاد علاقات مع المؤسسات المتخرجة من الحاضنة ومع المؤسسات الأخرى خارج الحاضنة .

7- توفير الخدمات الإدارية و التدريبية و التسويقية و الاستشارية : حيث تبدأ استعادة المؤسسات المحتضنة من الخدمات الإدارية التي تقدمها الحاضنات بداية من مرحلة تقييمها المبني على

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إمكانية نجاح خطط عمل هذه المنشآت , و ذلك قبل سماح الحاضنات لهذه المؤسسات بالانتساب لها , كما يمكنها الاستعانة بجهات متخصصة في إعداد الدراسات و وضع الخطط .

بالإضافة إلى ذلك تقوم الحاضنات بتقديم خدمات التدريب المختلفة , مثل تنمية المهارات الخاصة بإدارة الأعمال أو تقوية المهارات الخاصة بالاستفادة من تقنية المعلومات و الاتصالات و استخدامات الإنترنت , مع عقد الندوات و حلقات النقاش المتنوعة المتعلقة بوضع و إعداد الخطط و الاستراتيجيات للمؤسسات المحتضنة , و المرتبطة منها أيضا بالتعديلات و التغييرات في النصوص القانونية و التنظيمية , و كذا مستجدات السوق و التطورات التقنية , و ذلك بهدف تعزيز فرص بقائها و نموها على المدى الطويل .

كما يمكن للحاضنات تقديم خدمات التسويق للمؤسسات المحتضنة من قبل منشآت أخرى متخصصة في هذا المجال و متنسبة أيضا لنفس الحاضنة , و بالنسبة للحاضنات المرتبطة بالجامعات يمكنها الاستعانة بباحثيها و أكاديميها و طلابها في تقديم بعض خدمات التسويق .

المطلب الرابع : تقييم نجاعة حاضنات الأعمال

1/ شروط تفعيل دور الحاضنات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

حتى يكون دور حاضنات الأعمال فعالا في دعم و تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط يمكن تلخيصها في ما يلي¹:

- توفير الاستراتيجيات المتطورة و العناصر البشرية القادرة على احتضان الأفكار و التخطيط طويل المدى ؛
- التركيز على احتضان المشروعات الجديدة و المشروعات في مرحلة النمو ؛
- التأكد من احتياجات تلك المشروعات لبرنامج الاحتضان و مدى ملاءمة هذه الاحتياجات للخدمات و البنية الأساسية للحاضنة ؛
- تركيز خدمات الحاضنة و استخدام كامل مساحتها لخدمة المشروعات الملتهقة بها ؛

¹ - علي سماي , « دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة » , مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية , جامعة محمد خيضر ببسكرة , العدد 07 , جوان 2010 , ص 144-145 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- حسن إدارة الوقت من جانب مدير الحاضنة لتنمية القيمة المضافة للمشروعات الملتحقة بالحاضنة ؛
- التقييم المستمر لبرنامج الحاضنات و من ثم ضمان التطوير المستمر و حسن الأداء ؛
- الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية المتخصصة لتسويق خدمات تلك المشروعات ؛
- اختزال الإجراءات الحكومية و الروتينية من خلال شبكة المعلومات و الاتصالات المتخصصة و الاستفادة من برامج الحكومة الإلكترونية ؛
- توفير التكامل بين المشروعات الصغيرة و المتوسطة (كصناعات مغذية) و المشروعات الكبيرة , و ذلك من خلال تقديم مستلزمات الإنتاج و تنويعها ؛
- خلق فرص تدريبية لتخريج دفعات من العمالة الماهرة و الكفاءات الإدارية و التنظيمية المناسبة , و كذا تقديم قاعدة بيانات مناسبة للإطلاع على الأفكار الجديدة و المتطورة للمشروعات , و مراعاة عدم تكرارها بالقدر الذي ينعكس إيجابا على إنتاجيتها ؛
- تقديم الحاضنات لتسهيلات بنكية و ائتمانية للمشروعات المحتضنة , مع تقديم حوافز للمشروعات المتميزة بالحاضنة , مع استخدام مراكز للفحص و الجودة لتقديم منتجات ملائمة لظروف الطلب العالمي ؛
- تبني خطط مستقبلية محددة لإزالة المعوقات الداخلية و الخارجية بهدف ضمان استقرار لتلك المشروعات الصغيرة و المتوسطة ؛
- استخدام الحاضنات التكنولوجية في دعم المشروعات الصغيرة و المتوسطة ذات التخصصات التي تركز على المهارات الحرفية المتميزة عالميا , مع العمل على ربط حاضنات الأعمال و خاصة التكنولوجية منها بالمؤسسات العلمية و مراكز البحوث العالمية بما يوفر قدرات تنافسية أكبر لهذه الصناعات .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

2/ معايير قياس نجاعة أداء الحاضنة :

يتم قياس نجاعة الحاضنة على أساس المهام و الأهداف التي أقيمت من أجلها , و وفقا للظروف الاقتصادية و الاجتماعية الخاصة بكل بلد , غير أن هناك مجموعة من المعايير تتمثل في مخرجات عملية الحضان (مردود الحاضنة على المجتمع) , و التي يمكن تلخيصها في الآتي¹:

- الشركات و المؤسسات التي تم إنشاؤها من خلال الحاضنة و التي تعمل على الرفع من معدلات نجاحها , و يقاس هذا المؤشر بعدد المؤسسات التي يتم احتضانها و عدد المشروعات التي لم تستكمل و فشلت ؛
- الوظائف التي تم خلقها من طرف إدارة الحاضنة , و تقاس بعدد الوظائف التي يتم خلقها كل سنة إلى غاية نهاية مدة الحضان ؛
- الوظائف و النشاط الاقتصادي الذي يتم خلقه من طرف المؤسسات المتخرجة من الحاضنة , و يقاس هذا المؤشر بعدد الوظائف التي يتم خلقها كل سنة من طرف هذه المؤسسات , و ما يعبر عن القيمة المضافة التي تحققها , و كذا نسب الزيادة في المبيعات حتى العام السادس ؛
- الاستثمارات المحلية و الحكومية في إقامة الحاضنة و العمليات الأولية , و يتم قياس هذا المؤشر بحجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنات و المشروعات كل سنة ؛
- قدرة الحاضنة على تسويق الأبحاث من خلال إقامة و تنمية المشروعات في الحاضنة , و يقاس هذا المؤشر بعدد المشروعات المبنية على تطبيق هذه الأبحاث , و بالنشاط الاقتصادي الناتج عن هذه المؤسسات (حجم التوظيف , حجم العوائد , الأرباح المتراكمة... إلخ) ؛

¹ - شرعة عماد الدين , « دور الحاضنات التكنولوجية في التأسيس لاقتصاد المعرفة » , الملتقى الدولي حول : استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر , جامعة فرحات عباس بسطيف , 18-19 أبريل 2012 , ص 11-12 .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- نتائج المسوح و تقييم المستفيدين من الحاضنة لجودة و فائدة الخدمات المقدمة لهم , و يقاس هذا المؤشر من خلال معدلات الاستجابة لاستطلاعات الرأي و تقييم الأنشطة و الخدمات المقدمة ؛
- قدرة الحاضنة على البقاء و على التمويل الذاتي , و تقاس من خلال حجم عوائد الحاضنة و نسب تكاليف الأداء المخطط له إلى هذه العوائد و فرص الوصول إلى نقطة التعادل المالي ؛
- حجم الضرائب و الرسوم التي يدفعها أصحاب المشروعات بالحاضنة و المؤسسات المتخرجة منها للدولة , و تقاس بمعدلات ازدياد الملكية و حجم عوائد الضرائب و المقتطعات الأخرى التي تدفعها مجموع هذه المؤسسات التي ساعدت الحاضنة على إقامتها ؛
- تأثير الحاضنة في المجتمع المحيط من خلال التغيير في المعتقدات و المعطيات الثقافية و الاجتماعية عن العمل الحر و إقامة المؤسسات الجديدة , و عن الترابط بين الصناعة و البحث العلمي , و يقاس ذلك من خلال استطلاع رأي المهتمين و الشركاء في تقديم الخدمات , و من خلال زيادة عدد العقود التي ساهمت في إبرامها الحاضنة بين القطاع الصناعي و البحث العلمي و الجامعات (القيمة , عدد الكليات , عدد الأكاديميين المشاركين ... إلخ) ؛
- تأثير برامج الحاضنات على السياسات الحكومية نحو دعم القطاع الخاص و إقامة المؤسسات الجديدة , و يقاس ذلك من خلال عدد القوانين و التحفيزات و برامج التمويل المتخصصة التي تضعها الحكومة و تنفذها فعلا .

خلاصة :

تعمل مختلف المؤسسات خاصة في الدول المتقدمة على استثمار أموال كبيرة في مجال الابتكار ، و ذلك من خلال أهميته في تحقيق قيمة مضافة عالية ، و باعتباره سلاحا تنافسيا أساسيا لضمان الحصة السوقية الحالية للمؤسسة و توسيعها ، حيث أصبح الابتكار أحد أهم مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء و النمو في السوق ، لكن مع ضرورة أن تكون المؤسسة هي السبابة للوصول إلى الفكرة أو المفهوم الجديد أو إلى المنتج الجديد ، و أن تكون الأولى في الوصول إلى السوق .

كما تبرز أهمية حماية الابتكارات و الاستفادة منها كأولوية قصوى ، فبراءة الاختراع تمثل وسيلة لحماية الابتكار ، فهي تمثل المقابل الذي تقدمه الدولة والمجتمع ككل للمخترع تقديرا لجهوده ويصبح له حق خاص ومطلق قانونا على الاختراع ، كما يمكنه الاستفادة منه ماليا .

و تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بيئة خصبة و مناسبة لتشجيع الإبداع و الابتكار ، فهي تكون أقرب إلى السوق و أكثر استجابة لمتطلبات و حاجات الزبون ، كما يتميز مسيروها بالريادية و روح المبادرة و المخاطرة باقتحام كل ما هو جديد ، كما يعمل أصحابها على انتهاز الفرص دون المرور بالإجراءات البيروقراطية و الروتينية كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة .

و للابتكار دور كبير في مواجهة التهديدات و القوى التنافسية المختلفة ، من خلال دوره المحوري في تجسيد الاستراتيجيات التنافسية ، حيث يعتبر أداة فعالة في تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف ، من خلال مساهمته في خفض التكاليف لاسيما من خلال الابتكار في مجال طرق الإنتاج ، مما يسمح بربح الوقت و الاستجابة بسرعة لمتطلبات الزبائن المتغيرة و المتطورة بشكل مستمر ، مع زيادة الكمية المنتجة و هو ما يعني الرفع من الإنتاجية و بالتالي من الربح .

كما يلعب الابتكار دورا بارزا في تحقيق استراتيجية التمييز ، حيث تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات ، و إنتاج سلع مميزة بجودة عالية مع تقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين .

الفصل الثالث : أهمية الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أما بالنسبة لاستراتيجية التركيز ، فالإبداع يمكّن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج ، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه .

و تلعب حاضنات الأعمال دورا مهما في تنمية الإبداع و الابتكار ، لاسيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث تعتبر الجهة التي تتبنى أفكار المبدعين و المبادرين لاستحداث منتجات جديدة أو تطوير صناعات قائمة ، و ذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهذه المشروعات الجديدة و بتقديم الخدمات و المعدات و غيرها من أشكال الدعم و المساعدة .

كما لا يمكن إغفال الدور الأساسي لنشاط البحث و التطوير في دعم تنافسية المؤسسة من خلال دوره في خلق الميزة التنافسية بصفة عامة ، و دوره المباشر في الوصول إلى الإبداع و الابتكار بمختلف أشكاله ، حيث يعتبر البحث و التطوير نشاطا مهما لمنظمات الأعمال ، فهو يتم على أساس قواعد علمية و ذلك ليس بهدف زيادة مخزون المعرفة فقط ، و إنما لاستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي و تحقيق عائد من وراء ذلك .

الفصل الرابع :

أهمية الجودة في دعم تنافسية
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمهيد :

تعتبر الجودة متغيرا استراتيجيا مهما يتضح دوره في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال علاقته ببعض مؤشرات التنافسية ، كالإنتاجية و الربحية و الحصة السوقية للمؤسسة ، وكذا من خلال دوره في تجسيد مختلف الاستراتيجيات التنافسية ، و عليه فإن مستوى الجودة يمكن أن يؤثر على صورة المنظمة العامة و سمعتها في الأسواق و على درجة ثقة العملاء في منتجاتها .

فالجودة من وجهة نظر فاعلية المؤسسة تعني خفض التكاليف و رفع الإنتاجية ، و ذلك من خلال الاهتمام بنوعية و مواصفات القطع المستعملة و بالتالي خفض المرتجع منها ، مع ضرورة خفض مستوى التخزين و كذا ما يتعلق بعدم مطابقة المواصفات ، كما أن الجودة من وجهة نظر المؤسسات تعني أيضا تكوين سمعة جيدة لمنتجاتها تسمح لها بالحفاظ و بزيادة قبولها من طرف المستهلك ، و الذي يعتبر في آخر المطاف سبب وجود المؤسسة ذاتها و مصدرا لتحقيق أرباحها و بقائها في السوق .

ويبرز في هذا الإطار مفهوم جديد هو إدارة الجودة الشاملة ، و ذلك باعتبارها فلسفة للتغيير الاستراتيجي تركز على تلبية رغبات و متطلبات الزبون بالدرجة الأولى ، حيث أنها لا تعتبر حلا طارئا أو برنامجا مؤقتا ، و ذلك على اعتبار أنها تهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة و تغيير سلوك الأفراد العاملين فيها و إشراكهم في تحسين الجودة باعتبارها عملية مستمرة ، إلى جانب تطوير العمليات و وسائل العمل .

كما يعتبر تطبيق المواصفات الدولية مهما للغاية بالنسبة للاقتصاد العالمي ، حيث يؤدي إلى القضاء على المعوقات و القيود أمام تدفقات التجارة الدولية ، مع مساهمته في تحقيق التكامل و التعاون الاقتصادي بين الدول ، و كذا تقديم تكنولوجيا بمعايير نمطية عالمية بالإضافة إلى تنمية الدول غير الصناعية .

أما بالنسبة للمؤسسات فإن حصولها على شهادة الإيزو في مجال الجودة ينعكس إيجابا على تنافسيتها ، و ذلك من خلال اكتساب ثقة الزبون و ضمان ولائه لمنتجاتها على المستوى المحلي و الدولي ، فهي تعتبر جواز سفر للمنتج تمكنه من ولوج الأسواق العالمية ، و ذلك بالرغم من أن حصول المؤسسة على هذه الشهادة لا يعني بالضرورة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة .

المبحث الأول : من الجودة إلى الجودة الشاملة

المطلب أول : مفهوم الجودة :

1 /تعريف الجودة :

لقد تعددت التعاريف وفقا لتعدد أبعادها و جوانبها ، و كذا الزاوية التي تعالج من خلالها ، و أهم التعاريف المقدمة للجودة :

- عرفها جوران (Juran) على أنها : " ملاءمة المنتج للمستخدم " .¹
- عرفها جونسون على أنها : " القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و يحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة المقدمة " .²
- عرفها فايجنباوم (Feijenbaum) على أنها : " تحقيق رغبة المستهلك " .³
- يرى كليمون أن الجودة هي : " درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته " .⁴
- يمكن تعريفها أيضا على أنها : " قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع أو تلبية حاجات المستخدمين " .⁵
- و تعرف الجودة أيضا على أنها : " المطابقة مع المتطلبات ، المطابقة مع المواصفات ، المطابقة مع متطلبات و رغبات العملاء المتغيرة مع الزمن ، حيث يتحقق المستوى الأمثل للجودة عندما تتحقق أعلى منفعة للمستهلك ، و ينتج عن هذه المطابقة ثلاث مكونات

¹ - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 : دليل عصري للجودة و التنافسية مع ترجمة لنصوص و مفاهيم و إرشادات منظمة الإيزو ، 2005 ، ص 15 .

² - فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، القاهرة ، 1996 ، ص 09 .

³ - قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001 - 2000 ، الطبعة الأولى ، الإصدار الأول ، دار الثقافة ، عمان ، 2005 ، ص 20 .

⁴ - فريد عبد الفتاح زين الدين ، مرجع سابق ، ص 18 .

⁵ - Michel.Périgord , Réussir la qualité totale , Edition d'Organisation , Paris , 1987 , p 46 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لجودة السلعة أو الخدمة و هي : جودة التصميم (Design quality) ، جودة الإنتاج (

Production quality) ، جودة الأداء (Performance quality) " .¹

إن التعاريف السابقة للجودة و إن اختلفت فيما بينها ، إلى أنها تشترك في بعض النقاط حيث ركزت في مجملها على ضرورة تلبية احتياجات المستهلك ، و هو ما يعني أن الجودة تمتد على طول العملية الإنتاجية ، و على اختلاف مراحل حياة المنتج ، من تحليل طبيعة السوق و البيئة ، البحث و التطوير ، التصميم و الإنجاز و الصيانة ، إلى غاية وصولها إلى تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في إرضاء الزبون .²

2/ مقاربات تعريف الجودة :

اختلفت تعاريف الجودة حسب المداخل و الزوايا التي يتم الاعتماد عليها لتحديد التعريف :³

- من وجهة النظر الفلسفية : الجودة هي مفهوم فلسفي لا يمكن إدراكه إلا من خلال التجربة ، فهو غير قابل للقياس أو اللمس .
- من وجهة نظر المنتج : الجودة هي مجموعة الخصائص التي يتمتع بها منتج ما ، و في هذه الحالة تعتبر مفهوما قابلا للقياس لأنه يتعلق بمكونات المنتج .
- من وجهة نظر المستهلك : الجودة هي مقارنة تسويقية تتعلق بالطرق و المنتجات و الخدمات التي تلبي الحاجيات المختلفة للمستهلكين ، و بالتالي فوفقا لهذا المنظور ليس للجودة معنى موضوعي قابل للقياس و موحد ، و إنما لها معنى ذاتي غير قابل للقياس ، و ذلك لاختلاف التوقعات الخاصة بكل مستهلك ، و لذلك فالمنتج الجيد هو المنتج الذي يلبي حاجيات أكبر عدد ممكن من المستهلكين ، و هذا ما يتفق مع فلسفة كل من (ديمينج ، جوران ، فيجينوم) حول الجودة .

¹ - محمد ماجد خشبة ، « الجودة الشاملة : تنافسية المشروعات » ، سلسلة اجتماعات الخبراء ، العدد 15 ، يوليو 2005 ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، ص 08 .

² - قويدر عياش ، « إدارة الجودة الشاملة و تحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية : حالة مجمع ENAD » ، رسالة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، 2011/2010 ، ص 07 .

³ - نفس المرجع ، ص 07-08 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- من وجهة نظر الإنتاج : وفق هذا المنظور الجودة تعبر عن مدى مطابقة المنتج للمقاييس و المخططات و الخصائص المحددة من طرف المنتج ، بغض النظر عن محددات المستهلكين ، و يتفق هذا المفهوم مع فلسفة (كروسبي Crosby) للجودة .
- من وجهة نظر القيمة : بالنسبة للمنتج هي تعبر عن العلاقة بين الجودة و التكلفة ، أما بالنسبة للمستهلك فهي تعني العلاقة بين الجودة و السعر .
- حسب مراحل حياة المنتج : حيث تبدأ من مرحلة التعرف على حاجيات الزبون و منه تحديد الخصائص الوظيفية للمنتج وصولا إلى مرحلة التصميم من خلال تحويل الخصائص التقنية إلى مادية من خلال وضع النماذج و المجسمات و إجراء الاختبارات و تحديد السعر ، ثم مرحلة تصميم فنون الإنتاج اللازمة لإنتاج المنتج مع مراعاة التكلفة ، و في الأخير مرحلة انطلاق المنتج إلى الحياة التجارية ، و هنا تصبح العلاقة مع الزبون هي المحدد الرئيسي في إبراز جودة المنتج المقدم ، و ذلك بالترافق مع سياسة اتصال فعالة و خدمات ناجحة .

3/ أبعاد الجودة :

- يصعب قياس الجودة نظرا لارتباطها بعوامل ذاتية ، غير أنه يمكن التعبير عنها بمجموعة من الأبعاد الكمية و النوعية المرتبطة بها :
- التشغيل أو مستوى الأداء : و يتعلق بمستوى الخدمة التي يقدمها المنتج للزبون و مدى مطابقتها للمواصفات المعلنة في الحملات الإشهارية .
 - الموثوقية و المتانة : و يركز هذا البعد على احتمالية فشل المنتج و الاستهلاك التدريجي له ، و عليه كلما زادت درجة المتانة العالية كلما قلت احتمالية الفشل¹ .
 - إمكانية تقديم الخدمة : و تتعلق بمدى سرعة و تقديم خدمات ما بعد البيع ، و هو ما يسمح بالحفاظ على سمعة المؤسسة لدى شركائها و زبائنهم .

¹ - عاشور مريزق و محمد غربي ، « تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية » ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 02 ، 2005 ، ص 259 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- التطابق : و يعني مدى مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقا ، و ينبغي قياس ذلك قبل تزايد عدد الوحدات المنتجة ، حيث يصعب حينها تدارك الأخطاء الناجمة عن عدم التطابق و هو ما يحمل المؤسسة تكلفة الفشل و التقييم ، في حين أن التدخل في الوقت المناسب يكلفها تكلفة منع وقوع الخلل فقط .
- المظهر الخارجي : و هو عامل يرتبط بإمكانية اقتناع الزبون بجودة المنتج انطلاقا من مظهره الخارجي ، و ذلك وفق مؤثرات الشخصية الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية المؤثرة في سلوك كل فرد .
- إمكانية التحسس بالجودة : حيث يمكن الحكم المسبق على جودة المنتج من خلال معرفة العلامة التجارية الخاصة به ، و هي غالبا علامات تجارية تركت انطبعا حول جودة منتجاتها مقارنة بالسلع البديلة و المنافسة حتى على الأشخاص الذين لم يستخدموها من قبل .

4/ مسؤولية الجودة :

مسؤولية الجودة هي مسؤولية مختلف الأقسام المكونة لنشاط المؤسسة ، و ذلك بالتنسيق مع الإدارة العليا :

4-1/ قسم التسويق : و يمكن هذا القسم من التعرف على مستوى جودة المنتج الذي يريده الزبون ، فهو يقدم مختلف البيانات و المعلومات الخاصة حول المبيعات و الشكاوى و الاعتراضات المقدمة من طرف الزبائن ، و بالتالي فالتحليل الإحصائي يمكن من معرفة درجة رضا الزبون و تحديد أي مشاكل محتملة للجودة .

و كل ذلك يكون من خلال نظام توجيه للمعلومات و التغذية المرتجعة ، حيث يعني هذا الأخير بجمع و تحليل المعلومات بطريقة فعالة ، مما يسمح للمؤسسة بالتعرف على المواصفات و الخصائص التي يطلبها العملاء في المنتج .

4-2/ قسم هندسة المنتج : حيث يقوم هذا القسم بترجمة متطلبات الزبائن إلى خواص في المنتج الجديد ، و كلما كان التصميم بسيطا و أقل تكلفة كلما كان الأفضل ، حيث أنه مع تزايد تعقيد المنتج يصعب التحكم في جودته .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

غير أنه لا يوجد تصميم كامل على مدار الزمن ، حيث أن الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لمراقبة تغيير التصميم و مراجعته دوريا للتأكد من صحته .

3-4/ قسم المشتريات : حيث يعمل المسؤولون على هذا القسم على توفير المواد و المكونات المطلوبة ، و ذلك وفقا لمتطلبات الجودة المعدة من طرف قسم الهندسة ، و يكون ذلك باختيار المورد القادر على تلبية الطلبات و توفير المواد الأولية بجودة عالية و بسعر مقبول وبأفضل خدمة ممكنة .

4-4/ هندسة التشغيل : تكمن مسؤولية هذا القسم في تطوير عمليات الإنتاج و تخطيطها و تفعيل أنشطة الدعم ، حيث تؤدي عملية مراجعة تصميم المنتج إلى توقع مشاكل في الجودة ، و يكون القسم في هذه الحالة أمام حتمية خمسة خيارات هي : مراجعة السماح ، شراء معدات جديدة ، تحسين العملية ، مراجعة التصميم و فرز المنتج المعيب أثناء التصنيع .

و المقصود باختبار السماح التغيير المسموح به في حجم خاصية الجودة ، حيث أن التحسينات أو التغييرات على المنتج تؤدي إلى تكاليف إضافية للتصنيع و الجودة ، و للوصول إلى أحسن تكلفة يتم تحديد السماحات على أساس علمي ، و ذلك عن طريق الموازنة بين الدقة المطلوبة و تكلفة تحقيق هذه الدقة .

و يهتم اختيار و تطوير العملية الإنتاجية بالتكلفة و الجودة و بوقت و كفاءة التنفيذ ، كما يقع على عاتق هندسة التشغيل مسؤولية تصميم المعدات و وحدات الفحص و صيانة معدات الإنتاج .

4-5/ التشغيل : أفراد التشغيل هم الأساس في تشغيل العملية الإنتاجية وفق المتطلبات الجديدة للجودة ، و ذلك من خلال نقل توقعات الجودة ، مع ضرورة توفير المناخ و الوسائل المساعدة لأعوان التحكم و التنفيذ على الأداء الجيد ، و ذلك مع تقديم تعليمات عن طريقة أداء العمل .

4-6/ الفحص و الاختبار : و يهتم هذا القسم بتقييم جودة المواد المشتراة أو المنتجات المصنعة مع إعداد تقارير حول النتائج المتوصل إليها ، حيث يتم استخدامها من طرف الأقسام الأخرى لإجراء التصحيحات الضرورية .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و قد يكون هذا القسم قسما مستقلا بذاته أو جزءا من قسم التشغيل أو جزءا من قسم توكيد الجودة ، كما قد نجده في القسمين في نفس الوقت ، و كل ذلك يكون بناءا على حجم و طبيعة نشاط المؤسسة .

4-7/ التعبئة و الشحن : و تقع على عاتق هذا القسم مسؤولية حماية جودة المنتج ، حيث يلتزم بحماية المنتج أثناء النقل و التخزين و الشحن وفق متطلبات السلامة و الشروط البيئية .

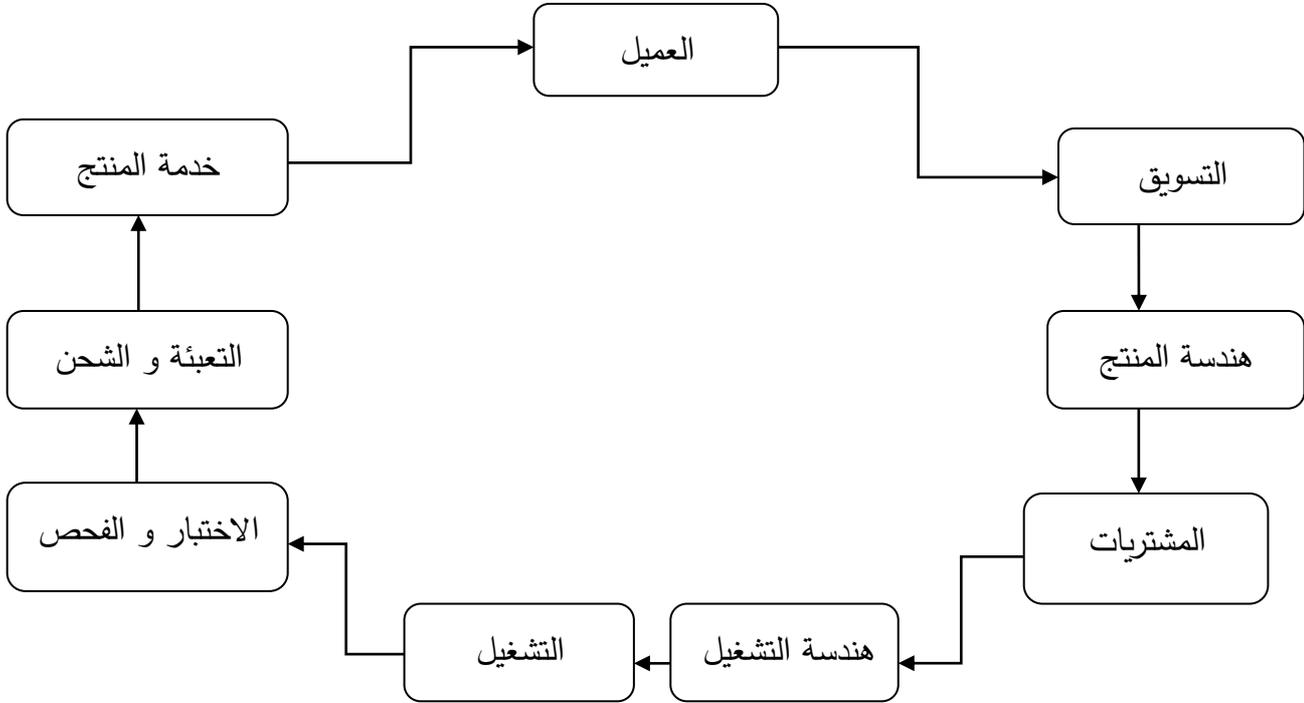
4-8/ خدمة المنتج : و تتجسد مسؤولية تقديم الخدمة للعميل من خلال مختلف عمليات الصيانة و الإصلاح و استبدال الأجزاء مع المحافظة على مواصفات المنتج ، فخدمات ما بعد البيع تعتبر الحلقة الأخيرة من الوظيفة التسويقية .

4-9/ توكيد الجودة : و هو قسم يقوم بمساعدة الأقسام الأخرى من خلال التقييم المستمر لفعالية نظام الجودة في مختلف الأقسام ، و ذلك من خلال تحديد مواقع الخلل الحالية في الجودة و كذا المحتملة مع ضرورة تصحيحها أو التقليل منها .

و الشكل التالي يوضح مختلف الأقسام المسؤولة عن جودة المنتج في المؤسسة و بالتنسيق مع الإدارة العليا .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الشكل رقم (09) : الأقسام المسؤولة عن الجودة



المصدر : سرور علي ابراهيم سرور ، الرقابة على الجودة ، المكتبة الأكاديمية ، 1995 ، ص 31 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الثاني : مراحل تطور الجودة

يمكن تلخيص مختلف مراحل تطور الجودة من خلال الجدول التالي الذي يقدم لنا مختلف التغيرات و التطورات الحاصلة في مجال الجودة ، و ذلك من خلال ما يعرف بالأجيال الخمسة للجودة .

جدول رقم (09): مراحل تطور الجودة (الأجيال الخمسة لنظم ضمان الجودة)

الموضوع	السؤال الرئيسي	الهدف	الجودة في النصف الثاني من القرن 20
رضا الحرفي و رضا الزبون	هل يكون المنتج مقبولاً ؟	إنتاج منتجات تلبية الرغبات لأطول فترة ممكنة	المرحلة الحرفية
-معرفة العيوب -تكلفة إنتاج منخفضة -تجديد المنتجات	هل المنتج عملي ؟	إنتاج و توزيع كل المنتجات التي تلبية حاجة اجتماعية	المرحلة الأولى: 1940- إلى يومنا التفتيش
-تصحيح العيوب -مراقبة العملية الإنتاجية. -تسوية المشاكل التقنية.	هل تكلفة التصحيح أقل من تكلفة العيوب أو الأخطاء؟	تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج ، التفتيش و الاختبار، الضمان و الخدمة	المرحلة الثانية: 1950- إلى يومنا مراقبة النوعية
الجودة الرفيعة و النجاعة فوق كل اعتبار.	هل يمكن بلوغ أهداف الجودة ؟	بلوغ مقاييس الجودة	المرحلة الثالثة: 1960- إلى يومنا النوعية و الملاءمة

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

<p>-المعرفة المسبقة للعيوب</p> <p>-حماية المستهلك</p> <p>-المشاركة</p> <p>-إثراء العمل</p>	<p>هل يدر ابتكار و استعمال المنتجات ربحا صافيا على المجتمع ؟</p>	<p>خلق منتجات و تسيير فنون الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار أثرها على المجتمع و المحيط</p>	<p>المرحلة الرابعة:</p> <p>1970-إلى يومنا</p> <p>ضمان المستهلك</p>
<p>-حماية الطاقة</p> <p>-التنبؤ بالأخطار الصناعية.</p> <p>-تنمية الاتصال الموجه لكسب ثقة المستهلكين</p>	<p>هل يمكن الحصول على ثقة المستهلكين برفع مدة حياة المنتجات و خفض استهلاك الموارد الطبيعية</p>	<p>-تقليل أخطار المنتجات</p> <p>- الرفع من فترة منفعة المنتج .</p> <p>- تخفيض التكاليف.</p>	<p>المرحلة الخامسة:</p> <p>1980- إلى يومنا</p> <p>المشاركات الدولية</p> <p>المسؤولية القانونية</p>

المصدر : خضر مصباح الطيطي ، إدارة و صناعة الجودة : مفاهيم إدارية و تقنية و تجارية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 32 .

إن و من خلال مختلف المراحل التي مر بها تطور نظم الجودة ، يمكن أن نلخصها في خمسة أجيال ، حيث و خلال كل جيل يتم إدخال مفاهيم و أنظمة جديدة للتعامل مع الجودة ، و تتمثل هذه الأجيال في الآتي :

1/ الجيل الأول (1920-1940) : و تتمثل في مرحلة مقارنة مخرجات الإنتاج مع متطلبات العملاء ، حيث تم التركيز خلالها على فحص جودة المنتجات بعد اكتمال إنتاجها وذلك دون النظر إلى مراحل التصنيع ، و عليه فالعملية تهدف إلى كشف العيوب في المنتجات و ليس منع حدوثها ، و تتم عملية الفحص للمنتجات باستخدام أجهزة التفطيش و الاختبارات العملية لكامل المنتجات .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

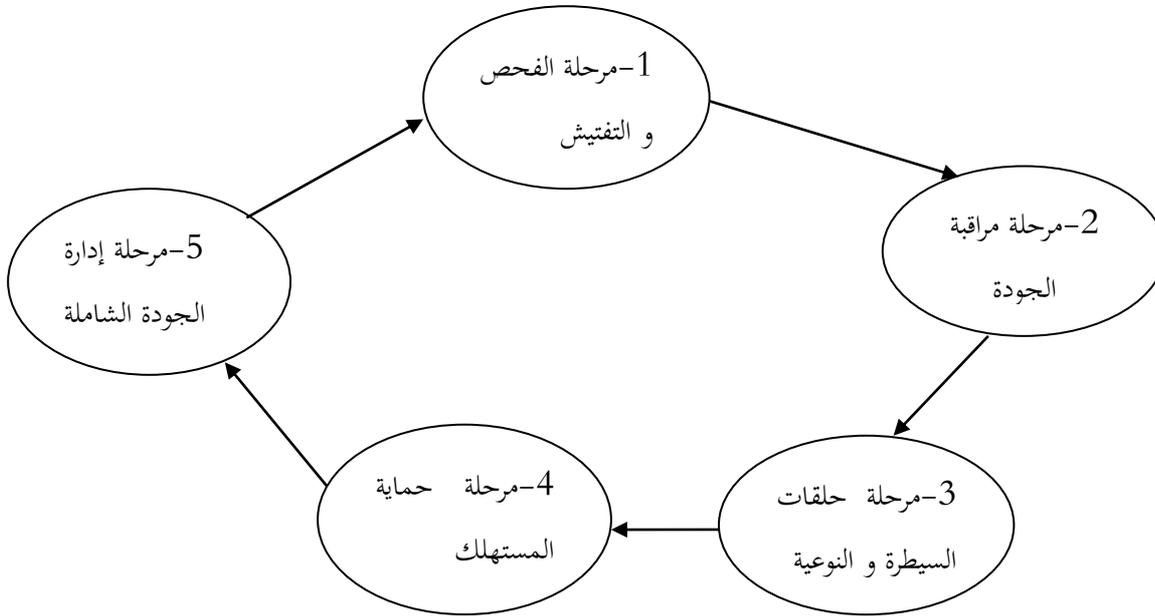
2/ الجيل الثاني (1940-1960) : وهي مرحلة تحقيق العمل الصحيح ، حيث تم التركيز خلال هذه المرحلة على خفض نسبة العيوب و الأعطال ، و ذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة ، و التي من أمثلتها العينات الإحصائية ، عينات القبول ، الرقابة على العملية و تحليل التباين .

3 / الجيل الثالث (1960-1970) : و هي مرحلة إنجاز الأعمال الصحيحة بالشكل الصحيح ، حيث تبدأ عملية الرقابة على الجودة من عملية تصميم المنتجات إلى حين وصولها إلى الزبون ، و ذلك من خلال بعض الدراسات و النشاطات (دراسة تكلفة الجودة ، الرقابة الكلية ، دراسة درجة الاعتمادية لأجزاء المنتج ، العيوب الصفرية للمنتج أو ما يعرف لاحقا بتوكيد أو ضمان الجودة) .

4 / الجيل الرابع (1970-1980) : و هي مرحلة حماية المستهلكين ، حيث تم التركيز خلال هذه المرحلة على حماية المستهلك ، و على عملية المشاركة في تحقيق أكبر جودة من خلال مطابقة المنتج للمعايير و المقاييس الدولية ، و كذا من خلال مراعاة معايير السلامة و الحفاظ على البيئة .

5 / الجيل الخامس (1980 - إلى يومنا) : و هي مرحلة تحسين القدرة التنافسية ، فلم يعد الأمر مجرد تقديم المنتج أو الخدمة للزبون ، بل تعداه إلى ضرورة تلبية رغبات الزبون و دفع جهود العاملين لتحقيق هذا الهدف ، و ذلك من خلال التحسين المستمر في الأداء ، و من هنا ظهر مفهوم إداري جديد أطلقت عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة ، و عليه أصبحت الجودة أداة تغيير لا أداة رقابة .

الشكل رقم (10) : مراحل تطور الجودة



المصدر : خضر مصباح الطيبي ، مرجع سابق ، ص 35 .

المطلب الثالث : مفهوم الجودة الشاملة (La qualité totale)

إن زيادة شدة المنافسة بين مختلف المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي أدى إلى ظهور مصطلحات جديدة حول جودة المنتجات و عملية إدارتها ، و من أهم هذه المصطلحات مصطلح الجودة الشاملة .

و انطلاقا من الأهداف التي تسعى الجودة الشاملة إلى تحقيقها ، و المتمثلة في تلبية حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين بشكل مستمر ، مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج استنادا إلى أسس فنية ، فإن تحقيق ذلك يساهم في تميز المؤسسة تنافسيا في الأسواق العالمية ، و بالتالي تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الاستفادة من مصادر التميز المتمثلة في الجودة وتخفيض التكاليف.

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1/ تعريف الجودة الشاملة :

عرفها فيجنباوم (Feigenbaum) على أنها : " نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود المجموعات المتنوعة داخل المنظمة ، و التي تتولى تطوير الجودة و صيانتها و تحسينها ، و ذلك بهدف تقديم منتج و خدمة بأكثر المستويات اقتصادا و التي تحقق الرضا الكامل للزبون ".¹

كما عرفها ديمينج (Deming) على أنها : " عبارة عن فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل و تحقيق احتياجاته و توقعاته حاضرا و مستقبلا ".²

و يعرفها جوران (Juran) بأنها : " مفهوم يستلزم ضرورة تحديد الأهداف و الزبائن و احتياجاتهم ، مع تحديد ملامح المنتج و الخدمة المقدمة و ملامح العمليات و وسائل التحكم ".³

أما تايلور و روسل (Taylor et Russel) فيعرفانها على أنها : " عبارة عن دور الإدارة العليا في قيادة الجهود الشاملة باتجاه ضمان الجودة المطلوبة ، و هي تقوم على مسؤولية جميع العاملين على التحسين المستمر للجودة ، و على اعتبارها نقطة التركيز الأساسية لكافة الوظائف و الوحدات في المنظمة ".⁴

و يعرفها بايول هاكمان باعتبارها : " منهج إداري متكامل ، يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي في ظروف داخلية مواتية ، و عليه ففلسفة الجودة الشاملة تنطوي على مفهومين : الشمولية و تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العميل ليتم تجاوز تلك التوقعات ،

¹ - Armand V. Feigenbaum , **Total Quality Control** , 3rd Ed , McGraw-Hill Book company , New York , 1991 , p 12 .

² - لعلى بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 ، الطبعة الأولى ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 67 .

³ - Joseph M. Juran , **Quality planning and Analysis** , McGraw-Hill , Inc , New York , 1993 , p 3-5 .

⁴ - Roberta S. Russell and Bernard W. Taylor , **production and operation management – focusing on quality and competitiveness** , 2nd Ed , Prentice - Hall, Inc , New Jersey , 1995 , p 93 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

التكاملية و تعني أن أي منظمة عبارة عن نظام يتكون من أنظمة فرعية يعتمد بعضها على البعض الآخر".¹

أما المنظمة الدولية للتقييس (ISO) فتعرفها على أنها : " مدخل إداري يركز على الجودة و يعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة للوصول إلى النجاح طويل الأمد ، و ذلك من خلال تحقيق رضا الزبون و تحقيق المنفعة لجميع أفراد المنظمة و المجتمع " .²

و من وجهة النظر الأمريكية : " إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة و خطوط عريضة و مبادئ تدل و ترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر ، و هي تتمثل في أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة و كذلك الخدمات ، بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى إلى تحقيق إشباع حاجيات المستهلكين الحاليين و المرتقبين " .³

أما من وجهة النظر البريطانية : " الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق احتياجات المستهلك ، مع تحقيق أهداف المشروع " .⁴

و عليه نلاحظ أن وجهة النظر الأمريكية للجودة الشاملة تركز على اعتبار هذه الأخيرة كفلسفة و مبادئ تقود إلى تطور مستمر، و أن كافة العمليات تسعى لتحقيق حاجات المستهلكين الحالية و المستقبلية .

أما وجهة النظر البريطانية فتركز على كفاءة و فعالية المشروع ، و هو ما من شأنه أن يحمي المنظمة و يقودها إلى التميز ، من خلال تلبية احتياجات المستهلك و التي تتحقق من خلالها أهداف المشروع .

¹ - Joseph R.Jablonski , **Implementing Total Quality Management : An Overview** , Pfeiffer and company , California , 1991 , p 16-17 .

² - لعلى بوكميش ، مرجع سابق ، ص 64 .

³ - خضر مصباح الطيطي ، مرجع سابق ، ص 48 .

⁴ - نفس المرجع و نفس الصفحة .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إذن يمكن اعتبار الجودة الشاملة كأسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله لإدارة المنظمة الأداء بشكل أفضل ، و هو يقوم على الالتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة و العاملين و التركيز على الزبائن و إشباع حاجاتهم و الاستجابة لتطلعاتهم الحالية و المستقبلية ، مع التركيز على التحسين المستمر لكافة العمليات ، وفي مختلف مراحل العمل ، و بشكل يمنع حدوث الأخطاء و التعطلات و المشاكل ، مع السعي لإنجاز العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى ، و التركيز على المشاركة الفعالة لجميع العاملين و الأقسام في المنظمة ¹.

كما يمكن اعتبارها كعملية تنظيم من طرف القيادة أو الإدارة ، بهدف تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة الإنتاج و الخدمات ، و تسعى لإدماج فلسفتها ببنية المنظمة ، و أن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المؤسسة بمبادئها ، و أن مبادئها تضيف بالفعل قيمة و جودة للمنظمة في السوق المحلية و الدولية ، و أنها بالفعل أثبتت نجاحا مستمرا لأنها تسعى و بصورة مستمرة لتحقيق رضا العميل داخليا و خارجيا ، و ذلك من خلال دمج الأدوات و التقنيات و التدريب الذي يؤدي إلى خدمات و منتجات تتميز بالموصفات القياسية ذات النوعية الجيدة و السعر المناسب للقدرة الشرائية للمستهلك ، و عليه فالجودة الشاملة تركز على تحقيق رضا المستهلك و مساهمة جميع العاملين في المنظمة بالإضافة إلى التحسين و التطوير المستمر للمنتج .

2/ خصائص الجودة الشاملة :

أهم خصائص الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي :

- هي فلسفة إدارية تقتضي التزام الجميع (لإدارة و عاملين) بالجودة ؛
- هي فلسفة إدارية تركز على إشباع حاجيات الزبون الحالية و المستقبلية ؛
- هي فلسفة إدارية تؤكد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى و في كل الأوقات ؛
- هي فلسفة إدارية تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة ؛
- هي فلسفة تركز على جميع أجزاء و أقسام المنظمة حيث أن تحسين جودة المنظمة لا يتأتى إلا من خلال تحسين جودة هذه الأقسام و الأجزاء ؛

¹ - لعلى بوكميش ، مرجع سابق ، ص 68 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- هي فلسفة تقوم على المشاركة الفاعلة للجميع في العملية الإنتاجية و في اتخاذ القرارات ، فالجودة هي مسؤولية الجميع و ليست مسؤولية الإدارة لوحدها ؛
- هي فلسفة لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط ، و إنما تهتم بالجودة بداية من تحديد احتياجات الزبون مرورا بتصميم المنتج و إنتاجه ثم تسليمه ؛
- هي فلسفة تقوم على التحسين المستمر أي التحسين الذي لا ينتهي عند حد معين ، بل هو عملية مستمرة و غير منتهية تبعا لتغير الأهداف و الظروف .
- هي فلسفة لا تعتمد على تحقيق النجاح في المدى القصير ، و إنما هي استراتيجية طويلة المدى للنمو و النجاح .
- هي تسعى لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية للمؤسسة .
- هي تسعى بالإضافة لتحقيق رضا المستهلك إلى تحقيق أهداف المنظمة .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

3/ المقارنة بين الإدارة التقليدية للجودة و إدارة الجودة الشاملة :

جدول رقم 10: المقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة

العنصر	الإدارة التقليدية للجودة	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة و المسؤولية	مسطح و مرن و أقل تعقيدا
التركيز	التركيز على إبقاء الوضع الحالي و عدم الإصلاح ما لم يحدث خلل	التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة و العمليات
نظرة العاملين	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المراقب بناءا على الصلاحيات	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى المدرب و القائد
العلاقات	تتصف علاقة الرئيس بالمرؤوسين بصفات التواكل و الحقوق و السيطرة	تتحول العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين إلى علاقات مبنية على الاعتماد المتبادل و الثقة و الالتزام من الجانبين
الجهود	التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المنافسة بين الأفراد	التركيز على الجهود الجماعية حيث تسود روح الفريق
نظرة الإدارة	تنظر الإدارة إلى عناصر العمل و التدريب على أنها تكلفة	تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول و إلى التدريب على أنه استثمار فكري
الجودة	تحديد ماهية الجودة و إذا ما تم التوصل إلى مستوياتها	تطلب المنظمة من زبائنها توصيف الجودة و تطور مقاييسها لتحديد ما إذا تم التوصل لمتطلباتهم و توقعاتهم
القرارات	تبنى على الأحاسيس و المشاعر التلقائية	تبنى على أسس من الحقائق و الأنظمة

المصدر : يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 218 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- و على العموم يكمن الفرق بين كل من الإدارة التقليدية للجودة و إدارة الجودة الشاملة في الآتي :¹
- تركز إدارة الجودة التقليدية على المنتج في حد ذاته سواء كان سلعة أو خدمة ، بينما تتوجه إدارة الجودة الشاملة نحو إرضاء الزبون الذي يعتبر محورها الأساسي ؛
 - تركز الإدارة التقليدية على تحديد الأخطاء بينما تركز الإدارة الشاملة على الوقاية من الأخطاء و تجنب وقوعها من البداية ؛
 - الإدارة التقليدية للجودة هي من مهام فرق متخصصة تتكون من الخبراء و المفتشين ، بينما إدارة الجودة الشاملة هي مهمة الجميع .

المبحث الثاني : ماهية إدارة الجودة الشاملة

المطلب أول : عمليات إدارة الجودة الشاملة

و تتحقق الجودة الشاملة من خلال عملية إدارتها و المتمثلة في إدارة مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تعريف عدد معين من الأهداف و العمل على تحقيقها ، و ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

أما برامج إدارة الجودة الشاملة فيقصد بها : " تلك الجهود المبذولة لأجل تحقيق الجودة في كل جانب من جوانب المنظمة ، و هي تهدف إلى إيجاد نظام يقدم سلعا و خدمات متميزة للعملاء ، و ذلك بالامتياز في الجودة و أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة " .²

و تختلف تسميات برامج إدارة الجودة من شركة لأخرى ، حيث يطلق على برامج إدارة الجودة في شركة (Motorola) مثلا اسم (Six Segma) ، و في شركة (Intel) اسم التصميم المتكامل للجودة (PDQ) ، و في شركة (Xerox) اسم القيادة عن طريق الجودة ، و هي في مجملها لا تختلف حول مفهوم ومعنى إدارة الجودة الشاملة و إنما حول كفاءات تطبيقها .

¹ - Daniel BOER , **Maitriser la qualité : tout sur la certification et de la qualité totale** , 2^{ème} édition , éd MAXIMA , Paris , 2003 , p 21 .

² - سعد صادق بحيري ، إدارة المشروعات باستخدام الكمبيوتر ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص 312 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أما العناصر المكونة لهذه البرامج فتتمثل في :¹

- مشاركة و التزام و التزام كل من الإدارة العليا و العميل و المورد ؛
- جودة تصميم عمليات الإنتاج و جودة رقابة عمليات الإنتاج ؛
- الاهتمام بالتوزيع و التجهيز و خدمة العميل ؛
- بناء الفريق و تفويض السلطات ؛
- المقارنة بالأداء الأفضل (Benchmarking) و التحسين المستمر .

و تشمل إدارة الجودة الشاملة مثل إدارة الأعمال بصفة عامة ، كلا من أنشطة التخطيط و التنظيم و التوجيه و المراقبة بالإضافة إلى التوكيد ، و هي نشاطات يقوم المدير بتنفيذها بهدف تحقيق الجودة المطلوبة في الوقت المحدد و بأفضل تكلفة ممكنة حيث تشمل :²

1/ التخطيط : و هي عملية تتمثل في تعريف و تحديد ما تحتويه الجودة و توضيح ذلك لكل فرد أو خدمة أو قطاع أو جزء من الأعمال ، و بعد ذلك تحديد وسيلة و سبل تأديته ، مع تحديد احتياجات العملاء و تحديد ما يجب القيام به لتحقيقها و أكثر من ذلك العمل على تحقيق الأفضل من توقعاتهم .

حيث يجب على المؤسسة وضع مخطط يتضمن أهداف الجودة ، و ذلك من خلال التركيز على الأهداف التي تضمن إشباع متطلبات و حاجات الزبون و تتلاءم مع الوظائف و المستويات المختلفة للمؤسسة ، على أن تكون قابلة للقياس و مرتبطة و متناسقة مع سياسة الجودة ، هذا بالإضافة إلى التخطيط لنظام إدارة الجودة .

و يعد التخطيط العملية الأكثر أهمية بالنسبة لمؤسسات الأعمال الصغيرة في كل مراحل مشاريعها ، لأنه يعني عملية تجسيد الأهداف بخطة عمل قابلة للتنفيذ وضمن الإمكانيات المتاحة ، ويتم ذلك من خلال التنبؤ و تحليل المشكلات باستقصاء و تجميع البيانات و معالجة المعلومات و استقراء الواقع بقصد وضع الأهداف و صياغتها في خطط محدودة قابلة للتنفيذ ، تتمثل عناصرها فيما يلي :

¹ - لعلى بوكميش ، مرجع سابق ، ص 71 .

² - جوزيف كيلادا ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004 ، ص 107 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- **السياسات :** و هي دليل يتم الاسترشاد به عند اتخاذ القرارات وتنفيذ النشاطات المختلفة في المؤسسة ، حيث أن صياغتها تعتبر عامل أساسي في التخطيط ، لأنها تحدد اتجاهات الإدارة وتفصيلاتها التي لا تترك مجالاً للتردد عند عملية الفصل في الأمور الإدارية ، والسياسات قد تكون أساسية أو عامة في حالة كونها تتعلق بالنشاط الأساسي للمؤسسة ككل وتعبر عن غاياته وأهدافه العامة والنهائية ، حيث تكون في شكل خطة للعمل ، و قد تكون السياسات وظيفية أو رئيسية و هي التي تكمل السياسة العامة وتغطي النشاطات المتعلقة بتأدية الوظائف الرئيسية وتؤثر تأثيراً مباشراً على عمل الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة ، وقد تكون السياسات نوعية أو ثانوية أو خاصة بالتشغيل تتعلق بعمل الأقسام و الورشات فيما يخص نشاطاتهم اليومية وهي أكثر أنواع السياسات تقصيلاً .
إلا أنه يجب أن تكون هذه الأنواع من السياسات متوافقة و غير متعارضة فيما بينها ، و خاصة أن معظم السياسات في مؤسسات الأعمال الصغيرة تعد وتصاغ من قبل صاحبها لأنها تعبر عن أهدافه ومصالحه .
- **الإجراءات :** وهي تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب اتباعها لأداء العمل، أي تتضمن تحديد الطرق والأساليب اللازمة والمعتادة للقيام بالمهارات والأنشطة مستقبلاً ولتنفيذ السياسات الإدارية الموضوعية ، وإحداث تماثل في تصرفات العاملين ، ولضمان التنسيق بين مختلف الأشخاص والعلميات ، إضافة إلى أنها تعد وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات ، وتضمن إنجاز كافة العمليات بالطريقة المحددة مسبقاً وتساعد في جعل أداء العمل نمطي في المؤسسة .
- **القواعد :** وهي الأحكام العامة والشروط الواجب التقيد بها أثناء تنفيذ وظيفة معينة ، حيث تكون القاعدة أمره بالقيام بعمل ما أو ناهية عن القيام به ، ويكون تطبيقها ملزماً للجميع .
- **البرامج الزمنية :** وهي الجدولة الزمنية لتنفيذ الأنشطة والعمليات المحددة لتحقيق الأهداف على أن تكون متضمنة تاريخ انتهائها والوقت اللازم لتنفيذها و الحدود المسموح بها للتأخير أو الإنجاز المبكر ، أي أنها تمثل صورة متحركة عن العمل بشكل دقيق .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

2/ التنظيم : و يشمل تحديد الهياكل الإدارية و توزيع الموارد بالإضافة إلى إقامة النظم و الطرق اللازمة لتحقيق الجودة المعرفة و المحددة في مرحلة التخطيط .

و التنظيم يعني وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال القيام بإجراءات تحليل المهارات و تركيب الوظائف و تشكيل الأقسام و الهيكل الإداري، و تحديد الأنشطة الجزئية والعلاقات والسلطة و المسؤولية ، و وضع القواعد التنظيمية المختلفة وتهيئة الظروف التي تساعد في التنسيق ما بين هيكل علاقات السلطة في المؤسسة و سير العمل بشكل عام داخلها ، كما أن العناصر الأساسية للإنتاج لا يمكن أن تتفاعل فيما بينها دون وجود تنظيم .

إن وظيفة التنظيم تضمن تحقيق التناسق فيما بين مختلف الموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة عالية ، ولتحقيق ذلك يتم تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل التنظيم وتحديد خطوط السلطة ودرجة المركزية و اللامركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات ، وجميع الأعمال والأنشطة في وحدات تنظيمية ، وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه ، وتوزيع الأنشطة على العاملين .

إلا أن ذلك يتم من خلال تحقيق التوازن التنظيمي بين الأنشطة من خلال تساوي الأهمية المعطاة لكل واحدة منها مع طبيعتها وحاجتها ، والتوازن التنظيمي فيما يتعلق بالقواعد التي تستخدم في سير العمل سواء كانت عامة أم ثانوية ، وإمكانية تحويل القواعد الثانوية إلى قواعد عامة عندما تتوفر الشروط الملائمة لذلك بعد أن كانت مؤقتة قبل تبلور الوظائف والمهام والأعمال في المؤسسة .

إن تحديد الهدف ومعرفته مسبقا يساعد تركيز التنظيم حول ذلك و توجيه الجهود المادية و البشرية وفق مجريات التنظيم ، مع التنسيق و الترتيب في ما يتعلق بتنفيذ الأعمال في فترة زمنية محددة ، وفي ما يتعلق بأماكن العمل وبأعمال المستخدمين بشكل فعال ، وضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأشخاص لأنها تمثل الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم ، و الحفاظ على الوحدة القيادية التي تجعل الأوامر والتعليمات تصدر عن رئيس واحد وإليه ترفع التقارير ، و تحقيق التماثل الوظيفي الذي يعني تجميع الوظائف المتشابهة في هيكل تنظيمي كي يكون التنظيم أكثر فعالية ، مع تحليل النشاطات إلى عناصرها الأساسية وإعطاء كل عنصر أهمية نسبية تتوافق وأهميته بالنسبة للمؤسسة

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

، ثم يوكل كل نشاط إلى شخص يتمتع بالمهارة والخبرة في الأعمال بما يحقق التخصص ، و إقرار المناصب الإدارية حسب حاجات العمل و ضرورته و ذلك انطلاقا من العقلنة الاقتصادية .

كما يتطلب ذلك تحديد نطاق الإشراف حسب قدرات ومهارات المشرف عن الأعمال ، تفويض السلطة بهدف تفصيل التنظيم وتوفير الوقت الكافي لأصحاب القرار للتفرغ للقرارات الإستراتيجية ، وخاصة في مؤسسات الأعمال الصغيرة إضافة إلى تحقيق التوازن في توزيع السلطات والمسؤوليات .

3/ التوجيه : و يشمل مختلف الأعمال المتعلقة بتحفيز الأفراد و تعبئتهم و توفير الدعم ، و ممارسة القيادة و العمل على تطبيق نمط إدارة يهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة ، بالإضافة إلى تسوية الخلافات في موقع العمل و غيرها .

4/ المراقبة (Quality control) : و الغرض منها اكتشاف الأخطاء و العيوب ، و التي يمكن قياسها من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة ، و ذلك بغرض تحديد و تصليح أي انحراف محتمل .

وتعرف مراقبة الجودة بأنها : " أنشطة و أساليب العمليات التي تستخدم لإنجاز متطلبات الجودة ، و هي تعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية التي تمكن من جمع أكبر كم ممكن من المعلومات المتعلقة بالجودة ، و ذلك بهدف الحكم على مستواها من جهة ، و تحسين و تصحيح الأداء من جهة أخرى ، و هي تهتم برقابة جودة المنتج النهائي إلى جانب رقابة جودة المدخلات و عملية الإنتاج " .¹

5/ توكيد أو ضمان الجودة (Quality assurance) : و يكون ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة الوقائية (المانعة) التي تضمن جودة النتائج ، و تضمن هذه النتائج بصورة نظامية أن كلا من أنشطة التخطيط و التنظيم و التوجيه و المراقبة قد تم تنفيذها بالشكل الصحيح ، كما يحتوي توكيد الجودة على التحقق من صحة أن هذه الأنشطة تم تنفيذها بالكفاءة المطلوبة ، مما يضمن الوصول إلى مستوى مثالي للجودة .

¹ - محمد ماجد خشبة ، مرجع سابق ، ص 08 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كما يحتوي توكيد الجودة على مراجعة دورية للنظم و الإجراءات و عمليات التصنيع و الإدارة ، و كذا المواد و المنتجات من سلع و خدمات التي يتم استلامها ، بالإضافة إلى المنتجات النهائية و الأجزاء الموجودة بين مختلف العمليات بضرورة مطابقة خصائص و مواصفات منتجاتها لهذه المقاييس و المعايير ، بهدف ضمان القدرة على البقاء و الاستمرارية في الأسواق العالمية .

و لقد ازداد اهتمام المؤسسات باختلاف أنشطتها و أحجامها بالشهادات الخاصة بأنظمة توكيد الجودة كمقاييس الإيزو ، و ذلك لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس و المعايير قصد ضمان القدرة على الاستمرارية و البقاء في الأسواق العالمية و ما يسودها و يميزها من منافسة كبيرة .¹

و تعرف عملية توكيد الجودة بأنها : " نظام يتضمن سياسات و إجراءات تهدف إلى التأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة ، و ذلك ليس على مستوى العملية الإنتاجية فقط ، و إنما على مستوى وظائف المنظمة كافة ، و تأكيد الجودة و بخلاف مراقبة الجودة تمثل جهدا استباقيا وقائيا يهدف إلى منع الانحرافات عما هو مخطط و الحيلولة دون وقوعها " .²

و عليه فتوكيد الجودة لا يهتم فقط بالمنتج ، بل يهتم أيضا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية كالمواد الأولية و التجهيزات و اليد العاملة .³

¹ - Gattan Michel , **Maîtriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel** , les éditions d'Organisation , Paris , 2000 , p 19 .

² - محمد ماجد خشبة ، مرجع سابق ، ص 08 .

³ - Gagnon Dominique et autres , **l'entreprise 20^{ème} édition** , Gaeteau Morin éditeur , Paris , 2000, p 289 .

المطلب الثاني : مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

و تتمثل أهم المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في الآتي¹:

- **العميل أولاً وأخيراً** : حيث يعتبر العميل من وجهة نظر الجودة الشاملة أحد أهم الأصول الاقتصادية للمنظمة ، و عليه فالإرضاء المستمر له سواء كان عميلاً داخلياً أو خارجياً ، يمثل الهدف الأساسي اليومي و الاستراتيجي للمنظمة التي تسعى لاكتساب ميزة تنافسية ؛
 - **الجودة الشاملة هي فلسفة للتغيير الاستراتيجي** : حيث أنها لا تعتبر حلاً طارئاً أو برنامجاً مؤقتاً ، و ذلك على اعتبار أنها تهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة و تغيير سلوك الأفراد العاملين فيها ، إلى جانب تطوير العمليات و وسائل العمل ، و هو ما يتطلب اندماجها كمبرك أصيل في الرؤية المستقبلية للمؤسسة ، و رسالتها و قيمها و آليات عملها ، كما يتطلب عدم توقع نتائج مباشرة من تطبيقها في الأجل القصير ؛
 - **الجودة الشاملة هي سلاح تنافسي** : حيث أن التوجه بالعميل سواء على المستوى المحلي أو الدولي ، و فهم و تتبع حاجاته و تلبيةها بنجاح سوف يؤدي بالضرورة إلى توسيع الحصة السوقية للمؤسسة على المستويين المحلي و الدولي ، و إلى اكتساب المزيد من الميزات التنافسية ؛
 - **تكامل و ترابط ثنائية (العامل البشري / الأدوات)** : حيث ترتكز الجودة على نوعين من العوامل :
- العامل الأول يرتبط بالعامل البشري (Soft) ، و هي عوامل يصفها البعض بالإستراتيجية في بناء و نجاح نظم إدارة الجودة الشاملة ، و التي من بينها نذكر : دعم الإدارة العليا ، العمل الجماعي ، مشاركة و تفهم و دعم العاملين ، الاتصالات و القدرة على الإبداع و الابتكار و التعلم المستمر و التدريب .

¹ - محمد ماجد خشبة ، مرجع سابق ، ص 14-16 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أما النوع الثاني فيرتبط بالأدوات و الوسائل العلمية الضرورية و اللازمة لتطبيق و نجاح الجودة الشاملة (Hard) ، و توصف هذه العوامل بالعوامل التكتيكية و التي من بينها : أدوات رقابة الجودة ، نظم تكلفة الجودة ، نظم المعلومات و دعم القرار ، قاعدة البيانات اللازمة و غيرها ؛

● **التحسين المستمر** : حيث يعتبر جوهر الجودة الشاملة و قوتها الدافعة ، حيث أن الجودة الشاملة تعتبر كنظام إداري متكامل ، يعمل على خلق و تنفيذ عمليات تحسين مستمرة في العمليات (Processes) و الأنشطة التنظيمية و النظم المساعدة ، لينتج عنها في الأخير نتائج قد تفوق توقعات العملاء ، حيث لا يجب توجيه الاهتمام إلى المخرجات فقط و إنما ينبغي التركيز على العمليات التي أنتجت هذه المخرجات ، و عليه فالتحسين المستمر هو مسؤولية جميع أفراد المنظمة كل في مجال عمله ، و بدعم من المسؤولين و الإدارة العليا للمؤسسة ؛

● **نظم و تكنولوجيا المعلومات** : حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات أحد ملامح و مميزات المنظمات الحديثة ، فهي تعتمد عليها في كافة الأنشطة و العمليات و في دعم اتخاذ القرار ، و في تداول وتوزيع و تقاسم المعرفة و المعلومات عبر المنظمات خاصة بالنسبة لتلك الناشطة على المستوى الدولي ؛

● **إدارة الجودة الشاملة لها طابع عالمي** : فهي غير متعارضة أو متصادمة مع مختلف الثقافات المحلية و الوطنية ، و هو ما يسهل تطبيقها و نجاحها في مختلف المنظمات و في مختلف الدول ، و من أمثلة ذلك ما قامت به المؤسسات الأمريكية منتصف الثمانينيات ، حيث عملت على دراسة و تطبيق خبرات المؤسسات اليابانية في مجال إدارة الجودة الشاملة و توظيفها لتعزيز تنافسيتها .

المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة

إن الملاحظ هو الاتفاق حول بعض النقاط المتعلقة بمفهوم الجودة الشاملة مع الاختلاف حول أخرى بين مختلف رواد إدارة الجودة الشاملة ، و ذلك تبعا لتجاربهم المهنية و الأكاديمية ، و أهم المساهمين في هذا المجال :

1/ إسهامات ديمينغ (W.Edward Deming):

و هو خبير تصنيع و مستشار إحصائي أمريكي و يلقب (الأب الشرعي) لإدارة الجودة الشاملة ، و ذلك لجهوده منذ سنوات الأربعينيات من القرن الماضي في تطوير الأساليب الإحصائية لتحسين الجودة ، و المفارقة أن أفكاره (الأمريكية) لقيت الرواج خارج أمريكا ، و ذلك في قطاع الأعمال باليابان ، حيث دعي لشرح أفكاره التي تم تطويرها بإضافات يابانية مبدعة من خلال ابتكار (حلقات الجودة) في سنوات الستينيات ، حتى أصبحت الصناعات اليابانية نموذجا للجودة المستدامة ، و هناك جائزة تمنح باسمه في اليابان للشركات الصناعية الرائدة في مجال الجودة .¹

و أبرز إسهاماته في مجال إدارة الجودة الشاملة :

1-1/ حلقة ديمينغ في تحسين الجودة (Quality circles) : و قد بدأ تطبيقها في الستينيات في

اليابان ، حيث تم تأسيس ما يعرف بالحركة اليابانية الخاصة بحلقات الجودة سنة 1960 من طرف " Kaoru Ishikawa " الذي يعتبر الأب الحقيقي لحلقات الجودة ، حيث كانت هذه الأخيرة تهدف إلى إدخال الإدارة التشاركية و العامل البشري (l'humanisme) في الميدان الصناعي .²

و هي عبارة عن حلقة صممت لربط عمليات الإنتاج مع حاجات الزبون و عمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة (البحوث ، التصميم ، الإنتاج ، التسويق) ، و ذلك من خلال المسار : دراسة ← تخطيط ← إنتاج ← فحص المنتج ← تسويق ← تحليل كيفية استقبال المنتج في السوق .

¹ - محمد ماجد خشبة ، مرجع سابق ، ص 13 .

² - Jean Marie GOGUE , **Qualité totale et plus encore : le management de la qualité en question** , éd l'Harmattan , Paris , 2006 , p 17 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و يتم عمل حلقات الجودة من خلال تكوين مجموعات صغيرة متجانسة من العاملين ، تجتمع بشكل منتظم للعصف الذهني و مناقشة و تحليل بعض مشكلات العمل ، مع تقديم حلول بديلة للإدارة العليا التي للتعامل معها ¹ .

1-2/ أهم النقاط المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة :

حصرها " ديمينغ " في أربعة عشر نقطة و من أهمها نذكر :

- تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة و تحميلها مسؤولية خلق ثبات و استقرار في أهداف تحسين الجودة ؛
- التوقف عن الفحص الشامل و التركيز على بناء الجودة منذ البداية ؛
- اعتماد الجودة العالية و ليس السعر الأقل في اختيار الموردين و هو ما ينعكس في الأخير على المنتج النهائي للمؤسسة ؛
- تخفيض التكاليف و ذلك من خلال التحسين المستمر لنظام الإنتاج ، و الذي يؤدي إلى تحسين الجودة و الإنتاجية ؛
- العمل بالروح الجماعية للفريق مع رفع الحواجز بين مختلف أقسام المنظمة ؛
- اعتماد برامج تدريب تتماشى مع الأساليب الحديثة .

1-3/ حلقة رد الفعل المتسلسل لديمينغ :

و حسب ما جاء به " ديمينغ " فإن التحسينات المدخلة في مجال الجودة تؤدي إلى الجودة العالية و تخفيض التكاليف ، و التي بدورها تؤدي إلى الإنتاجية العالية و من ثم إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل ، و هو ما من شأنه ضمان حصة سوقية أكبر للمنظمة و بالتالي ضمان النمو و الاستمرار للمنظمة .

¹ - محمد ماجد خشبة ، مرجع سابق ، ص 09 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

2/ إسهامات كروسبي (Crosby) :

و هو أمريكي تم تطبيق أفكاره في الكثير من المنظمات ، حيث اعتمدت فلسفته على مبدأ ما يسمى " مبدأ العيوب الصفرية " ، و الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بعدم قبول الأخطاء و الالتزام بتحسين الجودة في كافة وظائف المنظمة .

2-1/ أهم الأفكار الواردة في مجال الجودة :

قدم كروسبي أربعة عشر نقطة نجملها في ما يلي :

- التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة من خلال الاتصالات المستمرة مع السوق و الزبائن ؛
- تشكيل فرق للجودة تضم أفراد ينتمون لجميع أقسام المنظمة ؛
- تحديد تكاليف الجودة لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية ؛
- إنشاء برنامج المعيب الصفرية مع اعتماد إجراءات التصحيح أنيا و تحديثها باستمرار ؛
- إشراك العاملين في تحديد الأهداف المتعلقة بتحسين الجودة مع ضمان برامج لتدريبهم ؛
- عملية تحسين الجودة هي عملية مستمرة و غير منتهية .

2-2/ ثوابت كروسبي :

حيث حدد " كروسبي " هذه الثوابت في أربعة أركان على المؤسسة الالتزام بها لتنفيذ برنامج تأمين الجودة و تتمثل في :

- تعريف الجودة على أنها المطابقة للمتطلبات ؛
- نظام الجودة هو أسلوب للوقاية و ليس للتقييم ؛
- قياس الجودة المحققة من خلال قياس تكاليف عدم المطابقة ؛
- اعتماد معيار العيوب الصفرية كمعيار لتقييم الأداء .

3/ إسهامات فيجنباوم (Armand Feigenbaum) :

و تميز بوصفه الجودة كطريقة لإدارة منظمات الأعمال ، و ذلك على عكس ما يعتقد البعض على أنها مسألة تقنية بحتة ، و أهم إسهاماته في مجال الجودة نذكر :

3-1/ تكاليف الجودة :

حيث قسم التكاليف المتعلقة بالجودة إلى ثلاثة أنواع رئيسية (تكاليف الوقاية ، تكاليف التقييم و تكاليف الفشل) ، حيث اعتبر أن الزبون هو الذي يحدد الجودة ، و أن هدفي الجودة و التكلفة هما هدفين متكاملين ، و أنه على الإدارة الالتزام بتحسين الجودة .

3-2/ الجودة الموجهة نحو الزبون :

حيث يتم فهم الجودة بناء على ما يريده الزبون و ليس على ما يراه المهندس أو مسؤول التسويق ، ثم تطورت أفكاره فيما بعد لاعتماد ما يعرف (تصنيف خصائص الجودة للمنتج و العملية الموجهة نحو استعمالات المستهلك) ، حيث أن الهدف الأساسي هو التعبير الكمي عن متطلبات الزبون ليس على مستوى تحسين الجودة فقط ، و لكن على مستوى اختيار عمليات الإنتاج و غيرها للحصول في الأخير على جودة و إنتاجية عالية .

3-3/ المنافسة المعتمدة على الجودة : و ذلك من خلال ما يلي :

- تبرز المنافسة المعتمدة على الجودة من خلال اتجاهين الجودة و الإنتاجية ؛
- جعل القيادة في مجال الجودة هدفا استراتيجيا من خلال الدعم الإداري اللامحدود لسياسة الجودة .
- التحسينات المتصاعدة و المستمرة في الجودة يرافقها تخفيض تدريجي في التكاليف ؛
- تطبيق مبدأ حاجيات الزبون يتجاوز حدود الدولة ليتعداه إلى المستوى الدولي .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

4/ إسهامات جوران (Juran):

و يعتبر من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد " ديمينج " ، و قد قدم في سنوات الخمسينيات إسهامات أولية بارزة حول إدارة الجودة ، و على نهج زميله ديمينج فإن جوران قدم إسهامات بارزة في إعادة بناء منظمات اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ، كما قدم في منتصف الثمانينات طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة عرفت باسم (ثلاثية الجودة Quality Trilogy) و التي تتكون من ثلاث عمليات هي : التخطيط للجودة ، الرقابة على الجودة ، تحسين الجودة .¹

و يرى " جوران " أنه يتحتم على المنظمات التي تسعى إلى تبني فلسفة لإدارة الجودة الشاملة أن تلتزم بوضع الخطط لتحقيق الأهداف مع تقديم الحوافز للعاملين في مجال الجودة .

4-1/ ثلاثية جوران في إدارة الجودة :

و تتلخص في ثلاثة وظائف إدارية هي : تخطيط الجودة ، السيطرة أو الرقابة على الجودة ، تحسين الجودة الموجه نحو الزبون ، و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (11) : العمليات الجامعة في إدارة الجودة الشاملة حسب ثلاثية جوران

تخطيط الجودة	السيطرة على الجودة	تحسين الجودة
وضع أهداف الجودة	اختيار مجالات السيطرة	تطوير الحاجة نحو التحسين
تحديد الزبائن	اختيار وحدات القياس	تحديد المشاريع
التعرف على حاجات الزبون	وضع الأهداف	تنظيم فرق المشاريع
تطوير خصائص المنتج	إيجاد أدوات القياس	تشخيص الأسباب
تطوير خصائص العملية	قياس الأداء الحقيقي	تقديم العلاجات مع إثبات فعاليتها
وضع أسس السيطرة و ترجمتها إلى عمليات	تفسير الاختلافات و اتخاذ إجراءات بشأنها	التعامل مع التغيير و السيطرة للاحتفاظ بالفوائد

المصدر : يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 203 .

1 - نفس المرجع ، ص 13 .

4-2/ الخطوات العشر في تحسين الجودة :

و يطلق على هذه الخطوات " دستور جوران " و تتمثل في الآتي¹:

- ضرورة وجود وعي بالحاجة إلى تحسين الجودة ؛
- وضع مجموعة أهداف للتحسين ؛
- بناء نظام يمكن من الوصول إلى الأهداف المحددة ؛
- تقديم برامج للتدريب على الجودة ؛
- تنفيذ مشاريع لإيجاد حلول للمشاكل القائمة ؛
- تهيئة و تقديم تقارير عن مدى التقدم في المشاريع ؛
- تثمين الجهود المميزة ؛
- عرض النتائج على العاملين ؛
- المحافظة على الأرقام و النتائج المحصل عليها ؛
- الحفاظ على ما تحقق من التحسينات في أقسام النظام الرئيسية .

4-3/ التوصيات بشأن المشاكل المزمنة :

حيث ركز " جوران " على المجالات التي يمكن للإدارة العمل في إطارها لتجاوز المشاكل المزمنة من

خلال :

- ضرورة إقناع الآخرين بضرورة إيجاد حلول تفصيلية ؛
- تحليل مختلف البدائل الممكنة مع اختيار البديل المناسب ؛
- تحديد شكلين لإدارة الجودة هما : الاختراق أي تشجيع تكرار الأشياء الجيدة و التوجه نحو المشاكل المزمنة ، الرقابة و تعني منع تكرار الأشياء المرفوضة.

¹ - يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 230-231 .

المطلب الرابع : علاقة إدارة الجودة الشاملة بإعادة هندسة العمليات

تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على تنافسيها و تحسينها من خلال تطبيق مفهوم جديد يهدف إلى إعادة تنظيم عمل المؤسسة و تحويل تركيزها من الوظائف المنفردة إلى النظرة الكلية الشاملة , و هو ما يعبر عنه بمفهوم إداري جديد يسمى " إعادة هندسة العمليات Reengineering " , و هناك أيضا من يسميها إعادة البناء أو هندسة التغيير أو الهندسة الإدارية أو الهندرة .

1/ مفهوم إعادة الهندسة :

1-1/ تعريف إعادة الهندسة :

ظهر هذا المفهوم على نطاق واسع مع نشر مقال بعنوان " إعادة بناء العمل " للخبير الإداري الأمريكي (M.Hammer) سنة 1990 , و كتابه المشهور " إعادة بناء المؤسسة " حيث شارك في تقديمه مع (J.Champy)¹.

و تعرف إعادة الهندسة بأنها : " إعادة التصميم الجذري للعمليات الإستراتيجية و التي لها قيمة مضافة , هذا فضلا على أن الأمر يستلزم في هذه الحالة إعادة تصميم للنظم و السياسات التي تساند تلك العمليات في رؤية جديدة بقيادة الإدارة , و كل ذلك بهدف تسهيل انسياب العمل و تحقيق تحسينات أساسية في عوامل : التكلفة , الوقت , الجودة و الخدمة " .²

كما تعرف على أنها : " عملية تصبح من خلالها الشركات منافسة عالميا , و ذلك بإعادة تجديد نظم معلوماتها و تنظيماتها و طرقها و سبل اتصالها الداخلي و الخارجي " .³

¹ - عبد الكريم شوكمال و آخرون ، « دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية » ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية ، ص 14 .

² - سيد عليوة ، برنامج إعادة الهندسة الإدارية ، الطبعة الأولى ، مكتبة جزيرة الورد ، المنصورة ، مصر ، 2002 ، ص 86 .

³ - جفري أن لوينتال ، إعادة هندسة المنظمة : منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة ، ترجمة خالد بن هبد الله الدخيل ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2002 ، ص 34 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و هذا التعريف يعتبر إعادة الهندسة أسلوبا تنافسيا للمؤسسة و ذلك لما تضيفه من قيمة للمؤسسة و ما توفره من جهد و وقت و تكلفة .

و رغم تعدد التعاريف المقدمة حول إعادة الهندسة فإن أي تعريف لها يركز أساسا على العناصر التالية :¹

- **أساسي (Fondamental Rethinking)** : حيث يجب طرح أسئلة أساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس و الفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة ، و قد يثبت في الكثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو قديمة ، لذا فإعادة الهندسة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة ، حيث تركز على ما يجب أن يكون و تهمل ما هو كائن .
- **العمليات (Processes)** : فالعمليات هي مجموعة الأنشطة التي تشمل واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء .
- **جذرية (Radical Redesign)** : و تعني التغيير من الجذور و ليس التغيير السطحي التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل ، أي التخلص من القديم نهائيا ، و ذلك بالتخلي عن الهياكل و الإجراءات السابقة و إيجاد أساليب حديثة و جديدة لأداء العمل ، بمعنى الابتكار و التجديد و ليس التحسين و التعديل .
- **فائقة و هائلة (Dramatic Results)** : حيث تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق طفرات هائلة و فائقة في معدلات الأداء فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة ، و إنما تتطلب التغيير الكلي و التخلص من القديم و استبداله بالجديد و المبتكر .

1-2/ مقارنة بين إعادة الهندسة و بعض المداخل الإدارية :

¹ - مايكل هامر ، جيمس شامبي ، إعادة هندسة نظم المعلومات في المنظمات ، ترجمة شمس الدين عثمان ، الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، 1995 ، ص 20 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تختلف إعادة هندسة العمليات عن بعض المفاهيم و المداخل الإدارية الأخرى و هو ما يبينه الجدول

التالي :

جدول رقم (12) : مقارنة بين أسلوب إعادة الهندسة و بعض المداخل الإدارية

إعادة التنظيم	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهيكلة	تخفيض الحجم أو إعادة التصميم	إعادة هندسة الاعمال	مفاهيم التغيير الأبعاد
المنظمة بالكامل باستثناء العمليات	حاجات الزبائن	العلاقة بين المستويات الإدارية	حجم القوى العاملة	كل شيء في المنظمة	مجالات البحث
التنظيم (توسيع أو تقليص المنظمة أفقياً أو عمودياً)	البداية من القاعدة إلى القمة	الهيكل التنظيمي	القوى العاملة و المهام الوظيفية	العمليات الإدارية	نطاق التغيير
إعادة تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها	الهيكل الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	اتجاهات تدفقات العملية الإدارية	التركيز
تدرجية	تراكمية و تدرجية	تراكمية و تدرجية	تراكمية و تدرجية	خارقة و سريعة و جذرية	اهداف التغيير

المصدر : ريموند مانجانيلي ، مارك كلاين ، الدليل العلمي للهندسة ، ترجمة محمد جمال الدين ثابت ، الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، 1995 ، ص 02 .

ومن خلال الجدول نرى أن الاختلاف بين مفهوم إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى ينتج عنه خلط بينها وبين هذه المداخل ، ذلك أن هناك العديد من التصورات الخاطئة عن جوهر مفهوم إعادة الهندسة ، حيث تمر المنظمات مرات عديدة بإعادة تنظيم ضخمة وتسميها إعادة هندسة ، وتخضع أخرى العاملين فيها إلي النصف وتسميها إعادة هندسة ، ومازالت أخرى تتخذ برامج الكفاءة التي تنفذها وتسميها إعادة هندسة ، وبذلك يمكن القول ما يلي:

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

• إعادة الهندسة ليست إعادة تنظيم : حيث تتطلع إعادة الهندسة إلي العمليات المطلوب القيام بها و ليس إلي كيفية هيكل المنظمة ، ويتم تحديد البنية التنظيمية للمنظمة بعد تصميم العمليات الضرورية لإنتاج المنتجات والخدمات لمستهلكي المنظمة ، ويتم تصميم بنية المنظمة بشكل يعزز على أفضل نحو تلك العملية .

• إعادة الهندسة ليست تخفيض الحجم : لأن تخفيض الحجم يركز علي تخفيض عدد العاملين لإحداث تخفيضات قصيرة الأجل في النفقات ، أما إعادة الهندسة فتركز على التفكير من جديد في الشغل من الألف إلي الياء مستبعدة العمل غير الضروري ، وباحثة عن أفضل الطرق لأداء العمل الضروري .

• إعادة الهندسة ليست مجرد جعل المنظمة ذات كفاءة : لأنه يمكن أن تحصل على أكفأ منظمة في العالم ، ولكنها تبقى عديمة القيمة إذا لم تخدم المستهلكين بفاعلية و إذا لم تؤدي رسالتها ، وبذلك فإن إعادة الهندسة تتعلق بخلق قيمة من وجهة نظر المستهلك ، قد يعرف المستهلك القيمة بأنها تكلفة منخفضة ، أو جودة عالية ، أو استجابة في الوقت المناسب.

و تشمل إعادة الهندسة الجوانب أو المجالات التالية :¹

- الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المؤسسة لإنتاج السلع و الخدمات ؛
- الجوانب التنظيمية التي تختص بطرق و أساليب العمل و الشكل التنظيمي المتبع ؛
- الجوانب السلوكية التي تتعلق بمجموع الفاعلين من مديرين و مرؤوسين ؛
- بيئة و مناخ العمل و كذا الثقافة التنظيمية التي تجمع أعضاء المؤسسة الواحدة على قيم و مبادئ معينة .

2 / خصائص إعادة الهندسة :

¹ - علي محمد عبد الوهاب ، سعيد يس عامر ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، الطبعة الثانية ، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة ، 1998 ، ص 137-138 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتميز إعادة الهندسة بمجموعة من الخصائص تجعلها مفهوما شاملا ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات بهدف تغييرها جذريا ، فهي تركز على روح المغامرة و على تقنية المعلومات ، و تتمثل هذه الخصائص في ما يلي ذكره ¹:

- إعادة الهندسة هي نقطة البداية من الصفر ، بمعنى أنها تعد تغييرا جذريا في مجال إدارة الأعمال ؛
- تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة و لا تكتفي بالتحسين ؛
- تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية و على العملاء ؛
- تختلف اختلافا أساسيا عن أساليب التطوير الإداري الأخرى ؛
- تركز على الاستخدام الضروري و الملح لأنظمة و تقنية المعلومات ؛
- تهدم الفرضيات التي قامت على العمليات الحالية و التي انخفضت كفاءتها و فاعليتها و تضع فروضا جديدة و متطورة لا تبدأ بتحيز مسبق ؛
- تتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المنظمة أعمالها و تتبنى طرقا جديدة تتناسب و أهداف المنظمة و ظروفها ؛
- التجديد و الاستغلال الأمثل للكفاءات و الإمكانيات الأساسية ؛
- تحفيز الأفراد و مشاركتهم في صنع القرار ؛ ²
- تتميز بالطموح الفائق لتحقيق نتائج باهرة و تحسينات فائقة في الأداء ؛
- التركيز على العمليات الكلية و الجوهرية و ليس على العمليات الهامشية و الثانوية و ذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستوياتها المثلى ؛
- الاستخدام الإبتكاري لتكنولوجيا المعلومات ، حيث أنها جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة و أحد أهم عوامل نجاحها.

¹ - خان أحلام ، « إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية » ، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية ، العدد 12 ، ديسمبر 2012 ، ص ص 158 - 159 .

² - سلامة حسين ، ثورة إعادة الهندسة : مدخل جديد لمنظومة التعليم ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 28 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

3/ أهداف إعادة الهندسة :

تهدف إعادة الهندسة أساسا لتحقيق الأهداف التالية:¹

- تحقيق تغيير جذري في الأداء : حيث تهدف جهود إعادة الهندسة إلى تغيير أسلوب و أدوات العمل و النتائج ، و ذلك من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل و القيام به وفق احتياجات العملاء و أهداف المؤسسة ؛
- التركيز على العملاء : حيث تهدف إعادة الهندسة إلى توجيه المؤسسة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم و العمل على تحقيقها ، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض ؛
- السرعة : حيث تهدف إلى تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية ، و ذلك عن طريق توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات و تسهيل عملية الحصول عليها ؛
- الجودة : حيث تهدف إلى تحسين جودة المنتجات التي تقدمها لتتناسب احتياجات و رغبات العملاء ؛
- تخفيض التكلفة : حيث تهدف إلى تخفيض التكاليف من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية و التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

4/ مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة :

إعادة الهندسة (Business Reengineering) تعني التغيير الثوري و الجذري في طريقة تفكير التنظيم ، و بالتالي في أداء الأعمال و الأشياء ، و بصورة أكثر تحديدا فهي تشمل تغيير عمليات و هياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة و سلوكها ، و كذا نظم التعويضات و المكافآت ، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم و العملاء و الموردين و الشركاء الخارجيين الآخرين ، و هي تختلف عن كل من الجودة الشاملة و التحسين المستمر ، و اللذان يعتبران تحسينا تدريجيا خطوة بخطوة لعمليات

¹ - كمال رزيق ، يوسف مسعداوي ، « إدارة التغيير في المؤسسات مع التركيز على مؤسسات الاتصال » ، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات : تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة عنابة ، 30 نوفمبر - 01 ديسمبر 2004 ، ص 03 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

العمل (Work processes) ، بينما تعتبر إعادة الهندسة مرادفا للابتكار الجذري ، حيث تؤدي إلى إدخال تغييرات رئيسية و ثورية و جذرية على عمليات الأعمال¹.

و عليه يرى البعض أن إعادة الهندسة لا ترتبط كلية بإدارة الجودة الشاملة ، بينما يرى البعض الآخر أنها مكتملة لها ، و في واقع الأمر لا يمكن للمؤسسة القيام بتحسينات بصورة دائمة و مستمرة ، لأنه و عند نقطة معينة يصبح التحسين مستحيلا أو غير مجد أو مكلف للغاية ، و عند ذلك على الفرد أن يبتكر أو يعيد الهندسة ، و من ناحية أخرى لا يمكننا الاستمرار دائما في إعادة الهندسة لأنه بعد إعادة الهندسة غالبا ما تتولد لدينا أخطاء طفيفة يجب تصحيحها و تحسينها و تلميعها و تنقيتها و ضبطها ضبطا دقيقا².

و على العموم يمكن لإعادة الهندسة لعب دور مهم في تحسين جودة المنتجات و الخدمات ، حيث أن إعادة الهندسة تتمثل في إعادة التفكير الجذري لعمليات المؤسسة ، بهدف الوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف أو الجودة أو الخدمة أو سرعة الأداء³.

حيث أصبحت المؤسسات تلجأ إلى إعادة الهندسة لمواجهة حدة المنافسة التي تزايدت مع زيادة التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات ، و هو ما ساهم في الرفع من قدراتها التنافسية ، كما تزايدت بفعل تطبيق اتفاقية الجات و تحرير المبادلات التجارية الدولية ، و هو ما دفع المؤسسات للسعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر ، و تعد إعادة الهندسة سلاحا تنافسيا مؤثرا استغلته هذه المؤسسات في تحسين أدائها و مستوى جودة منتجاتها و خدماتها ، و ذلك بهدف تحقيق الاستجابة السريعة و الفعالة لمتطلبات و حاجات عملائها⁴.

المبحث الثالث : دور إدارة الجودة الشاملة في دعم تنافسية المؤسسة

1 - جوزيف كيلادا ، مرجع سابق ، ص 131 .

2 - نفس المرجع ، ص 128 .

3 - سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 310 .

4 - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، الطبعة الثالثة ، دار الكتب للنشر ، القاهرة ، 1998 ، ص 411 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعتبر الجودة و إدارة الجودة الشاملة وسيلة هامة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة و تحسين سمعتها في السوق ، و ذلك باعتبارها مصدر جذب للزبائن و المستهلكين و وسيلة لتلبية حاجاتهم و رغباتهم¹.

المطلب الأول : علاقة الجودة ببعض المؤشرات التنافسية

تعتبر الجودة متغيرا استراتيجيا مهما يتضح دوره في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال علاقته ببعض مؤشرات التنافسية ، كالإنتاجية و الربحية و الحصة السوقية للمؤسسة ، وكذا من خلال دوره في تجسيد مختلف الاستراتيجيات التنافسية .

1/ أهمية الجودة بالنسبة لمختلف المتدخلين :

إن مستوى الجودة يمكن أن يؤثر على صورة المنظمة العامة و سمعتها في الأسواق و على درجة ثقة العملاء في منتجاتها ، فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تشويه سمعة المنظمة ، و تخفيض حصتها السوقية على المستوى المحلي و العالمي ، و عدم رضا عملائها على منتجاتها ، كما أن سوء تصميم المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي المنتجات ، و هو ما قد يتسبب في المساءلة القانونية للمنظمة ، كوقوع حادث سيارة مثلا و ذلك بسبب سوء تصميم أو بسبب تصنيع نظام المكابح².

حيث تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق إحدى عوامل التنافسية المتمثلة في الجودة ، ذلك أن هذه الأخيرة تمنح المؤسسة سمعة جيدة و طيبة لمنتجاتها في الأسواق ، كما تساهم في التخفيض من التكلفة و تزيد من الإنتاجية ، و عليه فالمؤسسة تعمل على وضع برامج دورية لتحسين مستويات الجودة بصورة تنافسية ، مع العمل على تجنب الأخطاء و التنبؤ بالانحرافات و تطوير مهارات فرق العمل ، مما يمكن من وضع التصميمات السليمة لكل من المنتج و العمليات الإنتاجية التي تشبع رغبات و حاجات الزبون³.

¹ - علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1995 ، ص 10-11 .

² - محمد اسماعيل عمر ، أساسيات الجودة في الإنتاج ، دار الكتب العربية للنشر ، القاهرة ، 2000 ، ص 12 .

³ - عبد الكريم شوكمال و آخرون ، مرجع سابق ، ص 10 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أما على مستوى الأنظمة و التشريعات الدولية ، فإن عدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون ولوج منتجات المؤسسة الأسواق العالمية ، و بالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق ، و هو ما يؤدي إلى فقدانها لجزء أو لمعظم حصصها السوقية .¹

و في ما يخص العملاء فإن قرار الشراء يتوقف على مستوى جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم ، فالعميل يكون مستعدا لدفع ثمن إضافي مقابل حصوله على منتج ما شرط أن يكون ذا جودة عالية ، و تكمن أهمية الجودة في كسب رضاه و وفائه ، حيث لا يمكن لأي صناعة أن تدوم و تستمر دون تقديم منتجات ترضي رغبات الزبائن و تلبى حاجاتهم ، كما أن تكلفة الاحتفاظ بزبون موجود مسبقا و ضمان وفائه أقل بكثير من تكلفة اكتساب زبون جديد .²

أما بالنسبة للعمال فإن تطبيق الجودة في المنظمة يعمل على تنمية روح المسؤولية لدى الأفراد ، و ترسيخ ثقافة المشاركة و الروح الجماعية لديهم ، و تشجيعهم على اتخاذ القرار ، و تطوير كفاءاتهم و قدراتهم لتحقيق الجودة المطلوبة ، فتحسين الجودة من شأنه المساهمة في الرفع من فعالية أداء العمال و إنتاجيتهم ، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على تنشيطهم و تحفيزهم للعمل في فرق عمل مشتركة ، و ذلك لتحقيق هدف أساسي و هو إرضاء العملاء بصفة مستمرة و دائمة ، كما يؤدي تطبيقها أيضا إلى تطوير أسلوب جديد في العمل يعتمد على شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف أقسام المنظمة ، و كذا ضمان مشاركتهم في حل مشاكل العمل .³

2 / علاقة الجودة بالتكاليف :

1-2 / دور الجودة في تخفيض التكاليف :

¹ - حسن علي علي ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر ، عمان ، 1999 ، ص 221 .

² - Détrie Philippe , **Conduire une démarche qualité** , les éditions d' Organisation , Paris , 2001 , p 35 .

³ - العيهار فلة ، « دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة » ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 07 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

حيث تعتبر الجودة مصدرا للتوفير بالنسبة للمؤسسة ، فقد أثبتت الدراسات أنه ليست الجودة هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف و إنما الوجود هي المسؤولة عن ذلك ، فتحقيق و تحسين جودة المنتجات يؤدي إلى تقادي بعض التكاليف الإضافية المتمثلة في : حالات عدم المطابقة ، التصليحات و التعويضات الناتجة عنها ... إلخ .

وعليه فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة ، و ذلك من خلال زيادة نسبة المرفوض و التالف و المعيب من المنتجات ، هذا بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء و انصرافهم عن منتجات المؤسسة لصالح المؤسسات الأخرى المنافسة في السوق ، و هذا فضلا على أن الجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية ، و ذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق بالإضافة إلى تكاليف التصليح .¹

و بالتالي فإن الجودة تلعب دورا مهما في التخفيض من التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج و الخدمات ، و هو ما من شأنه أن يرفع من أرباح المؤسسة .

2-2 / تكاليف تحسين الجودة :

تنقسم التكاليف المرتبطة بتحسين جودة المنتج إلى ما يلي :

• **تكاليف الكشف و الاختبار :** و هي التكاليف المنفقة على عمليات الكشف و الاختبار و التحليل لتقييم المستوى الفعلي للجودة ، مع ضرورة اختبار المواد الداخلة في الإنتاج و الكشف عن طبيعة و حقيقة هذه المكونات ، و عليه كلما زادت دورات الكشف و الاختبار انخفضت نسبة المنتجات المعيبة ، و هذه التكاليف تتمثل في التكاليف التالية :

- **تكاليف اختبار المواد المشتراة :** و هي تكاليف يتم إنفاقها للكشف عن جودة المواد المشتراة ، و هي عملية قد تتم إما على مستوى الموردين أو على مستوى المؤسسة .

¹ - محمد اسماعيل عمر ، مرجع سابق ، ص 13 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي : و تشمل مختلف التكاليف التي يتم إنفاقها لتقييم درجة جودة المنتج النهائي قبل تحويله إلى المخازن أو نقله إلى العملاء .
- تكاليف المعيب : و تشمل مختلف التكاليف التي يتم تحملها من طرف المؤسسة نتيجة وجود مخرجات معيبة ، سواء بسبب خلل في المواد الداخلة في الصنع ، أو بسبب خلل في إحدى مراحل عمليات التشغيل ، و عليه فهي تعبر عن تكاليف الفشل التي تشمل تكاليف تصليح المنتجات المعيبة و تكاليف استبدال المنتج أو جزء منه ، إضافة إلى تكلفة فقدان السمعة نتيجة فشل المؤسسة في الوصول إلى منتج بالمواصفات اللازمة ، و عليه أول ما تهدف إليه المؤسسة من خلال هذه العملية هو تدنية هذه التكاليف إلى أدنى قيمة ممكنة ، حيث أن تكلفة الإنتاج المعيب قد تكون أكبر من قيمة الأرباح المحققة ، كما أن ارتفاع مستوى الجودة يعني ارتفاع تكاليف الكشف و الاختبار لكن ذلك يكون بالتوازي مع انخفاض تكاليف المنتج المعيب .

- تكاليف منع وصول الخلل أو الانحراف (تكاليف الوقاية) : و تشمل تكاليف فحص المنتج تحت الصنع و المنتجات تامة الصنع و كذلك تكاليف فحص المواد المستلمة من الموردين ، حيث أن الانحراف يتمثل في عدم تطابق مواصفات المخرجات (المنتج) مع المواصفات المحددة له سلفا ، و تكون نسبة الانحراف المسموح بها محددة أيضا ، و هو ما يؤدي إلى قبول المنتج أو رفضه .

كما أن العوامل المؤدية إلى هذه الانحرافات متعددة ، حيث قد يكون السبب كامنا في الآلات المستخدمة أو في درجة كفاءة العاملين ، كما قد يكون في جودة المواد الداخلة في الإنتاج ، أو في تفاعل كل هذه العوامل مع بعضها البعض .

و عليه تعتبر هذه التكاليف كتكاليف وقاية ، حيث يتم تحملها بهدف تفادي الأخطاء المتمثلة في إنتاج الأجزاء المعيبة ، و هذه التكاليف يتم تحملها قبل حدوث هذه العيوب ، و تشمل تكاليف التخطيط لضبط الجودة و تكاليف تدريب العمال للرفع من مستوى الجودة ، و

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

عليه يرتفع مستوى الجودة بالموازاة مع ارتفاع هذه التكاليف إلى حين الوصول إلى أعلى مستوى ممكن للجودة و حينها تختفي المنتجات المعيبة نهائيا .

3-2 / تكاليف الجودة و ثنائية (الجودة / السعر) :

حيث ينبغي على المؤسسة العمل على الحصول على أحسن تكلفة و ذلك على أساس بعدين :

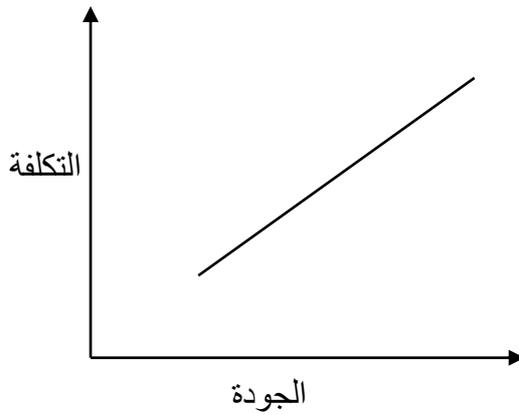
• **البعد الأول :** حيث يصاحب عملية إدخال التحسينات على الجودة انخفاض في تكلفة الجودة و ارتفاع في حجم الإنتاج نتيجة زيادة الإقبال على المنتج ، و ذلك نتيجة رضا الزبون و كذا الثبات النسبي للأسعار نتيجة ضآلة تكلفة الجودة المحملة على كل وحدة منتجة .

• **البعد الثاني :** حيث أن التحسينات المدخلة على جودة المنتج لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إنفاق أموال إضافية و تحمل تكاليف أعلى ، و هو ما يؤثر سلبا على تكلفة الوحدة المنتجة و بالتالي سعرها ، و أهم هذه النفقات تتعلق بشراء معدات إضافية و تدريب العمال للقيام بالرقابة على الجودة بشكل دقيق و ناجح .

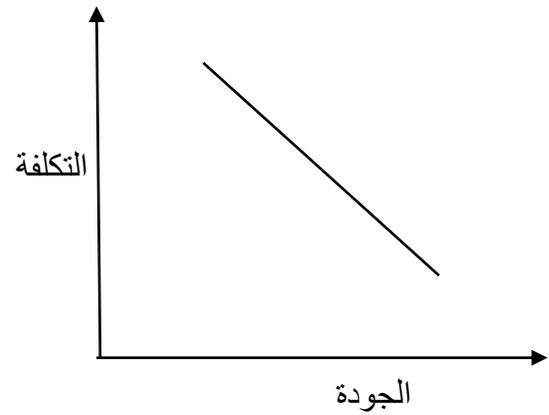
و يمكن توضيح هذين البعدين من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (11) : علاقة الجودة بالتكلفة

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



(البعد الثاني)



(البعد الأول)

المصدر : حسن عبد الله التميمي ، إدارة الإنتاج و العمليات ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 1997 ، ص 603 .

4-2 / دور الجودة في زيادة الحصة السوقية و تدنية التكاليف و زيادة الأرباح :

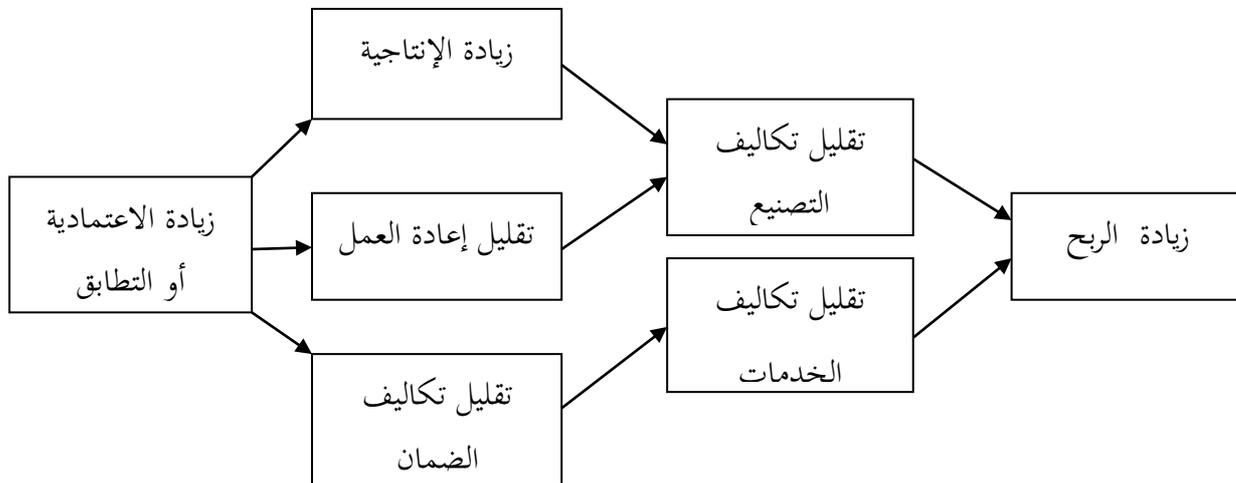
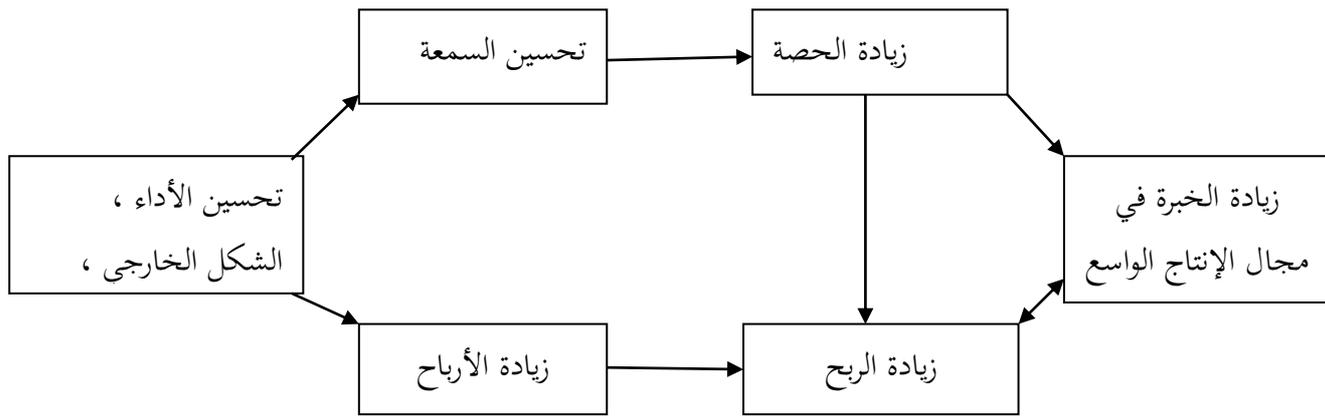
حيث تعمل المؤسسة على إحداث تحسينات دورية على منتجاتها تماشياً و متطلبات السوق و الزبون ، و هو ما يمكنها من إنتاج منتجات بمواصفات عالية تسمح بكسب رضا وثقة الزبون و بالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر .

و قد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع و خدمات المؤسسة يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة ، مع رفع حصتها من السوق ، و هو ما يساهم في زيادة أرباحها ، و ذلك بالنظر لتوفر المنتجات ذات الجودة العالية على مختلف الخصائص و المواصفات التي يطلبها الزبون و يرغب فيها ، و بالتالي يكون مستعداً لدفع ثمن إضافي للحصول عليها ، إذن فالجودة تعتبر عاملاً أساسياً لكسب ثقة و ولاء الزبائن ولجذب المزيد منهم ، و بالتالي فلها دور كبير في توسيع الحصة السوقية للمؤسسة ، حيث تعتبر هذه الأخيرة أحد المؤشرات لقياس تنافسياتها .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و عليه فزيادة حجم مبيعات المؤسسة يسمح لها بتوجيه جزء من العائد في البحث و التطوير في الجودة و تدنية تكاليف تحقيقها ، و صولا إلى صفر تكلفة لخدمات ما بعد البيع ، و المخطط التالي يوضح كيف أن تحسين جودة المنتج يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية و تدنية التكاليف و منه زيادة حجم أرباح المؤسسة .

الشكل رقم (12) : دور تحسين الجودة في زيادة الحصة السوقية و تدنية التكاليف



المصدر : حسن عبد الله التميمي ، مرجع سابق ، ص 606 .

كما أن تحسين الجودة يساهم في تحقيق أرباح إضافية للمؤسسة ، حيث يساهم في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة و زيادة إنتاجيتها و بالتالي تخفيض التكاليف ، كما تساهم في كسب رضا و وفاء

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الزبائن و المستهلكين ، و زيادة ثقتهم في السلع و الخدمات المقدمة لهم من طرف المؤسسة ، و هو ما يسمح لها بفرض أسعار مرتفعة و بالتالي زيادة أرباحها .¹

المطلب الثاني : علاقة الجودة بالاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

مهما تكن استراتيجية التنافس من الاستراتيجيات المقدمة من طرف بورتر ، و التي يعتمد عليها المشروع فإن الجودة تعتبر أحد أهم العناصر في تجسيدها على أرض الواقع و في نجاحها .

فالجودة من وجهة نظر فاعلية المؤسسة تعني خفض التكاليف و رفع الإنتاجية من خلال الاهتمام بنوعية و مواصفات القطع المستعملة ، و بالتالي خفض المرتجع منها ، و خفض التخزين ، و كذا ما يتعلق بعدم مطابقة المواصفات .

كما أن الجودة من وجهة نظر المؤسسات تعني أيضا تكوين سمعة جيدة لمنتجاتها تسمح لها بالحفاظ و بزيادة قبولها من طرف المستهلك ، و الذي يعتبر في آخر المطاف سبب وجود المؤسسة ذاتها و مصدرا لتحقيق أرباحها و بقائها في السوق .

و بالإضافة لما سبق فالجودة لا بد أن ترتبط بالابتكار ، و ذلك بما تحققه من قبول المستهلك للمنتجات الجديدة المبتكرة ، و ما تؤمنه من توافق مع الاعتبارات البيئية كشروط تتزايد أهميتها في الحياة المعاصرة ، و بما توفره من تكامل في سلاسل الجودة ، أي الانتشار الأمامي و الخلفي و الأفقي للجودة في حياة المجتمع و صناعاته و خدماته .²

1 / دور الجودة في استراتيجية السيطرة بالتكاليف : لقد أثبتت بعض التجارب و الدراسات أن الجودة تعتبر بمثابة وسيلة لرفع مستوى الإنتاجية ، كما أنه و عكس الاعتقاد السائد الذي يرى بأن السعر المنخفض للمنتج يعني أن جودته منخفضة ، و أن السعر المرتفع يعني جودة عالية ، فإن الواقع أثبت عكس ذلك من خلال عرض منتجات في الأسواق الخارجية بجودة عالية و بأسعار منخفضة ، كما هو

¹ - شارلز و جاريت جونز ، مرجع سابق، ص 201 .

² - محمد ماجد خشبة ، مرجع سابق ، ص 08 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الحال بالنسبة لبعض المنتجات و الصناعات اليابانية ، و هو ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف و بالتالي في تحقيق و نجاح استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف¹.

و عليه فالاستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل : المطابقة (غياب الأخطاء و الأعطاب الوظيفية لعملية الإنتاج) و الصلاحية و الاعتمادية , تكون أكثر فعالية من غيرها من الاستراتيجيات ، حيث أن الجودة تعتبر كمترادف لزيادة فعالية نظام الإنتاج².

2/ دور الجودة في استراتيجية التمييز : فالجودة تعتبر عاملا مهما في تميز و تفرد المنتجات من سلع و خدمات ، و ذلك مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة ، كما تعتبر بعدا أساسيا في استراتيجية التمييز ، حيث يظهر دورها بشكل واضح في التصميم خاصة من خلال التصميمات الابتكارية و المتميزة للمنتجات ، و ذلك بما يتماشى مع حاجات و رغبات و أذواق الزبائن ، كما تلعب دورا مهما في ضمان جودة أداء المنتج و خصائصه الثانوية و الخدمات المرتبطة به ، فهي كلها عوامل تساعد على كسب ثقة و وفاء الزبائن و من إمكانية فرض أسعار مرتفعة و بالتالي زيادة أرباح المؤسسة .

3/ دور الجودة في استراتيجية التركيز : حيث تقوم استراتيجية التركيز على البعدين الأساسيين للجودة و هما المطابقة و التصميم ، و هو ما يسمح للمؤسسة باختراق أجزاء ذات مردودية من السوق و اكتساب ثقة و ولاء زبائنها .

و الجدول التالي يلخص الدور الذي يمكن أن تلعبه الجودة في نجاح الاستراتيجيات التنافسية الثلاث التي اقترحها " بورتر "

جدول رقم (13) : موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

¹ - علالي مليكة ، « أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة -ENICAB- » ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، السنة الجامعية 2004/2003 ، ص 115 .

² - E.Collignon et M.Wissler , **Op-Cit** , p 164 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة	الاستراتيجيات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع و الخدمات - رفع الحصة السوقية و الأرباح عن طريق آثار الحجم 	<ul style="list-style-type: none"> - المطابقة (غياب الأخطاء و الأعطاب الوظيفية) - تصميم بسيط قد يرفع من الإنتاجية - بحوث لتجديد الطرق 	السيطرة بواسطة التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة وفاء الزبائن - رفع الهامس الوجدوي بواسطة رفع الأسعار 	<ul style="list-style-type: none"> - التصميم (وضعية المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين) - الاداء - الخصائص الثانوية - الخدمات - بحوث تجديد المنتجات 	التمييز
<ul style="list-style-type: none"> - اختراق اجزاء من السوق ذات المردودية - زيادة وفاء الزبائن 	مزيج بين المطابقة و التصميم	التركيز

Source : J.C.Tarondeau , Marketing , **stratégie industrielle** , édition Vuibert , Paris , 1998 , p 245 .

المطلب الثالث : أهمية الحصول على شهادة الإيزو في تعزيز تنافسية المؤسسة

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1/ مفهوم الإيزو (ISO) :

إن أصل الكلمة (ISOS) إغريقي و معناه التساوي ، غير أن كلمة " الإيزو " يستعمل اختصارا لاسم المنظمة الدولية للقياس و التي هي منظمة عالمية متخصصة في المواصفات القياسية (International Standards Organization) .

كما تعتبر اتحادا عالميا يضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف دول العالم ، و تأسست المنظمة بلندن و ذلك في أعقاب الحرب العالمية الثانية في سنة 1946، و يقع مقرها بجنيف بسويسرا ¹.

و تغطي أنشطة المنظمة كافة المواصفات في جميع المجالات الإنتاجية و الخدمية باستثناء المواصفات المتعلقة بالصناعات الكهربائية و الإلكترونية و الهندسية و الميكانيكية ، و التي تعتبر من اختصاص اللجنة الدولية للإلكتروميكانيك .

و المواصفة بشكل عام تعني : " وثيقة معدة بالإجماع و معترف بها من طرف هيئة معروفة ، تقدم للاستخدامات المشتركة و المتكررة قواعد إرشادية أو خصائص النشاطات أو نتائجها لضمان مستوى أمثل من النظام في مجال معين " ².

أما المواصفة الدولية فتعني : " مجموعة من المواصفات الخطية التي تصف البروتوكولات المعترف بها دوليا لتشغيل عمليات الإنتاج و السلع و نماذجها و أدائها و إدارتها " ³.
و المواصفة الدولية تحظى بالإجماع و التوافق العالمي حولها ، و ذلك من طرف هيئات التقييس الوطنية في مختلف الدول ، و هي صادرة عن المنظمة الدولية للقياس بحيث تكون مسبقة برمز (ISO) .

و تعبر الإيزو عن مصالح الأطراف المختلفة من منتجين و مستخدمين و حكومات و هيئات علمية ، من خلال إسهام كل منها في إعداد المواصفات الدولية ، و عليه تعتبر هذه المواصفات كمعيار للتقاهم

¹ - لعلى بوكميش ، مرجع سابق ، ص 102 .

² - لعلى بوكميش ، مرجع سابق ، ص 103 .

³ - كرايغ ميسلر و توماس فلايف ، دليل الجيب إلى ISO 14000 ، سلسلة معايير إدارة الجودة العالمية ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 1996 ، ص 09 - 10 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و لغة مشتركة يتم الاحتكام إليها و استعمالها لضمان الجودة و الارتقاء بالتصنيع و المقارنة بين مختلف المنتجات المتماثلة .

كما يعتبر تطبيق المواصفات الدولية مهما للغاية ، حيث يؤدي إلى القضاء على المعوقات و القيود أمام تدفقات التجارة الدولية ، مع تحقيق التكامل و التعاون الاقتصادي بين الدول ، و كذا تقديم تكنولوجيا بمعايير نمطية عالمية بالإضافة إلى تنمية الدول غير الصناعية .¹

2/ مفهوم نظام إدارة الجودة (ISO 9000) :

1-2/ تعريف نظام إدارة الجودة (ISO 9000) :

هناك عدة أنظمة و مواصفات تقوم بإصدارها المنظمة الدولية للتقييس ، فبالإضافة إلى نظام إدارة الجودة (ISO 9000) نجد على سبيل المثال نظام إدارة البيئة (ISO 14000) و نظام إدارة الصحة و السلامة (ISO 18000) و غيرها .

و قد بدأت فكرة المواصفات القياسية للجودة في مجالات الدفاع و الأمن القومي و خاصة لدى الدول الكبرى ، حيث ظهرت (مواصفات الدفاع البريطانية) في سنوات الخمسينيات و الستينيات ، في حين شهدت السبعينيات ميلاد ما يعرف باسم مواصفات الحلفاء للجودة AQAP : Allied Quality (Assurance Publications) من جانب حلف الناتو، ثم تلى ذلك إصدار المواصفة البريطانية لكافة الصناعات عام 1979 .

و انطلاقا من نجاحات التجارب السابقة في الدول الكبرى ، قامت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) و ذلك منذ عام 1987 بإصدار سلسلة المواصفة الدولية لنظم ضمان الجودة (الإصدار الأول) ، و التي أطلق عليها " الإيزو 9000 " كنموذج إرشادي و عملي يقود إلى اختيار و بناء نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية على السواء ، و بعد ذلك قامت المنظمة بإجراء مراجعات و تعديلات أكثر عمقا و شمولاً على هذه المواصفة ، ليعاد إصدارها في صورة جديدة في سنة 1994 (الإصدار الثاني)

¹ - فريد النجار ، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة و التفوق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 292 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

، ثم في سنة 2000 (الإصدار الثالث) تحت مسمى " نظام إدارة الجودة ISO 9000 : 2000 " ، حيث منحت مهلة إلى غاية 15 ديسمبر 2003 للتحويل من المواصفة السابقة (1994) إلى مواصفة (2000) .¹

و يعرف نظام إدارة الجودة (ISO 9000) على أنه : " سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس لأول مرة سنة 1987 ، و التي تحدد و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة ، و الذي يتعين على إدارة المؤسسة أن تصممه و تتبناه للتأكد من أن منتجاتها من سلع و خدمات تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات و توقعات الزبائن و المستهلكين " .²

كما يعرف على أنه : " شهادة تمنحها المنظمة الدولية للتقييس للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس و المعايير في نظام جودتها و التي تفرضها هذه المنظمة " .³

2-2 / المواصفات القياسية الدولية لنظم إدارة الجودة (ISO 9000) :

2-2-1 / عائلة المواصفات القياسية الدولية لنظم إدارة الجودة (ISO 9000) :

يمكن تلخيص عائلة المواصفات القياسية الدولية لنظم إدارة الجودة (ISO 9000) حسب كل من إصدار سنة 1994 و سنة 2000 من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (14): عائلة المواصفات القياسية الدولية لنظم إدارة الجودة (ISO 9000)

حسب إصدار سنة 1994 و إصدار سنة 2000 .

¹ - محمد ماجد خشبة ، مرجع سابق ، ص 14 .

² - سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، مطبعة الإشعاع ، القاهرة ، 1999 ، ص 147 .

³ - عمر وصفي عقيلي ، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001 ، ص 63 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نوعية المنظمات	مجالات التطبيق	حزم المواصفات الفرعية للمواصفة الدولية (ISO 9000)	
المنظمات التي تتعامل مع منتج مهين منذ مرحلة التصميم حتى تسليمه للعميل و خدمة ما بعد البيع	مراحل : التصميم ، التطوير ، الإنتاج ، الفحص ، الاختبار ، التركيب و خدمات ما بعد البيع .	ISO 9001	عائلة المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة (ISO 9000 :1994) و تشمل نشاط الإنتاج و الخدمات
المنظمات التي تعمل في مجال الفحص و الاختبار و التركيب فقط (لا تشمل التصميم)	مراحل : الإنتاج ، الفحص ، الاختبار و التركيب	ISO 9002	
	مرحلتي الفحص النهائي و الاختبار فقط	ISO 9003	عائلة المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة (ISO 9000 :2000) و تشمل نشاط الإنتاج و الخدمات ، مع التركيز على العمليات و التحسين المستمر
	تتضمن التوجيهات و إرشادات لإدارة الجودة و توضيح عناصر نظام الجودة	ISO 9004	
	المبادئ و المصطلحات	ISO 9000	
	متطلبات نظام إدارة الجودة	ISO 9001	
	إرشادات تحسين الأداء و هو مكمل للإيزو 9001	ISO 9004	
	تدقيق نظم إدارة الجودة و نظم إدارة البيئة	ISO 10011	

المصدر : محمد ماجد خشبة ، مرجع سابق ، ص 16 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

حيث أنه يلاحظ في إصدار سنة 2000 تم إدماج معايير (ISO 9001 ، ISO 9002 ، ISO 9003) في معيار واحد هو (ISO 9001) ، و هذا من أجل التغلب على مشكل الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير ، و تأكيد اشتمال معيار (ISO 9001) على جميع أنشطة المؤسسة و إمكانية تطبيقها في جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه¹ .

و قد تم تطوير المواصفات الدولية الجديدة لتتماشى مع التطورات العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة ، و ذلك بعد قيام المنظمة الدولية للتقييس بالقيام بمسح شمل أكثر من 1000 مستخدم لمواصفاتها عبر العالم ، و ذلك بهدف التعرف على مقترحاتهم حول تطويرها بصورة مرنة تلبي احتياجات المنظمات الصغيرة و الكبيرة على حد سواء ، و تستوعب التطورات الجديدة في بيئة الأعمال عبر العالم ، و لتقترب أكثر فأكثر من فلسفة الجودة الشاملة .

2-2-2/ متطلبات اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة (ISO 9000) :

يتطلب اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة (ISO 9000) توافر مجموعة من العناصر و الشروط ، حيث و حسب إصدار سنة 1994 بلغ عدد هذه المتطلبات عشرين (20) عنصرا ، و يختلف هذا العدد حسب نوع المواصفة الفرعية المعتمدة من سلسلة مواصفات هذا النظام ، حيث تضم المواصفة (ISO 9001) عشرين عنصرا ، بينما تضم المواصفة (ISO 9002) ثمانية عشر عنصرا ، في حين تضم المواصفة (ISO 9003) اثني عشر عنصرا فقط² .

¹ - حيدر محمد أمين طرابيشي ، المرشد إلى طريق ISO 9000 و تطبيقاته ، دار السلام للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 ، ص 185 .

² - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 64-65 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

جدول رقم (15) : متطلبات (ISO 9000 : 1994)

رقم الشرط أو المواصفة			الشرط
ISO 9003	ISO 9002	ISO 9001	
4/1	4/1	4/1	1- مسؤولية الإدارة : سياسة الجودة ، المسؤولية و السلطة ، تحديد الموارد ، تحديد ممثل الإدارة ، مراجعة الإدارة .
4/2	4/2	4/2	2- نظام الجودة : تحديد النظام و تدعيمه بالوثائق (كتيب الجودة)
-	4/3	4/3	3-مراجعة العقود : الوثائق أو العقود التي تربط المؤسسة بالزبون و التي تضم المتطلبات المتفق عليها .
-	-	4/4	4-رقابة التصميم : اتباع إجراءات مدعومة بوثائق لتصميم السلعة وفق المتطلبات .
4/3	4/4	4/5	5-رقابة المستندات
-	4/5	4/6	6-المشتريات : نظام شراء فعال يضمن شراء مواد تتوافق مع المتطلبات و الشروط و يكون مدعما بالوثائق .
-	4/6	4/7	7-المنتجات الموردة بمعرفة الزبون : و ذلك في حالة المعدات المؤمنة من طرف الزبون .
4/4	4/7	4/8	8-تعريف المنتجات و تتبعها : من خلال وثائق تتضمن تعريف السلعة و نوعها و مراحل إنتاجها .
-	4/8	4/9	9-رقابة العمليات : مراقبة مستمرة لعملية الإنتاج تضمن مطابقة السلعة للشروط المطلوبة .
4/5	4/9	4/10	10- الفحص و الاختبار : اعتماد نظام تفتيش و اختبار مدعم بالوثائق أثناء العملية الإنتاجية مع الاحتفاظ بالنتائج .
4/6	4/10	4/11	11-معدات القياس و الاختبار : صيانة كل معدات المعايرة و تجهيزات الفحص و القياس .
4/7	4/11	4/12	12-موقف الفحص و الاختبار : توفير معلومات حول نتيجة فحص و اختبار السلع للجهات المعنية

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

4/8	4/12	4/13	13-رقابة المنتجات غير المطابقة : معرفة الأسباب و محاولة إصلاح الانحرافات .
-	4/13	4/14	14-الإجراءات التصحيحية : نظام للقيام بأعمال تصحيحية لعدم التطابق.
4/9	4/14	4/15	15- المناولة و التخزين و التعبئة و التسليم
-	4/15	4/16	16- سجلات الجودة : باعتبارها وثائق لإثبات تطابق نظام إدارة الجودة مع الشروط اللازمة .
4/10	4/16	4/17	17- مراجعة الجودة داخليا : من خلال عملية التدقيق و المراجعة الدورية .
4/11	4/17	4/18	18 - التدريب : ضمان تدريب ملائم لكافة المعنيين بالجودة مع إرفاق ذلك بوثائق .
-	-	4/19	19- الخدمات : من خلال وثائق تثبت الخدمات المقدمة للزبائن .
4/12	4/18	4/20	20- الاساليب الإحصائية : اعتماد تقنيات إحصائية مدعومة بالوثائق .

المصدر : علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000 ، مرجع سابق ، ص 95 .

مع الإشارة إلى أن هذه المتطلبات أو الشروط عرفت بعض التعديلات في إصدار سنة 2000 ، حيث تم تقليصها إلى ثمانية عشر عنصرا من خلال إدماج بعض العناصر مع بعضها البعض أو إضافة أخرى ، و تتمثل أهم الاختلافات بين الإصدارين في :

- بالنسبة للمصطلحات :
- مصطلح منتج يشمل السلع و الخدمات و ليس السلع فقط .
- مصطلح " مورد " يعوض مصطلح " متعاقد " في إصدار 1994 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إصدار سنة 2000 ، حيث و بالإضافة إلى (دور الإدارة العليا ، المشاركة ، التوجه العملي ، التوجه القراري ، تنمية العلاقات مع الموردين) نجد ما يلي :
- الاستماع للزبائن : حيث على المؤسسة أن تكون على اطلاع دائم و مستمر بمتطلبات و رغبات الزبائن ، و ذلك بأن تركز عليها بتحديد ما معها مع العمل على تلبيتها.
- على المؤسسة أن تقوم بالإضافة إلى الأنشطة التصحيحية و الوقائية بالتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة ، و ذلك من خلال الاعتماد على : سياسة الجودة و أهدافها ، نتائج المراجعات و تحليل المعطيات ، النشاطات التصحيحية و الوقائية و مراجعات الإدارة .
- اعتماد تطورات مفاهيمية و فنية في المواصفة الرئيسية (ISO 9001 : 2000) ، و ذلك سواء من حيث تبني المبادئ الأساسية التي وضعها (ديمنج) لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات مثل منهجية (PDCA) و التي تعني (خطط ، نفذ ، افحص ، افعل أي حسن) ، أو من حيث انطباقها على كافة أنواع المنظمات ، و كذا التركيز على المفهوم الجديد لنظام إدارة الجودة باعتبارها نظاما لتحديد سياسة الجودة و أهدافها ، مع العمل على تحقيق ذلك بصورة منهجية مع التصحيح و التحسين المستمرين¹.

3-2 / المقارنة بين شهادة الإيزو و مدخل إدارة الجودة الشاملة :

حصول المؤسسة على شهادة الإيزو لا يعني بالضرورة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة و عليه يمكن إبراز أهم أوجه الاختلاف بين المفهومين من خلال الجدول التالي :

¹ - محمد ماجد خشبة ، مرجع سابق ، ص 18 .

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

جدول رقم (16) : مجالات المقارنة بين شهادة الإيزو و مدخل إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الشهادة الدولية (ISO 9000)
التحسين المستمر	تقييس الأنشطة (Standardization)
تقييم ذاتي لاكتشاف فرص التحسين	مراجعات لضمان الجودة
أدوات إحصائية لفهم التفاوتات في العمليات	أدوات إحصائية كتقنيات
توجه ثقافي و مشاركة أوسع للأفراد	البيروقراطية و الإجراءات الكثيفة
مسؤولية و دور الإدارة العليا في المنظمة	مسؤولية مدير الجودة و الاعتماد
التوجه بالعميل	التوجه بالمواصفات
رحلة بلا نهاية من المراجعة و التصحيح و التحسين المستمر	شهادة الإيزو قد تمثل هدفاً أو نهاية المطاف لبعض المؤسسات
توجه تنافسي (تكوين داخلي لاكتساب ميزات تنافسية خارجية)	توجه داخلي مركز على العمليات
التركيز على أهداف تبلورت بناء على دراسة فرص محلية و إقليمية و دولية	التركيز على أهداف للجودة محددة بناء على القدرات الداخلية
الجودة مسؤولية كل فرد و قسم في المنظمة	الجودة مسؤولية إدارة أو قسم معين
ترتبط باستراتيجية المنظمة	قد لا ترتبط باستراتيجية المنظمة
ترتبط بتغيير عملياتي و ثقافي	قد تحافظ على الأوضاع كما هي عليه
إرضاء العميل الهدف الأول و الأخير	مستوى الجودة محدد كهدف أساسي

المصدر : محمد ماجد خشبة ، مرجع سابق ، ص 19 .

3/ أثر الحصول على شهادة الإيزو على تنافسية المؤسسة :

إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو لا يعني بأي حال من الأحوال وصولها إلى درجة الفعالية و الكفاءة التي تعتمد أساساً على التحكم الجيد في تسيير عوامل إنتاجها ، فإكتسابها لهذه الشهادة ما هو إلا اعتراف باحترامها للمعايير و المقاييس المعمول بها دولياً ، و ذلك بالرغم ما لهذه الشهادة من أهمية في

الفصل الرابع : أهمية الجودة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

اكتساب ثقة و ولاء الزبون و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، و يمكن تلخيص الانعكاسات الإيجابية على تنافسية المؤسسة المتحصلة على شهادة المطابقة لمعايير الجودة في النقاط التالية :¹

- الاستجابة لرغبات و متطلبات العملاء و التي تظهر من خلال اشتراطهم حصول المؤسسة على هذه الشهادة للتعامل معها ، و هو ما يؤدي إلى تنامي حدة المنافسة ما بين مختلف المؤسسات بهدف تلبية رغبات الزبائن و الفوز بنصيب من السوق ، فبالنسبة للزبون فإن توحيد المعايير الدولية بالنسبة لمنتج معين يجعله في مأمن من تعدد المقاييس ، و من ثم فإن الزبون سيجد نفسه أمام جملة من المنتجات التي تحمل نفس المعايير ، وبالتالي سيكون هو المستفيد من تعدد المنافسين .
- حصول أي منافس على شهادة الإيزو هو بمثابة اعتراف الجهات التي تمنح هذه الشهادات بأهمية هذه المؤسسة ، و هو ما يرفع من قدرتها التنافسية ويدفع المؤسسات المنافسة إلى السعي و العمل على الحصول بدورها على هذه الشهادة .
- تسمح شهادة الإيزو بمنح المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من التمتع بحصة من السوق التي تعمل فيها و العمل على غزو أسواق جديدة ، و أكثر من ذلك فإن هذه الشهادة تؤهل المؤسسة للدخول في مجالات منافسة جديدة مدعمة بالسمعة و الخبرة المكتسبة في المجالات التي سبق لها و أن حصلت من خلال النشاط فيها على اعتراف الجهات الدولية المانحة لشهادة الإيزو .

¹ - زغدار أحمد ، مرجع سابق ، ص 73 .

خلاصة :

إن زيادة شدة المنافسة بين مختلف المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي أدى إلى ظهور مصطلحات جديدة حول جودة المنتجات و عملية إدارتها ، و من أهم هذه المصطلحات مصطلح الجودة الشاملة ، و التي تعتبر فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل و تحقيق احتياجاته و توقعاته حاضرا و مستقبلا ، فهي تركز على إرضاء الزبون و تلبية رغباته كهدف أساسي و محوري ، كما تركز على التحسين المستمر و المتواصل في جودة السلع و الخدمات ، و ذلك من خلال إشراك الجميع في تحسين الجودة .

و تلعب الجودة بصفة عامة و الجودة الشاملة بصفة خاصة دورا هاما في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات و في تجسيد الاستراتيجيات التنافسية المختلفة ، فالجودة تعتبر عاملا مهما في استراتيجية التمييز ، فهي تساهم في تميز و تفرد المنتجات من سلع و خدمات ، و ذلك مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة ، و بالنسبة لاستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ، تلعب الجودة دورا هاما في تخفيض التكاليف ، فقد أثبتت الدراسات أنه ليست الجودة هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف و إنما اللاجودة هي المسؤولة عن ذلك ، فتحقيق و تحسين جودة المنتجات يؤدي إلى تقادي بعض التكاليف الإضافية ، أما بالنسبة لاستراتيجية التركيز فهي تقوم على البعدين الأساسيين للجودة و هما المطابقة و التصميم ، و هو ما يسمح للمؤسسة باختراق أجزاء ذات مردودية من السوق و اكتساب ثقة و ولاء زبائنها .

كما أن تحسين جودة سلع و خدمات المؤسسة يسمح لها ببيعها بأسعار مرتفعة و برفع حصتها من السوق ، و هو ما يساهم في زيادة أرباحها ، و ذلك بالنظر لتوفر المنتجات ذات الجودة العالية على مختلف الخصائص و المواصفات التي يطلبها الزبون و يرغب فيها ، فهو مستعد لتقديم سعر أعلى مقابل المنفعة التي يحصل عليها من وراء الجودة العالية .

و في إطار سعي المنظمات لتحسين صورتها و كسب ولاء عملائها في الأسواق الداخلية و الخارجية ، فإنها تعمل جاهدة على الحصول على شهادة الإيزو ، غير أن حصولها على هذه الشهادة لا يعني بأي حال من الأحوال وصولها إلى درجة الفعالية و الكفاءة أو تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ، و إنما يمثل فقط اعترافا باحترامها للمعايير و المقاييس و المواصفات المعمول بها دوليا .

الفصل الخامس :

تنافسية المؤسسات الصغيرة و
المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

تمهيد :

تميز الاقتصاد الجزائري باعتماده للنهج الاشتراكي بعد الاستقلال و هو نهج يعتمد على التخطيط الذي تميزت به سنوات السبعينات و الثمانينات , و هي مرحلة تميزت بعدة مخططات ثلاثية و رباعية و خماسية ارتكزت في مجملها على تشجيع القطاع العام و تهميش القطاع الخاص , بالإضافة إلى الاعتماد على المحروقات و الصناعات الثقيلة كمحرك للتنمية الوطنية , و هو ما يعني تهميش قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من لعب دوره في تجسيد مختلف برامج التنمية .

و خلال مرحلة التسعينات بدأت الجزائر في الانتقال التدريجي إلى اقتصاد السوق , و تجسد ذلك من خلال صدور دستور سنة 1989 و برنامج التعديل الهيكلي (1994-1998) و الذي جاء كنتيجة للأزمة النفطية 1986 و ما تبعها من أزمة مديونية خارجية , حيث فرض صندوق النقد الدولي على الجزائر و من خلال هذا البرنامج جملة من السياسات و الإصلاحات في مختلف المجالات .

كما تميزت هذه المرحلة بالشروع في عملية خصخصة المؤسسات العمومية و ما تبعها من آثار اجتماعية سلبية في مجال التشغيل , بالإضافة إلى صدور مختلف النصوص التشريعية و التنظيمية التي جسدت التوجه نحو اقتصاد السوق , وهو ما شجع إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاعتراف بقدرتها على لعب دور مهم كمحرك للتنمية الوطنية الاقتصادية و الاجتماعية , و هو ما تجسد فعلا من خلال إنشاء وزارة خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

غير أن الواقع الاقتصادي الراهن و ما يشهده من منافسة شديدة على الصعيدين الداخلي و الخارجي , يجعل هذه المؤسسات أمام حتمية تحسين قدرتها التنافسية لضمان الاستمرارية و النمو , لاسيما في ظل تطبيق اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي , و كذا إمكانية انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة , و هو ما عملت السلطات العمومية على تحقيقه من خلال اعتمادها لمجموعة من البرامج و الهيئات و النصوص القانونية و التنظيمية .

المبحث الأول : واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المطلب الأول : تطور قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر :

مر تطور قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بعدة مراحل , و ذلك تبعا للخيارات الاقتصادية الكبرى للبلاد , و يمكن دراسة تطور دور هذا القطاع في الاقتصاد الجزائري من خلال المراحل التالية :

1/ المرحلة الأولى (1962-1982) : حيث تميزت هذه المرحلة بانتهاج الجزائر للنظام الاشتراكي , و هو ما يعني هيمنة القطاع العمومي على مختلف دواليب الاقتصاد الوطني , و ذلك بالموازاة مع اعتمادها على الصناعات المصنعة و الثقيلة كصناعة الحديد و الصلب و المحروقات , و هو ما يعني تهميش قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , كما تميزت هذه المرحلة بمناخ استثماري غير مشجع لهذا القطاع كثقل النظام الجبائي و تعقيد التشريعات المتعلقة بالعمل , إضافة إلى احتكار الدولة لمختلف الأنشطة الاقتصادية بما فيها التجارة الخارجية .

و بالرغم من صدور قانون الاستثمار لسنة 1963 , و بعد ذلك قانون الاستثمار رقم 66-284 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966 , هذا الأخير حاول إعطاء دور للقطاع الخاص في الاقتصاد الوطني , لكن مع ضرورة حصول أي مشروع جديد لرخصة اللجنة الوطنية للاستثمار (CNI) , و هو ما اعتبر عائقا أمام تطور القطاع الخاص لاسيما مع تعقد إجراءات الحصول على الاعتماد , و عليه بقي قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهمشا و لم يجد الاهتمام الكافي في مختلف مخططات التنمية التي عرفت تلك الفترة .

2/ المرحلة الثانية (1982-1988) : تميزت هذه المرحلة بصدور قانون الاستثمار المؤرخ في 21 أوت 1982 , حيث جاء هذا الأخير بمجموعة من التدابير لصالح تشجيع القطاع الخاص و قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , لكنها ظلت غير كافية مع وجود بعض العراقيل فيما يخص تحديد سقف تمويل الاستثمار من طرف البنوك , و بالتالي لم يلعب قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دوره في تحقيق أهداف التنمية الوطنية في هذه المرحلة أيضا .

3/ المرحلة الثالثة : (منذ 1988) : بدأت الجزائر في هذه المرحلة الانتقال التدريجي إلى اقتصاد السوق , و تجسد ذلك من خلال برنامج التعديل الهيكلي (1994-1998) و الذي جاء كنتيجة للأزمة النفطية 1986 و ما تبعها من أزمة مديونية خارجية , حيث فرض صندوق النقد الدولي على الجزائر و من خلال هذا البرنامج جملة من السياسات و الإصلاحات في مختلف المجالات (التجارة الخارجية , سياسة الصرف , السياسة النقدية , السياسة الميزانية , السياسة الجبائية , سياسة الصرف , نظام الأسعار ... إلخ) .

كما تميزت هذه المرحلة بالشرع في عملية خصصة المؤسسات العمومية و ما تبعها من آثار اجتماعية سلبية في مجال التشغيل , بالإضافة إلى صدور مختلف النصوص التشريعية و التنظيمية التي جسدت التوجه نحو اقتصاد السوق و التي نذكر منها :

- المرسوم 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية : حيث كرس هذا المرسوم مبدأ اللامركزية في التسيير , حيث فصل بين تسيير و إدارة المؤسسة من جهة و ملكيتها من جهة أخرى , حيث تبقى هذه الأخيرة في يد الدولة أي ملكية عمومية , في حين أعطيت حرية أكبر لتسييرها , حيث تتمتع المؤسسات العمومية بالأهلية القانونية الكاملة التي تمكنها من النشاط و التعاقد و القيام بمختلف العمليات بكل استقلالية من تدخل السلطات العمومية , و بالتالي فنشاطها يكون طبقا لقانونها الأساسي و وفقا لقواعد التجارة و الأحكام المعمول بها في هذا المجال .

- قانون النقد و القرض 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 : لقد كرس هذا القانون استقلالية البنك المركزي , كما ألغى الفوارق بين القطاع العام و الخاص , بالإضافة إلى إدخال تقسيم جديد للاستثمار إلى استثمارات مقيمة و استثمارات غير مقيمة بدلا من استثمارات وطنية و أخرى غير وطنية , و هو ما من شأنه تشجيع الاستثمار الأجنبي .

كما منح القانون صلاحيات لمجلس القرض و النقد بمنح تراخيص الاستثمار بدلا من اللجنة الوطنية للاستثمارات (الخاضعة لسلطة الإدارة) , و ذلك بتبسيط الإجراءات المتعلقة بذلك من خلال اكتفاء المجلس المذكور أنفا بتقديم رأي المطابقة (Avis de conformité) و

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

ذلك في ظرف شهرين بداية من إيداع الطلب , و على العموم فقد كرس هذا القانون مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي لاسيما المباشر مع تشجيع مختلف أشكال الشراكة ¹.

• قانون ترقية الاستثمار الصادر في 05 أكتوبر 1993 : و قد جاء هذا القانون ببعض الأحكام المتعلقة بالمساواة بين المستثمرين الخواص الجزائريين و الأجانب , مع تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بالاستثمار و بإنشاء المؤسسات , كما نص على إنشاء وكالة دعم الاستثمارات و ترقيتها (APSI) .

• صدور الأمر رقم 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار , ثم القانون التوجيهي رقم 18-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : و قد ساهم هاذين القانونين في تخفيف الإجراءات الإدارية الخاصة بإنشاء المؤسسات , مع إنشاء صندوق ضمان القروض الممنوحة من طرف البنوك لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و كذا إنشاء المجلس الوطني للاستثمار (CNI) , مع المساواة بين الاستثمار العمومي و الاستثمار الخاص .

المطلب الثاني : الإطار المؤسسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و يتمثل في مجموعة من المؤسسات و الهيئات العمومية الموضوعة لصالح ترقية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , حيث تهدف بالأساس إلى ترقية تنافسية هذه المؤسسات و تتمثل في الآتي :

1/ الوزارة المنتدبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

حيث تجسد تحول السلطات العمومية من الصناعات الثقيلة و المركبات الضخمة إلى الصناعات الصغيرة و المتوسطة من خلال إنشاء وزارة منتدبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , ليتم ترقيتها فيما بعد عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 18 جويلية 1994 إلى وزارة المؤسسات الصغيرة

¹ - عبد المجيد تيماري , مصطفى بن نوي , « دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الاستثماري - حالة الجزائر - » , الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية , جامعة حسيبة بن بوعلي , الشلف , 17-18 أبريل 2006 , ص 241 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

والمتوسطة , ليطم فيما بعد توسيع صلاحياتها طبقا للمرسوم 190-2000 المؤرخ في 11 جويلية 2000 , حيث أوكلت إليها المهام التالية:¹

- حماية طاقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة و ترقيتها ؛
- تقديم الحوافز و الدعم اللازمين لتطوير المشروعات الصغيرة و المتوسطة ؛
- ترقية استثمارات الشراكة ضمن قطاع المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة ؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- ترقية المناولة ؛
- ترقية وسائل تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- ترقية التشاور مع الحركة الجمعوية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- إعداد الدراسات الاقتصادية المتعلقة بترقية القطاع ؛
- المساهمة في إيجاد الحلول للقطاع .

و ما تجدر الإشارة إليه أن الوزارة المسؤولة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتم تغيير تسميتها و طبيعتها القانونية من حين لآخر من خلال التعديلات الحكومية المختلفة , و قد تم اختزالها في الوقت الراهن في مديرية من مديريات وزارة الصناعة و المناجم .

2/ المشاتل و حاضنات الأعمال (Les pépinières et incubateurs) :

2-1/ أشكال المشاتل :

و هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تهدف إلى مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , كما تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي , و قد تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق ل 25 فبراير 2003 , و المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات , حيث تأخذ المشاتل أحد الأشكال التالية :

أ/ ورشة الربط : و تعتبر كهيكل دعم للتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة و المهن الحرفية .

¹ - لخلف عثمان , مرجع سابق , ص 279 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

ب/ المحضنة : و هي تهتم بالتكفل بمساعدة أصحاب المشاريع الصغيرة و المتوسطة الناشطة في قطاع الخدمات ،

ج/ نزل المؤسسات : و هي هيئات تهتم بالتكفل بأصحاب المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث .

2-2 / مهام المشاتل : و تتكفل المشاتل أساسا بما يلي :

- استقبال و احتضان و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحديثة النشأة و ذلك لفترة زمنية محددة ؛
- تسيير و إيجار المحلات و المستودعات ؛
- تقديم الخدمات المختلفة كالتوطين الإداري و التجاري للمؤسسات حديثة النشأة و للمتعهدين بالمشاريع ، كما تضع تحت تصرفهم تجهيزات المكتب و وسائل الإعلام الآلي ؛
- منح و تقديم استشارات و إرشادات في مجال المحاسبة و القانون و كذا في الميدان المالي و التجاري ؛
- المساعدة على التكوين في مجال تقنيات التسيير و الإدارة و ذلك خلال مرحلة إنضاج المؤسسة .

2-3 / أهداف المشاتل : أهداف المشاتل تتمثل في الآتي :

- تطوير أشكال التعاون و التآزر في المحيط المؤسسي ؛
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في أماكن تواجدها ؛
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة ؛
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجديدة ؛
- ضمان ديمومة و استمرارية المؤسسات المرافقة ؛
- تشجيع المؤسسات على تقديم الأفضل تنظيم ؛
- العمل على تحولها في المدى المتوسط إلى عامل استراتيجي في التطور الاقتصادي .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

3 / مراكز المساعدة و التسهيل :

و هي هيئات عمومية ذات طابع إداري , تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي , تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق ل 25 فبراير سنة 2003 ، المحدد للطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مهامها و تنظيمها .

3-1/ أهداف مراكز التسهيل : و تهدف هذه المراكز إلى ما يلي :

- وضع شبك يتكيف مع احتياجات أصحاب المؤسسات و المقاولين و تقليص آجال إنجاز المشاريع ؛
- تسيير الملفات التي تحظى بدعم الصناديق المنشأة لدى الوزارة المعنية ؛
- تهدف إلى تطوير النسيج الاقتصادي المحلي و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مساعدتها على الاندماج في الاقتصاد الوطني و الدولي ؛
- تطوير ثقافة التقاؤل ؛
- تقليل آجال إنجاز المؤسسات و توسيعها و استردادها ؛
- تشجيع تطوير التكنولوجيا الجديدة لدى حاملي المشاريع ؛
- الحث على تثمين البحث من خلال إقامة علاقات تبادل بين حاملي المشاريع و مراكز البحث و شركات الاستشارة و مؤسسات التكوين .

3-2/ وظائف مراكز التسهيل :

الوظائف الأساسية لمراكز التسهيل تتمثل في الآتي :

- دراسة الملفات و متابعتها و مساعدة أصحاب المشاريع على تجاوز العراقيل أثناء إنشاء المؤسسة ؛
- تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية من خلال توجيههم حسب مساهم المهني ؛
- مرافقة أصحاب المشاريع في مجال التكوين و التسيير و نشر المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار ؛

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

- دعم و تطوير القدرات التنافسية و نشر التكنولوجيا الجديدة , مع تقديم استشارات في مجال تسيير و استغلال الموارد البشرية و التسويق و التكنولوجيا و الابتكار ؛
- مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال التطور التكنولوجي و ابتكار الخدمات المتنوعة , و ذلك من خلال توفير الاستشارة التكنولوجية المسبقة من أجل دراسة العوائق التقنية المرتبطة بالإبداع التقني ؛
- مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال مساعدتها على الابتكار و تحويل التكنولوجيا , و ذلك عن طريق التغطية المحتملة و/أو الجزئية للمصاريف المنفقة على مخابر البحث لتطوير المشاريع المبتكرة .

4 / الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

و تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي , و تقع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و قد تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1426 الموافق ل 03 ماي 2005 , و الذي يعتبرها كأداة للدولة في مجال تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , حيث و حسب المادة (05) منه تضطلع الوكالة بالمهام التالية¹:

- تجسيد البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و متابعته ؛
- وضع استراتيجية قطاعية لتطوير و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مسار تنافسياتها و تحديثها لطرق الإنتاج ؛
- تقييم فعالية و نجاعة البرامج القطاعية و اقتراح التصحيحات الضرورية , و متابعة ديموغرافية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- ترقية و إدماج الابتكار التكنولوجي في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و استعمالها لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات و الهيئات المعنية ؛

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , العدد 32 , 25 ربيع الأول 1426 الموافق ل 04 ماي 2005 , ص 28-29 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

- جمع و استغلال و نشر المعلومات الخاصة بمجالات نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- توفير قاعدة من البيانات و الإحصائيات المتنوعة للاستفادة منها في تطوير مجالات التسويق و القوى العاملة و الإنتاج و الإدارة و غيرها ؛
- إنجاز دراسات حول الفروع و توفير معلومات دورية حول الاتجاهات العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- الاستعانة بالخبراء المتخصصين لاستشارتهم و تقديم النصح و المساعدة , و ترقية الخبرة و المشاورة لهذه المؤسسات .
- البحث حول المشكلات و الصعوبات التي تواجه القطاع مع العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها بالتنسيق مع الجهات المختصة ؛
- منح خدمات تقنية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بهدف إدماجها في ديناميكية العصرنة و التنافسية , و ذلك من خلال التأثير الإيجابي الفعال على الجانب التنظيمي و التقني و التكنولوجي ؛

5/ المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

يتميز المجلس بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي , و يعتبر جهازا استشاريا للحوار و التشاور بين المؤسسات الصغيرة و الجمعيات المهنية من جهة , و بينها و بين السلطات و الهيئات العمومية من جهة أخرى , و تتمثل مهامه الأساسية في :

- ضمان حوار و تشاور دائم بين السلطات و الشركاء الاجتماعيين بهدف السماح بإعداد سياسات و استراتيجيات لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- تشجيع و ترقية إنشاء الجمعيات المهنية و جمع المعلومات المتعلقة بأرياب العمل و الجمعيات المهنية .

6/ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) :

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

و هي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي , و تهدف لتشجيع مختلف الصيغ المؤدية لإنعاش تشغيل الشباب من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع و الخدمات , و قد تم إنشاؤها سنة 1996 بموجب المرسوم التنفيذي 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 , و لها فروع جهوية و تقع تحت سلطة الوزير الأول .

6-1/ مهام الوكالة : تتمثل مهامها في ما يلي :

- توفير مختلف المعلومات لصالح الشباب أصحاب المشاريع في المجال الاقتصادي و التقني و التشريعي و التنظيمي و المتعلقة بمجال نشاطهم ؛
- متابعة المشاريع و الاستثمارات المنجزة و النظر في مدى احترامها لبنود دفتر الشروط ؛
- إقامة علاقات مع البنوك و المؤسسات المالية في إطار التركيب المالي لتمويل إنجاز المشاريع و استغلالها ؛
- تهتم بتشجيع مختلف الصيغ و التدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين و التشغيل و التوظيف ؛
- تقوم بتكليف جهات متخصصة لإعداد دراسات الجدوى و قوائم نموذجية للتجهيزات , مع تقديم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع في مجال التسيير و التنظيم .

6-2/ أشكال الدعم و الإعانات المقدمة من طرف الوكالة :

تقوم الوكالة بتقديم إعانات و مساعدات مالية للمؤسسات المصغرة , سواء في مرحلة الإنشاء أو في مرحلة الاستغلال , و تأخذ هذه الإعانات شكلين هما :

أ/ الإعانات المالية : حيث تقدم الوكالة لأصحاب المؤسسات المصغرة قروضا بدون فوائد في حالة التمويل الثنائي (مساهمة صاحب المشروع + قرض الوكالة) , أما في حالة التمويل الثلاثي فبالإضافة إلى القرض بدون فائدة المقدم من طرفها , تقوم الوكالة بمساعدة أصحاب المشاريع على الحصول على قرض مصرفي تتحمل الوكالة جزءا من فوائده¹.

¹ - التمويل الثلاثي = المساهمة المالية لصاحب المشروع + قرض بدون فوائد من الصندوق الوطني لتشغيل الشباب التابع للوكالة + قرض مصرفي تتحمل الوكالة جزءا منه .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

ب/ الإعانات الجبائية و شبه الجبائية : حيث تستفيد المؤسسات المصغرة من تسهيلات جبائية و شبه جبائية هامة خلال فترة إنجاز و تنفيذ المشروع , كالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة و رسوم نقل الملكية , الإعفاء من حقوق عقود التسجيل و من الرسم العقاري على المباني , و الاستفادة من الرسوم الجمركية المنخفضة على التجهيزات و الوسائل المستوردة , كما تستفيد هذه المؤسسات خلال فترة التشغيل و الإنتاج من الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات و الضريبة على الدخل و كذا من الدفع الجزافي .

7 / وكالة ترقية و دعم الاستثمار و الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار :

7-1 / وكالة ترقية و دعم الاستثمار (APSI) :

تم إنشاؤها عن طريق المرسوم التشريعي 93-12 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار , و هي هيئة عمومية تضطلع بمهمة المساعدة و تأطير الاستثمار , و ذلك من خلال إنشاء شبك موحد (Guichet unique) يجمع مختلف الإدارات و المصالح المعنية بالاستثمار , و ذلك بهدف تقليص الأجال المتعلقة بالإجراءات الإدارية و القانونية لإنشاء المشاريع إلى 60 يوما .
و حسب المادة 08 و 09 من المرسوم التشريعي المذكور تقوم الوكالة بأداء المهام التالية :

- متابعة الاستثمار ؛
- تقييم المشاريع الاستثمارية و منه منح أو رفض التمتع بالامتيازات ؛
- التكفل بكل أو جزء من النفقات المتعلقة بإنجاز المشاريع الاستثمارية ؛
- منح الامتيازات المتعلقة بترقية الاستثمارات ؛
- مراقبة و متابعة الاستثمارات و النظر في مدى مطابقتها للمواصفات و تطبيقها للشروط المطلوبة ؛
- تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج و المواد الأولية .

7-2 / الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) :

7-2-1 / مهام الوكالة :

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

تم إنشاؤها بموجب الأمر 03-01 لتحل محل الوكالة الوطنية لدعم و متابعة الاستثمار (APSI) , و تضطلع الوكالة بالمهام التالية :

- تقليص آجال منح التراخيص لإنجاز المشاريع إلى 30 يوما بدلا من 60 يوم ؛
- ضمان ترقية و تطوير و متابعة الاستثمارات ؛
- استقبال و إعلام و مساعدة المستثمرين سواء المقيمين أو غير المقيمين ؛
- تقديم الخدمات الإدارية اللازمة عبر الشباك الموحد ؛
- تقديم الامتيازات المتعلقة بالاستثمار ؛
- تسيير صندوق دعم الاستثمار ؛
- التأكد من مدى التزام المستثمرين بالتزاماتهم خلال مدة الإعفاء .

و على العموم فالوكالة تقوم بدور هام في ما يخص تسهيل و تبسيط الإجراءات المتعلقة بالاستثمار , مع مساعدة المستثمرين الوطنيين أو الأجانب و تعريفهم بفرص الاستثمار في الجزائر , و ذلك من خلال تنظيم مؤتمرات و ملتقيات و نشر الوثائق و المعلومات المتعلقة بهذا الصدد.

7-2-2/ الهيئات المكملة للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار :

هناك مجموعة من الهيئات تقوم بمرافقة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في أداء المهام المنوطة بها , و تتمثل هذه الهيئات في ما يلي :

- **المجلس الوطني للاستثمار (CNI) :** و هو جهاز يقع تحت سلطة الوزير الأول , تتمثل مهمته في اقتراح التدابير و الاستراتيجيات المتعلقة بتطوير الاستثمار , و كذا تحديد مختلف الامتيازات و صيغ المساعدة الممنوحة لصالح المستثمرين , كما يعمل على تحديد مختلف مجالات و فرص الاستثمار التي تضمن تحقيق تنمية مستدامة للاقتصاد الوطني .
- **الشباك الموحد :** بهدف التخفيف من العوائق البيروقراطية و تسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالاستثمار , تم إنشاء شباك موحد يقوم بمساعدة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على أداء مهامها , و هو شباك يضم ممثلي مختلف الهيئات و الإدارات المعنية بملف

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

الاستثمار , و عليه تقوم الوكالة عبر هذا الشباك بإبلاغ المستثمرين بقرارات منح الامتيازات و تسليم مختلف الوثائق المطلوبة قانونا لإنجاز الاستثمار .

و عليه فإنشاء شبك موحد من شأنه تسهيل العملية الاستثمارية من خلال علاقته الدائمة مع مختلف الإدارات المعنية بالاستثمار (مديرية الضرائب , مديرية الجمارك , مديرية التشغيل , مديرية العمران , المركز الوطني للسجل التجاري , مصالح البلدية , مديرية العمران , الهيئات المكلفة بالعقار ... إلخ) .

8/ صندوق ضمان القروض : تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 , و يعتبر هيئة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي , و يخضع لسلطة وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و قد بدأ نشاطه الفعلي في 14 مارس 2004 , و يتمثل هدفه الرئيسي في حصول المستثمرين على القروض البنكية المتوسطة المدى , حيث يمكن أن تصل نسبة ضمان القروض إلى 70% , و تكون الاستفادة من خدمات الصندوق لصالح المؤسسات المنخرطة فيه مقابل دفعها لنسبة كاشتراك سنوي .

9/ وكالة التنمية الاجتماعية : و هي هيئة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي أنشئت سنة 1994 , و تتمثل مهامها الأساسية في تقديم قروض مصغرة بهدف محاربة كل أشكال الفقر و الحرمان (microcrédits) , فهي تعمل على ترقية و تمويل الأنشطة التي تتضمن استخداما كثيفا لعنصر العمل على حساب رأس المال , لاسيما في ما يخص نشاط الحرف و بعض المهن التقليدية البسيطة و المنزلية .

10/ الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر : تم إنشاؤها سنة 2004 , و تتمثل مهامها الأساسية في ضمان القروض المصغرة المقدمة من طرف البنوك و المؤسسات المالية , و ذلك من خلال إشرافها على صندوق الضمان التعاضدي .

المطلب الثالث : معطيات و أرقام حول واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

1/ ديمغرافية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر :

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

وفق المعطيات و الإحصائيات المقدمة من طرف وزارة الصناعة و المناجم و بالاعتماد على الإحصائيات المقدمة من طرف مختلف الهيئات , و التي من بينها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء (CNAS) و كذا الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء (CASNOS) , و ذلك باعتبارها الوزارة المسؤولة و الوصية على قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر , فإن واقع هذا القطاع يكشف ما يلي :

1-1/ تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى غاية نهاية 2015 :

مع نهاية سنة 2015 بلغ العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر 934.569 مؤسسة , و ذلك بنسبة تطور بلغت 9.70 % مقارنة مع نهاية سنة 2014 أين بلغ عددها 852.053 مؤسسة , و بنسبة تطور بلغت 172.63 % خلال العشر سنوات الأخيرة أي بالمقارنة مع نهاية سنة 2005 أين كان عددها 342.788 مؤسسة , و الجدول التالي يوضح تطور عدد المؤسسات الصغيرة خلال العشرية الأخيرة , مع الإشارة إلى أن الفارق في العدد بين سنة و أخرى لا يشمل فقط المؤسسات التي تم خلقها , و إنما يأخذ بعين الاعتبار المؤسسات التي تم حلها و اختفاؤها لسبب أو لآخر .

و بالرغم من تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من سنة لأخرى , إلا أن ذلك يبقى ضئيلا و غير كاف لكي يتمكن هذا القطاع من أداء دوره في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية على أكمل وجه , خاصة إذا ما قارناه مع بلدان أخرى لعب قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في تطورها و تميمتها , حيث تشير التقديرات إلى ضرورة خلق الملايين من هذه المؤسسات في الجزائر حتى تستطيع تأدية الدور المنوط بها في مجال التشغيل و خلق القيمة المضافة و تنويع الصادرات .

جدول رقم (17) : تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (2005-2015)

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

607.297	570.838	519.526	410.959	376.767	342.788	العدد
6.38	9.87	26.41	9.07	9.91	-	نسبة التطور (%)

2015	2014	2013	2012	2011	السنة
934.569	852.053	777.816	711.832	659.309	العدد
9.70	9.54	9.26	7.96	8.56	نسبة التطور (%)

المصدر : - أرقام الفترة (2010-2005) منقولة عن : منى سغواني , « نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر » , مجلة الباحث , العدد 10, 2012 , ص 133 .
- أرقام الفترة (2015-2011) : نشرات المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و وزارة الصناعة و المناجم .
- النسب المئوية للتطور من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول .

أما خلال سنة 2015 فقد تم خلق حوالي 84.223 مؤسسة مع تسجيل اختفاء ما يقارب 8.646 مؤسسة صغيرة و متوسطة , و الجدول الموالي يبين توزيع هذه المؤسسات على القطاعين الخاص و العام .

و الملاحظ من الجدول أن النسبة الغالبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتركز في القطاع الخاص بنسبة 99.94 % , حيث تستحوذ المؤسسات التي تتمتع بالشخصية المعنوية على النسبة الأكبر (57.56 %) , فيما تتوزع باقي المؤسسات المتمثلة في الأشخاص المادية بين المهن الحرة و النشاطات الحرفية .

جدول رقم (18) : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر على القطاعين العام و

الخاص مع نهاية 2015

النسبة المئوية (%)	العدد	نوع المؤسسة حسب القطاع
----------------------	-------	------------------------

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

99.94	934.037	القطاع الخاص :
57.56	537.901	مؤسسات ذات شخصية معنوية
42.39	396.136	أشخاص طبيعية (مادية)
0.06	532	القطاع العام
100	934.569	الإجمالي

المصدر : وزارة الصناعة و المناجم الجزائرية , نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28 الصادرة في ماي 2016 .

1-2/ توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الحجم :

جدول رقم (19) : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الحجم

النسبة المئوية	العدد	حجم المؤسسة
97.12 %	907.695	مؤسسة صغيرة جدا (عدد العمال أقل من 10)
2.57 %	24.054	مؤسسة صغيرة (عدد العمال من 10-49)
0.31 %	2.855	مؤسسة متوسطة (عدد العمال من 50 - 249)
100 %	934.569	الإجمالي

المصدر : وزارة الصناعة و المناجم الجزائرية , نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28 الصادرة في ماي 2016 .

و الملاحظ هو هيمنة المؤسسات الصغيرة جدا على النسيج الاقتصادي الوطني بنسبة فاقت 97 % من إجمالي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مع تسجيل ضعف واضح في نسبة المؤسسات المتوسطة التي تشغل عدد من العمال أكبر من المؤسسات الأخرى , و هو ما قد ينعكس سلبا على عدد مناصب الشغل الموفرة من طرف القطاع .

1-3/ توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاع النشاط :

1-3-1/ توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الخاصة و العمومية) حسب قطاع النشاط :

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

بما أن المؤسسات المتمثلة في الأشخاص الطبيعية تتوزع بين المهن الحرة و النشاطات الحرفية , فإن ما يهمنا في تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النشاط الاقتصادي هو المؤسسات ذات الشخصية المعنوية وفق ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (20) : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الشخصية المعنوية (الخاصة و العمومية) حسب قطاع النشاط

النسبة المئوية (%)	العدد (مؤسسات خاصة و عمومية)	القطاع
1.08	5.805	الفلاحة
0.49	2.647	الطاقة , المحروقات و المناجم
31.31	168.595	البناء و الأشغال العمومية
15.58	83.862	الصناعات التحويلية
51.54	277.524	الخدمات
100	538.433	الإجمالي

المصدر : وزارة الصناعة و المناجم الجزائرية , نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28 الصادرة في ماي 2016 .

و يتضح من الجدول أن قطاع الخدمات يحتل النسبة الأكبر من نشاط هذه المؤسسات بنسبة 51.54 % , يليه قطاع البناء و الأشغال العمومية بنسبة 31.31 % , مع ملاحظة الضعف الكبير لتواجد هذا النوع من المؤسسات في قطاع الفلاحة , و هو ما يحتم على السلطات العمومية العمل على توجيه نشاط هذه المؤسسات إلى القطاعات التي من شأنها خلق القيمة المضافة , و التي يمكن الاعتماد عليها لتنويع الاقتصاد الوطني وتعزيز دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الوطنية المستدامة , و من بين هذه القطاعات قطاع الفلاحة الذي يبقى غير مستغل على الوجه المطلوب .

1-3-2/ توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة (طبيعية و معنوية) حسب قطاع النشاط:

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

حيث تتوزع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة بما فيها المؤسسات الطبيعية و تلك التي تتمتع بالشخصية المعنوية كما يوضحه الجدول كآآتي :

جدول رقم (21) : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة (طبيعية و معنوية) حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط	العدد	حصة القطاع
الفلاحة	5.625	0.60 %
الطاقة , المحروقات و المناجم	2.639	0.28 %
البناء و الأشغال العمومية	168.557	18.05 %
الصناعات التحويلية	83.701	8.96 %
الخدمات بما فيها المهن الحرة	456.373	48.96 %
الحرف	217.142	23.25 %
الإجمالي	934.037	100 %

المصدر : وزارة الصناعة و المناجم الجزائرية , نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28 الصادرة في ماي 2016 .

نفس الملاحظة في ما يخص توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة , حيث يتضح من الجدول تركيز هذه المؤسسات في قطاع الخدمات و البناء و الأشغال العمومية , و لكن مع بروز قطاع آخر استحوذ على نسبة مهمة أيضا هو النشاطات الحرفية , مع تسجيل ضعف انتشار هذه المؤسسات في القطاع الفلاحي و في الصناعات التحويلية , و ذلك رغم أهميتهما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية كبديل لقطاع المحروقات .

1-4/ توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المناطق الجغرافية :

يعتبر توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المناطق الجغرافية للوطن مؤشرا مهما حول دور هذا النوع من المؤسسات في ضمان نوع من التوازن و العدالة في التنمية بين مختلف ربوع و أقاليم الوطن , خاصة و أن من سمات و خصائص هذه المؤسسات هو سهولة انتشارها عبر مختلف المناطق

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

و الأقاليم الجغرافية , و في ما يخص الجزائر فالجدول الآتي يوضح هذا الانتشار و مدى توازنه بين المناطق الثلاث للوطن .

جدول رقم (22) : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الشخصية المعنوية حسب المناطق الجغرافية

المنطقة	عدد المؤسسات مع نهاية 2015	عدد السكان (إحصاء 2008)	حصة كل منطقة	متوسط عدد المؤسسات لكل 1.000 نسمة
الشمال	373.337	21.075.874	69 %	18
الهضاب العليا	118.039	9.765.202	22 %	12
الجنوب	46.525	3.238.954	9 %	14
الإجمالي	537.901	34.080.030	100 %	16

المصدر : وزارة الصناعة و المناجم الجزائرية , نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28 الصادرة في ماي 2016 .

تجدر الإشارة إلى أن الجدول أعلاه لا يشمل المؤسسات المتمثلة في الأشخاص الطبيعيين (المهن الحرة و الحرف) , و يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتركز في المنطقة الشمالية للوطن بنسبة 69 % , تليها بعد ذلك منطقة الهضاب العليا بنسبة 22 % ثم منطقة الجنوب بنسبة 9 % , و هو ما يعكس التوزيع غير المتوازن و غير العادل لهذه المؤسسات بين مختلف مناطق و أقاليم الوطن , و هو ما من شأنه أن ينعكس على توازن التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بين مختلف هذه المناطق , و هو ما يحتم على السلطات العمومية العمل على توجيه نشاط هذا النوع من المؤسسات إلى المناطق الداخلية و الجنوبية للوطن , و ذلك من خلال منح المزيد من المزايا في ما يخص الجباية و التمويل و التسويق و غيرها .

لكن و بالنظر إلى تمركز السكان عبر المناطق الثلاث للوطن يتضح وجود تقارب نسبي من حيث توزيع هذه المؤسسات مقارنة بعدد السكان , و هو ما يوضحه الجدول في ما يخص معدل عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لكل 1.000 ساكن لكل منطقة , لكن مع تسجيل ارتفاع لهذا المعدل بالنسبة للشمال , مع تراجعها بالنسبة لمنطقة الهضاب العليا لصالح منطقة الجنوب .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

وعلى العموم نلاحظ تسجيل 16 مؤسسة لكل 1.000 نسمة كمعدل وطني , مع الإشارة إلى أنه لو أخذنا جميع أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و مقارنتها مع إحصاء السكان لجانفي 2016 الصادر عن الديوان الوطني للإحصاء (ONS) و البالغ حوالي 40.4 مليون نسمة , فإن المعدل السابق يرتفع إلى 23 مؤسسة لكل 1.000 ساكن .

2/ تقييم أداء الهيئات المرافقة لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

1-2/ أداء مراكز التسهيل و المشاتل (Les centres de facilitation et les pépinières) :

يعتبر دور الهيئات المساعدة و المرافقة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما للغاية في تنمية القدرة التنافسية لهذه الأخيرة , حيث تتمثل هذه الهيئات خاصة في مراكز التسهيل و مشاتل المؤسسات , حيث أن البرنامج الوطني المعد في هذا المجال يطمح لخلق 62 هيئة منها 34 مركز تسهيل و 28 مشتل للمؤسسات , و لكن مع نهاية سنة 2015 بلغ عدد هذه الهيئات التي دخلت حيز النشاط 29 فقط من بينها 16 مركز تسهيل و 13 مشتل , و هو ما يمثل أقل من نصف العدد المبرمج إنجازه و هو ما يمكن أن ينجر عنه ضعف في تأطير و مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفتية على النمو و الاستمرارية , و بالتالي الحيلولة دون بلوغ الأهداف المزمع تحقيقها من طرف القطاع في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الوطنية .

جدول رقم (23) : مراكز التسهيل و مشاتل المؤسسات في الجزائر

الإجمالي	مشاتل المؤسسات	مراكز المساعدة و التسهيل	الهيكل
47	17	30	الهيكل المسلمة

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

29	13	16	الهيكل قيد الخدمة و النشاط
15	11	04	الهيكل في طور الإنجاز
62	28	34	إجمالي الهيكل

المصدر : وزارة الصناعة و المناجم الجزائرية , نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28 الصادرة في ماي 2016 .

2-1-1 / بالنسبة لمراكز التسهيل : بلغ عدد المراكز التي دخلت حيز الخدمة 16 مركزا مع نهاية 2015 تتمثل في المراكز التالية : تيبازة , وهران , أدرار , برج بوعرييج , إيليزي , جيجل , تمنراست , النعامة , تندوف , الجلفة , سيدي بلعباس , البليدة , بسكرة , البيض , خنشلة و الأغواط .

مع العلم أن مركز الأغواط دخل حيز النشاط سنة 2015 و بالتالي لم يقدم العمل و النشاط الحقيقي المرجو من إنشائه و إنما اقتصر نشاطه على التحسيس و الإعلام فقط , و عليه يمكن اعتبار النتائج المقدمة لاحقا تخص 15 مركزا فقط , حيث تبين الإحصائيات و الأرقام الواردة من طرف مختلف مراكز التسهيل عبر الوطن ما يلي :

- العدد الإجمالي لحاملي المشاريع الذين تم استقبالهم من طرف المراكز خلال سنة 2015 بلغ 3.158 صاحب مشروع , مع تسجيل ارتفاع بنسبة 27.78 % مقارنة بسنة 2014 .
- عدد حاملي المشاريع الذين تمت مساعدتهم و مرافقتهم من طرف المراكز خلال سنة 2015 بلغ 1.550 , مع تسجيل انخفاض بنسبة 10.66 % مقارنة بسنة 2014 , حيث أن أصحاب المشاريع الذين يتم استقبالهم من طرف المراكز لا يحضون بالضرورة و بصفة آلية للمرافقة و المساعدة و إنما يتم ذلك وفق معايير و شروط , و على العموم توزعت المشاريع المرافقة بين قطاع الخدمات بنسبة 34.70 % و الصناعة بنسبة 23.35 % ثم الأنشطة الحرفية بنسبة 20.77 % و الباقي توزع بين القطاعات الأخرى .
- عدد المؤسسات المنشأة بلغ 957 أي بتسجيل ارتفاع بنسبة 41.77 % مقارنة بسنة 2014 .
- عدد مناصب الشغل المتوقع خلقها هو 3.418 أي بارتفاع نسبته 9.27 % مقارنة بسنة 2014 .

2-1-2 / بالنسبة لمشاتل المؤسسات :

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

مع نهاية سنة 2015 بلغ عدد المشاتل التي دخلت حيز الخدمة 13 مشتلة تتمثل في : عنابة , وهران , برج بوعريبيج , غرداية , بسكرة , خنشلة , ميلة , سيدي بلعباس , ورقلة , باتنة , أدرار , البيض و أم البواقي .

جدول رقم (24) : عدد المؤسسات المحتضنة و المنشأة من طرف المشاتل عبر الوطن خلال كل من سنتي (2014 , 2015)

نسبة التطور	2015	2014	
% 12.50	135	120	عدد المؤسسات المحتضنة
% 11.20	84	75	عدد المؤسسات المنشأة

المصدر : وزارة الصناعة و المناجم الجزائرية , نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28 الصادرة في ماي 2016 .

و الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه و التي تم جمعها عبر 13 مشتلة عبر الوطن و هو عدد غير كاف لدعم و تأطير العدد الكبير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , سواء تعلق الأمر بالمؤسسات الموجودة حاليا أو العدد الكبير المطلوب إنشاؤه مستقبلا , تبين أن عدد المؤسسات التي تم احتضانها بلغ 135 من بينها 84 مؤسسة تم خلقها من طرف المشاتل و هو ما يمثل نسبة 62 % , أما عدد مناصب الشغل التي تم توفيرها من طرف المؤسسات المحتضنة بلغ 397 منصب شغل , و هي أرقام تبقى بعيدة عن الدور الذي ينبغي أن تلعبه هذه المشاتل في مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتعزيز نموها و تنافسيتها , و ذلك بالرغم من التحسن الملاحظ في عدد المؤسسات المحتضنة و المنشأة بالمقارنة مع سنة 2014 بنسب 12.50 % و 11.20 % على التوالي .

2-2/ أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) :

للكوكالة دور هام في خلق و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبار أغلب المشاريع الممولة من طرفها إن لم نقل كلها عبارة عن مؤسسات صغيرة أو صغيرة جدا , حيث و منذ تأسيسها إلى غاية

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

نهاية سنة 2015 قامت الوكالة بمرافقة إنشاء ما يقارب 356.718 مشروعا و في مختلف القطاعات كما هو موضح في الجدول .

جدول رقم (25): توزيع المشاريع الممولة من طرف (ANSEJ) إلى غاية نهاية 2015

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	عدد مناصب الشغل عند الانطلاق	حصة كل قطاع من المشاريع (%)	معدل مناصب الشغل لكل مشروع
الخدمات	103.401	241.241	29	2
نقل البضائع	56.531	96.241	15.8	2
الفلاحة	50.042	119.801	14	2
الحرف	42.302	124.937	12	3
البناء و الأشغال العمومية	30.616	90.936	9	3
الصناعة	22.481	66.925	6.3	3
نقل المسافرين	18.984	43.677	5.3	2
النقل بشاحنات التبريد	13.382	24.128	3.8	2
المهن الحرة	8.740	19.911	2.5	2
الصيانة	8.605	20.277	2.4	2
الصيد البحري	1.094	5.415	0.3	5
الهيدروليكي	540	2.009	0.2	4
الإجمالي	356.718	855.498	100	2

المصدر : وزارة الصناعة و المناجم الجزائرية , نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28 الصادرة في ماي

. 2016

و الملاحظ من الجدول أن قطاع الخدمات هو القطاع الأكثر جاذبية لحاملي المشاريع المرافقة من طرف الوكالة يليه بعد ذلك قطاع نقل البضائع ثم الفلاحة , و الملاحظ هو ضعف نسبة المشاريع في قطاعات حساسة و مهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و من بينها قطاع الفلاحة و قطاع

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

الصناعة , و عليه و إن كانت الوكالة قد وفقت إلى حد بعيد في خلق عدد كبير من مناصب الشغل و بالتالي التخفيف من حدة أزمة البطالة من خلال خلق حوالي 855.498 منصب شغل , وذلك عند انطلاق المشاريع أي دون احتساب مناصب الشغل التي ساهمت هذه المشاريع في خلقها لاحقا أثناء نشاطها و نموها , إلا أن تمويلها و مرافقتها للمشاريع يجب أن يعتمد على دراسات دقيقة للسوق و احتياجاته , و هذا حتى يكون توزيع و انتشار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة متوازنا في مختلف القطاعات , و يتم ذلك من خلال تحديد القطاعات ذات الأولوية في الاقتصاد الوطني على غرار الفلاحة و الصناعة و السياحة , و بالتالي يتحول التشغيل من تركيزه على الأهداف الاجتماعية فقط إلى تحقيق أهدافه الاقتصادية , مع التركيز طبعا على القطاعات التي من شأنها خلق أكبر قيمة مضافة و أكبر عدد من مناصب الشغل , و ذلك بدلا من مواصلة دعم المشاريع في القطاعات التي تعاني تشبعا واضحا من حيث عدد المشاريع .

و تجدر الإشارة إلى أنه و إلى جانب الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب , فقد ساهم الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) في تمويل حوالي 129.814 مشروعا إلى غاية نهاية سنة 2015 , مع خلق ما يقارب 266.871 منصب شغل .

المبحث الثاني : برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

بالإضافة إلى دور مختلف المؤسسات و الهيئات التي تم إنشاؤها بهدف دعم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , قامت الجزائر باعتماد مجموعة من البرامج الوطنية و كذا البرامج في إطار الشراكة الدولية , و ذلك بهدف تأهيل القطاع و تنمية قدرته التنافسية ليلعب دوره في التنمية الوطنية , فهناك عدة برامج تخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منها ما هو وطني , و منها ما يندرج في إطار التعاون الدولي , حيث و بالإضافة إلى برامج التعاون مع البنك العالمي و مع البنك الإسلامي , و كذا مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) و غيرها من البرامج المختلفة , نجد البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و برنامج ميذا .

المطلب الأول : مفهوم و أهداف التأهيل

1/ مفهوم التأهيل :

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

ظهر مفهوم تأهيل المؤسسات لأول مرة في البرتغال سنة 1986 , و ذلك في إطار تدابير دعم و دمج البرتغال في التكتل الأوربي , حيث هدف ما يُعرف بالبرنامج الإستراتيجي لتنشيط و عصرنة الاقتصاد البرتغالي (PEDIP) إلى تحقيق ما يأتي¹:

- تسريع عصرنة مرافق دعم القطاع الصناعي ؛
- تعزيز أسس التكوين المهني ؛
- توجيه التمويلات نحو الاستثمارات المنتجة للمنشآت، لاسيما الصغيرة و المتوسطة منها؛
- تحسين إنتاجية و جودة النسيج الصناعي .

ثم بدأ تطويره من قبل الأمم المتحدة من خلال منظمة التنمية الصناعية , و نفذت عمليات التأهيل في بعض الدول مثل : بولندا , رومانيا , كازاخستان , كولومبيا , الأرجنتين و سريلانكا .

كما استقطب فيما بعد نجاح برنامج التأهيل البرتغالي اهتمام بعض دول المشرق العربي (سوريا، الأردن، و مصر) و المغرب العربي ، حيث استلهمت منه مبادرات تأهيلية موازية لاتفاقيات التبادل الحرّ التي تندرج في إطار برامج (MEDA) ، فقد شهدت تونس أولى عمليات التأهيل عام 1995 تلتها المغرب في عام 1997 ، أما في الجزائر فقد تم تداول المصطلح في الأدبيات الاقتصادية من خلال الإصلاحات المتمثلة في برامج الإنعاش الاقتصادي .

و بالتالي يمكن القول بأنّ التأهيل يمثل عملية مستمرة تهدف إلى تحضير و أقامة المنشأة و بيئتها مع متطلبات التبادل الحرّ ، ممّا يساهم في رفع العراقيل و تذليل الصعوبات المؤسساتية و القانونية العالقة بمحيط الأعمال ، و هو ما يدفع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى البحث عن التنافسية في مجال التكاليف و الجودة و التطوير ، كما يعزّز إمكانية هذه المؤسسات في مسايرة و مجاراة التطورات التكنولوجية و السوقية.²

¹ - سعيد عيمر ، « تكنولوجيا المعلومات و الاتصال : حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة و المتوسطة ؟ » ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، 17-18 أبريل 2003 ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، ص 696 .

² - سعيد عيمر ، مرجع سابق ، ص 696 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

كما يمكن تعريف التأهيل باعتباره : " عملية مستمرة تهدف إلى الإعداد و التكيف مع متطلبات المؤسسة و بيئتها ضمن آليات التجارة الحرة مما يساعد على رفع القيود التي تؤثر على بيئة الأعمال , و مساعدة المؤسسات لتصبح قادرة على المنافسة من حيث السعر و الجودة و الابتكار و تكون قادرة على التحكم و رصد تطورات التكنولوجيا و الأسواق " ¹.

كما يهدف التأهيل إلى تحسين الوضع الحالي للمؤسسة من حيث التسيير وجودة المنتجات , و ذلك من أجل تحقيق شروط البقاء و الصمود في وجه المنافسة , و هو بالتالي ليس برنامجا استثماريا بالمفهوم الكلاسيكي و لا برنامج إنقاذ , و إنما هو عبارة عن برامج تحسينية دائمة تسعى لترقية مستويات القوة و معالجة نقاط القصور و الضعف ².

و يتجسد التأهيل في شكل برامج تتضمن مجموع الأنشطة المادية و غير المادية الموضوعية حيز التنفيذ لرفع أداء و تنافسية المنشأة , و عليه نستنتج من التعريف السابق أنه يركز على مقارنة اقتصادية جزئية تتخذ من المؤسسة محورا أساسيا لها، و بالمقابل يمكن القول بأن برامج التأهيل تدرج ضمن منطق سياسة اقتصادية تهدف إلى خلق مناصب شغل مُنتجة عن طريق تسريع وتيرة النمو ، و عليه فالمقاربة الاقتصادية الكلية لا تتمحور فقط حول البحث عن مكاسب تنافسية للمنشآت ، بل تتمحور أيضا حول الاستجابة لانشغالات اجتماعية (الشغل) و اقتصادية (النمو و التوازنات الخارجية) .

و على هذا الأساس يستند مفهوم التأهيل على فكرتين، تتمثل إحداهما في إحرار التقدم و الأخرى في إجراء المقارنة أو المعايرة (Etalonnage) ، فتأهيل منشأة يعني تطوير بنية موجودة من قبل لجعلها في مستوى فعالية بنية مماثلة لها لكنّها أكثر تنافسية منها .

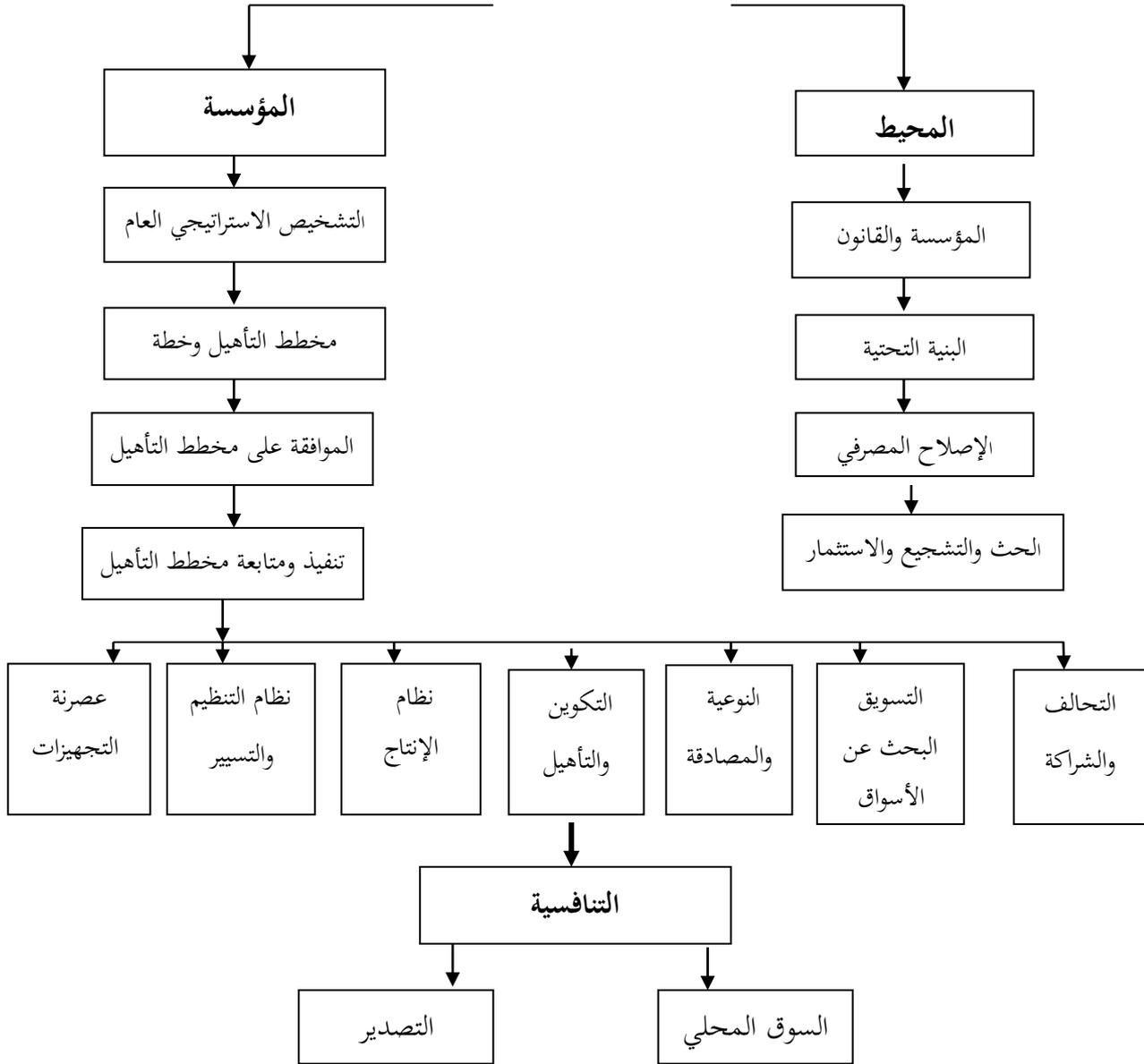
الشكل رقم (13) : هيكل برنامج التأهيل

مسار عملية التأهيل

¹ -Marniesse. S , Filipiak.E ,« Competitivite et mise a niveau des entreprises » , Notes et Documents n° 1 , Agence Française de Développement , Paris , 2003 , p,p :94 ,95.

² -Mustafa Hassen-Bey , **entreprise algérienne : gestion, mise à niveau et performance économique** , Thala édition , Alger ,2006 ,p 213.

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها



المصدر : معطى الله خير الدين ، « كواحة أمينة ، إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر » ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 17-18 أبريل 2006 ، ص 763.

حيث يوضح الشكل أعلاه مسار و مختلف مراحل تأهيل المؤسسة و محيطها للوصول في آخر المطاف إلى الهدف الرئيسي لعملية التأهيل ، و هو تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة على المستويين المحلي و الخارجي .

2/ أهداف عملية التأهيل :

و تتمثل أهداف عملية و برامج التأهيل في الآتي :

1-2/ تحسين تسيير المؤسسات :

حيث تسعى برامج التأهيل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات حتى تستطيع الحفاظ على حصتها في السوق المحلي في مرحلة أولى و البحث عن أسواق خارجية في مرحلة موائية , و يتم ذلك بإدخال مجموعة من التغييرات الهامة على أساليب و طرق التسيير والإنتاج , و ذلك بغية الاستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية المتاحة و تنمية الكفاءات البشرية و التنمية و البحث في وظيفة التسويق , و ذلك من خلال ما يلي¹:

- تنمية مشاريع الشراكة مع المؤسسات الخارجية ؛
- ترقية المؤهلات المهنية ؛
- استخدام تقنيات التحليل المالي في تدبير الأموال وتوظيفها ؛
- ترقية الابتكار التكنولوجي وتشجيع استعمال المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ؛
- تفعيل وظيفة البحث والعمل على إنشاء مخابر بالتعاون مع الجامعات ومخابر البحث المتخصصة على النسق المعمول به في الدول المتقدمة ؛
- اكتساب التكنولوجيا ؛
- تحسين الجودة أو النوعية للحيازة على معايير العامة للنوعية العالمية للإيزو .

2-2/ تحسين تنافسية المؤسسات :

إن هدف الوصول إلى تعزيز وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة يعتبر من الأهداف الهامة التي تسعى برامج التأهيل إلى الوصول إليها ، لأن عنصر أو عامل التنافسية ضروري لأي مؤسسة في وقتنا

¹ - قوريش نصيرة ، « آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر » ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، 17-18 أبريل 2003 ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، ص 1051 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

الحالي للحفاظ على مكانتها وتطويرها , و تتم عملية تحسين التنافسية من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجالي التسيير والتنظيم و هذا للتحكم في التكاليف و الالتزام بالموصفات والمقاييس الدولية المتعلقة بالنوعية و تحسين القدرة التسييرية لدى مسيري المؤسسات , و هذا بتزويدهم بمفهوم " ثقافة المؤسسة و التقاؤل " من جهة و بتوفير محيط ملائم لها من جهة أخرى , و ذلك بإجراء تعديلات في جميع مكوناته مع ضرورة توفير المعلومات الاقتصادية لتطوير تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

حيث يترتب على التأهيل زيادة و تنمي القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مما يؤدي إلى توليد حافز على التجديد , ويساعد على ظهور مسيرين و إداريين أكثر كفاءة على إدارة المؤسسات , و نتيجة لهذه التغيرات فإنه من المتوقع نظريا أن يتولد عن عملية التأهيل زيادة الكفاءة الإنتاجية أو القدرة التنافسية , و ذلك إما في شكل زيادة في الإنتاج باستخدام نفس القدر من الموارد أو تقليل كمية المدخلات اللازمة للحصول على نفس حجم الإنتاج أو أكثر , أو في شكل تحسين نوعية و جودة الإنتاج .

2-3/ ترقية و تطوير محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

حيث يعتبر المحيط هو البيئة أو الوسط الذي تمارس فيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نشاطها و تسعى للتأقلم مع جميع متغيراته و تأثيراته , فهو يعبر عن المؤشر الأساسي الذي يبين الوضعية التي تعمل فيها هذه المؤسسات , و لذلك وجب العمل على تأهيله و ترقيته بالشكل الذي يساعدها على تحقيق أهدافها و النجاح في استمرارها و بقائها¹.

2-4/ توفير مناصب الشغل :

¹ - سليمة غدير أحمد , « تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر : دراسة تقييمية لبرنامج ميدا » , مجلة الباحث , كلية العلوم الاقتصادية , ورقلة , العدد 09 , 2011 , ص 134 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

تعاني الجزائر كبقية البلدان النامية من مشاكل البطالة ، وكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أثبتت قدرتها على التخفيف من حدتها بخلق فرص منتجة للعمل ، تحاول الحكومة أن تهيئ جميع الظروف المواتية لإنشاء ومرافقة وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتساعدها على المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، فالاهتمام المعطى للمؤسسة الصغيرة يهدف ليس فقط إلى الحفاظ على مناصب التشغيل الحالية ، بل يهدف إلى خلق وظائف جديدة و ذلك لاعتمادها على اليد العاملة أكثر من اعتمادها على رأس المال من جهة و أيضا لسهولة إقامتها و توزيعها على نطاق واسع ¹.

2-5/ تعزيز و تقوية هياكل الدعم :

حيث تسعى برامج التأهيل إلى تعزيز الدعم على المستوى القطاعي ، لأن نجاح أي برنامج للتأهيل مرتبط بمدى قدرة و فاعلية هذه المؤسسات ، فبرنامج التأهيل يهدف بالضرورة إلى تحديد أهم المتعاملين مع المؤسسة من حيث إمكانياتها و مهامها ، بالإضافة إلى تطويرها حسب المتطلبات العالمية الجديدة و من أهم المؤسسات نجد : مؤسسات التكوين المتخصصة ، مؤسسات تسيير المناطق الصناعية ، بورصة المناولة و الشراكة ... وغيرها ².

المطلب الثاني : البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1/ تقديم البرنامج :

شرعت الجزائر في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق برنامج أعد خصيصا لذلك من طرف الوزارة المكلفة بالقطاع ، و ذلك وفقا للمادة 18 من القانون التوجيهي المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و التي تنص على أنه : " في إطار تأهيل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، الوزارة المكلفة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بإعداد برامج تأهيل مناسبة بغية تحسين تنافسية المؤسسات ، وهذا بهدف ترقية المنتج الوطني ليتوافق مع المعايير الدولية " .

¹ - محمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة والتصنيع ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 1991 ، ص 159.

² - يحي دريس ، مرجع سابق ، ص 111 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

و يتمثل البرنامج في مجموعة من إجراءات الدعم المباشر للمؤسسات و إجراءات دعم المحيط المباشر لها , و ذلك لمعالجة المشاكل والصعوبات التي تواجهها سواء تلك النابعة من داخلها نتيجة لضعف تسيير وظائف المؤسسة لقلّة الكفاءات , أو تلك الناتجة عن المحيط و التي تتمثل في العراقيل : الإدارية ، المالية ، الجبائية ، الخدماتية و غيرها .

و يمتد البرنامج لفترة 12 سنة أي لغاية 2013 و يشتمل على مرحلتين هما:

- مرحلة التكيف وتمتد على مدى 05 سنوات .
- مرحلة الضبط وتمتد على مدى 07 سنوات .

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية التأهيل التي جاء بها البرنامج تخص المؤسسات التي تمتلك إمكانيات معتبرة تساعد على النمو واكتساب حصة في الأسواق المحلية أو الإقليمية , أي أن عملية التأهيل لا يتعين أن تمنح لكل أنواع المؤسسات الناشئة , و إنما فقط للمؤسسات التي تتوفر لها مقومات النجاح في المستقبل إذا تم مساعدتها وتأهيلها , هذا بالإضافة إلى ضرورة استيفاء الشروط التالية:¹

- أن تكون مؤسسة جزائرية وتنشط منذ سنتين ؛
- أن تنتمي إلى قطاع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ؛
- المؤسسات التي تتميز بوضع مالي متوازن ؛
- المؤسسات التي لها قدرة على تصدير منتجاتها و خدماتها ؛
- المؤسسات التي تمتلك قدرات تنموية أو لها معايير التنمية التكنولوجية .

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أنه تم اعتماد برنامج جديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و هو برنامج تمت المصادقة عليه خلال مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ 11 جويلية 2010 , حيث تم من خلاله تحديد حجم المساعدات المقدمة لصالح المؤسسات و كذا القطاعات المستفيدة من البرنامج , بالإضافة إلى شروط الاستقادة .

¹ - قوريش نصيرة , مرجع سابق , ص 1055 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

و قد رصد لهذا البرنامج مبلغ 386 مليار دج كمساعدات نهائية , بالإضافة إلى 100 مليار دج لدعم تسديد الفوائد الناتجة عن القروض البنكية , و هو برنامج مهم جدا إذا ما قارناه بالبرنامج القديم (حوالي 01 مليار دج سنويا) .

و يعتبر برنامج التأهيل كمسار مستمر و متواصل و متكيف مع المتغيرات و المتطلبات المختلفة , حيث يمتد على عدة مراحل (وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , تم الاطلاع : (2013/01/12) :

- مرحلة التشخيص و التحسيس : و هي مرحلة تحضيرية يتم خلالها تحسيس و توعية رؤساء المؤسسات , مع توضيح نقاط الضعف و القصور في المؤسسة و في مسيرتها , و ذلك من خلال عملية التشخيص و ما قبل التشخيص (Pré-Diagnostic) , و هو ما يسمح باكتشاف و تحديد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة .
- مرحلة اعتماد طرق جديدة في التسيير : و يتم ذلك من خلال تطبيق طرق تسيير أكثر كفاءة و فعالية من خلال اعتماد تنظيم وظيفي , و هو ما يعني تحسين أداء مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة أو اعتماد وظائف جديدة غير موجودة أصلا في المؤسسة .
- مرحلة التطوير الوظيفي : و هي مرحلة التأهيل الفعلية من خلال القيام بمجموعة من العمليات تتمثل أهمها في الآتي :
 - تحسين أداء الموارد البشرية , الشروع في تفويض السلطات , العمل من خلال الفرق و المجموعات و غيرها .
 - اعتماد مختلف وسائل و مناهج التسيير اللازمة في مختلف المجالات كمحاسبة التكاليف و تسيير المخازن و غيرها تبعا لحاجة المؤسسة .
- مرحلة التكيف و المطابقة مع المعايير الدولية : و تتمثل أهم العمليات و الإجراءات المتخذة خلال هذه المرحلة في ما يلي :
 - وضع نظام لتسيير الجودة بهدف الحصول على شهادة الإيزو 9001 و غيرها من الشهادات .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

- صياغة استراتيجية للمؤسسة مع اعتماد مشاريع للشراكة .
- اعتماد وظيفة البحث و التطوير بالإضافة إلى اليقظة التكنولوجية .

2/ الهيئات المشرفة على البرنامج :

يتم تطبيق برنامج التأهيل من طرف مجموعة من الهيئات أهمها :

أ - الصندوق الوطني للتأهيل : والذي يتشكل من ممثلي الوزارات المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , و ممثلي غرف التجارة والصناعة و الحرف الفلاحية و أرياب العمل والنقابات , و يكون تحت إشراف وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ب - الوكالة الوطنية لتطوير و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : والتي أسندت لها المهام

التالية :

- تجسيد و متابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- تقييم فعالية و نجاعة تطبيق البرامج القطاعية و متابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- ترقية و إدماج الابتكار التكنولوجي في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- جمع واستغلال ونشر المعلومات الخاصة بمجالات نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- التنسيق مع الهيئات المعنية بمختلف برامج التأهيل لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- إنجاز دراسات حول الفروع وتوفير معلومات دورية حول الاتجاهات العامة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ؛
- وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- ترقية الخبرة و المشاورة و النصح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- مرافقة المؤسسات في مسار تنافسياتها وتحديثها لطرق الإنتاج ؛

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

- منح خدمات تقنية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعد إدماجها في ديناميكية العصرية لتحسين تنافسيتها و ذلك عبر التأثير الإيجابي الفعال على الجانب التنظيمي وكذا التقني و التكنولوجي ؛
- بحث المشكلات والصعوبات التي تواجه القطاع و العمل على وضع الحلول المناسبة لها بالتنسيق مع الجهات المختصة ؛
- توفير قاعدة من البيانات والإحصاءات المتنوعة التي يمكن أن تستفيد منها لتطوير قدراتها , و ذلك في مجالات التسويق و القوى العاملة و الإنتاج و الإدارة و غيرها , إلى جانب الاستعانة بمجموعة من الخبراء المتخصصين لتقديم النصح و المساعدة .

3/ نتائج البرنامج :

بالنسبة إلى البرنامج القديم فإنه و إلى غاية نهاية سنة 2008 تم تقديم 375 حوالي ملف من طرف المؤسسات للاستفادة من البرنامج , و قد تم قبول 305 مؤسسة بالإضافة إلى هيئة مؤسساتية واحدة و هيئتي وساطة , و هو عدد ضئيل جدا و غير كاف مقارنة بالعدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹ , أما بالنسبة للبرنامج الجديد فإن النتائج المحصل عليها خلال سنة 2015 هي كالاتي :

3-1/ الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج الوطني للتأهيل خلال سنة 2015 :

جدول رقم (26) : توزيع الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج الوطني للتأهيل خلال سنة 2015

النسبة المئوية	العدد	
54%	2.531	الملفات المقبولة
33%	1.537	الملفات غير المقبولة
13%	598	الملفات المؤجلة
100%	4.666	إجمالي الملفات المودعة

المصدر : وزارة الصناعة و المناجم الجزائرية , نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28 الصادرة في ماي

. 2016

¹ - يحي ادريس , مرجع سابق , ص 269 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

حيث يلاحظ من الجدول أنه تم إيداع 4.666 ملف من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و ذلك بغية الاستفادة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و هو عدد ضئيل جدا لا يتناسب مع العدد الإجمالي لهذه المؤسسات , وقد تم قبول ما نسبته 54 % من الملفات المودعة فيما اعتبرت باقي الملفات غير مستوفية لشروط الاستفادة و عليه تم رفضها , أو تم تأجيلها إلى غاية استكمالها الوثائق و الشروط المطلوبة .

3-2/ توزيع الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج خلال سنة 2015 حسب حجم المؤسسة :

جدول رقم (27) : توزيع الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج الوطني للتأهيل

خلال سنة 2015 حسب حجم المؤسسة

عدد الملفات المودعة	تصنيف المؤسسة
1.921	مؤسسات صغيرة جدا (TPE)
1.860	مؤسسات صغيرة (PE)
628	مؤسسات متوسطة (ME)
257	دون تصنيف
4.666	الإجمالي

المصدر : وزارة الصناعة و المناجم الجزائرية , نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28 الصادرة في ماي

2016 .

و الملاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة العظمى من المؤسسات التي تم إيداع ملفاتها للاستفادة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , تتمثل في المؤسسات الصغيرة جدا و المؤسسات الصغيرة , و ذلك بنسبة 41.17% و 39.86% من إجمالي الملفات المودعة على التوالي , في حين يلاحظ العدد الضئيل للملفات المودعة من طرف المؤسسات المتوسطة .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

3-3 / توزيع الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج خلال سنة 2015 حسب قطاع النشاط :

جدول رقم (28) : توزيع الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج الوطني للتأهيل

خلال سنة 2015 حسب قطاع النشاط

النسبة	الإجمالي	الملفات المؤجلة	الملفات غير المقبولة	الملفات المقبولة	القطاع
5 %	225	36	55	134	الصناعات الغذائية
62 %	2.894	307	910	1.677	البناء و الأشغال العمومية
16 %	755	90	235	430	الصناعة
2 %	75	56	14	5	الصيد
10 %	460	74	206	180	الخدمات
1 %	61	11	14	36	السياحة و الفنادق
2 %	113	17	33	63	النقل
0 %	9	0	4	5	تكنولوجيا الإعلام و الاتصال
2 %	74	7	66	1	قطاعات أخرى
100 %	4.666	598	1.537	2.531	الإجمالي

المصدر : وزارة الصناعة و المناجم الجزائرية , نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28 الصادرة في ماي 2016 .

و الملاحظ من الجدول أعلاه أن قطاع البناء و الأشغال العمومية يحتل صدارة القطاعات سواء من حيث عدد الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج , حيث بلغت نسبة الملفات المودعة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنتمية لهذا القطاع 62 % من إجمالي الملفات المودعة البالغ عددها 4.666 ملف , بينما توزعت باقي الملفات على باقي القطاعات الأخرى كالصناعة و الخدمات , و هو ما يعكس عدم التوازن في توزيع المؤسسات من حيث القطاعات ضمن هذا البرنامج , و الذي قد يجد تفسيراً له في توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عموماً من حيث قطاع النشاط , و ذلك في ما يخص قطاع البناء و الأشغال العمومية , لكن مع ملاحظة عدم التناسب بين عدد المؤسسات الناشطة في قطاع الخدمات (النسبة الأكبر من إجمالي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) و عدد الملفات المودعة للاستفادة من البرنامج .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

كما أن قطاع البناء و الأشغال العمومية يحتل صدارة الترتيب من حيث عدد الملفات المقبولة فعلا للاستفادة من البرنامج , و ذلك بنسبة 66 % من إجمالي الملفات المقبولة البالغ عددها 2.531 ملف , يليه قطاع الصناعة بنسبة 17% ثم قطاع الخدمات بنسبة 7 % .

المطلب الثالث : برنامج اللجنة الأوروبية (MEDA)

1/ تقديم البرنامج :

قصد إنجاح مسار الشراكة الأورومتوسطية بأبعادها الثلاثة السياسي و الاجتماعي و الاقتصادي , و يهدف تدعيم التعاون الاقتصادي بين الدول المتوسطية الشريكة والاتحاد الأوروبي , فقد تم توسيع نطاق التعاون بخلق آلية جديدة من قبل الاتحاد الأوروبي متمثلة في هذا البرنامج الذي عوض البروتوكولات السابقة .

هذا البرنامج هو برنامج تعاون ثنائي بين الاتحاد الأوروبي و الجزائر في إطار الشراكة الأورومتوسطية , حيث وقعت الجزائر على اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوربي بالأحرف الأولى بداية من سبتمبر 2001 , ثم صادقت عليها في أبريل 2002 , لتدخل حيز التنفيذ بداية من سبتمبر 2005 .

و يعتبر برنامج " ميذا " ذو تمويل مشترك بغلاف مالي قدره 69.90 مليون أورو و لمدة خمسة سنوات (2002-2007) , يساهم الإتحاد الأوربي بمبلغ 57 مليون أورو و الدولة الجزائرية بمبلغ 3.40 مليون أورو , بينما تساهم المؤسسات المستفيدة من البرنامج بالمبلغ المتبقي و المتمثل في 2.5 مليون أورو , و قد تعهدت الجمعية الأوروبية بوضع هذا البرنامج بهدف تأهيل و تحسين القطاع الخاص بما يسمح بتكيفه مع متطلبات اقتصاد السوق .

2/ أهداف البرنامج : يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بهدف المساهمة أكثر فأكثر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، وعلى هذا يرتكز برنامج الدعم في ثلاثة محاور¹:

¹ - Phillipe Brousse , « euro développement PME : programme d'appui aux PME privée » , 1^{er} forum national sur l'investissement , Ghardaia , le 24 et 25 février 2004 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

1-2/ تحسين التسيير العلمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : ينتظر من البرنامج تنفيذ إجراءات تغطي أولا التشخيص و التموقع الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة , و ذلك من أجل تعزيز مستواها التنافسي و أدائها على كل مستويات التسيير : الإنتاج ، التمويل ، تسيير المخزونات ، التسويق ، الإجراءات التسويقية والنشاط التجاري ، قوة البيع ، التوزيع والتصدير ، الموارد البشرية ، التكوين ، نظم المعلومات والاتصالات، النوعية والصيانة وغيرها .

و عليه فالبرنامج يهدف إلى تحسين مستوى كفاءة و تأهيل مسيري و عمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عبر دورات تكوينية مناسبة , و تقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن المؤسسات من التوصل إلى المعلومة عبر شبكة معلومات وطنية لمساعدتها على التأقلم مع متطلبات اقتصاد السوق .

2-2/ دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : ينتظر من البرنامج المساهمة في تحسين تمويل المؤسسات بإمدادها بالدعم للابتكار , و تكوين مؤسسات مالية متخصصة من أجل توسيع مصادر التمويل و جعلها في متناول المؤسسات ، خاصة و انها تعاني قصورا و صعوبات كبيرة في هذا المجال , كما أن هذا لا يمكن أن يتحقق إلا بتشخيص و تأهيل الوظائف المحاسبية و المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

2-3/ دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : في إطار تلبية حاجيات و انشغالات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تم وضع إجراءات تهدف إلى تحسين محيط المؤسسات , حيث أن تأهيل المحيط يشكل أمرا ضروريا لتمكين المؤسسة من تحسين أدائها والوصول إلى الرفع من قدراتها الإنتاجية وكذا تحسين الجودة .

و عليه فقد تضمن البرنامج إجراءات خاصة بتوفير محيط ملائم يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق أهدافها , و تتمثل تلك الإجراءات في دعم و مساعدة الهيئات العمومية و الخاصة (جمعيات عمل ، معاهد التكوين , ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات ، المعاهد العمومية و الإدارات المركزية , بالإضافة إلى تكوين مؤسسات مالية متخصصة من أجل توسيع آليات التمويل) .

كما تضمن البرنامج إجراءات لدعم الهيئات و الأجهزة الموجهة لمراقبة المؤسسة : أجهزة الدعم التقني و التكنولوجي ، الإدارات المركزية الاقتصادية ، الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات ، غرف التجارة

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

والصناعة ، البورصة المناولة و الشراكة ، جمعيات أرباب العمل ، مراكز ومعاهد التكوين ، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية والهيئات المالية¹.

3/ توجهات البرنامج : يستفيد من البرنامج كل من :

- الأعران الخواص من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : و يقصد بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة بالإنتاج الصناعي ، و التي تمارس نشاطاتها في القطاعات التالية : المواد الغذائية و الفلاحية ، الصناعات الغذائية ، الصيدلة و الصناعات الكيماوية ، مواد البناء ، السلع المصنعة ، الصناعات الميكانيكية ، صناعة الأحذية والجلود ، الصناعة الإلكترونية ، الصناعات النسيجية و صناعة الألبسة ، كما يستثنى منه قطاعات الزراعة و التجارة و الخدمات.
- الهيئات المالية والمشرفين الخواص " SFS " : و تتمثل هذه الهيئات في البنوك و الهيئات المالية و المشرفين الخواص الذين يهدفون إلى خلق و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة ، وباستخدام أدوات جديدة مثل قرض الإيجار (leasing) بالإضافة إلى رؤوس المال ذات المخاطرة (le capital-risque) ، أو كل أداة اختيارية للقرض البنكي الموجه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- الهيئات وأجهزة الدعم للمؤسسة " OA " : يدمج هذا البرنامج كل الوحدات العمومية و الخاصة التي لها القدرة على الترقية و التأطير والمساندة تحت الأشكال التالية : أجهزة الدعم التقني و التكنولوجي ، الإدارات المركزية الاقتصادية ، الهيئات العمومية لخدمة المؤسسات ، غرف التجارة و الصناعة ، بورصة المناولة و الشراكة ، جمعيات أرباب العمل ، مراكز و معاهد التكوين ، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية .
- التنظيمات العمومية للتأطير : مثل وزارة الصناعة و وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

4/ طبيعة التدخلات :

يتدخل البرنامج بطلب من المستفيد في شكل حصري للتمويل بنسبة 80 % من تكلفة التدخلات :

¹ - قوريش نصيرة ، مرجع سابق ، ص 1056 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

- المساعدة التقنية من أجل وضع الحلول و استخدام الوسائل المقررة لصالح المستفيدين ؛
- تكوين مؤهل ، تأهيل تقني إضافي ، تكوين متخصص و تكوين المكونين لصالح المستفيدين ؛
- تدخل على مستوى التجهيزات و تطبيقات المعلوماتية موجه لإنشاء مؤسسات مالية متخصصة ، و عليه فالبرنامج لا يتدخل على شكل مساعدات في رأس المال أو تمويل التجهيزات و المعدات و لوازم الترخيص .

5/ شروط الاستفادة من البرنامج :

في ما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستفيدة من البرنامج فيجب أن تتوفر على الشروط التالية :

- الممارسة في إحدى قطاعات النشاط التي أشار إليها البرنامج ؛
- أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل ؛
- عدد العمال ما بين (10-250) عامل ؛
- الاحتفاظ على الأقل بنسبة 60 % من رأس مالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية ؛
- أن تكون منتظمة في تسديد التزاماتها الجبائية خلال الثلاث سنوات الأخيرة (حددت المساهمة الجبائية بمبلغ 100000 دج) ؛
- أن تكون منخرطة في صندوق الضمان الاجتماعي خلال الثلاث سنوات الأخيرة ؛
- الالتزام بدفع مشاركة قدرها 20 % من التكلفة الكلية للتدخلات المتوقعة لأجل التأهيل التنافسي (80 % الباقي يمول من طرف الاتحاد الأوروبي) .

أما في ما يخص الهيئات المالية المشرفة على المشاريع فيشترط فيها ما يلي :

- تقديم مشروع كامل لإنشاء شركة مالية ؛
- المطابقة مع التشريعات والتنظيمات السارية المفعول ؛
- أن تكون منتظمة في تسديد التزاماتها الجبائية ؛
- الالتزام بدفع نسبة 20 % من التكلفة الكلية .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

و في ما يخص هيئات و أجهزة الدعم فيشترط فيها ما يلي :

- تقديم المشروع الموجه لتحسين دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شكل دعم : قانوني ، تجاري ، إداري ، نقابي أو متخصص ؛
- تقديم مشروع موجه لخلق خدمات سوقية و غير سوقية جديدة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- تحسين العرض بتنوع التكوين و تحسين العرض الخاص بالتنوع و تنويع المعلومة ؛
- الالتزام بالتشريعات و التنظيمات السارية المفعول ؛
- الالتزام بدفع مشاركة نسبتها 20 % من التكلفة الكلية للتدخلات المتوقعة .

6/ وسائل ومدة الدفع :

يملك البرنامج هيكل تنفيذي تقني و إداري مكلف باستخدام إجراءات و تنظيمات اتفاق التمويل النوعي الممضى بين الجزائر و اللجنة الأوروبية المختصة و التي تدعى (UGP) ، و تدخل هذه اللجنة يكون على مستوى كامل التراب الوطني ، بالإضافة إلى 12 ملحقة إقليمية تسهر على تحقيق بعض المهام كالإعلام والتكوين لفائدة المؤسسات ، و تلعب أُل (UGP) دور مركز الدعم لخبرائها كما تقدم الدعم أيضا للمستفيدين من البرنامج ، و هذا بتحضير مخطط عملي إجمالي (POG) يغطي فترة 05 سنوات بالإضافة إلى مخططات عملية سنوية (POA) في نهاية كل سنة من النشاط ، هذا بالإضافة إلى تقارير النشاطات الأخرى و التي تقدم إلى الهيئات الرقابية و السلطات الوزارية .

و تقدر الميزانية المخصصة لتنفيذ البرنامج على مدار 05 سنوات بمبلغ 66.445 مليون أورو مهيكل على النحو التالي : 57 مليون أورو باسم الاتحاد الأوروبي أي حوالي 4.657 مليار دج ، أما المبلغ المتبقي فهو على عاتق الخزينة العمومية الجزائرية .

7- طرق التدخل :

يستفيد من البرنامج كل من يستوفي الشروط المشار إليها سابقا وذلك بعد الاتصال بمقر ال (UGP) ، و القيام بزيارة ميدانية للمستفيد تكون مبرمجة مسبقا و بطلب من هذه الأخيرة ، و ذلك من أجل تحديد التدخلات المنتظرة ، و يقدم تقييم بالأرقام لتكلفة الإجراءات المتوقعة والمطلوبة من طرف المستفيد ، كما

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

يتم وضع شروط مرجعية للإجراءات المطلوبة و المصادق عليها من طرف المستفيد ، و يتم دراسة ملف طلب التدخل من طرف اللجنة ، و بعد الموافقة يوجه إلى مكاتب الاستشارة الأوروبية و ذلك قصد تقييم عروض خدمات ملائمة للشروط المرجعية ، ثم تقوم اللجنة بحفظ أحسن عرض و استقبال الخبراء من أجل الشروع في عرض الالتزام .

8- النتائج المرتقبة :

كان من المرتقب تحقيق مجموعة من النتائج من خلال تنفيذ برنامج (MEDA) تمثلت في الآتي :

- تحسين القدرة التنافسية لحوالي 3000 مؤسسة صغيرة و متوسطة ، و خاصة السماح لها بالتأقلم مع متطلبات اقتصاد السوق ، و هذا من خلال 80 مشروع نموذجي (projets pilotes) و 75 مشروع مشترك (projets conjoints) مقترحة من طرف هيئات الدعم و/أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- تحسين المعلومات المهنية لمدراء المؤسسات و المتعاملين الاقتصاديين العموميين و الخواص من خلال 25 مشروع ؛
- تلبية الاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا بدعم إنشاء 14 شركة مالية متخصصة (SFS) ؛
- المساعدة على انطلاق ثمانية شركات مالية متخصصة مع متابعة خمسة منها بالإضافة إلى المساهمة في المحفظة المالية لثلاث شركات مالية متخصصة ؛
- تحسين المحيط المؤسسي (المقاولاتي) لدعم المؤسسات والتنظيمات التي لها علاقة مباشرة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- تأهيل أنظمة جديدة للدعم تتولى تقديم خدمات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- توفير شبكة وطنية للإعلام و الخدمة العمومية و الخاصة بمجال التسيير و بث المعلومات الاقتصادية المالية و التقنية لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

المطلب الرابع : البرامج الأخرى الموجهة لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1/ برنامج تنمية و تطوير بورصات معالجة المعلومات :

1-1/ نشأتها¹:

حيث و في إطار المشروع الأوروبي- متوسطي (Euromids) , و 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 و معالجة المعلومات (une bourse de sous-traitance) , و ذلك ضمن إطار التعاون الأوروبي- متوسطي بهدف ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يخص توفير و تبادل المعطيات ذات الطابع الاقتصادي في إطار تدعيم التعاون الاقتصادي بين بلدان البحر الأبيض المتوسط ، هذه البورصة من شأنها أن تتقدم على شكل موقع على شبكة الإنترنت يحتوي على جميع المعلومات الاقتصادية الخاصة بوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل دولة من دول البحر الأبيض المتوسط . و في إطار هذا البرنامج تم إنشاء أربع بورصات لمعالجة المعلومات على مستوى التراب الوطني (شرق ، غرب ، جنوب ، وسط) مهمتها توفير المعلومات اللازمة حول وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الجهات من الوطن ، و ذلك بموجب اتفاقية التعاون المبرمة بين الجزائر و اللجنة الأوروبية حتى تستفيد كامل بلدان البحر الأبيض المتوسط من هذا البرنامج .

و قد تم إنشاء هذه البورصات على شكل تعاونيات طبقا لما نص عليه القانون رقم 90-31 الصادر في 04 ديسمبر 1990 ، حيث تمثل بورصات معالجة المعطيات والتعاون (BSTP) فضاءات وسيطية للمعلومات و مؤشرا هاما لتنمية نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فهي إذن جمعية ذات غرض غير ربحي ، و تتكون من مؤسسات عمومية و خاصة ، إضافة إلى دعم السلطات العامة و مساهمة الهيئات المتخصصة بأشكالها المختلفة .

¹ - نوري منير ، « أثر الشراكة الأوروبية الجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة » ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، 17-18 أبريل 2006 ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف ، ص 878 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

كما تغطي نشاطات البورصة القطاعات التالية : صناعة الحديد و استخراج المعادن ، الميكانيك ، الكهرباء و الإلكترونيات ، صناعة البلاستيك و المطاط ، صناعة النسيج و الجلود .
و تعد البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة مركزا لتقديم المعلومات التقنية و الصناعية و بنك معلومات و هي بمثابة وسيلة تنظيم عروض و طلبات المناولة و المنتجات وهي زيادة على ذلك وسيلة لتقديم المساعدة فيما بين الشركاء .

2-1 / مهامها :

تقوم هذه البورصة بإحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية للمناولة ، و إجراء العلاقات بين عروض و طلبات المناولة و الشراكة على المستوى الوطني و الدولي ، مع تشجيع الاستعمال الأمثل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا و تلك التي سيتم إنشاؤها مستقبلا ، و تكوين بنك للمعلومات الاقتصادية من خلال معالجة مختلف المعلومات المتحصل عليها عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، بالإضافة إلى إعلام و توجيه و تزويد المؤسسات عن طريق تقديم النصائح و المعلومات اللازمة ، مع تنظيم و تنشيط اللقاءات و المؤتمرات حول موضوع المناولة و إعداد المؤسسات الجزائرية للمشاركة في المعارض و الصالونات .

و يتم كل ذلك عن طريق انضمام المؤسسات و المنظمات بموجب قوانين البورصة الجزائرية ، كما تضع البورصة فريقا متعدد الاختصاصات في خدمة زبائننا باستمرار و ذلك عن طريق : الهاتف و الفاكس و الإنترنت ، المراسلة و زيارة البورصة ، استغلال بنك المعلومات و رصد البورصة الوثائقي ... إلخ .

3-1 / أهدافها :

تمكن البورصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تجاوز مشاكلها و الراجعة أساسا إلى الحجم الصغير الذي يميزها ، و عليه و انطلاقا من هذا الهدف فهي تعتبر بمثابة المكمل لنشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة على المستوى النوعي ، و ذلك بتمكين هذه الأخيرة من خلق تسيير تكنولوجي عالي بتكاليف مسيطر عليها و ممكن تحملها ، و بهذا يمكن اعتبارها بمثابة البديل الذي بإمكانه تحقيق على مستوى مجال نشاطه أكثر فعالية في مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

وعليه ينبغي على مختلف البورصات أن تكون علاقات تعاون فعالة بينها بهدف تكوين قوة وطنية تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على حل المشاكل التي تواجهها .

2/ برنامج الهيئة التقنية الألمانية (GTZ) :

و هو برنامج ينبثق عن تعاون جزائري ألماني في نطاق الشراكة التقنية الجزائرية - الألمانية , و يهدف إلى الرفع من تنافسية المؤسسات و تأهيلها لاقتحام الأسواق الأجنبية , و ضمان التكوين في مجال التسيير .

3/ البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي :

و هو برنامج أطلقته وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة في الجزائر, حيث يسعى إلى مرافقة المؤسسات الصناعية العمومية و الخاصة , الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة , و ذلك بهدف ترقية تنافسياتها الصناعية و تحسين كفاءتها , و كذا تهيئة المحيط المباشر لمزاولة نشاطها , و ذلك من خلال تكييف جميع مكوناته (أنشطة : مالية , مصرفية , إدارية , جبائية , اجتماعية ...) .

و يشرف على تنفيذ البرنامج كل من المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DGRI) التابعة لوزارة الصناعة و إعادة الهيكلة , اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI) و التي تشمل ممثلين عن مجموعة من الوزارات المختلفة , و تتمثل مهمتها الأساسية في إصدار القرار النهائي المتعلق بملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات المعنية بعد دراستها , كما يشترك في تنفيذ البرنامج صندوق الترقية التنافسية الصناعية (EPCI) , و الذي تم إنشاؤه بموجب قانون المالية بسنة 2000 لتمويل جزء من عمليات برامج التأهيل في شكل مساعدات مالية¹.

¹ - منى مسغوني , مرجع سابق , ص 130-131 .

المبحث الثالث : واقع التنافسية في الجزائر

المطلب الأول : واقع التنافسية في الجزائر وفق تقرير التنافسية العالمي

1/ تقديم التقرير :

حيث يقوم المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum) الواقع مقره بجنيف السويسرية سنويا بدراسة تنافسية الدول و العوامل التي تؤثر في التنمية الاقتصادية المستدامة و تحقيق الازدهار الاقتصادي , و ذلك من خلال دراسة تنافسية الدول المشاركة في التقرير و ترتيبها وفقا للمؤشرات و العوامل المحددة لتنافسية الاقتصاد و بيئة الأعمال مقارنة بأداء الدول المشاركة .

و يقوم المنتدى سنويا و منذ سنة 1979 بإصدار تقرير التنافسية العالمية , حيث كان المنتدى قبل عام 1996 يقوم بإعداد التقرير بالاشتراك مع المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD) , ثم استقل المنتدى بعد ذلك بإصدار تقرير مستقل بالتعاون مع مركز التنمية الدولية (CID) , و هو مركز تابع لجامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية , و ذلك تحت اسم تقرير التنافسية العالمية أو التنافسية الكونية (Global Competitiveness Report) , هذا الأخير يتم إعداده بالاعتماد على مختلف البيانات , سواء الكمية منها و المتعلقة بالأداء الاقتصادي و القدرة التكنولوجية , أو النوعية منها و التي يتم الحصول عليها من خلال عمليات المسح الميداني , و هو يعتبر أداة مهمة لصانعي القرار من القطاعين العام و الخاص في الدول المشاركة , و ذلك من خلال القيام بمقارنات بين مختلف الاقتصاديات الإقليمية و العالمية خاصة عند رسم السياسات الاقتصادية في مختلف الميادين¹.

و تكمن أهمية التقرير من خلال أنه يعتبر من أهم المؤشرات العالمية ذات المصدقية العالية لتنافسية الدول , إضافة إلى كونه يمثل أداة في يد صانعي القرار في مختلف الدول لتحديد أولويات الإصلاح , و ذلك من خلال تسليطه الضوء على نقاط القوة و الضعف في الاقتصاديات , علاوة على أنه يمثل إطارا عاما للحوار بين الحكومات و مجتمع الأعمال و مؤسسات العمل المدني , و الأهم من ذلك أنه يعمل كحافز على انتهاج الإصلاحات الهادفة إلى زيادة الإنتاجية و رفع مستويات المعيشة للسكان , كما

¹ - محمد عدنان وديع , « القدرة التنافسية و قياسها » , سلسلة جسر التنمية , العدد 24 , ديسمبر 2003 , المعهد العربي للتخطيط , الكويت , ص 23 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

يعتبر التقرير مؤشرا مهما للإنتاجية الكلية للدول , حيث أنه يفترض أن الاقتصاد الذي يتمتع بتنافسية عالية يكون قادرا على توليد دخل كلي أعلى لمواطني تلك الدولة , و بما أن إنتاجية الموارد الاقتصادية الموجودة بالدولة تؤثر في العائد على الاستثمار و الذي بدوره يؤثر على النمو الاقتصادي , فإن الدولة ذات الاقتصاد الأكثر تنافسية ستكون مرشحة لأن يكون النمو الاقتصادي فيها ذا وتيرة متسارعة أكثر من الدول الأقل تنافسية في الظروف العادية .¹

و يتم من خلال هذا التقرير اعتماد منهجية تصنيف الدول حسب مستويات و مراحل تنميتها , حيث يتم تقسيمها إلى دول تحدد تنافسياتها من خلال وفرة عوامل الإنتاج , و أخرى تحدد تنافسياتها من خلال الفعالية , أما المجموعة الثالثة فتعتمد على الإبداع و الابتكار , و بالتالي فإن مؤشر التنافسية الإجمالي يعتمد على أداء كل دولة حسب العوامل المذكورة .

$$\text{مؤشر التنافسية الإجمالي} = (\text{أ} \times \text{المتطلبات الأساسية}) + (\text{ب} \times \text{مدعمات الفعالية}) + (\text{ج} \times \text{متطلبات الإبداع})$$

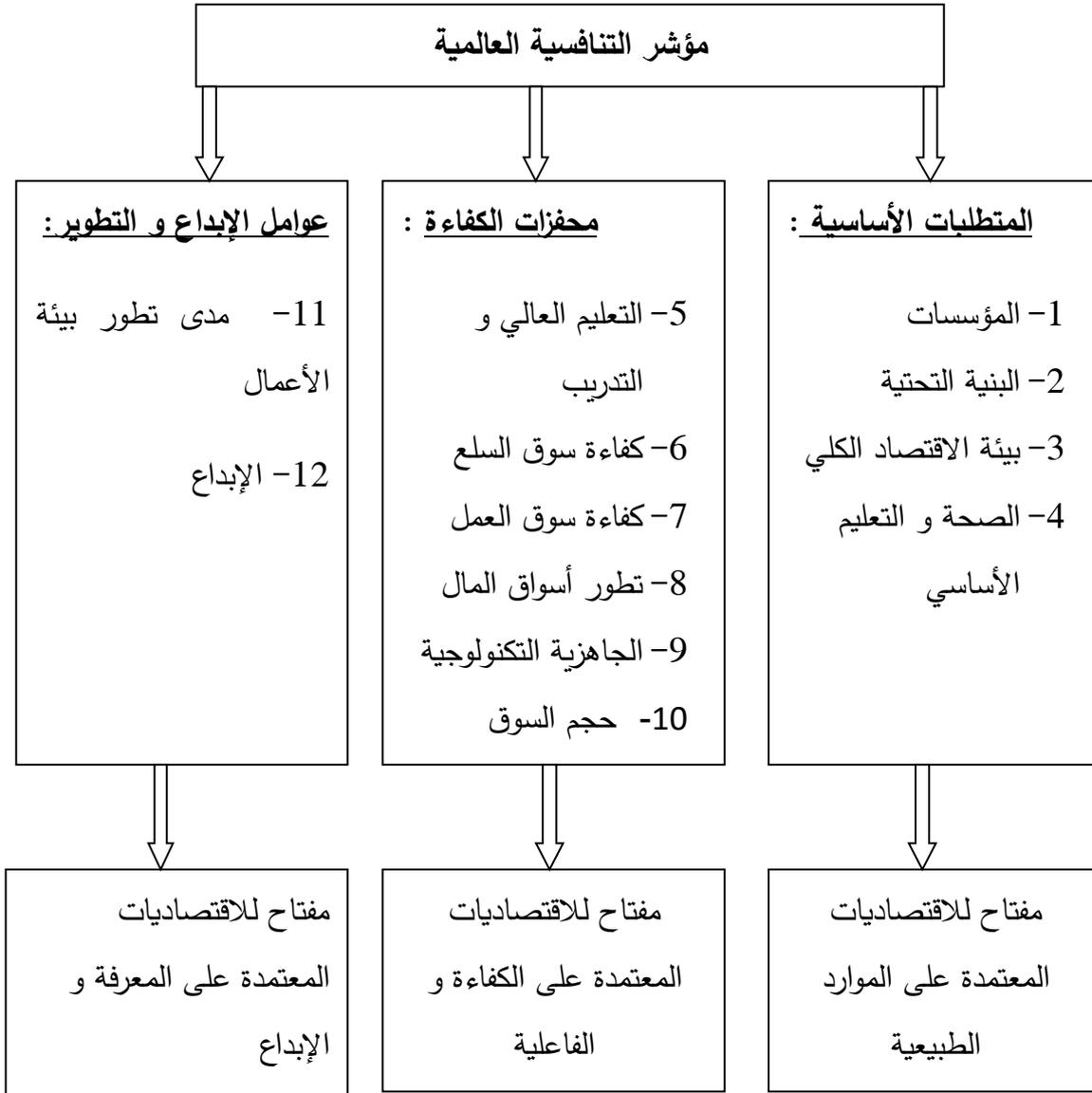
و يتم تحديد الأوزان أي معاملات الترجيح (أ , ب , ج) حسب مستوى تنمية كل دولة , بحيث تختلف أهمية هذه العوامل من دولة لأخرى .

و باعتبار أن إشكالية التنافسية تختلف حسب مراحل أو مستويات تنمية كل دولة , فقد تم تصنيف الدول بداية من تقرير سنة (2002 - 2003) حسب مستويات الدخل (منخفض , متوسط , مرتفع) مع ربطها بالوضع التنافسي , حيث تم تمييز ثلاث مجموعات و هي :

- الدول ذات الدخل المنخفض : و هي الدول التي تتنافس أساسا من خلال تكلفة عوامل الإنتاج .
- الدول ذات الدخل المتوسط : و هي الدول ذات الفعالية في الاستثمار .
- الدول ذات الدخل المرتفع : و هي الدول ذات الاقتصاد المعتمد على الإبداع و الابتكار .

¹ - بن نذير نصر الدين , , مرجع سابق , ص 308 .

شكل رقم (14) : محاور التنافسية حسب تقرير التنافسية العالمية



Source : World Economic Forum , The Global Competitiveness Report (2015 - 2016) , Geneva , 2015 , p 06 .

كما أنه و بداية من تقرير سنة (2004 - 2005) تمت إعادة صياغة مفهوم التنافسية و ذلك باعتبارها : " مجموعة المؤسسات و السياسات و العوامل المحددة لمستوى الإنتاجية في الدولة , و عليه لا يمكن فصل العوامل الكلية عن العوامل الجزئية " .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

حيث و مع انضمام كل من الأستاذين "بورتر" و "ساكس" , بدأ التفكير في تغيير مؤشر التنافسية (حيث كان في البداية يشمل ثمانية محاور أو مؤشرات فقط) , و ذلك إلى مؤشرين رئيسيين يعكس الأول ارتباط التنافسية بالنمو الاقتصادي أو ما يعرف بتنافسية النمو , بينما يعكس الثاني ارتباط التنافسية بالإنتاجية و بمستوى دخل الفرد أو ما يعرف بالتنافسية الجارية , إذ يرى "بورتر" و هو صاحب مفهوم الميزة التنافسية أن الإنتاجية على مستوى المؤسسات أي على المستوى الجزئي هي المحدد الأساسي لتفوق الاقتصاد على المستوى الكلي , و بالتالي طور مؤشر التنافسية الجزئية بناء على مفهوم الماسة , هذا الأخير يرى أن الإنتاجية في المؤسسات تتأثر أساسا بنوعية البيئة الوطنية للأعمال و كذلك باستراتيجيات و عمليات الشركات , و بالتالي و انطلاقا من نموذج الماسة الذي يركز على مجموعة من العوامل (ظروف عوامل الإنتاج , ظروف الطلب و الصناعات الداعمة , استراتيجية الشركات و التنافس في ما بينها) , تم استنباط مجموعة من المتغيرات التي تم تجميعها في الأساس من استبيانات الرأي لمدراء الشركات , بحيث يتم قياس انطباعاتهم حول بيئة الأعمال¹.

2/ قراءة لترتيب الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمية (2015 - 2016) :

تم تصنيف الجزائر ضمن الدول التي يقع اقتصادها في المرحلة الانتقالية بين المرحلة الأولى للتنمية أي مرحلة الاعتماد على العوامل و الموارد الطبيعية , و المرحلة الثانية و هي مرحلة الاعتماد على الكفاءة و الفاعلية .

حيث تقسم الدول إلى مجموعات حسب التقرير وذلك تبعا لمستوى تنميتها الاقتصادية المبنية على مؤشرات التنافسية المختلفة , و يتم انتقال الدول من مرحلة تنمية إلى أخرى , فالدول ذات الوفرة في الموارد هي تلك الدول التي يقل فيها نصيب الدخل الفردي من الناتج المحلي الإجمالي عن 2000 دولار أمريكي و تصنف في المرحلة الأولى , أما الدول ذات الفعالية فهي تلك التي يتراوح فيها الدخل بين (3000-8999) دولار أمريكي و تصنف في المرحلة الثانية , أما الدول المعتمدة على الابتكار و الإبداع فهي الدول التي يزيد دخل الفرد فيها عن 17.000 دولار أمريكي و تصنف في المرحلة الثالثة .

¹ - بلقاسم العباس , « المؤشرات المركبة لقياس تنافسية الدول » , مجلة جسر التنمية , العدد 75 , يوليو 2008 , المعهد العربي للتخطيط , الكويت , ص 16-17 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

بينما الدول التي يقع دخلها بين (2000-2999) دولار أمريكي فإنها تكون في مرحلة انتقالية ما بين المرحلتين الأولى و الثانية , و بالتالي يتم تخفيض المعامل المرجح الخاص بها بالنسبة لمجموعة المتطلبات الأساسية (المعامل أ في المعادلة أعلاه) , و ذلك بالموازاة مع الرفع من معاملي الترجيح الآخرين (ب , ج) الخاصين بمجموعة محفزات الكفاءة و عوامل الإبداع على التوالي .

أما الدول التي يقع نصيب الفرد فيها من الدخل بين (9000-17000) دولار أمريكي فتصنف في مرحلة الانتقال بين المرحلة الثانية و المرحلة الثالثة , و بالتالي يتم تخفيض الأهمية النسبية للمجموعتين الأولى و الثانية (المعاملين : أ , ب) لصالح الرفع من الأهمية النسبية لمجموعة عوامل الإبداع (المعامل ج) .

جدول (29) : تصنيف بعض الدول حسب مرحلة (مستوى) التنمية ضمن تقرير التنافسية العالمية (2015-2016) .

المرحلة الأولى :	المرحلة الانتقالية	المرحلة الثانية :	المرحلة الانتقالية	المرحلة الثالثة :
الاقتصاديات المعتمدة على العوامل الطبيعية	بين المرحلة الثانية و الثالثة	الاقتصاديات المعتمدة على الفعالية و الكفاءة	بين المرحلة الأولى و الثانية	الاقتصاديات المعتمدة على الإبداع
تشمل 35 دولة معظمها من الدول الإفريقية .	تشمل 20 دولة من بينها : لبنان , ماليزيا , عمان , تركيا و البرازيل , و الأرجنتين	تشمل 31 دولة من بينها : مصر , إندونيسيا , الأردن , المغرب و تونس .	اشمل 16 دولة من بينها : الجزائر , السعودية , نيجيريا , الكويت و فنزويلا .	تشمل 38 دولة من بينها : البحرين , قطر , سنغافورة و معظم الدول المتقدمة .

Source : World Economic Forum , The Global Competitiveness Report (2015 - 2016) , Geneva , 2015 , p 38 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

و في ما يخص ترتيب الجزائر وفق مختلف المؤشرات الفرعية لتقرير التنافسية العالمية فهو كالاتي :

جدول رقم (30) : تطور تصنيف الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمية للفترة (2013-2016)

تقرير (2015-2016) من 140 دولة		تقرير (2014-2015) من 144 دولة	تقرير (2013-2014) من 148 دولة	المؤشرات و المحاور
الترتيب	العلامة من 7			
87	3.97	79	100	الترتيب العام
82	4.37	65	92	أولا : مجموعة المتطلبات الأساسية
99	3.5	101	135	1- محور المؤسسات
105	3.1	106	106	2- محور البنية التحتية
38	5.3	11	34	3- محور استقرار الاقتصاد الكلي
81	5.6	81	92	4- محور الصحة و التعليم الأساسي
117	3.4	125	133	ثانيا : مجموعة محفزات الكفاءة
99	3.7	98	101	5- محور التعليم العالي و التدريب
134	3.5	136	142	6- محور كفاءة سوق السلع
135	3.2	139	147	7- محور كفاءة سوق العمل
135	2.8	137	143	8- محور كفاءة الأسواق المالية
126	2.6	129	136	9- محور الجاهزية التكنولوجية
37	4.7	47	48	10- محور حجم السوق
124	3.0	133	143	ثالثا : مجموعة عوامل الإبداع والتطوير
128	3.3	131	144	11- محور تطور بيئة الأعمال
119	2.8	128	141	12- محور الإبداع

Source : - World Economic Forum , The Global Competitiveness Report (2015 - 2016) , Geneva , p 94 .

- World Economic Forum , The Global Competitiveness Report (2014 - 2015) , Geneva , p 106.
- World Economic Forum , The Global Competitiveness Report (2013 - 2014) , Geneva , p 102 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

حلت الجزائر ضمن مؤشر التنافسية العالمية (2015 - 2016) الصادر في سبتمبر 2015 في المرتبة 87 من بين 140 دولة شملها التقرير , حيث جاءت في المرتبة الثانية مغاربيا بعد المملكة المغربية (المرتبة 72) و متقدمة على تونس (المرتبة 92) , بينما حلت في المرتبة التاسعة عربيا و خلف كل من : قطر (14) , الإمارات العربية المتحدة (17) , المملكة العربية السعودية (25) , الكويت (34) , البحرين (39) , سلطنة عمان (62) , الأردن (64) , المغرب (72) .

و الملاحظ من الجدول أعلاه هو تحسن الترتيب العام للجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمية خلال التقريرين الأخيرين مقارنة بتقرير (2013-2014) , و ذلك رغم التراجع في الترتيب خلال تقرير (2015-2016) مقارنة بتقرير (2014-2015)¹.

أما في ما يخص المحاور و المؤشرات الفرعية للتنافسية فيلاحظ احتلال الجزائر مراتب متقدمة نسبيا مقارنة بالمحاور الأخرى , و ذلك في مجال المتطلبات الأساسية و لاسيما مؤشر استقرار الاقتصاد الكلي الذي حل في المرتبة 38 خلال تقرير (2015-2016) , و ذلك رغم تراجع مقارنة بتقرير (2014-2015) أين جاء في المرتبة 11 , و بدرجة أقل مؤشر الصحة و التعليم الأساسي و الذي رغم احتلاله مراتب متقدمة مقارنة بالمؤشرات الأخرى , إلا أنه يبقى محورا هاما يتحتم على السلطات العمومية العمل على تطويره و عصرنته .

كما يلاحظ من الجدول ترتيب مجموعة محفزات الكفاءة ضمن مراتب متأخرة , و ذلك بفعل ترتيب مجمل المؤشرات الفرعية المكونة لهذا المحور في مراتب متأخرة , باستثناء مؤشر حجم السوق الذي احتل مرتبة متقدمة نسبيا (المرتبة 38 ضمن التقرير الأخير) .

أما مجموعة عوامل الإبداع و التطوير فقد احتلت مراتب متأخرة , و ذلك رغم التحسن الذي شهده هذا المؤشر ضمن التقارير الثلاث محل الدراسة , و هو ما يعكس الواقع المتردي الذي تعرفه بيئة الأعمال و الإبداع في الجزائر .

¹ - للمزيد من التفاصيل أنظر الملحق رقم (01) المتضمن ترتيب الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمية (2015-2016) تبعا لمختلف المؤشرات الفرعية .

المطلب الثاني : واقع التنافسية في الجزائر وفق تقرير التنافسية العربية

1/ تقديم التقرير :

يقوم المعهد العربي للتخطيط الكائن مقره بالكويت منذ عام 2003 بإصدار تقرير دوري لدراسة تنافسية الاقتصاديات العربية , و التقرير محل التحليل في دراستنا هذه هو تقرير التنافسية العربية لسنة 2011 و الصادر في سنة 2012, و هو آخر تقرير صدر عن المعهد , حيث ينطلق التقرير من اعتبار التنافسية بمثابة الأداء النسبي الحالي و الأداء النسبي الكامن للاقتصاديات العربية في إطار القطاعات و الأنشطة التي تتعرض للمزاحمة من طرف الاقتصاديات الأجنبية , و ذلك بالاعتماد على مؤشر مركب للتنافسية (من 0 إلى 1) مكون من مؤشرين فرعيين هما :

- **مؤشر التنافسية الجارية :** و يتمثل الأداء الجاري في العوامل المؤثرة في التنافسية في الأجل القصير , و التي لا تتطلب تغييرا في الهياكل و السياسات ذات الأمد البعيد , و التي من بينها : الأداء الاقتصادي الكلي , بيئة الأعمال و الجاذبية , ديناميكية الأسواق و المنتجات و التخصص بالإضافة إلى الإنتاجية و التكلفة .
- **مؤشر الأداء الكامن :** حيث يتمثل الأداء الكامن في الطاقات و العوامل و المؤسسات و الهياكل المؤثرة في مستويات التنافسية في الأجل الطويل , فهو يعني القدرات العميقة الأثر التي تضمن استدامة التنافسية , و من ثم استدامة النمو و تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية , و قد تم تحديد ثلاثة مجالات أساسية محددة للتنافسية الكامنة و هي : الطاقة الابتكارية و توطين التقانة , رأس المال البشري , نوعية البنى التحتية التكنولوجية .

و على العموم يعتمد مؤشر التنافسية العربية في أغلبه على البيانات الكمية الموضوعية , و على جملة من المؤشرات النوعية التي تصدرها مختلف المؤسسات الدولية , و التي من بينها مؤشرات تكاليف الأعمال التي يصدرها البنك الدولي و غيرها .

كما يستند التقرير في دراساته على مقارنة تنافسية الدول العربية بتنافسية مجموعة مختارة من الدول غير العربية كدول مقارنة , حيث تكون هذه الدول أكثر تنافسية من الدول العربية عادة , حيث يتم

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

اختيارها لتشكل نقطة مرجعية للأداء العربي في الأسواق الدولية , و ذلك بهدف تحديد الفجوة القائمة بين الدول العربية و باقي الدول الأخرى , و التي تمثل أحد أهم المؤشرات التي يتم بواسطتها قياس التحدي الذي تواجهه الدول العربية لتحسين تنافسياتها .

كذلك و بهدف استنباط السياسات و الإصلاحات المطلوبة لتعزيز التنافسية , يعرف التقرير ما يسمى ميزان التنافسية و الذي يقيس الفرق بين نقاط القوة (الأصول) و نقاط الضعف (الخصوم) , حيث يعتبر الأداء نقطة قوة إذا كان ترتيب الدولة في الثلث الأعلى لأي مؤشر من المؤشرات المدروسة , كما يعتبر نقطة ضعف إذا كان ترتيبها في الثلث الأخير من قيم المؤشر المدروس , حيث يشكل هذا الميزان نظام معلومات يمكن الاسترشاد به لتقليل الخصوم أي نقاط الضعف وتحويلها إلى أصول أي إلى نقاط قوة .

2/ التصنيف العام لتنافسية الدول العربية :

لم يدرج التقرير جميع الدول العربية نظرا لتفاوت توفر البيانات فيما بينها , إلا أنه شمل أغلبها و المتمثلة في سبعة عشر دولة هي : الجزائر , البحرين , مصر , الأردن , الكويت , لبنان , ليبيا , موريتانيا , المغرب , عمان , قطر , السعودية , السودان , سوريا , تونس , الإمارات و اليمن .

أما دول المقارنة من الدول غير العربية فهي دول يعتبر متوسط أدائها متفوقا على العموم بفضل سياساتها و إصلاحاتها خلال العقود الماضية , و التي تمثلت في : الأرجنتين , البرازيل , تشيلي , الصين , التشيك , اليونان , إيرلندا , كوريا الجنوبية , ماليزيا , المكسيك , البرتغال , جنوب إفريقيا و تركيا .

و حسب هذا التقرير فقد بلغ أداء الدول العربية على المستوى الإجمالي للتنافسية مؤشرا قيمته 0.39 مقابل 0.58 لدول المقارنة , و قد حددت نسبة الفجوة أو الهوة التنافسية بحوالي 32 % مقارنة مع 49 % للتقرير السابق الصادر في نهاية عام 2009 , مما يعني أن الأداء العربي حقق تقدما ملحوظا أدى إلى تراجع الفجوة التنافسية , و يرجع هذا التقدم أساسا إلى تحسن الوضع التنافسي للدول الخليجية التي حققت مستويات متقدمة على سلم مؤشر التنافسية العربية بمتوسط بلغ 0.48 , و يعود ذلك لاستمرار هذه الدول في تحسين بيئتها التنافسية الاقتصادية الكلية , و إلى الأداء الجيد للتجارة الخارجية بفضل ارتفاع

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

أسعار النفط , بالإضافة إلى توظيف عوائده في تطوير البنى و الهياكل الاقتصادية و الاجتماعية , و على العموم جاءت كوريا الجنوبية في مقدمة الترتيب تليها كل من إيرلندا و ماليزيا و البحرين و الإمارات , و احتلت مؤخرة الترتيب كل من الجزائر و مصر و سوريا و المغرب و السودان و موريتانيا و اليمن .

جدول رقم (31) : تصنيف الدول العربية و دول المقارنة وفق مؤشر التنافسية العربية (2012)

الترتيب (من بين 30 دولة)	مؤشر التنافسية العربية	مؤشر التنافسية الكامنة	مؤشر التنافسية الجارية	الدولة
24	0.36	0.33	0.39	الجزائر
12	0.47	0.50	0.44	الأرجنتين
04	0.53	0.48	0.58	البحرين
20	0.40	0.42	0.37	البرازيل
09	0.49	0.45	0.52	التشيلي
08	0.51	0.40	0.62	الصين
07	0.51	0.54	0.48	التشيك
25	0.36	0.32	0.39	مصر
10	0.48	0.57	0.38	اليونان
02	0.65	0.70	0.61	إيرلندا
18	0.42	0.43	0.41	الأردن
01	0.68	0.74	0.62	كوريا الجنوبية
14	0.46	0.39	0.53	الكويت
22	0.39	0.39	0.39	لبنان
23	0.37	0.29	0.45	ليبيا
03	0.53	0.51	0.56	ماليزيا
29	0.26	0.18	0.34	موريتانيا
15	0.46	0.42	0.50	المكسيك
27	0.34	0.27	0.40	المغرب
17	0.43	0.35	0.50	عمان
06	0.51	0.57	0.46	البرتغال

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

13	0.47	0.41	0.53	قطر
11	0.47	0.43	0.52	السعودية
19	0.41	0.39	0.44	جنوب إفريقيا
28	0.27	0.23	0.31	السودان
26	0.34	0.31	0.37	سوريا
16	0.45	0.44	0.47	تونس
21	0.40	0.33	0.46	تركيا
05	0.52	0.47	0.58	الإمارات
30	0.25	0.14	0.35	اليمن
-	0.39	0.35	0.44	متوسط الدول العربية
-	0.50	0.50	0.50	متوسط دول المقارنة

المصدر : المعهد العربي للتخطيط , تقرير التنافسية العربية , الكويت , 2012 , ص 28 .

3/ تحليل واقع تنافسية الدول العربية و الجزائر من خلال التقرير :

احتلت الجزائر المرتبة (24) في ما يخص مؤشر التنافسية العربية , و ذلك من بين (30) دولة شملها التقرير بين دول عربية و أخرى غير عربية تم دراسة تنافسياتها باعتبارها دول مقارنة , أما على مستوى المؤشرات الفرعية فكانت النتائج كالاتي :

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

جدول رقم (32) : تصنيف الجزائر وفق مؤشر التنافسية العربية لسنة (2012)

الترتيب	قيمة المؤشر	مؤشرات التنافسية العربية
04	0.631	الأداء الاقتصادي
24	0.153	البنية التحتية
17	0.358	البنية التحتية التقانية
10	0.706	تدخل الحكومة
25	0.477	رأس المال البشري
23	0.477	جاذبية الاستثمار
29	0.253	ديناميكية الأسواق و المنتجات و التخصص
25	0.396	التكلفة و الإنتاجية
28	0.295	تكلفة القيام بالأعمال
25	0.242	الحاكمية و فاعلية المؤسسات
24	0.163	الطاقة الابتكارية و توطيد التقانة
24	0.361	مؤشر التنافسية العربية

المصدر : المعهد العربي للتخطيط , تقرير التنافسية العربية , الكويت , 2012 , ص 69 .

3-1 / مؤشر التنافسية الجارية : احتلت الجزائر المرتبة (24) في ما يخص التنافسية الجارية بمؤشر قيمته 0.39 مقارنة بالمتوسط العربي الذي بلغ 0.44 و متوسط الدول المقارنة الذي بلغ 0.50 .

3-1-1 / الأداء الاقتصادي الكلي : حيث يشكل الاستقرار الاقتصادي الكلي عاملا مهما في تدعيم القدرة التنافسية لأي اقتصاد , فلا يمكن توفير الشروط الضرورية للتنافس في الأسواق الدولية و جذب الاستثمارات في ظل اقتصاد يعرف الاختلالات و عدم الاستقرار بما يؤثر سلبا على قرارات و أداء المستهلكين و المستثمرين و رجال الأعمال , و هو ما من شأنه أن يؤدي إلى تراجع الادخار و الاستثمار و بالتالي تراجع مستويات تنافسية السلع و الخدمات الوطنية في الأسواق الدولية .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

و بشكل عام يعتبر أداء الدول العربية جيدا و يتعادل مع مستوى أداء دول المقارنة , حيث بلغ متوسط أداء الدول العربية 0.51 , و احتلت الجزائر المرتبة الرابعة بمؤشر مقداره 0.63 خلف كل من الكويت و ليبيا و السعودية , و هي كلها دول احتلت مكانة متقدمة في هذا المؤشر بفضل استمرار ارتفاع أسعار المحروقات منذ نهاية 1999 , و التي سمحت بتمويل جيد للاقتصاد خاصة دفع المشاريع الاستثمارية في البنى التحتية , بالإضافة إلى تحسن الموازنة العامة و ميزان المدفوعات .

3-1-2 / ديناميكية الأسواق و المنتجات و التخصص : حيث تشكل الصادرات المحور الرئيسي للتنافسية الدولية و المكان الذي يترجم فيه أثر البيئة التنافسية على الاقتصاد , و تعتبر عناصر الديناميكية و التخصص في هيكل الصادرات أهم السمات التي تعكس تنافسية الاقتصاد في الأسواق الدولية , و يمكن تحليل المكونات الفرعية لهذا المؤشر على ثلاث مستويات هي : الأداء الكلي , الحصص التصديرية و ديناميكية الأسواق .

و على العموم و بالرغم من تحقيق الدول العربية لنتائج إيجابية على صعيد فوائض الميزان التجاري , حيث يفوق متوسط أداء الدول العربية متوسط أداء دول المقارنة , و كذلك بالنسبة لإجمالي التجارة إلى الناتج المحلي الإجمالي و نمو حصتها من الصادرات للعالم , إلا أن نسبة الصناعات التحويلية إلى إجمالي الصادرات السلعية تشكل المؤشر الرئيسي لضعف تنافسية اقتصاديات الدول العربية .

أما على مستوى الترتيب في المؤشر فيلاحظ الأداء الجيد لعدد من الدول العربية على غرار الإمارات و قطر و البحرين و الكويت و ليبيا , في حين جاءت الجزائر في ذيل الترتيب (المرتبة 29) متقدمة على السودان , و هذا بالرغم من أدائها الجيد في عدد من المؤشرات الفرعية لهذا المؤشر , كما هو الحال مثلا في ما يخص نسبة الميزان التجاري إلى الناتج المحلي الإجمالي .

3-1-3 / الإنتاجية و التكلفة : حيث يعتبر رفع الإنتاجية أحد أهم العوامل الجوهرية في تنافسية الدول و الشركات , فهي التي تحدد الفرق بين الصناعات و المنتجات القابلة للحياة و الازدهار , فمع زيادة الإنتاجية تزيد القيمة المضافة من جهة و تنخفض التكاليف النسبية من جهة أخرى , و هو ما يرفع من قدرة المنتجات على المنافسة .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

و باعتبار أن الإنتاجية و التكلفة هما أهم عنصرين في تنافسية التكاليف , فإن مؤشرات البيئة التنافسية التي يرصدها المؤشر محل الدراسة تعكس تأثير هذه البيئة على المؤسسات المنتجة و المصدرة .

أما قياس التكاليف فيركز على ارتفاع حصة الأجور من القيمة المضافة , و على سعر فائدة الاقتراض الذي يمثل تكلفة لرأس المال , بالإضافة إلى الضرائب على أرباح الشركات التي ترفع من تكاليف الإنتاج , و كذا سياسة سعر الصرف التي تلعب دورا حاسما في تحديد الأسعار النسبية بين الدولة المعنية و باقي دول العالم .

و تشير النتائج إلى تواضع الفجوة التنافسية في مجال الإنتاجية و التكلفة حيث بلغت نسبة 18 % , إلا أن الفجوة الرئيسية سجلت في مجال حصة الصناعات التحويلية من الناتج المحلي الإجمالي حيث بلغت نسبة 64 % , و كذلك الحال في مجال إنتاجية العامل في الصناعة التحويلية حيث بلغت الفجوة نسبة 48 % , و هو ما يدل على أن الصناعات التحويلية في البلدان العربية و منها الجزائر لا تزال دون مستوى الصناعات العالمية , و يرجع ذلك لضعف إنتاجية العمل بشكل كبير , و ذلك بالرغم من انخفاض معدلات الأجور و معدلات الضريبة و معدلات الفائدة في أغلب الدول العربية مقارنة بالدول الأخرى , كما أن الدول العربية قد تعاني من تحسن سعر صرفها و هو ما يضر بتنافسية منتجاتها .

أما بالنسبة للجزائر فقد احتلت المرتبة 25 في ما يخص مؤشر الإنتاجية و التكلفة , حيث بلغ هذا الأخير قيمة 0.396 مقارنة بمتوسط أداء الدول العربية في هذا المجال و الذي بلغ 0.47 , و كذا متوسط الدول غير العربية الذي بلغ 0.52 .

4-1-3 / بيئة الأعمال و الجاذبية : حيث يركز التقرير على دور تحسين مستوى جاذبية الاقتصاديات العربية للتدفقات الاستثمارية الخارجية و توظيفها لتسريع وتيرة النمو و التنمية الاقتصادية , و لا يتحقق ذلك إلا من خلال تهيئة بيئة أعمال تتميز بالشفافية و الاستقرار , بالإضافة إلى إيجاد مؤسسات فاعلة و بنية تحتية أساسية داعمة و مستوى تدخل حكومي معقول و غير طارد للقطاع الخاص بل مكمل لنشاطاته .

و تدل النتائج على تواضع مستوى بيئة الأعمال العربية مقارنة بالدول الأخرى محل الدراسة , حيث بلغ متوسط الدول العربية لمؤشر بيئة الأعمال 0.44 بينما بلغ متوسط دول المقارنة 0.51 , في حين

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

احتلت الإمارات و البحرين مراتب متقدمة في هذا المجال , بينما احتلت الجزائر المرتبة 26 بمؤشر قيمته 0.37 , و هو ما يحتم عليها ضرورة بذل المزيد من الجهود في هذا المجال .

كما تجدر الإشارة إلى أن مؤشر بيئة الأعمال و الجاذبية يشمل مجموعة من المؤشرات الفرعية تتمثل في ما يلي :

- **الحاكمية و فاعلية المؤسسات :** و يعتمد هذا المؤشر على درجة الفساد الإداري , و على مدى احترام القانون و النظام بالإضافة إلى درجة البيروقراطية السائدة , و بلغت قيمة هذا المؤشر بالنسبة للجزائر 0.24 مقارنة بمتوسط الدول العربية البالغ 0.37 .
- **البنية التحتية الأساسية :** حيث تعتبر استثمارة رأسماليا رئيسيا ضمن عملية الإنتاج , فهي تعزز من تنافسية الأنشطة الاقتصادية التي من شأنها خلق روابط تفاعلية بين مختلف المناطق التنموية المحلية من جهة , و الانفتاح و الاندماج في الاقتصاد العالمي من جهة أخرى , و قد بلغ المؤشر الخاص بالجزائر 0.15 و هي قيمة ضعيفة مقارنة بالمتوسط العربي الذي بلغ 0.26 .
- **جاذبية الاستثمار :** حيث يعتبر مدى جاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر و المالي ركنا أساسيا من بيئة الأعمال , و ذلك لدوره في نقل التقانة و الخبرات التقنية و الإدارية , و في فتح الأسواق الخارجية و توفير الأموال الاستثمارية .
- و تعاني بعض الدول العربية و منها الجزائر ارتفاع مستويات المخاطر الائتمانية , و هو ما يرفع تكاليف القروض في الأسواق الخارجية و يقلل من تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة , أما بالنسبة للجزائر فقد احتلت مراتب متأخرة في هذا المجال .
- **تدخل الحكومة في الاقتصاد :** حيث اعتمد التقرير على ثلاث مؤشرات تعكس حجم تدخل الحكومة في الاقتصاد و هي : مدفوعات الرواتب و الأجور , مدفوعات الدعم و التحويلات الأخرى بالإضافة إلى إجمالي النفقات العامة , منسوبة جميعها إلى الناتج المحلي الإجمالي , و وفقا لهذه المؤشرات فإن الدولة ذات النسب الأقل في بنود هذه النفقات تعتبر الأكثر تنافسية في هذا المجال , حيث أنها تعتبر قادرة على تنفيذ برامجها الإنفاقية بأقل التكاليف , و بالتالي فهي تعتبر أكثر فعالية في إنتاجية النفقات العمومية و العكس صحيح .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

و تحتل الجزائر المرتبة العاشرة في هذا المجال بمؤشر قيمته 0.71 مقارنة بالمتوسط العربي البالغ 0.62 , و هي نسبة مرتفعة نوعا ما تحتم على الجزائر العمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية للإنفاق العام , و ذلك من خلال تحسين الإنتاجية و تفعيل أسس الشفافية و المحاسبة العمومية , بالإضافة إلى الاعتماد على أسس الإدارة الحديثة في تسيير المشاريع الحكومية .

● **تكلفة القيام بالأعمال :** و ذلك من خلال تحليل سبعة جوانب تغطي المظاهر الأساسية لدورة حياة المشروع الاستثماري , و يتكون كل منها من مؤشرات فرعية تتمثل في ما يلي : مؤشر تأسيس الكيان القانوني للمشروعات , توظيف العمال , تصفية المنشأة , إنفاذ العقود , حماية المستثمرين , الحصول على الائتمان و تسجيل الملكية العقارية .

و قد احتلت الجزائر في هذا المجال المرتبة 28 من أصل 30 دولة شملها التصنيف بمؤشر بلغ 0.30 مقارنة بمتوسط الدول العربية الذي بلغ 0.48 و متوسط دول المقارنة الذي بلغ 0.61 , و هو ما يحتم على الجزائر و الدول العربية الأخرى تعميق الإصلاحات بهدف التقليل من تكاليف القيام بالأعمال , و بالتالي التقليل من القيود على الاستثمار و المساهمة في تقليل التكاليف و من ثم تحسين التنافسية السعرية , و تجدر الإشارة إلى أن السبب الرئيسي لارتفاع هذا المؤشر بالنسبة للجزائر يرجع إلى انخفاض نسب الحصول على الائتمان المصرفي و إلى تدهوره في مجال تسجيل الملكية العقارية .

2-3 / مؤشر التنافسية الكامنة :

على العموم لازالت الدول العربية تعاني من نقص في مجال التنافسية الكامنة مقارنة بالتنافسية الجارية , و بالرغم من تراجع الفجوة التنافسية الكامنة من 46 % سنة 2009 إلى 30 % في تقرير 2012 , إلا أنها ما تزال تشكل تحديا رئيسيا للدول العربية , و يرجع ذلك أساسا إلى أن ميادين الطاقة الابتكارية و التقانة و البنية التحتية و رأس المال البشري تحتاج إلى استثمارات كبيرة و وقت طويل حتى يمكنها إحداث تغييرات و تأثير في التنافسية الكامنة للدول العربية .

و حسب النتائج الواردة في التقرير فإنه و باستثناء دول البحرين و قطر و الإمارات و الأردن فإن الفجوة التنافسية تزيد عن 50 % في جميع الدول العربية الأخرى مقارنة بالدول غير العربية قيد الدراسة

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

, و من بينها الجزائر التي احتلت المرتبة 22 في مجال التنافسية الكامنة , و هذه الأخيرة تشمل مجموعة من المؤشرات الفرعية تتمثل في ما يلي :

3-2-1 / مؤشر الطاقة الابتكارية و توطين التقانة : حيث يشكل الابتكار العنصر الأكثر أهمية لضمان توفير الميزات التنافسية للمشروعات و الصناعات و الاقتصاديات , كما تكمن أهمية التقانة باعتبارها محددًا من محددات التنافسية , و ذلك لكونها تؤثر على عدد من العوامل المرتبطة بالتكلفة و الاستخدام و توزيع الدخل و نوعية الصادرات و حصص الأسواق , كما أنها تؤثر على نوعية العنصر البشري و مقدار الاستثمار في رأس المال البشري و العلاقة التعويضية أو التكاملية بين التقانة و الموارد البشرية .

و في هذا المجال فإن الدول العربية تعاني من العديد من المشكلات في ميدان العلم و التقانة , بدءا من تواضع الموارد المخصصة للبحث و التطوير و خيارات البحث العلمي و مجالاته و نوعية مخرجاته و آفاق تطبيقاته , بالإضافة إلى ضعف الروابط الأساسية بين العلم و التقانة , ففي ظل الاقتصاد المعرفي يلعب الابتكار دورا حاسما في تنافسية المنشآت و الاقتصاديات على المستوى الدولي , و ذلك لما يتضمنه من تخفيض في التكاليف و رفع للإنتاجية و خلق لطلب جديد , بالإضافة إلى فتح لأسواق جديدة أمام السلع و الخدمات .

و تجدر الإشارة إلى أن حجم الفجوة التنافسية في هذا المجال بلغ 50 % , و التي من بينها الجزائر التي احتلت المرتبة 24 في هذا المجال , و هو ما يحتم على الدول العربية ضرورة بذل المزيد من الجهود للنهوض بمستوى تنافسية اقتصادياتها .

و تجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر بدوره اعتمد على مجموعة من المؤشرات الفرعية أهمها : نسبة الصادرات ذات التقانة العالية , نسبة الطلبة المسجلين في العلوم و التكنولوجيا , الإنفاق على البحث العلمي و التكنولوجي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي , عدد الباحثين لكل مليون نسمة , عدد براءات الاختراع , عدد المقالات العلمية و التقانية و غيرها من المؤشرات .

3-2-2 / رأس المال البشري : و تم التركيز خاصة على مجالي الصحة و التعليم , حيث أن العلاقة بين الموارد البشرية و التنافسية واضحة , سواء كانت مباشرة كجوانب التعليم و الإدارة و التشغيل و

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

الإنتاجية , أو غير مباشرة كعدد السكان و سرعة النمو الديمغرافي و توزيعاته و خصائصه الاقتصادية و الاجتماعية , و قد بلغت الفجوة بين الدول العربية و الدول الأخرى في هذا المجال نسبة 32% , كما جاءت الجزائر في مراتب متأخرة باحتلالها المرتبة 25 .

3-2-3 / البنية التحتية التكنولوجية : أظهرت نتائج مؤشر التنافسية العربية بأن الهوة الرقمية المقاسة بمدى تطور البنية التحتية التكنولوجية تشكل أكبر التحديات أمام الرفع من القدرة التنافسية العربية , و يرجع اتساع هذه الهوة إلى تواضع الأداء العربي في أغلب المكونات التي تقيس هذه الهوة الرقمية .

و حسب التقرير فقد حققت الجزائر تقدما ملحوظا بفضل الإصلاحات التي باشرتها في قطاع الاتصالات , و ذلك من خلال استقطاب الاستثمار العربي و فتح القطاع للمنافسة , حيث احتلت الجزائر المرتبة 17 , و لكن مع تسجيل ضعف في المؤشر الفرعي لعدد مستخدمي الإنترنت لكل 100 من السكان , حيث بلغ هذا المؤشر 0.11 مقارنة بالمتوسط العربي 0.23 , و كذلك الأمر بالنسبة لعدد خطوط الهاتف الأرضي لكل 100 من السكان .

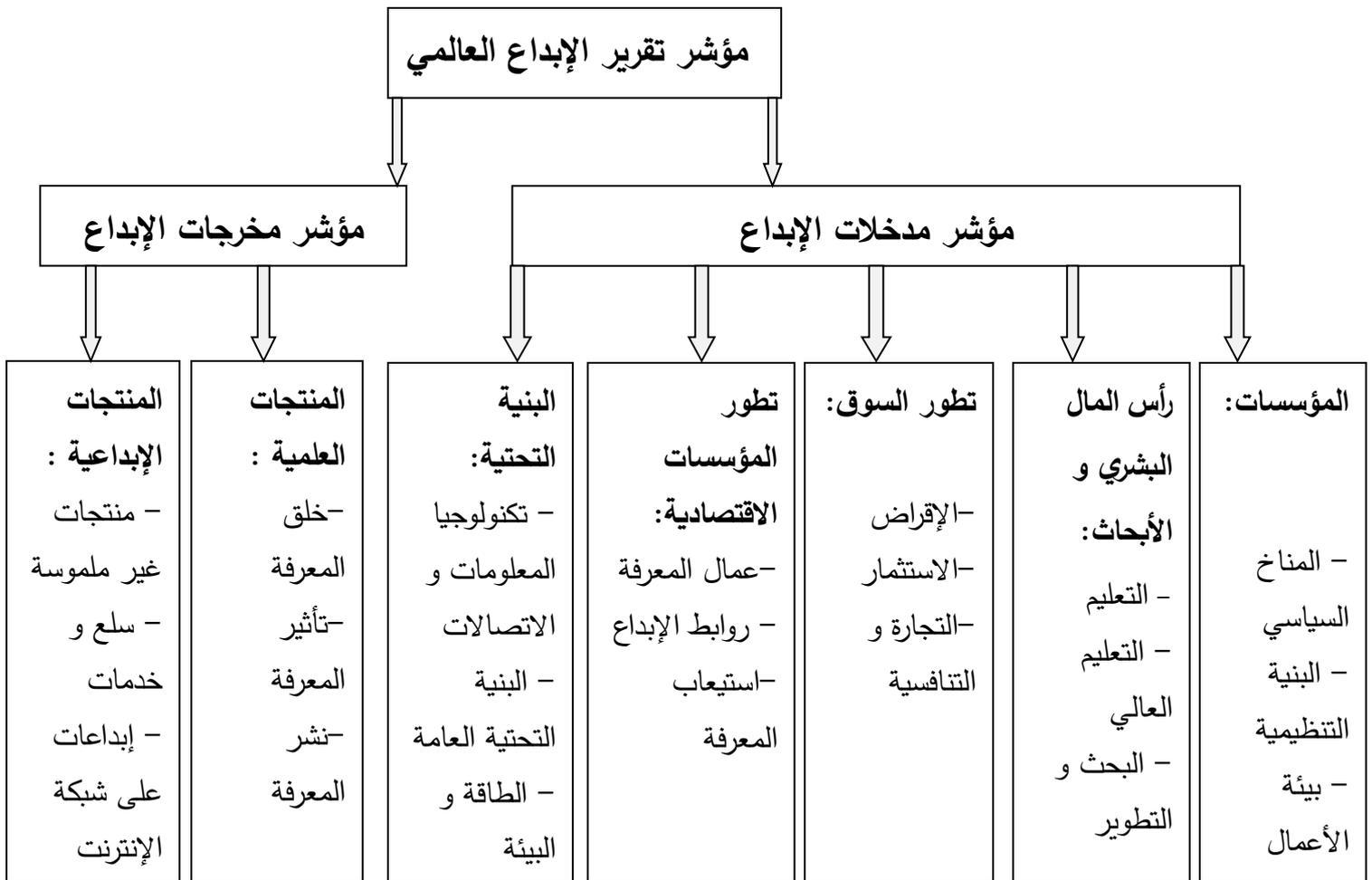
المطلب الثالث : واقع الإبداع و الابتكار في الجزائر

1/ واقع الابتكار في الجزائر من خلال تقرير الإبداع العالمي :

1-1/ تقديم التقرير :

ينقسم مؤشر الإبداع العالمي إلى مؤشرين أساسيين هما مؤشر مدخلات الإبداع و مؤشر مخرجات الإبداع , و اللذان بدورهما يتفرعان إلى مجموعة من المؤشرات الفرعية مثلما يوضحه المخطط التالي :

شكل رقم (15) : هيكلية تقرير الإبداع العالمي



Source : Global Innovation Index 2015 :Effective Innovation Policies For

Development , INSEAD , p 61.

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

2-1 / تصنيف الجزائر ضمن تقرير الإبداع العالمي :

الجدول التالي يبين تطور الترتيب العام للجزائر ضمن مؤشر الإبداع العالمي من خلال التقارير الثلاث الأخيرة , بالإضافة إلى تطور ترتيبها تبعا لمختلف المؤشرات الفرعية .

جدول رقم (33) : تطور ترتيب الجزائر ضمن تقرير الإبداع العالمي (2013 , 2014 , 2015)

سنة 2015 (141 دولة)		ترتيب سنة 2014 (143 دولة)	ترتيب سنة 2013 (142 دولة)	المؤشرات
الترتيب	العلامة/100			
126	24.4	133	138	الترتيب العام
119	32.1	122	112	1- مؤشر مدخلات الإبداع
120	45.1	118	118	1- المؤسسات
120	30.2	123	127	1-1 / المناخ السياسي
108	52.2	113	113	2-1 / البيئة التنظيمية
127	52.8	117	113	3-1 / بيئة الأعمال
82	26.2	82	79	2- رأس المال البشري و البحوث
67	45.4	66	50	2-1 / التعليم
69	32.2	77	79	2-2 / التعليم العالي
115	1.1	111	107	3-2 / البحث و التطوير
95	31.4	86	93	3- البنية التحتية
128	16.9	116	111	3-1 / تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات
38	40.1	23	62	3-2 / البنية التحتية العامة
72	37.3	82	85	3-3 / الطاقة
124	36.8	138	114	4- تطور السوق
135	7.0	115	110	4-1 / القروض
41	45.0	75	59	4-2 / الاستثمار

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

131	58.0	140	118	3-4/التجارة و التنافسية
135	20.9	137	139	5- تطور المؤسسات الاقتصادية
118	21.5	122	121	1-5/العاملين في مجال المعرفة
125	20.0	131	135	2-5/روابط الإبداع
132	21.4	13	124	3-5/استيعاب المعرفة
129	16.7	132	141	II-مؤشرات مخرجات الإبداع
115	17.8	114	115	6- المنتجات العلمية و التكنولوجية
113	4.0	108	107	1-6/خلق المعرفة
87	34.4	93	102	2-6/تأثير المعرفة
128	14.9	129	120	3-6/نشر المعرفة
131	15.6	138	140	7- المنتجات الإبداعية
135	20.6	137	137	1-7/المنتجات الإبداعية غير الملموسة
105	8.1	114	130	2-7/السلع و الخدمات الإبداعية
75	13.1	84	116	3-7/الإبداعات على الإنترنت (Online)

Source :-Global Innovation Index 2015 : Effective Innovation Policies For Development , (INSEAD) The Business School For The World , Geneva, Switzerland , p 163.

- Global Innovation Index 2014 : The Human Factor In Innovation , (INSEAD) The Business School For The World , Geneva, Switzerland , p 141 .

- Global Innovation Index 2013 : The Local Dynamics Of Innovation , (INSEAD) The Business School For The World , Geneva, Switzerland , p 131 .

احتلت الجزائر حسب تقرير الإبداع العالمي لسنة 2015 المرتبة (126) و ذلك من أصل 141 دولة شملها التقرير , حيث حصلت على المرتبة (119) بالنسبة لمؤشر مدخلات الإبداع , حيث يلاحظ احتلالها مراتب متقدمة نسبيا مقارنة بباقي المؤشرات الفرعية , و ذلك في ما يخص مؤشر رأس المال البشري و لاسيما بالنسبة لمؤشري التعليم و التعليم العالي , بالإضافة إلى مؤشر البنية التحتية العامة الذي شهد أيضا مراتب متقدمة , و ذلك بفضل التمويل العمومي الكبير لمختلف المنشآت القاعدية في

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

إطار مختلف برامج الإنعاش الاقتصادي و كذا برنامج دعم النمو و غيرها من البرامج الاستثمارية العمومية .¹

بينما جاءت الجزائر في المرتبة (129) بالنسبة لمؤشر مخرجات الإبداع , و هي مرتبة متأخرة تعكس الواقع المتردي للإنتاج الإبداعي و الابتكاري في الجزائر , و ذلك بالرغم من التحسن المستمر من سنة لأخرى .

و الملاحظ على تطور ترتيب الجزائر العام ضمن التقرير هو تحسنه من سنة لأخرى , حيث و بالرغم من اختلاف عدد الدول التي شملها التقرير من سنة لأخرى , إلا أن ذلك لا يؤثر في دراسة و تحليل تطور التصنيف , حيث بقي عدد الدول متقاربا في التقارير الثلاث (142 دولة , 143 دولة , 141 دولة) , فبعدها احتلت الجزائر المرتبة (138) خلال في تقرير سنة 2013 ثم المرتبة (133) في تقرير سنة 2014 , احتلت المرتبة (126) ضمن تقرير سنة 2015 , و هو ما يعني تحسن تصنيفها ب (12) مرتبة ما بين سنتي 2013 و 2015 (مع العلم أن سنة 2013 شهدت تراجعاً في ترتيب الجزائر مقارنة بترتيبها في تقرير سنة 2012 أين احتلت الجزائر المرتبة 124) .

و وفق نفس التقرير فقد حلت سويسرا في المرتبة الأولى عالمياً بينما جاءت السودان في ذيل الترتيب , و بالنسبة للدول العربية التي احتلت مراتب قبل الجزائر نجد : السعودية (43) , الإمارات العربية المتحدة (47) , قطر (50) , البحرين (59) , عمان (69) , لبنان (74) , الأردن (75) , تونس (76) , الكويت (77) , المغرب (78) , مصر (100) , في حين جاءت كل من اليمن (137) و السودان (141) خلف الجزائر .²

¹ - للمزيد من التفاصيل أنظر الملحق رقم (02) المتضمن ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الرئيسية و الفرعية لتقرير الإبداع العالمي لسنة 2015 .

² - Global Innovation Index 2015 : Effective Innovation Policies For Development , p 61 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

2/ تطور براءات الاختراع :

1-2/ تطور عدد طلبات براءة الاختراع في الجزائر :

تظهر الإحصائيات المقدمة من طرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية العدد الضئيل لطلبات براءة الاختراع في الجزائر , و هو ما يعكس ضعف القدرة الابتكارية و الإبداعية للمؤسسات الجزائرية بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (34) : تطور عدد طلبات براءة الاختراع (brevets) في الجزائر خلال الفترة (2000-2014)

من الجزائريين في الخارج	من غير المقيمين (Non residents)	من طرف المقيمين (Résidents)		السنوات
		الترتيب	العدد	
-	127	79	32	2000
-	94	76	51	2001
-	291	72	43	2002
01	296	79	30	2003
01	334	70	58	2004
06	465	74	59	2005
03	611	74	58	2006
05	765	71	84	2007
01	-	-	-	2008
03	-	-	-	2009
04	730	75	76	2010
08	803	72	94	2011
20	781	65	119	2012
20	722	68	118	2013
07	719	70	94	2014

Source : Statistiques (brevets , marques ...) par pays , World Intellectual Property Organization .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

و يظهر الجدول أعلاه الضعف الكبير في عدد طلبات براءات الاختراع في الجزائر مقارنة بالدول الأخرى , حيث لم يتعدى عدد الطلبات المقدمة من طرف المقيمين 100 طلب خلال الفترة المدروسة ما عدى سنتي 2012 و 2013 أين شهد ترتيب الجزائر تحسنا طفيفا , و هو ما يعكس ضعف القدرة الابتكارية للمؤسسات الجزائرية , و هو ما يؤثر في الأخير سلبا على قدرتها التنافسية .

كما يلاحظ من الجدول أن أغلب الطلبات مقدمة من طرف غير المقيمين , حيث أن نسبة الطلبات المقدمة من طرف المقيمين هي نسبة ضئيلة من إجمالي الطلبات المقدمة , حيث لا تتعدى نسبتها 20% في أحسن الأحوال , حيث بلغت خلال سنة 2014 على سبيل المثال نسبة 11.56% من إجمالي الطلبات المقدمة في الجزائر من طرف المقيمين و غير المقيمين .

و الإحصائيات المقدمة في الجدول أدناه لعدد طلبات براءة الاختراع المقدمة في مجموعة من الدول كعينة للمقارنة مع تلك المقدمة في الجزائر , تبين الضعف الواضح في مجال الابتكار و الاختراع في الجزائر , حيث يفوق عدد الطلبات المقدمة في كل من تونس و المغرب تلك المقدمة من طرف المقيمين في الجزائر خلال سنة 2014 مثلا و لو بفارق طفيف , حيث و رغم ذلك يبقى عدد الطلبات ضعيفا في هاتين الدولتين أيضا , خاصة إذا ما قارناه بالعدد المقدم في الدول المتقدمة كفرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية و الصين و غيرها , حيث لا مجال للمقارنة في هذا الصدد , و هو ما تبينه الأرقام و الإحصائيات المقدمة من المنظمة العالمية للملكية الفكرية .

جدول رقم (35) : عدد طلبات براءات الاختراع في بعض الدول خلال سنة 2014

الصين	الو.م. الأمريكية	فرنسا	المغرب	تونس	العدد	من المقيمين
801.135	285.096	25.116	355	142		
01	02	06	49	62	المرتبة	
127.042	293.706	2033	742	400	من غير المقيمين	
36.762	224.526	47.253	13	34	في الخارج	

Source : Statistiques (brevets , marques ...) par pays , World Intellectual Property Organization .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

2-2/ تطور نسبة طلبات براءة الاختراع في الجزائر حسب الميادين التكنولوجية الأساسية :

الجدول الموالي يبين تطور حصة كل ميدان من ميادين التكنولوجيا المختلفة من العدد الإجمالي لطلبات براءة الاختراع المقدمة في الجزائر (من طرف المقيمين و غير المقيمين) .

جدول رقم (36): تطور نسبة طلبات براءة الاختراع في الجزائر حسب الميادين التكنولوجية الأساسية خلال الفترة (2010-214)

النسبة المئوية (%)	الميادين التكنولوجية
12.44	التكنولوجيا في المجال الطبي
10.14	المحركات , المضخات و التوربينات
7.37	الآلات , الأجهزة , الطاقة الكهربائية
7.37	الهندسة المدنية
5.99	طرق و أجهزة تقنية
5.53	منتجات صيدلانية
5.07	تقنيات القياس
46.09	مجالات أخرى

Source : Statistiques (brevets , marques ...) par pays , World Intellectual Property Organization .

و يظهر الجدول أن الحصة الأكبر لعدد طلبات براءة الاختراع في الجزائر خلال الفترة المدروسة هي من نصيب المؤسسات الناشطة في مجال التكنولوجيا الطبية (Technologie médicale) , و ذلك بنسبة 12.44% من إجمالي الطلبات المقدمة خلال الفترة محل الدراسة , و يليها بعد ذلك الطلبات المقدمة في مجال صناعة المحركات و المضخات بنسبة 10.14% , ثم باقي الميادين التكنولوجية الأخرى .

و تجدر الإشارة هنا إلى أن النسب المذكورة في الجدول أعلاه لا تعكس بأي حال من الأحوال درجة تطور المؤسسات الجزائرية في مجال معين , أو تطور قطاع أو ميدان معين مقارنة بميدان آخر في

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

الجزائر , حيث أن النسب المقدمة تشمل إجمالي الطلبات المقدمة خلال الفترة المدروسة , سواء من المقيمين أو غير المقيمين , لاسيما و كما ذكرنا سابقا أن الحصة الغالبة من الطلبات مقدمة من طرف غير المقيمين .

3/ دور المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية في دعم الابتكار :

وفق المرسوم التنفيذي رقم 98-68 المؤرخ في 24 شوال عام 1418 الموافق ل 21 فبراير 1998 , و المتضمن إنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية و المحدد لقانونه الأساسي , يعتبر المعهد مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المدنية و بالاستقلال المالي¹ . و قد حل هذا المعهد محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي و الملكية الصناعية في أنشطته المتعلقة بالاختراعات , و محل المركز الوطني للسجل التجاري في أنشطته المتعلقة بالعلامات و الرسومات و النماذج الصناعية و التسميات .

و عليه يقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية في الملكية الصناعية خصوصا السهر على حماية الحقوق المعنوية للمبدعين , حيث ينصب نشاطه على حماية العلامات (Marques) و براءات الاختراع (Brevets) بالإضافة إلى النماذج (Modèles) , حيث يكلف بالمهام التالية :

- توفير حماية الحقوق في الملكية الصناعية ؛
- حفز و دعم القدرة الإبداعية و الابتكارية و ذلك باتخاذ مختلف الإجراءات التشجيعية المادية و المعنوية في هذا الإطار ؛
- تسهيل الوصول إلى المعلومات التقنية الموجودة في وثائق البراءات بانتقائها و توفيرها لمختلف الباحثين و المستعملين لها ؛
- تحسين ظروف استيراد التقنيات الأجنبية بالتحليل و الرقابة و تحديد مسار اقتنائها ؛

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , العدد 11 , الصادر في 02 ذو القعدة 1418 الموافق ل 01 مارس 1998.

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

- ترقية و تنمية قدرة المؤسسات الجزائرية لتسهيل العلاقات التجارية البعيدة عن المنافسة غير المشروعة , مع حماية و إعلام الجمهور ضد أي ملبسات في هذا الشأن ؛
- دراسة طلبات إيداع العلامات و الرسومات و النماذج الصناعية و تسميات المنشأ ثم نشرها ؛
- تسجيل العقود الخاصة بحقوق الملكية الصناعية و عقود التراخيص و عقود بيع هذه الحقوق ؛
- المشاركة في تطوير الإبداع و دعمه عن طريق تنمية نشاط الابتكار ؛
- تنفيذ أي إجراء يهدف إلى تحقيق الرقابة على تحول التقنيات و إدماجها في جوانبها المتعلقة بالملكية الصناعية ؛
- تطبيق أحكام الاتفاقيات و المعاهدات الدولية في ميدان الملكية الصناعية .

4/ الجائزة الوطنية للابتكار:

تم تأسيس الجائزة لتشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحفيزها على الإبداع و الابتكار , و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي 08-323 المؤرخ في 14 شوال عام 1429 الموافق ل 14 أكتوبر 2008 المتضمن إحداث جائزة وطنية للابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المحدد لشروط و كفاءات منحها.¹

و تتمثل الجائزة في منح ميداليات و شهادات استحقاق و مكافآت مالية لأحسن مؤسسة مبتكرة , حيث تقدر قيمة هذه الأخيرة كالاتي :

- 1.000.000,00 دج للفائز الأول .
- 800.000,00 دج للفائز الثاني .
- 600.000,00 دج للفائز الثالث .

و قد تم الإعلان عن الترشح للجائزة لسنة 2016 تحت شعار " الابتكار مفتاح التنافسية " , و حسب الإعلان فإن الجائزة موجهة للمؤسسات الصغيرة و المبتكرة في مجال الصناعة و الخدمات الموجهة

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , العدد 60 , الصادر في 19 أكتوبر 2008 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

للصناعة و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال , حيث تم اعتبار الابتكار على أنه : " وضع حيز التنفيذ منتجا (سلعة أو خدمة) , طريقة إنتاج جديدة أو محسنة بشكل كبير , طريقة جديدة في التسويق أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات المؤسسة في تنظيم مكان العمل أو في العلاقات الخارجية " , و هو ما يتماشى إلى حد بعيد مع الأنواع المقدمة للابتكار و هي الابتكار في المنتج أو في طريقة الإنتاج أو الابتكار التسويقي و الابتكار التنظيمي .

المطلب الرابع : واقع الجودة في الجزائر

1/ مشكلات و صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

في دراسة للمعهد العربي للتخطيط فإن أهم المشكلات و الصعوبات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات في الدول العربية بما فيها الجزائر تتمثل في الآتي¹:

- عدم وضوح أهداف الجودة الشاملة ودورها كفلسفة إدارية : و هو الأمر الناجم عن عدم وجود سياسات واضحة لجودة المنتجات في هذه المنظمات , و السبب في ذلك نقص الوعي بالعلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التحسين في أداء المنظمة ؛
- عدم اهتمام الإدارة العليا بفكر و ثقافة و نظم الجودة الشاملة , و هو الأمر الذي قد يرجع إلى مقاومة التغيير , أو الجهل بدور الجودة الشاملة في تحسين أداء و ربحية المنظمة ؛
- ضعف مشاركة العاملين في أنشطة الجودة : و ذلك لقلة وعيهم أو لقلة احترافيتهم المهنية أو لضعف مستواهم التعليمي , أو لصعوبة فهمهم و تأقلمهم مع إجراءات التوثيق للإيزو , أو لسلبية الإدارة العليا تجاه أنشطة الجودة ؛
- عدم وجود أنشطة متخصصة للجودة و انعكاساته السلبية : فهي قد تكون غير موجودة تنظيميا , و قد تكون موجودة و لكن في حالة تهميش و دون استفادتها من الدعم و الاهتمام الكافيين , أو تمارس بالوكالة من طرف أقسام أخرى كأقسام الإنتاج , و هي وضعية تمنع بناء و تراكم ثقافة و ممارسات و خبرات الجودة الشاملة و تكوين إطارات بشرية متخصصة في هذا المجال ؛

¹ - محمد ماجد خشبة , مرجع سابق , ص 33-34 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

- ضعف الاهتمام باقتصاديات الجودة : حيث لا يوجد اهتمام جدي بحساب تكلفة الجودة بهذه المنظمات , مع غياب النظم الفعالة لقياس هذه التكاليف ؛
- ضعف استخدام الأساليب العلمية الإحصائية في مراقبة الجودة : و هو الأمر المرتبط بإهمال اقتصاديات الجودة في هذه المنظمات من جهة , و نقص الإطارات البشرية المتخصصة في هذا المجال من جهة أخرى ؛
- ضعف الأنشطة المساعدة خاصة نظم تكنولوجيا المعلومات و التدريب : حيث تفتقر أغلب هذه المنظمات إلى نظم المعلومات و دعم القرار و قواعد البيانات اللازمة لتطبيق نظام الجودة , حيث يمثل توافرها عنصرا حاسما في تطبيق الإيزو لكثرة أعمال التوثيق المرتبطة بها , كما تفتقر لقدرات تدريبية ذاتية أو التعاون مع جهات تدريبية أخرى متخصصة ؛
- نقص الموارد المالية : و هو ما يؤدي إلى انصراف العديد من المنظمات عن تطبيق نظم الجودة الشاملة , أو السعي للحصول على شهادة الإيزو ؛
- عدم الاهتمام بتطبيق المواصفات القياسية : و ذلك خاصة في المنظمات الصناعية , و هو الأمر الذي قد يرجع في جانب منه لضعف آليات الرقابة الحكومية على الجودة و المواصفات ؛
- ضعف التوجه السوقي الخارجي : حيث تركز غالبية المؤسسات على السوق الداخلي دون طموح لاقتحام الأسواق الخارجية , و ذلك في ضوء ضعف الأنشطة المرتبطة و المحفزة لذلك مثل بحوث السوق و الترويج و نظم المعلومات التسويقية ؛
- التركيز المبالغ فيه على مجرد الحصول و حيازة شهادات المواصفات الدولية للجودة : فشهادة الإيزو تعتبر هدفا في حد ذاتها و ليست وسيلة لدعم التنافسية و اقتحام الأسواق الخارجية , كما لا تكون مكونا محفزا لبناء نظام لإدارة الجودة الشاملة , فالعديد من المنظمات يمكنها الحصول على شهادة المواصفات القياسية الدولية للجودة , و ذلك دون أن يكون لديها بالفعل نظاما أو سياسة لإدارة الجودة الشاملة ؛

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

- ضعف المساندة الاستشارية لاستدامة نظام الجودة : حيث يلعب الدعم الاستشاري دورا مهما في توطين و استدامة نظام الجودة و مساعدة العاملين في التعامل معه , و مواجهة أية مشكلات ناتجة عن تطبيقه خاصة في المراحل الأولى ؛
- إهمال التقييم و المتابعة المستمرة : و هما عنصران أساسيان و حاسمان في كل من عمليتي التصحيح و التحسين المستمرين لنظام الجودة و لكافة أنشطة المنظمة .

2/ تطور عدد شهادات نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في الجزائر :

عموما بلغ عدد شهادات نظام إدارة الجودة (ISO 9001) الممنوحة في العالم خلال سنة 2014 وفقا للإحصائيات المقدمة من طرف المنظمة الدولية للتقييس حوالي 1.138.155 شهادة , أي بزيادة 1% مقارنة بسنة 2013 أين بلغ عددها 1.126.460 شهادة عبر العالم , حيث تركزت معظم الشهادات الممنوحة خلال سنة 2014 في أوروبا (أكثر من 40%) و شرق آسيا و المحيط الهادي (أكثر من 40%) , بينما لم تمثل الشهادات الممنوحة في دول إفريقيا سوى 10.308 شهادة أي بنسبة 0.9% من إجمالي الشهادات الممنوحة عبر العالم .

بينما الجدول أدناه فيوضح لنا تطور عدد شهادات نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في الجزائر خلال الفترة (2000-2014) , و هي إحصائيات تبين لنا العدد الضئيل لهذه الشهادات في الجزائر مثلما هو الحال بالنسبة لمختلف شهادات المطابقة الأخرى , و هو ما يعكس حتما ضعف الأنظمة المطبقة لإدارة الجودة أو عدم وجودها أصلا في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة , و ما ينعكس سلبا على صورة المؤسسة الجزائرية و قدرتها التنافسية في السوق العالمي , خاصة مع دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي حيز التنفيذ منذ سبتمبر 2005 و كذا إمكانية انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة في المدى القريب .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

جدول رقم (37) : تطور عدد شهادات نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في الجزائر خلال الفترة (2000-2014)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
العدد	09	12	39	43	126	185	103	171

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
159	250	362	268	427	540	451

Source : Organisation Internationale de Normalisation , L'étude ISO 2014 .

و تعكس الأرقام المقدمة في الجدول ضعف أنظمة إدارة الجودة المطبقة في المؤسسات الجزائرية , و ذلك بالرغم من وجود تطور مستمر من سنة لأخرى على العموم , مع ملاحظة انخفاض في عدد الشهادات الممنوحة في بعض السنوات كسنة 2014 مثلا مقارنة بسنة 2013 .

و ما يؤكد ذلك الإحصائيات المقدمة لبعض الدول في هذا المجال , فخلال سنة 2014 مثلا تم تسليم 815 شهادة في المغرب و 702 شهادة في تونس , و هي أرقام و إن كانت ضعيفة عموما إلا أنها تبقى أفضل من الأرقام المسجلة في الجزائر (451 شهادة) , بينما لا مجال للمقارنة مع البلدان المتقدمة بما فيها بلدان الاتحاد الأوروبي , حيث يقدر عدد الشهادات الممنوحة في فرنسا مثلا خلال نفس السنة 29.122 شهادة بينما في ألمانيا فقد بلغ عددها 59.363 شهادة .

3/ دور المعهد الجزائري للتقييس في دعم سياسات الجودة :

وفق المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 24 شوال عام 1418 الموافق ل 21 فبراير سنة 1998 , و المتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس و المحدد لقانونه الأساسي , يعتبر المعهد مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المدنية و الاستقلال المالي¹.

¹- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , العدد 11 , الصادر في 02 ذو القعدة 1418 الموافق ل 01 مارس 1998.

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

و قد حل هذا المعهد محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي و الملكية الصناعية في أنشطته المتعلقة بالتقييس و الأنشطة ذات العلاقة به , و عليه يقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية للتقييس و ذلك من خلال تكليفه بالمهام التالية :

- إعداد المواصفات الجزائرية و نشرها و توزيعها ؛
- جمع و تنسيق جميع الأشغال في التقييس ؛
- اعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية و طابع الجودة و منح التراخيص لاستعمال هذه العلامات و الطوابع ؛
- ترقية الأشغال و الأبحاث و التجارب في الجزائر أو في الخارج و تهيئة منشآت الاختبار الضرورية لإعداد المواصفات و ضمان تطبيقها ؛
- إعداد و حفظ و وضع الوثائق و المعلومات المتصلة بالتقييس في متناول الجمهور ؛
- التكوين و التحسين في مجالات التقييس ؛
- تطبيق الاتفاقات و المعاهدات الدولية في مجال التقييس و التي تكون الجزائر طرفا فيها .

4/ دور الجائزة الوطنية للجودة في دعم أنظمة الجودة :

تم إنشاؤها مسابقة لمختلف التقاليد السارية في العالم في هذا المجال , و ذلك عن طريق المرسوم التنفيذي 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002 المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة¹ , و كذا القرار المؤرخ في 03 أفريل 2002 المحدد لنظام مسابقة منح الجائزة الجزائرية للجودة² , و هي جائزة تتمثل في منح شهادة شرفية و مبلغ مالي مقداره 2.000.000 دج بالإضافة إلى هدية شرفية تسلّم علنيا في إطار حفل .

و تقع مسؤولية تنظيم و منح الجائزة تحت إشراف الوزارة المكلفة بالتقييس , فجائزة 2016 مثلا هي من تنظيم وزارة الصناعة و المناجم , كما تهدف الجائزة إلى تقييم و تشجيع تبني استراتيجية و نظام

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , العدد 02 , الصادرة في 25 شوال عام 1422 الموافق ل 09 جانفي 2002 .

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , العدد 31, الصادرة في 22 صفر 1423 الموافق ل 05 ماي 2002 .

الفصل الخامس : تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل دعمها

لتحسين الجودة , و ذلك بمشاركة مختلف المؤسسات الجزائرية سواء الكبيرة منها أو المتوسطة أو الصغيرة بتقديمها لملف المشاركة الذي يحتوي استمارة معلومات و أسئلة متعلقة بنظام الجودة المطبق فيها .

كما يحتوي سلم التنقيط المستعمل في تقييم مختلف أنظمة الجودة المطبقة في المؤسسات المترشحة على 1.000 نقطة موزعة على العناصر التالية مع ترجيح العاملين الأخيرين مقارنة بالعوامل الأخرى :
التزام المديرية , الاستراتيجية و الأهداف , التحكم في الجودة , تقييم الجودة , تحسين الجودة , مساهمة المستخدمين , الإصغاء للزيائن و المستعملين , النتائج .

خلاصة :

تجسد اعتراف السلطات العمومية في الجزائر بالدور الريادي الذي يمكن لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن يلعبه كبديل لقطاع المحروقات , من خلال اعتماد ترسانة من النصوص القانونية و التنظيمية , صبت في مجملها في إطار الاتجاه نحو اقتصاد السوق و لو بصفة تدريجية , و هو ما يعني تشجيع القطاع الخاص بصفة عامة و قطاع المؤسسات الصغيرة بصفة خاصة .

كما تجسد ذلك من خلال تأسيس مجموعة من المؤسسات و الهيئات الوطنية , تأتي على رأسها وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , بالإضافة إلى مختلف الوكالات الوطنية و الصناديق و المشائل الموجهة لتشجيع و دعم هذا النوع من المؤسسات .

و بالإضافة لما سبق تم اعتماد مجموعة من البرامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الرفع من تنافسياتها , سواء الوطنية منها أو تلك التي تدخل في إطار الشراكة و التعاون الدولي , و منها البرنامج الوطني للتأهيل و برنامج الاتحاد الأوربي (ميدا) و غيرها من البرامج الأخرى , و لكن و بالرغم من المبالغ المرصودة لتجسيد هذه البرامج , ظلت نتائجها غير ملموسة على صعيد تحسين تنافسية هذه المؤسسات .

ضعف تنافسية المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة , تجسد من خلال الأرقام و الإحصائيات المقدمة من طرف مختلف المنظمات الدولية في مجال تسيير الجودة و الحصول على براءات الاختراع , و هما الركيزتان الأساسيتان لتحسين تنافسية المؤسسة , كما تجسد ذلك من خلال مختلف التقارير الدولية , لاسيما من خلال تقرير التنافسية العالمية و تقرير التنافسية العربية و كذا تقرير الإبداع العالمي , و هي تقارير وضعت الجزائر في المراتب الأخيرة في مجال التنافسية و الإبداع , و ذلك بغض النظر عن مدى اعتمادها لمعايير موضوعية و علمية لتصنيف الدول أو لا , و هو ما يحتم على السلطات العمومية و على مسيري المؤسسات بذل المزيد من الجهود للرفع من تنافسية الاقتصاد الوطني بصفة عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة , و ذلك من خلال تشجيع عنصرى الجودة و الابتكار , خاصة و الجزائر على أبواب الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة حيث لا مكان للحماية الجمركية .

الخاتمة

الخاتمة :

أصبح اهتمام معظم الدول و لاسيما البلدان المتقدمة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تزايد مستمر , و هذا بالنظر للدور الاستراتيجي و المهم الذي يمكن أن تلعبه هذه المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لهاته البلدان , و ذلك بفضل مميزاتا و خصائصها التي مكنتها من تبوء مكانة هامة في استراتيجيات التنمية لمختلف الدول .

غير أن هذه المميزات الناتجة عن الحجم الصغير لهذه المؤسسات و بقدر ما تشكل نقطة إيجابية لصالحها , فهي فير نفس الوقت تعد مصدرا لمجموعة من المشاكل التي تعترض طريقها , و هو ما يحتم على هذه الدول ضرورة أن تولي عناية و برامج خاصة لتسهيل نشاطها و تذليل مختلف الصعوبات و العراقيل التي تواجهها , و هذا حتى تستطيع تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها .

إن الواقع الحالي للاقتصاد العالمي و ما يتميز به من ظاهرة العولمة و من انفتاح تجاري و اقتصادي ناتج عن التحولات الاقتصادية العالمية , يحتم على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمل على تحسين و رفع قدرتها التنافسية لمواجهة المنافسة الحادة على الصعيدين الداخلي و الخارجي , حيث تجسد النظام العالمي الجديد في اتفاقيات التبادل الحر المبرمة بين مختلف البلدان و في التكتلات الاقتصادية و الشركات المتعددة الجنسيات , كما تجسد ذلك في مختلف المنظمات الدولية و على رأسها المنظمة العالمية للتجارة .

لا يمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الرفع من قدرتها التنافسية إلا من خلال الهمل على البحث على ميزات تنافسية تمكنها من الاستئثار بحصة من السوق المحلي و العالمي و بالتالي الاستمرار و النمو , و لا يتأتى ذلك إلا من خلال اعتماد تسيير استراتيجي مبني على أسس علمية في الإدارة و التسيير وفق أهداف محددة و معينة , و تبعا لإمكانيات و قدرات المؤسسة , وهو ما يمكنها في الأخير من استغلال نقاط قوتها و اقتناص الفرص المتاحة في السوق , و كذا معالجة نقاط ضعفها و قصورها و مواجهة مختلف التهديدات و التحديات التي تواجهها .

إن المفتاح و المصدر الأساسي للميزة التنافسية يكمن في الابتكار و الإبداع الذي لا يتأتى إلا من خلال تشجيع وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة , مع ربطها بمختلف مخابر و مراكز البحث , و

ذلك تحت إشراف و دعم مجموعة من الهيئات و المؤسسات الداعمة و المساعدة و على رأسها حاضنات الأعمال .

كما يكمن مفتاح و مصدر اكتساب الميزات التنافسية في تبني نظام فعال و كفؤ لإدارة الجودة و الجودة الشاملة , و ذلك بالعمل على الإصغاء لرغبات و متطلبات الزبون باعتباره الهدف الرئيسي و المحوري لأي مؤسسة , بالإضافة إلى إشراك جميع العمال و الفاعلين في المؤسسة في هذه السياسة , مع عدم إغفال دور شهادة الإيزو لنظام الجودة في دعم صورة و سمعة المؤسسة في السوق العالمية .

تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تحديات و صعوبات كبيرة , و ذلك راجع إلى المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات من مشاكل مالية و تكنولوجية و تسويقية و عقارية و غيرها , بالإضافة إلى التحديات الدولية الناجمة عن اتفاق الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي و ما ينجر عنه من رفع للحماية الجمركية , مع عدم إغفال أن هذا القطاع هو قطاع فتي في طور النمو نتيجة الخيارات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر منذ الاستقلال .

لمواجهة مختلف التحديات و الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اعتمدت الجزائر مجموعة كبيرة من الهيئات و المؤسسات لدعمها و مساعدتها على الاستمرار و النمو , بداية من وزارة خاصة بهذه المؤسسات إلى مختلف الوكالات و الصناديق وصولا إلى المشاتل و مراكز التسهيل و غيرها , بالإضافة إلى اعتماد الجزائر مجموعة من البرامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محيطها , هدفت في مجملها إلى تحسين تنافسيتها على الصعيدين المحلي و الخارجي , و على رأس هذه البرامج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

كل الجهود و البرامج و المؤسسات القوانين المعتمدة لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لم تمكن هذا القطاع للعب الدور المنتظر منه كبدل لقطاع المحروقات و كفاعل أساسي في معادلة التنمية الوطنية , حيث يبقى عدد هذه المؤسسات قليل و غير كاف مقارنة بالدول التي تعتبر كنماذج و مرجع في هذا المجال , بالإضافة إلى عدم تمكنها من بناء قدرة تنافسية تمكنها من مواجهة المنتجات المستوردة أو الاستئثار بحصة في السوق العالمي , و هي ميزة تشترك فيه مع المؤسسات الكبيرة , و ما يثبت ذلك هي الإحصائيات و الأرقام المقدمة من مختلف المنظمات الدولية , سواء في مجال التنافسية بصفة عامة أو في مجال الابتكار و براءات الاختراع أو في مجال الجودة , و هو ما يحتم على السلطات العمومية

في الجزائر و على مسيري هذه المؤسسات بذل المزيد من الجهود لتعزيز تنافسية هذه المؤسسات و غلا كان مآلها الإفلاس و الاختفاء من السوق .

أولا : نتائج اختبار الفرضيات

• **الفرضية الأولى :** و هي فرضية أن : " المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بمجموعة من الخصائص و المميزات تمكنها من احتلال مكانة استراتيجية , حيث تلعب دورا هاما في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدول " .

و هي فرضية تم إثبات صحتها من خلال هذه الدراسة , فما يمكن هذه المؤسسات من اكتساب مكانة مهمة و استراتيجية في نماذج التنمية للكثير من الدول و التي حققت نتائج كبيرة في هذا المجال , هو تميزها بالعديد من الخصائص فهي مؤسسات تتسم بسهولة الإنشاء و التنفيذ و سهولة الدخول إلى السوق و الخروج منه , مع القدرة على جذب المدخرات , قصر فترة الاسترداد , مركزية و سهولة إدارتها و بساطة هيكلها التنظيمي قدرتها على التكيف مع المتغيرات , بالإضافة إلى اعتمادها على الطلب المحلي و خلق تنمية متوازنة .

أما أهميتها باعتبارها محركا للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدول , فتكمن في مساهمتها في خلق مناصب الشغل و القضاء على البطالة , و في جذب و تعبئة المدخرات و استثمارها , مساهمتها في خلق القيمة المضافة و الرفع من قيمة الناتج المحلي الإجمالي , مساهمتها في تخفيض الواردات و تنمية الصادرات , مساهمتها في تحقيق التكامل الصناعي , خلق تنمية جهوية و إقليمية متوازنة , بالإضافة إلى مساهمتها في الإبداع و الابتكار .

• **الفرضية الثانية :** و هي فرضية أن : " على المؤسسات الصغيرة اعتماد تسيير استراتيجي من خلال اعتمادها استراتيجية تنافسية مناسبة لمواجهة المنافسة الحادة على الصعيدين المحلي و الدولي " .

و هي فرضية تم إثبات صحتها من خلال هذه الدراسة , حيث و في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة عليها أن تعتمد على استراتيجية تنافسية معينة , و ذلك انطلاقا من المزايا التنافسية التي تملكها و تبعا لظروفها و إمكانياتها و قدراتها , و وفقا للنتائج المترتبة عن دراسة السوق و تحليل بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية دراسة دقيقة و محكمة و في الوقت المناسب , حيث أن اكتشاف نقاط قوة

و ضعف المؤسسة و كذا الفرص و التهديدات التي تواجهها يمكنها من صياغة الاستراتيجية التنافسية المناسبة لمواجهة المنافسين , سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي .

و في هذا الشأن تبرز ثلاث استراتيجيات يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها للحفاظ على حصتها السوقية و تتميتها و هي :

- استراتيجية التركيز : حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة مع التركيز الكلي عليها (قطاع محدود من السوق المستهدفة) , حيث و بدلا من التعامل مع السوق ككل تسعى المؤسسة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف , و ذلك بواسطة تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة و المواصفات أو خدمة العملاء .

- استراتيجية التمييز : حيث على المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية أن تكون دائما هي السبابة في تقديم الجديد و على فترات قصيرة , و البقاء دائما في مقدمة المؤسسات المتنافسة و التي يصعب على الآخرين تقليدها , فضلا على أن هذه الاستراتيجية تعتمد أساسا على الإبداع و تتطلب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة استثماره في مجال البحث و التطوير, و ذلك من أجل إطلاق المنتجات الجديدة و التميز باستمرار.

- استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف و هي استراتيجية قد لا تناسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , فهي استراتيجية تعتمد على التكلفة المنخفضة , و هو ما يسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل من أسعار المنافسين , و تكون موجهة بالدرجة الأولى, و هو ما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها و حصتها السوقية و الرفع من أرباحها .

• **الفرضية الثالثة :** و هي فرضية أن : " الابتكار يلعب دورا هاما في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بالتالي الرفع من قدرتها التنافسية " .

و هي فرضية تم إثبات صحتها من خلال هذه الدراسة , حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بيئة خصبة و مناسبة لتشجيع الإبداع و الابتكار , فهي تكون أقرب إلى السوق و أكثر استجابة لمتطلبات و حاجات الزبون , كما يتميز مسيرها بالريادية و روح المبادرة و المخاطرة باقتحام كل ما هو جديد , كما يعمل أصحابها على انتهاز الفرص دون المرور بالإجراءات البيروقراطية و الروتينية كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة .

و للابتكار دور كبير في مواجهة التهديدات و القوى التنافسية المختلفة ، من خلال دوره المحوري في تجسيد الاستراتيجيات التنافسية ، حيث يعتبر أداة فعالة في تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف ، من خلال مساهمته في خفض التكاليف لاسيما من خلال الابتكار في مجال طرق الإنتاج ، مما يسمح بريح الوقت و الاستجابة بسرعة لمتطلبات الزبائن المتغيرة و المتطورة بشكل مستمر ، مع زيادة الكمية المنتجة و هو ما يعني الرفع من الإنتاجية و بالتالي من الربح .

كما يلعب الابتكار دورا بارزا في تحقيق استراتيجية التميز ، حيث تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات ، و إنتاج سلع مميزة بجودة عالية مع تقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين .

أما بالنسبة لاستراتيجية التركيز ، فالابتكار يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج ، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه .

• **الفرضية الرابعة :** و هي فرضية أن : " إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا هاما في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بالتالي الرفع من قدرتها التنافسية " .

و هي فرضية تم إثبات صحتها من خلال هذه الدراسة ، حيث الجودة تعتبر متغيرا استراتيجيا مهما يتضح دوره في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال علاقته ببعض مؤشرات التنافسية ، كالإنتاجية و الربحية و الحصة السوقية للمؤسسة ، وكذا من خلال دوره في تجسيد مختلف الاستراتيجيات التنافسية ، فإن مستوى الجودة يمكن أن يؤثر على صورة المنظمة العامة و سمعتها في الأسواق و على درجة ثقة العملاء في منتجاتها .

و تلعب إدارة الجودة الشاملة دورا هاما في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات و في تجسيد الاستراتيجيات التنافسية المختلفة ، فالجودة تعتبر عاملا مهما في استراتيجية التميز ، فهي تساهم في تميز و تفرد المنتجات من سلع و خدمات ، و ذلك مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة .

و بالنسبة لاستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ، تلعب الجودة دورا هاما في تخفيض التكاليف ، فقد أثبتت الدراسات أنه ليست الجودة هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف و إنما اللاجودة هي المسؤولة عن ذلك ، فتحقيق و تحسين جودة المنتجات يؤدي إلى تقادي بعض التكاليف الإضافية .

أما بالنسبة لاستراتيجية التركيز فهي تقوم على البعدين الأساسيين للجودة و هما المطابقة و التصميم ، و هو ما يسمح للمؤسسة باختراق أجزاء ذات مردودية من السوق و اكتساب ثقة و ولاء زبائنها .

كما أن تحسين جودة سلع و خدمات المؤسسة يسمح لها ببيعها بأسعار مرتفعة و برفع حصتها من السوق ، و هو ما يساهم في زيادة أرباحها ، و ذلك بالنظر لتوفر المنتجات ذات الجودة العالية على مختلف الخصائص و المواصفات التي يطلبها الزبون و يرغب فيها ، فهو مستعد لتقديم سعر أعلى مقابل المنفعة التي يحصل عليها من وراء الجودة العالية .

• **الفرضية الخامسة :** و هي فرضية أن : " اعتمدت الجزائر مجموعة من الهيئات و القوانين و البرامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعم قدرتها التنافسية ، لكنها تبقى جهودا غير كافية للرفع من تنافسية هذه المؤسسات " .

و هي فرضية تم إثباتها حيث أن الجزائر و لمواجهة مختلف التحديات الناجمة خاصة عن اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوربي ، و عن قرب الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، و بهدف الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اعتمدت مجموعة كبيرة من الهيئات النصوص القانونية و التنظيمية و المؤسسات لدعمها و مساعدتها على الاستمرار و النمو ، بداية من وزارة خاصة بهذه المؤسسات إلى مختلف الوكالات و الصناديق وصولا إلى المشاتل و مراكز التسهيل و غيرها ، بالإضافة إلى اعتماد الجزائر مجموعة من البرامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محيطها ، هدفت في مجملها إلى تحسين تنافسياتها على الصعيدين المحلي و الخارجي ، و على رأس هذه البرامج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

غير أن الملاحظ هو أن مختلف الجهود و المبالغ المالية التي تم إنفاقها بهدف تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تمكينه من لعب الدور المنوط به في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الوطنية ، و بهدف تحسين تنافسية مؤسسات القطاع لمواجهة المنافسة الشرسة في ظل اقتصاد عالمي متميز بالعولمة و الانفتاح ، هي جهود غير كافية و لم تحقق الأهداف المسطرة و المحددة لمختلف البرامج المعدة لهذا الغرض ، حيث تشير مختلف التقارير و المنظمات الدولية إلى ضعف كبير في تنافسية الاقتصاد الجزائري إجمالا ، و ضعف تنافسية المؤسسات الجزائرية بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و هو ما تبينه الإحصائيات المقدمة حول المفتاحين الأساسيين لتنافسية أي مؤسسة و اي

اقتصاد , و هما عنصران الابتكار مقاسا بعدد براءات الاختراع المسجلة , و الجودة مقاسة بعدد شهادات الإيزو الممنوحة لهذه المؤسسات .

ثانيا : التوصيات و الاقتراحات

- توعية العمال و تحسيسهم بضرورة و أهمية تبني مبادئ و فلسفة إدارة الجودة الشاملة , مع إشراكهم في عملية اتخاذ القرار و في تحسين الجودة ؛
- ضرورة توفير برامج تكوينية و تدريبية حول تسيير الجودة و متطلباتها ؛
- العمل على تطبيق مبادئ و متطلبات المنظمة العالمية للتقييس و ذلك بهدف الحصول على شهادة الإيزو , و هو ما من شأنه تحسين صورة و سمعة المؤسسة على المستوى الوطني و الدولي و بالتالي الرفع من قدرتها التنافسية ؛
- على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عدم اعتبار الحصول على شهادة الإيزو لإدارة الجودة كهدف نهائي في حد ذاتها , و إنما عليها اعتبارها كمرحلة و وسيلة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة ؛
- العمل على إرساء نظام معلومات و اتصالات دائم و ناجح سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة بين الإدارة و العمال , أو على المستوى الخارجي بين المؤسسة و العملاء من جهة و بين المؤسسة و الموردين من جهة أخرى , و هو ما يضمن تسييرا أكثر كفاءة للجودة ؛
- تفعيل و تشجيع دور الجمعيات الناشطة في مجال حماية المستهلك و تعزيز دورها و مساهمتها في تحسين الجودة من خلال ما تقدمه من اقتراحات و من رغبات المستهلكين ؛
- تشجيع وظيفة البحث و التطوير بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال توفير التمويل و الإمكانيات اللازمة لذلك , أو من خلال إقامة شراكة مع مخابر أو جامعات أو مراكز بحث أو مؤسسات أخرى ؛
- إيجاد الآليات و الميكانيزمات الفعالة للكشف عن الفرص و الأفكار الجديدة المبدعة , مع إشراك العمال و السماح لهم بتقديم أفكارهم و مقترحاتهم لحل المشاكل المطروحة , و هو ما ينمي فيهم روح المبادرة و الإبداع .
- وضع البرامج اللازمة لإيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي يعاني منها العملاء ؛

- ضرورة اعتماد اللامركزية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يغلب على تسييرها الطابع الشخصي و الفردي , و ذلك من خلال تفويض الصلاحيات مع تقديم حوافز مادية و معنوية لمختلف الأفكار الإبداعية .
- وضع آليات متابعة للتغيرات الحاصلة في : أذواق و إمكانيات الشراء لدى العملاء , التقدم التكنولوجي , ظروف المنافسين , بالإضافة إلى التغيرات الخاصة بالقدرات التنافسية للمنافسين ؛
- تشجيع التعاون مع المؤسسات الأجنبية في المجال العلمي و التكنولوجي , و ذلك بهدف ضمان اكتساب الخبرة و العمل على انتقال التكنولوجيا .
- تحديد أوقات التوقف أو الانسحاب أو الدخول النموذجية و المناسبة لكل نمط من أنماط التطوير السلعي أو الخدمي ؛
- تفعيل دور الحاضنات و المشاتل لتشجيع و دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و ذلك من خلال منحها الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة , مع ضرورة انتشارها و توزيعها عبر مختلف المناطق و الولايات ؛
- وضع البرامج و السياسات الفعالة للتغلب على المصاعب التنظيمية و بشكل دوري , مع تحفيز الأفراد المعنيين بعملية التطوير على تحمل مخاطر التطوير و الإبداع و الاستعداد لها ؛
- العمل على تعزيز و تنويع اتفاقيات و علاقات الشراكة و التعاون مع مختلف المنظمات الدولية في مجال تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و ذلك في مختلف الجوانب المالية و التكنولوجية و التسويقية و التنظيمية و غيرها ؛
- تبني نظام التشخيص الاستراتيجي , و ذلك بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة الظاهرة و الكامنة للمؤسسة لاستغلالها , و كذا نقاط الضعف بهدف معالجتها و التقليل من آثارها السلبية , ومع إجراء دراسة و تحليل لبيئتها الخارجية بهدف اقتناص الفرص المتاحة حاليا و المستقبلية , و تجنب الآثار السلبية لمخاطر و تهديدات المحيط التنافسي للمؤسسة ؛
- تشجيع استعمال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- ضمان برامج تكوينية و تدريبية لمسيرو و إطارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حول مختلف جوانب التسيير المالي و التقني و التجاري و غيرها , مع توعيتهم بضرورة تطبيق التسيير العلمي لمؤسساتهم بدل اعتماد التسيير الشخصي و الذاتي ؛

- ضرورة تنويع أنشطة المؤسسات الممولة و المرافقة من طرف مختلف الوكالات و الهيئات المختصة في المجال كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب , و ذلك من خلال دراسة دقيقة لاحتياجات الاقتصاد الوطني مع التركيز أكثر على قطاعات الفلاحة و الصناعة و السياحة باعتبارها قطاعات بديلة للمحروقات ؛
- ضرورة حل المشاكل المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و ذلك من خلال تقديم تسهيلات بنكية و مالية أو إيجاد وسائل تمويل جديدة تضمن لها التمويل الكافي لاستمرارها و نموها , مع تمويل مختلف برامج البحث و التطوير ؛
- العمل على حل المشاكل التسويقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و ذلك من خلال مرافقتها في مجال الدعاية و الترويج لمنتجاتها , مع تشجيع مشاركتها في مختلف المعارض الدولية و الوطنية ؛
- تشجيع إنشاء المجمعات الصناعية و هو ما يجد من مشاكل العقار التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و يساهم في بناء الروابط الإنتاجية و التجارية بين مختلف الفاعلين في المجال, مع تشجيع إنشاء الأقطاب التنافسية و هو ما يشجع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- عرض التجارب و الخبرات الدولية الناجحة في مجال تفعيل دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية , مع العمل على الاستفادة منها بما يتماشى مع خصائص الاقتصاد الجزائري ؛
- العمل على الاستفادة من اتفاقيات الشراكة بين الجزائر و الدول الأخرى في الجانب التقني و العلمي و التكنولوجي , و عدم الاقتصار على الجانب التجاري فقط .
- العمل على الاستفادة من مختلف التقارير التي تصدرها المنظمات الدولية في مجال التنافسية و الإبداع .

ثالثا : آفاق الدراسة

- دور الأقطاب التنافسية و كذا العناقيد الصناعية في دعم و تشجيع القدرة الإبداعية و التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛

- دور تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال الحديثة في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , كاستخدام التجارة الإلكترونية مثلا ؛
- دور التسويق الإبداعي في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- اليقظة الاستراتيجية و دورها في تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- الطرق و الوسائل الحديثة المعتمدة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- دور الشراكة و التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- تقييم البرامج المختلفة المعتمدة في الجزائر لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : باللغة العربية

أ / الكتب :

- 1- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، الطبعة الثالثة ، دار الكتب للنشر ، القاهرة ، 1998 .
- 2- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، الطبعة الثالثة ، دار الكتب للنشر ، القاهرة ، 1998 .
- 3- أحمد سيد مصطفى ، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية ، مركز الاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة ، 2001 .
- 4- أنور طلبة ، حماية حقوق الملكية الفكرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2005 .
- 5- الببلاوي حازم ، المجتمع التكنولوجي الحديث ، دار المعارف ، مصر ، 1992 .
- 6- بلال خلف السكارنة ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- 7- بيتر دراكر ، الإدارة للمستقبل : التسعينات و ما بعدها ، ترجمة صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1994 .
- 8- تشارلز وجارث جونز ، الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد المتعال ، دار المريخ للنشر، الرياض ، الجزء 01، 2001 .
- 9- توفيق عبد الرحيم يوسف حسن ، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 .
- 10- توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2001 .
- 11- جفري أن لوينتال ، إعادة هندسة المنظمة : منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة ، ترجمة خالد بن هبد الله الدخيل ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2002 .

- 12- جوزيف كيلادا , تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة , ترجمة سرور علي ابراهيم سرور , دار المريخ للنشر , الرياض , 2004 .
- 13- حسن ابراهيم بلوط , المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة , الطبعة الأولى , دار النهضة العربية , بيروت , 2005 .
- 14- حسن عبد الله التميمي , إدارة الإنتاج و العمليات , الطبعة الأولى , دار الفكر , عمان , الأردن , 1997 .
- 15- حسن علي علي , الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال , الطبعة الأولى , دار حامد للنشر , عمان , 1999 .
- 16- حمد مروة وبرهم نسيم , الريادية و إدارة المشروعات الصغيرة , منشورات , جامعة القدس المفتوحة , عمان , 2002 .
- 17- خضر مصباح الطيبي , إدارة و صناعة الجودة : مفاهيم إدارية و تقنية و تجارية , الطبعة الأولى , دار حامد للنشر و التوزيع , عمان , 2011 .
- 18- دون إياكوبوتشي , البحث في التسويق , ترجمة ابراهيم يحيى الشهابي , مكتبة العبيكان , الرياض , 2002 .
- 19- ردينة عثمان يوسف , بحوث التسويق , دار زهران للنشر و التوزيع , عمان , 2008 .
- 20- ريموند مانجانيلي , مارك كلاين , الدليل العلمي للهندسة , ترجمة محمد جمال الدين ثابت , الشركة العربية للإعلام العلمي , القاهرة , 1995 .
- 21- الزعبي حسن علي , نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر , عمان , 2005 .
- 22- زغدار أحمد , المنافسة - التنافسية و البدائل الإستراتيجية , دار جرير للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2011 , الطبعة الأولى .
- 23- سرور علي ابراهيم سرور , الرقابة على الجودة , المكتبة الأكاديمية , 1995 .
- 24- سعاد نائف برنوطي , إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد للريادة , دار وائل , عمان , 2005 .

- 25- سعد صادق بحيري ، إدارة المشروعات باستخدام الكمبيوتر ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 .
- 26- سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الأردن ، 1998 .
- 27- سلامة حسين ، ثورة إعادة الهندسة : مدخل جديد لمنظومة التعليم ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 .
- 28- سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2003 .
- 29- سيد عليوة ، برنامج إعادة الهندسة الإدارية ، الطبعة الأولى ، مكتبة جزيرة الورد ، المنصورة ، مصر ، 2002 .
- 30- صفوت عبد السلام عوض الله ، اقتصاديات الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في تحقيق التصنيع و التنمية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1993 .
- 31- صلاح الدين عبد الباقي ، قضايا إدارية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 32- طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة و استراتيجيات منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 33- طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، 2002 .
- 34- عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
- 35- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999 .
- 36- عبد السلام أبو قحف ، حاضنات الأعمال ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2001 .
- 37- عبيد علي أحمد حجازي ، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2000 .
- 38- عدنان هاشم السمراني ، محاسبة التكاليف : المبادئ الأساسية ، الجزء الأول ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 1998 .

- 39- عصام الدين أبو علقة ، التسويق : (المفاهيم و الاستراتيجيات) النظرية و التطبيق ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2003 .
- 40- علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1995 .
- 41- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001 .
- 42- علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر العولمة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 1995 .
- 43- علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2000 .
- 44- علي محمد عبد الوهاب ، سعيد يس عامر ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، 1998 .
- 45- فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد علي ، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- 46- فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد ، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2005 .
- 47- فريد راغب النجار ، إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا : مدخل تكاملي تجريبي ، مكتبة الإشعاع للنشر ، الإسكندرية ، 1997 .
- 48- فريد راغب النجار ، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة و التفوق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .
- 49- فريد راغب النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، 2000 .
- 50- فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، القاهرة ، 1996 .
- 51- فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 .
- 52- فلاح حسن الحسيني ، إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .

- 53- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001 - 2000 ، الطبعة الأولى ، الإصدار الأول ، دار الثقافة ، عمان ، 2005 .
- 54- كامل السيد غراب ، الإدارة الاستراتيجية : أصول علمية و حالات عملية ، ردمك للطباعة ، الرياض ، 1995 .
- 55- كرايغ ميسلر و توماس فلايف ، دليل الجيب إلى ISO 14000 ، سلسلة معايير إدارة الجودة العالمية ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 1996 .
- 56- لعلى بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 ، الطبعة الأولى ، دار اليا لى للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
- 57- ماجدة العطية ، إدارة المشروعات الصغيرة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، 2002 .
- 58- ماجدة العطية ، إدارة المشروعات الصغيرة ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2004 .
- 59- مايكل هامر ، جيمس شامبي ، إعادة هندسة نظم المعلومات في المنظمات ، ترجمة شمس الدين عثمان ، الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، 1995 .
- 60- محمد ابراهيم عبيدات ، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 .
- 61- محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 62- محمد اسماعيل عمر ، أساسيات الجودة في الإنتاج ، دار الكتب العربية للنشر ، القاهرة ، 2000 .
- 63- محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 .
- 64- محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2004 .

- 65- محمد صالح الحناوي و آخرون ، مقدمة في المال و الأعمال ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2001 .
- 66- محمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة والتصنيع ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 1991 .
- 67- معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2003 .
- 68- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2000 .
- 69- نبيل جواد ، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الطبعة الأولى ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 2007 .
- 70- نبيل مرسي خليل ، الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار المعارف ، 1999 .
- 71- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، 1998 .
- 72- نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار : المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، 2003 .
- 73- يوسف حجيم الطائي و آخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009

ب / الرسائل و الأطروحات الجامعية :

- 1- أحمد بن قطاف ، « مدى فعالية حاضنات الاعمال في الدول النامية - حالة الجزائر - » ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر 3 ، 2016/2015 .
- 2- بن نذير نصر الدين ، « دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - حالة الجزائر - » ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر 3 ، 2012/2011 .

- 3- سامية لحول ، « التسويق و المزايا التنافسية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر » ، دكتوراه علوم غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر بباتنة ، 2008/2007 .
- 4- عطا الله فهد سرحان ، « دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية » ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان ، 2005 .
- 5- علالي مليكة ، « أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة -ENICAB- » ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، السنة الجامعية 2004/2003 .
- 6- عماري بوجمعة ، « استراتيجية التصدير في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة » ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2011 .
- 7- العيهار فلة ، « دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة » ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2005 .
- 8- قويدر عياش ، « إدارة الجودة الشاملة و تحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية : حالة مجمع ENAD » ، رسالة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، 2011/2010 .
- 9- لخلف عثمان ، « واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها - دراسة حالة الجزائر - » ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2003 .
- 10- وائل ابراهيم عبد الرحيم هميمي ، « التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام » ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة قناة السويس ، مصر ، 2001 ،
- 11- يحي دريس ، « متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاندماج في الاقتصاد العالمي - حالة الجزائر - » ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر 3 ، 2015/2014 .

- 1- ابراهيم بختي , محمد الطيب دويس , « براءة الاختراع مؤشر لتنافسية الاقتصاديات (الجزائر و الدول العربية) » , مجلة الباحث , العدد 04 , 2006 .
- 2- براهيمية براهيم , « تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته -ECDE- » , الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية , العدد 05 , 2011 .
- 3- بلقاسم العباس , « المؤشرات المركبة لقياس تنافسية الدول » , مجلة جسر التنمية , العدد 75 , يوليو 2008 , المعهد العربي للتخطيط , الكويت .
- 4- بن عنتر عبد الرحمان , « واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر : دراسة ميدانية » , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية , المجلد 24 , العدد 01 , 2008 .
- 5- تيقاوي العربي , « دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية - دراسة ميدانية تحليلية- » , جامعة أدرار .
- 6- جلال أحمد خليل , « النظام القانوني لحماية الاختراعات و نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية » , جامعة الكويت , الكويت , 1983 .
- 7- خان أحلام , « إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية » , مجلة أبحاث إدارية واقتصادية , العدد 12 , ديسمبر 2012 .
- 8- سليمة غدير أحمد , « تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر : دراسة تقييمية لبرنامج ميذا » , مجلة الباحث , كلية العلوم الاقتصادية , ورقة , العدد 09 , 2011 .
- 9- شريف غياط محمد بوقمقوم , « التجربة الجزائرية في تطوير و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية » , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية , المجلد 24 , العدد 01 , 2008 .
- 10- عاشور مريزق , محمد غربي , « تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية » , مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا , العدد 02 , 2005 .
- 11- عبود زرقين , « تعزيز دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية » , مجلة بحوث اقتصادية عربية , العدد 42 , ربيع 2008 .

- 12- علي سماي , « دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة »
مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية , جامعة محمد خيضر ببسكرة , العدد 07 , جوان 2010 .
- 13- عمر البيلي , « اقتصاديات البحث و التطوير في العالم العربي » , مجلة آفاق
اقتصادية , العدد 28 , 1986 .
- 14- محمد عدنان وديع , « القدرة التنافسية و قياسها » , مجلة جسر التنمية , المجلد الثاني
العدد 24 , المعهد العربي للتخطيط , الكويت , ديسمبر 2003 .
- 15- محمد عدنان وديع , « محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية » ,
مجلة جسر التنمية , المعهد العربي للتخطيط , الكويت , 2001 .
- 16- محمد ماجد خشبة , « الجودة الشاملة : تنافسية المشروعات » , سلسلة اجتماعات
الخبراء , العدد 15 , يوليو 2005 , المعهد العربي للتخطيط , الكويت .
- 17- مليكة حفيظ , « تثمين و حماية الابتكار كشرط للاندماج في العولمة » , مجلة علوم
الاقتصاد و التسيير و التجارة , العدد 18 , 2008 .
- 18- منى سغواني , « نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر »
مجلة الباحث , العدد 10 , 2012 .
- 19- نجم عبود نجم , « إدارة الخدمة : المراجعة و الاتجاهات الحديثة » , مجلة الإدارة العامة
معهد الإدارة العامة , الرياض , المجلد 37 , العدد 02 , 1997 .
- 20- هالة محمد لبيب غنية , « إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي » , سلسلة
بحوث ودراسات , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , 2002 .

د/ الندوات و الملتقيات :

- 1- أحمد طرطار , حليني سارة , « حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة » , الملتقى الدولي : المقاولاتية , التكوين و فرص العمل ,
جامعة محمد خيضر , بسكرة , 06-08 أفريل 2010 .
- 2- بن لحسن الهواري , « الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية و تحقيق التنمية المستدامة
» , الملتقى الدولي حول : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة و
تحليل تجارب وطنية و دولية , 18-19 ماي 2011 , جامعة سعد دحلب البليدة .

- 3- بن يعقوب الطاهر ، هباش فارس ، « دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية » ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول منتجات و تطبيقات الابتكار و الهندسة المالية ، 05 و 06 ماي 2014 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف .
- 4- حسين رحيم ، « ترقية شبكة دعم الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر : نظام المحاضن » ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية ، جامعة عمار ثلجي بالأغواط ، 08-09 أبريل 2002 .
- 5- سامر الدقاق ، « الحاضنات التكنولوجية جسر التواصل الأقوى بين البحث العلمي و الصناعة » ، الندوة القومية حول أهمية البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في مجال الصناعة ، دمشق ، 26-27 نوفمبر 2007 .
- 6- سعيد عيمر ، « تكنولوجيات المعلومات و الاتصال : حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة و المتوسطة ؟ » ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، 17-18 أبريل 2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف .
- 7- سيد ناجي مرتضى ، « المشروعات الصغيرة و المتوسطة : المفهوم و المشكلات و إطار التطوير » ، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي : الإشكاليات و آفاق التنمية ، القاهرة ، 18-22 جانفي 2004 .
- 8- شرعة عماد الدين ، « دور الحاضنات التكنولوجية في التأسيس لاقتصاد المعرفة » ، الملتقى الدولي حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جامعة فرحات عباس بسطيف ، 18-19 أبريل 2012 .
- 9- عبد الكريم شوكمال و آخرون ، « دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية » ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية .
- 10- عبد المجيد تيمايوي ، مصطفى بن نوي ، « دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الاستثماري - حالة الجزائر - » ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 17-18 أبريل 2006 .

- 11- فرحي محمد و صالحى سلمى ، « المشاكل و التحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي » ، الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، 17-18 أبريل 2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف .
- 12- قدور بن نافلة ، « المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية » ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، 17-18 أبريل 2006 .
- 13- قوريش نصيرة ، « آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر » ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، 17-18 أبريل 2003 ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف .
- 14- كمال رزيق ، عمار بوزعرور ، الملتقى حول التنافسية الصناعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، البليلة ، 2006 .
- 15- كمال رزيق ، يوسف مسعداوي ، « إدارة التغيير في المؤسسات مع التركيز على مؤسسات الاتصال » ، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات : تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة عنابة ، 30 نوفمبر - 01 ديسمبر 2004 .
- 16- محمد بن بوزيان ، الطاهر زياني ، « دور الحاضنات التكنولوجية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة » ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، 17-18 أبريل 2003 ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف .
- 17- محمد فتحي صقر ، « واقع المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها الاقتصادية » ، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي : الإشكاليات و آفاق التنمية ، القاهرة ، 18-22 جانفي 2004 .
- 18- مريزق عدمان ، قاسم كريم ، « دور حاضنات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة » ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، 17-18 أبريل 2006 .
- 19- معطى الله خير الدين ، « كواحة أمينة ، إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر » ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 17-18 أبريل 2006 .

- 20- نوري منير , « أثر الشراكة الأوروبية جزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة » ,
الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ,
17-18 أفريل 2006 , جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف .
- 21- هشام سفيان صلواتشي , يوسف بودة , « تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة و علاقتها بالتقسيم
الاستراتيجي و تقسيم السوق » , الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات
التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية , نوفمبر 2011 .

هـ / التقارير :

- 1- تقرير التنمية الإنسانية للعام 2003 , المكتب الإقليمي للدول العربية , برنامج الأمم
المتحدة الإنمائي , المطبعة الوطنية , عمان , 2003 .
- 2- دراسة المنشآت الصغيرة كمحركات أساسية لنمو اقتصادي منشود , منتدى الرياض
الاقتصادي : " نحو تنمية اقتصادية مستدامة " , الغرفة التجارية و الصناعية بالرياض ,
أكتوبر 2003 .
- 3- عاطف الشبراوي ابراهيم , حاضنات الأعمال : مفاهيم مبدئية و تجارب عالمية , منشورات
المنظمة الإسلامية للتربية و الثقافة (الأيسيسكو) , 2005 .
- 4- المعهد العربي للتخطيط , تقرير التنافسية العربية , الكويت , 2012 .
- 5- وزارة الصناعة و المناجم الجزائرية , نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28 الصادرة في
ماي 2016 .

و/ النصوص القانونية و التنظيمية :

- 1- القانون 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى 1408 الموافق ل 12 جانفي
1988 و المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية , الجريدة
الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , العدد 02 , الصادر في 23 جمادى
الأولى 1408 الموافق ل 13 جانفي 1988.
- 2- المرسوم التشريعي 93-12 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار.

- 3- المرسوم التنفيذي رقم 98-68 المؤرخ في 24 شوال عام 1418 الموافق ل 21 فبراير 1998 ، و المتضمن إنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية و المحدد لقانونه الأساسي ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 11 ، الصادر في 02 ذو القعدة 1418 الموافق ل 01 مارس 1998.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 24 شوال عام 1418 الموافق ل 21 فبراير سنة 1998 ، و المتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس و المحدد لقانونه الأساسي ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 11 ، الصادر في 02 ذو القعدة 1418 الموافق ل 01 مارس 1998.
- 5- القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 77 الصادر في 15 ديسمبر 2001 .
- 6- المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002 المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 02 ، الصادرة في 25 شوال عام 1422 الموافق ل 09 جانفي 2002 .
- 7- المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق ل 25 فبراير 2003 ، و المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات ، الجريدة الرسمية ، العدد 13 الصادر في 26 فبراير 2003 .
- 8- المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق ل 25 فبراير سنة 2003 ، المحدد للطبعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مهامها و تنظيمها ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 13 الصادر في 26 فبراير 2003 .
- 9- المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1426 الموافق ل 03 ماي 2005 الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 32 ، 25 ربيع الأول 1426 الموافق ل 04 ماي 2005.

- 10- المرسوم التنفيذي 08-323 المؤرخ في 14 شوال عام 1429 الموافق ل 14 أكتوبر 2008 المتضمن إحداث جائزة وطنية للابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المحدد لشروط و كفاءات منحها , الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , العدد 60 , الصادر في 19 أكتوبر 2008 .
- 11- القرار المؤرخ في 20 محرم عام 1423 الموافق ل 03 أبريل 2002 المحدد لنظام مسابقة منح الجائزة الجزائرية للجودة , الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , العدد 31, الصادرة في 22 صفر 1423 الموافق ل 05 ماي 2002 .

ثانيا/ باللغات الأجنبية :

A / Les ouvrages :

- 1- A.Barelrier et autres , **Exporter : pratique du commerce international** , 13^{ème} édition , éd Foucher, Paris , 1997 .
- 2- A.B Shani and J.B.Lau , **Behavior Organizations** , Irwin , Chicago , 1996 .
- 3- Armand V.Feigenbaum , **Total Quality Control** , 3rd éd , McGraw-Hill Book company , New York ,1991 .
- 4- CK.Prahalad et MS.Krishnan , **The new age of innovation** , Mc.Graw-hill Education , USA , 2008 .
- 5- Daniel BOER , **Maitriser la qualité : tout sur la certification et de la qualité totale** , 2^{ème} édition , éd MAXIMA , Paris , 2003.
- 6- Détrie Philippe , **Conduire une démarche qualité** , les éditions d' Organisation , Paris , 2001 .
- 7- E.COLLIGNON et M.WISSLER , **Qualité et compétitivité des entreprises** , 2^{ème} édition , édition Economica , Paris , 1983 .

- 8- Elisabeth LOPEZ et José MUCHNIK , **Petites entreprises et grands enjeux** , TOME 01 , Editions l'Harmattan , Paris , 1997.
- 9- Farhad Analoui and Azhdar Karami , **Stratégic Management In Small And Médium Entreprises** , First edition , éd Thomson Learning , Great Britain , 2003 .
- 10- Gagnon Dominique et autres , **l'entreprise** , Gaeteau Morin éditeur , 20^{ème} édition , Paris , 2000.
- 11- Gattan Michel , **Maîtriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel** , édition d'Organisation , Paris , 2000.
- 12- GLASS Neil , **Management : les 10 défis** , les édition d' Organisation , Paris , 2001 .
- 13- Hisrich Robert.D and Peters Michael.P , **Entrepreneurship** , 5 th edition , Irwin: McGraw-Hill Companies Inc , New York , 2002
- 14- James L. Heskett , **Managing in the Service Economy** , Harvard Business School Press , Boston , 1986
- 15- J.C.Trondeau , **Marketing : stratégie industrielle** , Edition Vuibert , Paris , 1998 .
- 16- J.D.Goldhar and Mariann Jelinek , **Plan for economies of scope** , HBR , Dec 1983.
- 17- Jean Marie GOGUE , **Qualité totale et plus encore : le management de la qualité en question** , éd l'Harmattan, Paris, 2006 .
- 18- Joel Broustail et Frederic Fréry, **le Management stratégique de l'innovation** , Dalloz , Paris , 1993.
- 19- JOHN R .Schermerhorn , **Organizational Behavior** , Inc , New York , 1997 .
- 20- Joseph M.Juran , **Quality planning and Analysis** , McGraw-Hill , Inc , New York , 1993 .
- 21- Joseph R.Jablonski , **Implementing Total Quality Management : An Overview** , Pfeiffer and company , California , 1991.

- 22- J.S.Juneja , Development of small and medium enterprises in the Indian economy Third Arab Conférence on small and medium enterprises , Feb , 2004 .
- 23- Marc INGHAM , **Management stratégique et compétitivité** , De Boeck Université , Bruxelles , 1995
- 24- Maureen Mckelvey , **Evolutionary innovation** , Oxford University Press , 2000 .
- 25- Michael Porter , **choix stratégique et concurrence** , Economica , Paris , 1982 .
- 26- Michael Porter , **The compétitive advantage of nations : A New Introduction** , New York , Free Press , 1998 .
- 27- Michael Porter , **La concurrence selon Porter** , édition Village mondial , 1999
- 28- Michael Porter, **l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** , DUNOD , Paris , 2000 .
- 29- Michel Périgord , **Réussir la qualité totale** , Edition d'Organisation , Paris , 1987 .
- 30- Mustafa Hassen-Bey , **entreprise algérienne : gestion, mise à niveau et performance économique** , Thala édition , Alger , 2006 .
- 31- Nadine LEVRATTO , **Les PME : Définitions** , Rôle économique et politiques publiques , De Boeck université , Bruxelles , 1^{ère} édition , 2009 .
- 32- OUKIL M.S , **recherche et développement ,aspects théoriques et pratiques** , CERIST , Alger , 1999 .
- 33- .P.Caspar et C.Afriat , **l'investissement intellectuel : Essai sur l'économie de l'immatériel** , Edition Economica , Paris , 1988.
- 34- P.Kotler and G.Armstrong, **Principles of marketing** , Prentice Hall , New Jersey, 1996 .
- 35- Richard L . Daft , **Organization theory and design** , 4th ed , Westen publishing , New York , USA , 1992 .

- 36- Roberta S.Russell and Bernard W.Taylor , **production and operation management – focusing on quality and competitiveness** , 2nd Ed , Prentice- Hall, Inc , New Jersey ,1995 .
- 37- Robert Kreitner , **Management** , Houghton Mifflin , Boston ,1989 .
- 38- THIERTART Raymond , **La stratégie d’entreprise** , 2^{ème} édition , éd . Ediscience International , Paris , 1997 .
- 39- TOM Peters , **Fabriquer le futur : l’imaginaire au service de l’innovation** , Dunod , Paris .

B / Les articles :

- 1- BENKHALDI Nawel, HALIMI Wahiba , « Le sculptage de la PME dans un contexte de mutation récente », colloque international sur la mise à niveau des PME Arabes , 17-18 Avril 2006, Université Hassiba BEN BOUALI , CHLEF .
- 2- HENNI Mohammed Nabil ,« La rémunération des salaires dans les PME et PMI » , colloque international sur la mise à niveau des PME Arabes , 17-18 Avril 2006, Université Hassiba BEN BOUALI , CHLEF .
- 3- Kada AKACEM, Des réformes économiques pour la promotion des PME, colloque international sur la mise à niveau des PME Arabes , 17-18 Avril 2006, Université Hassiba BEN BOUALI , CHLEF .
- 4- KAROU Yamina ,« la veille stratégique dans les PME-PMI Algériennes » , الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي , الأوراسي , الجزائر , ماي 2003 .
- 5- Lamia AZZOUZ, Nabil ALI BELOUARD,« politique de mise à niveau des PME Algériennes : enlisement ou nouveau départ ? », colloque international sur les stratégies de développement : Quelle chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? Hammamet (Tunisie), 21-23 Juin 2010.

- 6- MOKHTARI Fayçal, TCHIKOU Faouzi , Croissance économique et croissance des PME :Quelle impact pour l' Algérie , colloque international sur la mise à niveau des PME Arabes , 17-18 Avril 2006, Université Hassiba BEN BOUALI , CHLEF .
- 7- Nacer Daddi – Addoun , Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale , n° 03 , Ecole Supérieure du commerce , Alger , 2007.
- 8- THIERRY Jouenne, comment contribuer à la compétitivité et au développement des PME à l'aide des concepts de l'APICS ?, Revue Française de Gestion Industrielle, vol 27, n° 03 .
- 9- ZORELI Mohamed Amokrane , Les facteurs endogènes de compétitivité des PME-PMI , colloque international sur la mise à niveau des PME Arabes , 17-18 Avril 2006, Université Hassiba BEN BOUALI , CHLEF .

C / Les rapports et les études :

- 1- World Economic Forum , The Global Competitiveness Report (2015 -2016) , Geneva , 2015 .
- 2- Global Innovation Index 2015 : Effective Innovation Policies For Development , (INSEAD) The Business School For The World , Geneva, Switzerland
- 3- Global Innovation Index 2014 : The Human Factor In Innovation , (INSEAD) The Business School For The World , Geneva, Switzerland
- 4- Global Innovation Index 2013 : The Local Dynamics Of Innovation , (INSEAD) The Business School For The World , Geneva, Switzerland
- 5- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) , promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondialisée , la 2^{ème} conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME , Istanbul , 03-05 Juin 2004 .
- 6- Organisation Internationale de Normalisation , L'étude ISO 2014.

D / Les sites d'internet :

- 1- World Economic Forum (<https://www.weforum.org>)
- 2- Arab Planning Institute (www.arab-api.org)
- 3- www.joradp.dz . (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية: الجريدة الرسمية)
- 4- www.mdipi-gov.dz . (وزارة الصناعة و المناجم الجزائرية)
- 5- World Intellectual Property Organization
(www.WIPO.int/edocs/pubdocs/en/Wipo-pub)
- 6- The Business School For The World (<https://www.insead.edu/>).
- 7- www.IANOR.dz (المعهد الجزائري للتقييس) .

الملاحق

الملحق رقم (01) : ترتيب الجزائر ضمن مؤشر التنافسية العالمية (2015-2016)

الترتيب (140 دولة)	العلامة (1-7)	المجموعات و المؤشرات الرئيسية
82	4.4	I- مجموعة المتطلبات الأساسية
99	3.5	1-محور المؤسسات
106	3.7	01.1- حقوق الملكية
105	3.3	02.1- حماية حقوق الملكية الفكرية
86	3.0	03.1- تسرب الأموال العامة
75	2.9	04.1- الثقة العامة في السياسيين
110	3.1	05.1- التدفقات غير الموثقة و الرشوة
95	3.3	06.1- استقلالية القضاء
72	3.1	07.1- منح تفضيل في اتخاذ القرارات الحكومية
76	3.1	08.1- وجود تبذير في الإنفاق العمومي
83	3.3	09.1- عبء الإجراءات الحكومية
85	3.4	10.1-فعالية القضاء في حل النزاعات
85	3.3	11.1- فعالية القضاء في التصدي لقانونية الإجراءات الحكومية
122	3.4	12.1- شفافية رسم السياسات الحكومية
83	4.3	13.1- تكلفة مواجهة الإرهاب على المؤسسات الاقتصادية
122	4.2	14.1- تكلفة مواجهة العنف و الجريمة المنظمة على المؤسسات الاقتصادية
89	4.5	15.1- الجريمة المنظمة كعبء على المؤسسات الاقتصادية
73	4.1	16.1- إمكانية الاعتماد على خدمات الشرطة لتطبيق القانون
102	3.6	17.1- أخلاقيات المؤسسات الاقتصادية
135	3.2	18.1- صرامة معايير التدقيق الداخلي و إعداد التقارير المالية
139	3.5	19.1- فعالية مجالس الإدارة
98	3.7	20.1- حماية ملكية الأقلية

110	4.5	21.1- حماية المستثمرين
105	3.1	2-محور البنية التحتية
101	3.4	01.2- جودة البنية التحتية
105	3.2	02.2- جودة الطرقات
65	2.7	03.2- جودة السكك الحديدية
111	3.0	04.2- جودة الموانئ
123	3.0	05.2- جودة البنية التحتية للنقل الجوي
67	183.6	06.2- مدى توفر مقاعد للنقل الجوي
90	4.0	07.2- جودة خدمات التزويد بالكهرباء
106	93.3	08.2- اشتراكات الهاتف الخليوي/100 شخص
96	7.7	09.2- خطوط الهاتف الثابت / 100 شخص
38	5.3	1- محور استقرار الاقتصاد الكلي
125	6.2-	01.3- الموازنة العامة (% من الناتج المحلي الإجمالي)
7	40.2	02.3- الادخار (% من الناتج المحلي الإجمالي)
44	2.9	03.3- التضخم (%)
5	8.8	04.3- الدين الحكومي (% من الناتج المحلي الإجمالي)
69	50.8	05.3- التصنيف الائتماني للدولة
81	5.6	2- محور الصحة و التعليم الأساسي
10	0.2	01.4- حالات الإصابة بالمalaria /100.000 شخص
47	4.5	02.4- أثر انتشار المalaria على بيئة الأعمال
84	81.0	03.4- حالات الإصابة بمرض السل /100.000 شخص
127	4.0	04.4- أثر انتشار السل على بيئة الأعمال
1	0.1	05.4- حالات الإصابة بمرض الإيدز (كنسبة من الأشخاص البالغين)
115	4.3	06.4- أثر انتشار الإيدز على بيئة الأعمال
89	21.6	07.4- وفيات الرضع (1.000 رضيع حي)
90	71.0	08.4- توقع (أمل) الحياة بالسنوات

115	2.9	09.4- جودة التعليم الأساسي
36	97.3	10.4- نسبة الالتحاق بالتعليم الأساسي
117	3.4	II- مجموعة محفزات الكفاءة
99	3.7	3- محور التعليم العالي و التدريب
46	97.6	01.5- نسبة الالتحاق بالتعليم الثانوي
76	31.5	02.5- نسبة الالتحاق بالتعليم العالي
91	3.3	03.5- جودة النظام التعليمي
105	3.3	04.5- جودة تعليم العلوم و الرياضيات
117	3.4	05.5- جودة كليات إدارة الاعمال
128	2.8	06.5- ربط المدارس بالإنترنت
124	3.2	07.5- توفر خدمات التدريب المتخصص
127	3.3	08.5- درجة الاستثمار في تدريب العاملين في المؤسسات الاقتصادية
134	3.5	06- محور كفاءة سوق السلع
138	3.7	01.6- شدة المنافسة المحلية
109	3.3	02.6- درجة الهيمنة على السوق
110	3.3	03.6- كفاءة سياسات الاحتكار
95	3.4	04.6- نسب الضرائب و أثرها على تحفيز الاستثمار
136	72.7	05.6- نسبة الضرائب الكلية (من الأرباح)
134	13	06.6- عدد الإجراءات المطلوبة لبدء المشاريع
102	22	07.6- الوقت اللازم لبدء المشاريع (بالأيام)
116	3.2	08.6- كلفة السياسة الزراعية
129	3.5	09.6- انتشار معوقات التبادل التجاري (غير الجمركية)
130	13.8	10.6- الرسوم على التبادل التجاري
131	3.3	11.6- انتشار الملكية الأجنبية
130	3.3	12.6- أثر القوانين المتعلقة بالاستثمار الأجنبي على المؤسسات الاقتصادية

118	3.2	13.6- عبء الإجراءات الجمركية
104	32.5	14.6- الاستيراد كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي
122	3.8	15.6- درجة الاستجابة لاتجاهات العملاء
100	3.1	16.6- تطور و وعي المستثمرين
135	3.2	7-محور كفاءة سوق العمل
128	3.6	01.7- العلاقات التعاونية بين العاملين و أرباب العمل
106	4.4	02.7- المرونة في تحديد الأجور
103	3.4	03.7- الصرامة في العمل
77	17.3	04.7- تكاليف العمالة الفائضة (بالأسابيع من الأجر)
96	3.5	05.7- أثر الضرائب على التحفيز على العمل
122	3.3	06.7- الأجور و الإنتاجية
134	2.9	07.7- الاتكالية في التسير المهني
125	2.5	08.7- قدرة البلد على الاحتفاظ بالكفاءات
128	2.4	09.7- قدرة البلد على جذب الكفاءات
140	0.21	10.7- مشاركة المرأة في سوق العمل
135	2.8	8- محور كفاءة الأسواق المالية
133	3.0	01.8- توافر الخدمات المالية
134	3.1	02.8- القدرة على تحمل تكاليف الخدمات المالية
124	2.5	03.8- التمويل من خلال سوق رأس المال المحلي
73	2.8	04.8- سهولة الاقتراض
79	2.6	05.8- توافر رأس المال الاستثماري
128	3.4	06.8- مدى تأثير البنوك
130	2.8	07.8- سلامة العمليات البنكية
106	02	08.8- مؤشر الحقوق القانونية للمقرضين و المقترضين (0-) (12)
126	2.6	9-محور الجاهزية التكنولوجية
129	3.6	01.9- توفير أحدث التقنيات التكنولوجية

137	3.4	02.9- استيعاب التكنولوجيا على مستوى المؤسسات
116	3.8	03.9- الاستثمار الأجنبي المباشر و نقل التكنولوجيا
106	18.1	04.9- مستخدمي الإنترنت (%)
89	04	05.9- اشتراكات الإنترنت لكل 100 شخص (fixed-broadband)
94	12.5	06.9- تدفق الإنترنت (KB/S) للمستخدم
98	20.8	07.9- اشتراكات الإنترنت لكل 100 شخص mobile-broadband
37	4.7	10- محور حجم السوق
33	4.6	01.10- مؤشر حجم السوق المحلي
44	5.2	02.10- مؤشر حجم السوق الأجنبي
33	551.8	03.10- GDP(ppp)
92	31.0	4.10- الصادرات كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي
124	3.0	III- مجموعة عوامل الإبداع و التطوير
128	3.3	11- محور تطور بيئة الأعمال
108	4.0	01.11- عدد الموردين المحليين
131	3.3	02.11- نوعية الموردين المحليين
108	3.2	03.11- تطور العناقيد و الترابط بين القطاعات
101	3.0	04.11- طبيعة الميزة التنافسية
119	3.3	05.11- اتساع سلسلة القيمة
102	3.4	06.11- التحكم في التوزيع الدولي
121	3.0	07.11- تطور عمليات الإنتاج
132	3.5	08.11- انتشار عمليات التسويق
125	3.1	09.11- القابلية لتفويض السلطة
119	2.8	12- محور الإبداع
126	3.3	01.12- القدرة على الإبداع
112	3.0	02.12- جودة مؤسسات البحث العلمي

122	2.6	03.12- إنفاق المؤسسات الاقتصادية على البحث العلمي
136	2.3	04.12- التعاون بين الجامعات و المؤسسات الصناعية في مجال البحث و التطوير
92	3.1	05.12- امتلاك الحكومة للتقنيات الحديثة
74	3.9	06.12- توافر المهندسين و العلماء
92	0.2	07.12- براءات الاختراع لكل مليون نسمة

الملحق رقم (02) : ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الرئيسية و الفرعية لتقرير الإبداع

العالمي لسنة 2015

الترتيب	العلامة	المؤشرات الرئيسية و الفرعية
126	24.4	الترتيب العام
119	32.1	I- مؤشر مدخلات الإبداع
120	45.1	1- المؤسسات
120	30.2	1.1/ المناخ السياسي
123	35.2	1.1.1- الاستقرار السياسي
106	25.1	2.1.1- فاعلية الحكومة
108	52.2	1-2/ البيئة التنظيمية
135	16.2	1.2.1- جودة التنظيم
105	29.5	2.2.1- حكم القانون
78	17.3	3.2.1- صعوبة التوظيف و الفصل من العمل
127	52.8	1-3/ بيئة الأعمال
114	74.1	1.3.1- الفترة المستغرقة لبدء النشاط
91	42.7	2.3.1- كلفة البدء في النشاط
133	41.6	3.3.1- معدل الضريبة الكلية
82	26.2	1- رأس المال البشري و البحوث
67	45.4	1-2/ التعليم
77	4.3	1.1.2- الإنفاق على التعليم
-	-	2.1.2- الإنفاق العام على التعليم لكل تلميذ
58	14.0	3.1.2- مدة الدراسة
-	-	4.1.2- تقييم المستوى في الرياضيات و العلوم

-	-	5.1.2- عدد التلاميذ لكل معلم
69	32.2	2-2/ التعليم العالي
75	31.5	1.2.2- مستوى الالتحاق بالتعليم العالي
26	25.0	2.2.2- نسبة خريجي الجامعات في التخصصات العلمية و الهندسية
91	0.5	3.2.2- نسبة الطلبة الوافدين من الخارج
115	1.1	2-3/ البحث و التطوير
71	164.7	1.3.2- عدد الباحثين لكل مليون نسمة
112	0.1	2.3.2- الإنفاق على البحث و التطوير (كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي)
73	0.0	3.3.2- جودة مؤسسات البحث
95	31.4	3- البنية التحتية
128	16.9	3-1/ تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات
93	44.6	1.1.3-مدى توفر خدمات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات
115	7.3	2.1.3- مدى انتشار استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات
136	7.9	3.1.3- مدى توفر خدمات الحكومة الإلكترونية
137	7.8	4.1.3- مدى استعمال الإنترنت
38	40.1	3-2/ البنية التحتية العامة
87	1491.6	1.2.3- إنتاج الكهرباء (KWh)
91	24.9	2.2.3- البنية اللوجستية
9	37.7	3.2.3- إجمالي رأس المال المستثمر في المجال نسبة للناتج الإجمالي المحلي
72	37.3	3-3/ الطاقة و البيئة
33	9.4	1.3.3- استعمال الطاقة (GDP/unit)
82	50.1	2.3.3- الحفاظ على البيئة
115	0.2	3.3.3- الحصول على شهادة iso14001 للبيئة
124	36.8	4- تطور السوق
135	7.0	4-1/الإقراض
133	10.0	1.1.4- سهولة الحصول على القروض
123	16.7	2.1.4- الإقراض المحلي للقطاع الخاص نسبة للناتج المحلي الإجمالي

-	-	3.1.4- إجمالي القروض المصغرة
41	45.0	4-2/ الاستثمار
114	45.0	1.2.4- مستوى حماية المستثمر
-	-	2.2.4- القيمة السوقية للأسهم نسبة للنتائج المحلي الإجمالي
-	-	3.2.4- قيمة الأسهم المتداولة نسبة للنتائج المحلي الإجمالي
-	-	4.2.4- صفقات رأس المال
131	58.3	4-3/ التجارة و التنافسية
113	8.6	1.3.4- معدل التعريفية الجمركية
129	46.7	2.3.4- شدة المنافسة المحلية
135	20.9	5- تطور المؤسسات الاقتصادية
118	21.5	5-1/ العاملين في مجال المعرفة
82	17.6	1.1.5- العمالة في الخدمات كثيفة المعرفة
95	17.3	2.1.5- نسبة المؤسسات الاقتصادية الموفرة للتدريب الرسمي
-	-	3.1.5- فعالية البحث و التطوير في المؤسسات الاقتصادية
-	-	4.1.5- نسبة الإنفاق على البحث و التطوير من المؤسسات الاقتصادية .
77	4.4	5.1.5- مساهمة المرأة غي الأعمال عالية المستوى
125	20.0	5-2/ روابط الإبداع
129	21.1	1.2.5- تعاون الجامعات مع المؤسسات الاقتصادية في البحث و التطوير
102	38.6	2.2.5- مدى تطور التجمعات و العناقيد الصناعية
-	-	3.2.5- نسبة البحث و التطوير الممول من الخارج
87	0.0	4.2.5- نسبة عقد تحالفات إستراتيجية
103	0.0	5.2.5- براءات الاختراع العائلية
132	21.4	5-3/ استيعاب المعرفة
85	0.2	1.3.5- حقوق براءات الاختراع
61	7.3	2.3.5- الواردات ذات التكنولوجيا العالية
118	0.2	3.3.5 - الواردات من أجهزة الحاسوب و خدمات الاتصال نسبة إلى واردات الخدمات التجارية

118	0.8	4.3.5- الاستثمار الأجنبي المباشر من الخارج نسبة للنتائج المحلي الإجمالي
129	16.7	II- مؤشرات مخرجات الإبداع
115	17.8	6- المنتجات العلمية و التكنولوجية
113	4.0	6-1/ خلق المعرفة
88	0.2	1.1.6- عدد براءات الاختراع المسجلة محليا
95	0.0	2.1.6- عدد براءات الاختراع المقدمة لمكتب براءات الاختراع لمعاهدة التعاون
-	-	3.1.6- تطبيقات نموذج المنفعة لبراءات الاختراع ذات المنفعة لصاحب الاختراع لمدة قصيرة
107	4.2	4.1.6- عدد المقالات العلمية و الفنية المنشورة في المجالات العلمية
81	89.0	5.1.6- Citable documents
87	34.4	6-2/ تأثير المعرفة
57	1.6	1.2.6- نمو الناتج المحلي الإجمالي للفرد
85	0.5	2.2.6- عدد المؤسسات الاقتصادية الجديدة لكل ألف نسمة
-	-	3.2.6- الإنفاق على برامج الكمبيوتر نسبة للنتائج المحلي الإجمالي
114	1.0	4.2.6- الحصول على شهادة الجودة iso 9001
38	29.1	5.2.6- الصناعات المتوسطة و عالية التكنولوجيا
128	14.9	6-3/ نشر المعرفة
97	0.0	1.3.6- حقوق براءات الاختراع و إيصالات رسوم التراخيص نسبة للنتائج المحلي الإجمالي
126	0.0	2.3.6- الصادرات ذات التكنولوجيا العالية
103	0.4	3.3.6- صادرات أجهزة الحاسوب و خدمات الاتصال
113	0.1	4.3.6- الاستثمار الأجنبي المباشر نسبة للنتائج المحلي الإجمالي
112	22.2	7- المنتجات الإبداعية
123	33.2	7-1/ المنتجات الإبداعية غير الملموسة
-	-	1.1.7- عدد العلامات التجارية المسجلة محليا
-	-	2.1.7- عدد العلامات التجارية الدولية المسجلة من خلال نظام مدريد
124	38.8	3.1.7- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خلق نماذج الأعمال التجارية
132	27.6	4.1.7- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خلق نماذج تنظيمية جديدة

-	-	2-7/السلع و الخدمات الإبداعية
131	0.1	3-7/الإبداعات على الإنترنت (Online)
140	0.0	1.3.7- إنتاج الجنريك عالي المستوى
133	0.0	Contry codeTLDs/th -2.3.7
118	58.5	3.3.7-منشورات على الويكيبيديا
-	-	4.3.7- إنتاج فيديوهات على اليوتوب